

Vår 2015

Kandidatnummer: 845



BACHELOR-
OPPGAVE

STRATEGISK LEDELSE I
BARNEHAGEN

Engelsk tittel:
Strategic Leadership in the Early Childhood Center

Ingrid Pettersen

DronningMaudsMinne
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

Innhold

1.0 Innledning.....	2
2.0 Teori	4
2.1 Ledelse som funksjon	4
2.2 Strategisk ledelse i barnehagen.....	5
2.3 Relevante undersøkelser	7
2.4 Læringskompetanse	8
3.0 Metode.....	10
3.1 Valg av metode.....	10
3.2 Førforståelse	10
3.3 Utvalg	10
3.4 Utvikling av intervjuguide.....	11
3.5 Intervjusituasjon	12
3.6 Transkripsjon	13
3.7 Analysemetode	13
3.8 Validitet og reliabilitet.....	14
3.9 Metodekritikk	15
4.0 Resultat/drøfting.....	17
4.1 Prioriterte lederoppgaver og forståelse for begrepet strategisk ledelse	17
4.2 Strategisk arbeid	21
4.3 Styreverrollen i endring.....	27
4.4 Mulighet for strategisk ledelse	31
5.0 Konklusjon	33
Referanseliste	34
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	36
Vedlegg 2: Samtykkeskjema.....	38

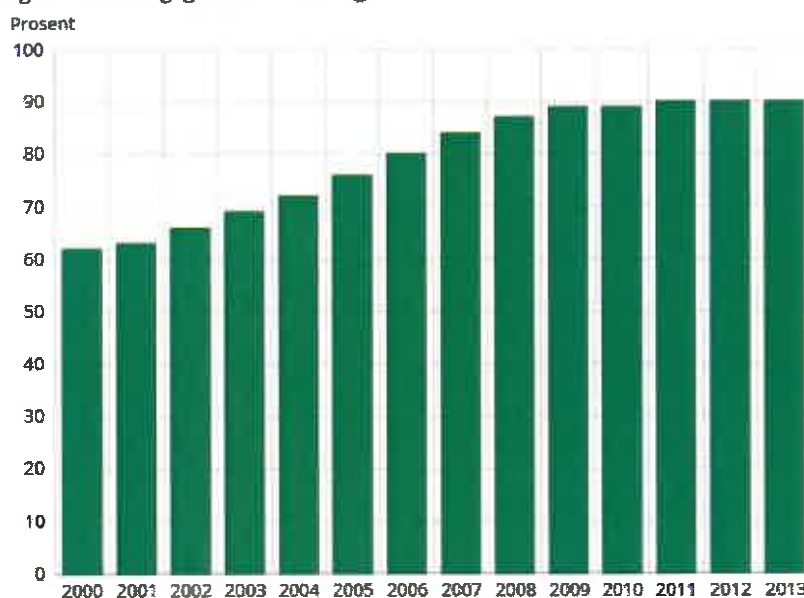
1.0 Innledning

Barnehagen ivaretar offentlige oppgaver som samfunnet etterspør. Dette betyr at barnehagen må forholde seg til offentlige styringsdokumenter og regelverk, samt forholde seg til ytre krav fra omgivelsene (Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg & Ludvigsen, 2011, s. 181). Med hensyn til disse faktorene har barnehagene vært igjennom store endringer de siste 10- årene.

Barnehagene, som tidligere lå under barne- og familiedepartementet, er nå underlagt Kunnskapsdepartementet. Det settes større krav til læring, og barnehagene anses nå som å være et ledd i utdanningsforløpet (Gotvassli, 2013A, s. 15). Videre

har det skjedd en endring i forhold til dekningsgraden for barn i barnehage i alderen 1-5 år. Ved inngangen av 2000-tallet lå dekningsgraden på om lag 60 %. Siden den gang har man sett en jevn stigning fram til 2011 hvor dekningen har holdt seg stabil på 90 % fram til i dag (Statistisk Sentralbyrå, 2013).

Figur 1. Dekningsgrad for 1-5-åringer



Kilde: Statistisk sentralbyrå.

I takt med økt antall barnehageplasser har vektleggingen av kvalitet i barnehagene fått stadig mer fokus (Gotvassli, 2013A, s. 14). I følge Gotvassli (2010, s. 205-206) vil det i framtiden stilles økte krav til kvalitet i barnehagene og de vil i større grad bli utsatt for konkurranse.

Barnehagene må være synlige og følge samfunnets utvikling. Videre må barnehagen konkurrere med andre organisasjoner for å sikre seg dyktige medarbeidere. Gotvassli (2013A, s. 39) påpeker at barnehageansatte ikke lenger har monopol på definisjonen av hva en god barnehage er. Denne definisjonsmakten er nå spredt til flere, deriblant brukerne. Med en slik forståelse har styrenes arbeidsoppgaver endret seg i takt med den generelle utviklingen av barnehagen som organisasjon. Ikke bare skal styrere holde rede på det indre liv i barnehagen, de må også rette blikket utover mot interessentene som også har innvirkning på barnehagens innhold og organisering.

Med dette som utgangspunkt har jeg fått en stor interesse for strategisk tenkning og ledelse i barnehagen. Barnehagen, og hva som påvirker barnehagelivet, er ikke bare avgrenset til et indre fellesskapet. Barnehagen må også ta hensyn til omgivelsene og påvirke det ytre fellesskapet. Som styrer, mener jeg, man er nødt til å identifisere hvilket handlingsrom man har med hensyn til gitte rammer og føringer både i og utenfor barnehagen. Man må ta noen strategiske valg som sikrer kvalitet i barnehagen her- og – nå, og samtidig ha et klart mål for framtidens barnehage. Temaet for denne bacheloroppgaven er derfor strategisk ledelse i barnehagen og problemstillingen er som følger:

Hvordan forstår kommunale styrere begrepet strategisk ledelse, og hvordan jobbes det strategisk i barnehagen?

Følgende vil jeg presentere teori som vil være relevant for oppgavens temaområde og de resultater som er kommet fram i dataanalysene. I metoddelen vil jeg gå nærmere inn på min forforståelse, hvordan jeg har gått fram for å skaffe meg informanter og hvordan jeg har behandlet dataene i etterkant. Resultatene vil bli drøftet i lys av aktuell teori og egne refleksjoner. Sitater fra informantene vil bli brukt for å gjøre oppgaven levende, samt for å framheve viktige poeng. Til slutt i oppgaven vil det komme en konklusjon med påfølgende referanser. Intervjuguide og skjema utlevert til styrerne i forkant av intervjuene er vedlagt oppgaven.

2.0 Teori

Det finnes mye teori innen ledelsesaspektet, og jeg har måttet ta noen valg i forhold til hva jeg velger å presentere i denne oppgaven. Jeg vil først presentere grunnleggende teori om ledelse og hva styringsdokumenter for barnehagen sier om styrernes oppgaver. Deretter vil jeg ta for meg begrepet strategisk ledelse og vise til undersøkelser som er gjort innen dette temaområdet. Avslutningsvis presenterer jeg kort hva som kjennetegner læringskompetanse, da jeg mener dette er en sentral del innenfor strategisk ledelse.

2.1 Ledelse som funksjon

Begrepet ledelse kan beskrives ut fra flere perspektiver. Her kan man rette fokus på hvilke personlige egenskaper som kjennetegner en god leder og hvilken lederstil som vil være fordelaktig i ulike situasjoner. En annen måte å beskrive ledelse ut fra, er å ta utgangspunkt i de funksjoner som må ivaretas innenfor en organisasjon (Gotvassli, 2013A, s. 37). For å beskrive strategisk ledelse vil det være nyttig å se nærmere på hvilke funksjoner en organisasjon er avhengig av og hva disse innebærer. Funksjonene kan naturligvis utføres av andre, men det er et lederansvar *at* disse oppgavene blir utført. Innen barnehagefeltet er pedagogisk ledelse en grunnleggende funksjon som både styrer og pedagogiske ledere har ansvar for. Likeså kan deler av arbeidet med personalledelse utføres av andre enn styrer. Faglitteraturen forklarer denne typen ledelse ved bruk av ulike begreper som distribuert ledelse, teamledelse og ledelse som funksjon (ibid., s. 58). I et slikt organisasjonsperspektiv vil ledelse gå utover individkjennetegn og mellommenneskelig kommunikasjon. Ledelse innebærer da å ha ansvaret for hvordan organisasjonen fungerer, og sikre at de nødvendige funksjonene ivaretas på best mulig måte (Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg & Ludvigsen, 2011, s. 113).

Adizes (i: Gotvassli, 2013A, s. 59-61) beskriver fire lederroller som er sentral for at en organisasjon skal fungere både i et kortsiktig- og et langsiktig perspektiv.

Produsentrollen innebærer å skape resultater. Innen barnehagefeltet vil dette handle om planlegging, gjennomføring og evaluering av det pedagogiske arbeidet – altså *pedagogisk ledelse*.

En leder må også kunne være i stand til å administrere organisasjonen slik at systemet fungerer og frembringer resultater. Adizes kaller dette administratoren, mens innen barnehagefeltet er dette benevnt som *administrativ ledelse*. I denne rollen skal lederen lage

regler, rutiner og prosedyrer for organisasjonen, og rapportere til ulike instanser utenfor barnehagen.

Den tredje lederrollen er integratoren, også kalt *personalledelse*. Som leder må man sikre at individuelle mål står i samsvar med gruppemålene. Videre er det et mål at individuelle evner blir til gruppeevner. I barnehagen ser man at den integrerende rollen er tilfredsstillende når personalgruppa fungerer godt sammen, har en klar kurs og oppnår gode resultater.

Den fjerde og siste lederrollen er entreprenøren. Denne ledelsesfunksjonen innebærer at man har en høyere grad av vurderingsevne i forhold til målsettinger, strategi og politikk. Her må man som leder utvikle egne planer, og samtidig gjøre dette på en måte som fremmer handlingsmuligheter. I barnehagen innebærer dette at man må forholde seg til både ytre og indre rammebetingelser. Dette kan være krav og forventninger som stilles både i og utenfor barnehagen. Videre kan man innhente både faglige og økonomiske ressurser slik at barnehagen stadig kan utvikles. Denne lederrollen blir ofte betegnet som endringsledelse eller *strategisk ledelse*. Selv om det her er presentert fire ledelsesfunksjoner er det ofte vanskelig å plassere ulike arbeidsoppgaver i én klar ledelsesfunksjon. Arbeidsoppgaver kan forstås og diskuteres ut fra ulike ledelsesfunksjoner, og vil dermed kunne virke positivt på flere områder.

I Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (heretter kalt Rammeplanen, 2011) omtales ikke de overnevnte ledelsesbegrepene. Likevel er ledelsesfunksjonene beskrevet i forskriften ved at det står at «styrer og pedagogisk leder har et særlig ansvar for planlegging, gjennomføring, vurdering og utvikling av barnehagens oppgaver og innhold» (Rammeplanen, 2011, s. 8). Styrer og pedagogisk leder skal veilede personalet for å sikre at man har en felles forståelse for hva barnehagen skal inneholde og hvilket samfunnsansvar som pålagt barnehagene. Videre står det at barnehagen må være i endring og utvikling slik at den er rustet til å møte nye krav og utfordringer. Det er styrers oppgave å sørge for at personalet får tatt i bruk og videreutviklet sin kompetanse. Barnehagen skal være en lærende organisasjon hvor kvalitetsutvikling er ansett som viktig (ibid., s. 8). I barnehageloven (2008 § 17) står det at styrer har ansvaret for at barnehagen har en forsvarlig pedagogisk og administrativ ledelse.

2.2 Strategisk ledelse i barnehagen

Strategi kan enkelt defineres som et bevisst valg mot et mål. Tradisjonelt er entreprenørfunksjonen eller den strategiske funksjonen rettet mot barnehagens forhold til omgivelsene. Man kaller ofte dette perspektivet for *generiske strategier* (Gotvassli, 2013A, s. 235). Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg & Ludvigsen (2011, s. 87) sier de mest sentrale

lederopp gavene innen strategisk ledelse er å tilpasse barnehagen til endringer i omgivelsene og se etter nye muligheter. Som leder er det viktig å tenke helhetlig, være nyskapende og drive strategisk arbeid. Hvordan styrere og barnehagen forholder seg til den nye situasjonen med full barnehagedekning vil for eksempel kunne si noe om hvordan den strategiske funksjonen blir ivaretatt. I følge Gotvassli (2013A, s. 235) innebærer strategisk ledelse å holde aktivt oppsyn med og bearbeide omgivelsene, tenke helhetlig tilpasning og skape nye muligheter.

I tillegg til generiske strategier snakker Gotvassli (2013A, s. 235) om *ressursbasert strategi*. Denne tar for seg opparbeiding av spesielle ressurser internt som gir barnehagen fortrinn framfor andre. Dette kan være ulike ressurser som: fysiske ressurser, menneskelige ressurser og organisatoriske ressurser. Kompetanseutvikling av personalet kan være et indre strategisk arbeid for å møte ytre krav og forventninger.

Kurt Klaudi Klausen (2001, s. 240-241) påpeker at organisasjoner, og dermed styrere i barnehager, står i et spenningsfelt mellom det lille fellesskap (barnehagen), og det store fellesskapet (omgivelsene med eksterne interessenter). Han mener ledere i offentlig sektor ført og fremst betrakter seg som fagpersoner og kollegaer, deretter som leder. Dette er uheldig siden ledelse innebærer mer enn å ha gode faglige kunnskaper. Klausen ser på ledelse som en profesjon hvor ikke bare faglighet, men faglig innsikt i ledelse er påkrevd. Her sier Klausen at staten, kommunen og faglige organisasjoner må være med å styrke lederens legitimitet gjennom lederutvikling og lederutdanning, samt legge til rette for samarbeid mellom ledere på tvers av faggrenser (ibid., s. 239). Slik kan ledere bedre håndtere spenningsfeltet mellom det lille- og det store fellesskapet gjennom å påvirke og finne fram til handlingsmuligheter (ibid., s. 241).

Det politiske system og politiske beslutninger er forbeholdt politikere. De politiske beslutningene blir så fortolket og konkretisert. Som leder har man ulike interesser og muligheter til å påvirke politiske beslutninger, men det er avgjørende at man klarer å synliggjøre problemområdet, argumentere for sine synspunkter og dermed overbevise mange nok til at politikerne må gripe inn (Klausen, 2001, s. 247). Gotvassli (2013A, s. 248) snakker om å «kartlegge det politiske terrenget» ved å prøve å få oversikt over de uformelle kommunikasjonskanalene. Det blir viktig å tenke igjennom hvordan man kan mobilisere de ulike interessentene, og om man kontakter disse direkte eller via andre. Han sier videre at

nyere undersøkelser viser at styrere ønsker å jobbe med strategi og ser viktigheten av dette arbeidet. Samtidig påpeker han at det kan være et stort spenningsrom mellom det styrerne sier at de ønsker å jobbe med, hva de sier er viktig, og det de faktisk gjør (ibid., s. 236).

2.3 Relevante undersøkelser

I SOL- undersøkelsen utført av Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg & Ludvigsen (2011, s. 117) brukte styrerne mest tid på personalledelse, som de også vektla som viktigst. Deretter administrativ ledelse som også utgjorde den største spenningen mellom hva de vektla som viktig og hva de faktisk brukte tid på. Pedagogisk- og strategisk ledelse brukte styrerne like mye tid på i denne undersøkelsen. Gotvassli (1990: i Gotvassli, 2013A, s. 275) fant derimot i sin undersøkelse at styrerne brukte mest tid på de administrative oppgavene, deretter pedagogisk ledelse, mens de brukte minst tid på personalledelse. Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg & Ludvigsen (2011, s. 117) fant videre at den mest markante forandringen i forhold til hvordan styrere vektla arbeidsoppgavene deres var at forholdet til omgivelsene ble ansett som å være en viktig oppgave. Funnene deres viser at alle styrerne brukte tid på utadrettede oppgaver. I tillegg uttrykte de et ønske om å bruke mer tid på profilering og markedsføring. Børhaug med medarbeidere konkluderer med at markedsføring av barnehagene er blitt viktig for dagens barnehageledere for å nå fram i konkurransen om barna (ibid., s. 125).

I boken «Ledelse av en lærende barnehage» presenterer Gotvassli og Vannebo (2014, s. 77-98) en undersøkelse som sier noe om hvordan styrere forstår begrepet strategisk ledelse og i hvilken grad de jobber med denne ledelsesfunksjonen. Deres undersøkelse viser at styrere har liten forståelse for begrepet strategisk ledelse, til tross for at blant annet SOL- undersøkelsen viser at det strategiske perspektivet har fått økt fokus. Videre viser funnene at strategisk arbeid innad i barnehagen tillegges stor vekt og at de strategiske ledelsesfunksjonene i mindre grad er preget av utadrettet ledelse (ibid., s. 86). Det er primært de ressursbaserte strategiene som tas i bruk av styrerne. Hovedsakelig jobbes det med profilering innen et satsningsområde, kompetanseutvikling og organisatoriske endringer for å bedre samarbeidet med foreldrene og tilpasse barnehagen til krav fra kommunen (ibid., s. 91). Gotvassli og Vannebo påpeker at de ressursbaserte strategiene som kommer fram i deres data også er rettet mot eksterne interessenter og slik sett er indirekte eksempler på generisk strategitenkning (ibid., s. 96).

Styrerne er opptatt at deres omdømme og at måten de driver barnehagen på blir vurdert av foreldrene. Styrerne mener at foreldrenes synspunkter er viktige i forhold til barnehagens

driftsgrunnlag (Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg & Ludvigsen, 2011, s. 186).

Undersøkelse utført av Granrusten og Moen (2014, s. 111) viser at foreldrene oppfattes som de viktigste eksterne aktørene, deretter eier (privat/ kommune) og kommunen som tilsynsmyndighet. Rammeplanen tillegges stor vekt ved at styrerne opplever at rammeplanen er førende for de forventninger som styrerne opplever fra kommunen. Samtidig opplever styrerne stor frihet til selv å velge hvordan man jobber i barnehagen ved at kommunen ikke kommer med føringer på detaljnivå (ibid., s. 113).

Styrerne viser ulike strategier for å møte dagens konkurranse: profilering av barnehagen som noe særegent, utvidede åpningstider, informasjon om daglige aktiviteter, fysisk utforming så vel som høy kompetanse og stabilitet i personalgruppa (Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg & Ludvigsen, 2011, s. 187). Styrerne legger vekt på markedsføring av barnehagen ved hjelp av blant annet attraktive hjemmesider, gjennom å fremme barnehagens innhold og kvalitet (ibid., s. 185). Sol- undersøkelsen viser også at styrerne er positive til konkurranse mellom barnehagene (ibid., s. 186). I tillegg kommer det fram at styrerne jobber bevisst med arbeidsmiljøet både for å rekruttere nye ansatte, men også for å beholde personalet som de verdsetter (ibid., s. 190).

2.4 Læringskompetanse

Læringskompetanse innebærer å utvikle kunnskap, ferdigheter og holdninger til å være lærende. En viktig del av denne utviklingen er å ha evne til og vilje til å legge bort det som ikke er gyldig lengre gjennom å relære og forstå egen kompetanse i nye sammenhenger. Metakunnskap om egen kunnskap og hva som ligger til grunn for denne vil fordre læringskompetansen. I barnehagesammenheng er det vesentlig at personalet innehar en slik kompetanse, og at det jobbes med i organisasjonen. Dette for å møte forventninger og krav fra kunnskapsdepartementet og for å sikre barnehagens eksistensgrunnlag med hensyn til eksterne interessenter (Gotvassli, 2013B, s. 120-121).

Peter Senge (1990: i Gotvassli, 2013B, s. 124-125) påpeker at det er viktig at organisasjonen styres gjennom kreative spenninger og ikke bare gjennom problemløsning. Det er viktig med en proaktiv holdning, hvor framtidsønsker står i fokus. I den forbindelse beskriver Senge fem disipliner som er viktig i arbeidet med å utvikle en lærende organisasjon.

Personlig mestring – innebærer ikke bare å beskrive ønsket situasjon, men også en vurdering av hva som kreves av den enkelte for å nå dit.

Fellesvisjon – de individuelle verdibaserte målsettingene må legges til grunn når det lages felles mål. Man må ha en felles oppfatning av hva målet innebærer og alle ansatte barnehagen må være delaktige i denne prosessen.

Mentale modeller – hvordan barnehagen framstår og oppfattes må diskuteres og bli gjenstand for kritisk vurdering. De ubevisste handlingene og reglene må bli bevisstgjort.

Læring i team – innebærer å lære i lag. I motsetning til belæring innebærer læring i lag at man er i dialog og bruker hverandres kunnskap til å utforske mulige svar og løsninger.

Systemtenkning – er nødvendig for at de enkeltstående tiltakene i de andre disiplinene har forbindelse med hverandre. Det må være en sammenheng mellom de ulike disiplinene. I tillegg til disse disiplinene påpeker Senge viktigheten av åpenhet og gjensidig tillit. Dette skaper grobunn for trygghet.

3.0 Metode

I denne delen vil jeg først gjøre rede for metodevalg og min førforståelse. Deretter vil jeg presentere de utvalgte informantene, og hvordan jeg har jobbet i forkant av intervjuene.

Analysedelen er en omfattende del av oppgaven og er forsøkt beskrevet. Avslutningsvis sier jeg noe om oppgavens validitet og reliabilitet og metodekritikk.

3.1 Valg av metode

Jeg har valgt å besvare problemstillingen med en kvalitativ metode. Dette fordi jeg ønsker å undersøke hvordan styrere forstår og opplever deres mulighet til strategisk ledelse. Videre ønsker jeg direkte kontakt med feltet som skal undersøkes. Den kvalitative forskningsmetoden gir tilgang til intervjupersonenes grunnleggende opplevelser av verden rundt dem (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 49). I følge Kvale og Brinkmann er et mål med denne metoden å få fram betydningen av folks erfaringer og opplevelser av verden forut for vitenskapelige forklaringer. Studien vil derfor ikke være representativ for alle styrere i kommunale barnehager, da dette krever kvantitativ tilnærming (ibid., s. 21).

3.2 Førforståelse

Jeg har tenkt nøye igjennom hva min førforståelse er i forhold til temafeltet jeg berører. Utgangspunktet for valg av problemstilling var rett og slett en nysgjerrighet for temaområdet. Jeg var undrende på hvilke muligheter styrerne opplever at de har i forhold til strategisk ledelse, og gikk ikke inn i denne bacheloroppgaven verken for å få bekreftet eller avkreftet mine antakelser. Likevel mener Dalland (2012, s. 117) at man skal være sin førforståelse bevisst, for å motvirke effekten av å bare lete etter det som kan bekrefte førforståelsen. Min førforståelse er at styrere opplever at mye allerede er bestemt fra politisk hold og at det kan oppleves som at man har begrenset mulighet til strategisk ledelse. Likevel tror jeg at mange styrere vil se at styringsdokumentene gir stort spillerom til hvordan man skal nå de målene som er satt.

3.3 Utvalg

For å få svar på min problemstilling har jeg gjort en strategisk utvelgelse av intervjupersoner. I følge Dalland (2012, s. 116) er det ikke uvanlig at man velger et strategisk utvalg i forhold til innsamling av kvalitative data. Det er imidlertid viktig å gjøre rede for hvorfor man har tatt dette valget. Min begrunnelse ligger i at jeg har noen kriterier som må oppfylles for å kunne

svare på problemstillingen. For det første ønsker jeg å undersøke hvordan kommunale styrere opplever deres mulighet til strategisk ledelse i barnehagen. Videre ønsker jeg at intervjupersonene har førskolelærerutdanning og skal ha jobbet som styrere i minimum 5 år. Dette for å sikre at de har bred erfaring med styrerrollen og hva den innebærer. Det ble gjennomført i alt to intervjuer. Informantene ble valgt på grunnlag av de overnevnte kriteriene og i geografisk nærhet til studenten.

Informant 1 er utdannet førskolelærer med fordypning i administrativ ledelse. I tillegg har hun videreutdanning i pedagogikk. Informanten har jobbet som styrer både i kommunal og privat barnehage, og har jobbet til sammen 8 år som styrer. Hun er per i dag ansatt i en kommunal kulturbarnehage med 128 barnehageplasser.

Informant 2 er utdannet førskolelærer og er nylig ferdig med styrerutdanningen. Hun har jobbet både privat, kommunalt og i barnehage tilknyttet et sykehus. Informant 2 har jobbet som styrer i 10 år. Hun jobber per i dag i en kommunal avdelingsbarnehage med 43 barnehageplasser. Med et slikt utvalg er det lagt til rette for mangfold med ulike erfaringer og opplevelser knyttet til problemstillingen. I resultat og drøftingsdelen vil informantene være oppgitt med fiktive navn.

3.4 Utvikling av intervjuguide¹

I arbeidet med å utvikle en intervjuguide utarbeidet jeg tre temaer jeg ville at informantene skulle si noe om:

- *Lederoppgaver og strategisk ledelse*
- *Hvordan arbeides det med strategisk ledelse*
- *Mulighet for strategisk ledelse i en barnehage i endring*

Intervjuguiden er halvstrukturert da jeg har laget spørsmål/punkter tilknyttet temaene. Spørsmålene er åpne, slik at informantene selv kan trekke inn synspunkter, opplevelser og erfaringer. Videre er det satt opp punkter som jeg ønsker at informantene skal si noe om. I de tilfeller der jeg ikke får tilstrekkelig svar, kan jeg dermed stille oppfølgingsspørsmål tilknyttet punktene. Dalland (2012, s. 167) sier at det kan være lurt som nybegynner å utforme slike spørsmål. Slik forbereder man seg også faglig og mentalt på intervjumøtet. Jeg har valgt å

¹ Vedlegg 1, intervjuguide

utforme intervjuguiden på denne måten slik at informantene kan bidra med informasjon som ellers ville gått tapt dersom jeg hadde brukt spørreskjema eller mer lukkede spørsmål. De etiske sidene ved å gjennomføre intervjuforskning preger hele forløpet i en intervjuundersøkelse (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 80). Det har derfor vært viktig å være bevisst de etiske problemstillinger som oppstår i de ulike fasene i en forskningsprosess. Intervjupersonene har blitt informert om studiens tema og hva som er hensikten med oppgaven før de skrev under samtykkeskjema² om å delta i studien. Informantene har blitt forklart hvordan jeg har tenkt å sikre deres anonymitet og jeg har gjort dem oppmerksom på at jeg har taushetsplikt i forhold til det som blir sagt under intervjuene. Lydopptaket har blitt lagret på et sikkert område, og er ikke tilgjengelig for andre.

3.5 Intervjusituasjon

I følge Dalland (2012, s. 118) skal resultatene være nøyaktige og kontrollerbare. Dette er en utfordring når man utfører kvalitative intervju, da intervjuene og observasjonene er personavhengige. Videre er det vanskelig å se for seg at man kan få samme resultater dersom intervjuene gjennomføres flere ganger. Det er derfor nødvendig å gjøre rede for eget utgangspunkt og beskrive framgangsmåten for hvordan undersøkelsen har vært gjennomført. Slik kan leseren følge undersøkelsen og få en opplevelse av å være tilstede. Intervjuene ble gjennomført på styrernes arbeidsplass, og på deres eget kontor uten andre forstyrrelser. Det var informantene selv som bestemte hvor intervjuet skulle finne sted. Jeg plasserte meg i forhold til informantene, slik at de fikk bestemme hvor de ønsket å sitte. Under selve intervjuene forsøkte jeg å skape en naturlig samtale mellom to likesinnede, selv om Kvale og Brinkmann (2009, s. 23) argumenterer for at et forskningsintervju ikke består av to likeverdige deltakere. I følge dem er det intervjueren som definerer og kontrollerer samtalen. Likevel mener jeg at intervjuguiden er oppbygd på en slik måte at den kan minske opplevelsen av at intervjueren definerer og kontrollerer intervjusituasjonen. Registrering av intervjuene ble gjort ved bruk av lydopptak. Varigheten på opptakene er på 60 min. og 45 min. Ved å bruke lydopptak kunne jeg ha full fokus på informantene og samtalen oss imellom. Videre gir lydopptakene mulighet til å gjenoppleve intervjusituasjonen flere ganger. Dette har vært viktig når jeg har transkribert og analysert dataene.

² Vedlegg 2, samtykkeskjema

3.6 Transkripsjon

Å omgjøre intervjuene til skriftform vil naturligvis medføre at meningsforhold går tapt. Likevel vil man kunne styrke påliteligheten og gyldigheten av analysen ved at intervjueren transkriberer dataene. Transkripsjon bidrar til at uklare momenter forstås i en større sammenheng. Dette fordi transkripsjon representerer en metaposisjon som kan bidra til at intervjueren legger merke til aspekter som ikke kom tydelig fram i samtale. Videre vil intervjueren gjenoppleve intervjusituasjonen og på den måten bli bedre kjent med datamaterialet (Malterud, 2003, s. 77-81). Dette har blitt gjort i denne oppgaven. Sitater fra informantene er redigert i noen grad, da det er meningen som er viktig å få fram, og ikke nødvendigvis det som ble sagt ordrett. I følge Malterud (ibid., s. 78) vil ikke direkte avskrift sikre at teksten gjengir det som ble hørt. «Formålet med skriftliggjøringen er å fange opp samtalen i en form som best mulig representerer det som informanten hadde til hensikt å meddele».

3.7 Analysemetode

Rådataene er utgangspunktet når analysen skal gjennomføres. I analysen skjer det en utvelgelse av materialet gjennom å identifisere hvilke deler av teksten det skal jobbes videre med, og hva som skal legges til side (Malterud 2003, s. 94). I mitt tilfelle består rådataene av 27 sider med transkriberte intervjuer. For å kunne analysere intervjumaterialet har jeg valgt å ta utgangspunkt i Kirsti Malteruds analysemetode – «systematisk tekstkondensering». Dette er en modifisering av Amadeo Giorgis metode (ibid., s. 99). Malterud deler analysen inn i fire deler:

Malteruds første fase, *trinn 1*, innebærer å bli kjent med materialet i sin helhet ved å samtidig strebe etter å lytte til intervjuet uten forutinntatte teorier eller antagelser (Malterud, 2003, s. 101). Jeg lyttet til hvert intervju flere ganger for å være sikker på at jeg fikk en forståelse av hva informantene sa. I dette arbeidet noterte jeg beskrivende stikkordssetninger i marginen på transkripsjonene. Disse ble så ført inn i dataprogrammet excel for å få en oversikt over helheten. Dette gjorde det mer oversiktlig og var et godt utgangspunkt når jeg skulle identifisere temaer som gikk igjen hos informantene. Mulige temaer ble fargekodet og ført opp.

Andre fase, *trinn 2*, i analysemetoden innebærer å lage meningsenheter (ibid., s. 102). Dette ble gjort ved å fargekode stikkordssetningene som falt inn under temaene jeg hadde identifisert i trinn 1. De stikkordene som ikke ble fargekodet ble lagt til side, og er ikke

presentert i resultatene. Tabellen er et eksempelutdrag fra en av informantene. Temaene er fargekodet: Blå farge - *Prioriterte lederoppgaver*, rød farge - *begrepet strategisk ledelse*, grønn farge - *Strategisk arbeid*, lilla farge - *Styrollerollen i endring*, oransje farge - *Mulighet for strategisk ledelse*.

ønsker å jobbe med personalledelse og ped. ledelse
hva jeg som leder gjør for å nå et mål
nærvær og arbeidsmiljø
fokus på faglighet
satsning på språk - språkprosjekt
fritt til å velge arbeidsmetoder, strategier

Tabell 1: fargekoding

Videre utviklet jeg en matrise for å få en oversikt over hva hver enkelt informant har bidratt med under hvert enkelt tema. Informantene fikk hver sin kolonne (horisontal akse), mens temaer ble notert i den vertikale akse. Eksempel:

	Informant 1	Informant 2
Prioriterte arbeidsoppgaver	<ul style="list-style-type: none"> vektlegger personalledelse viktigste blir ikke alltid vektlagt mye adm. Ledelse med trosskifter delegering av ansvar fører til mangler på gruppenivå 	<ul style="list-style-type: none"> ønsker å jobbe med ped. ledelse mye adm. Oppgaver - mål-oppgaver
Begrepet strategisk ledelse	<ul style="list-style-type: none"> ukjent begrep begrep i tiden noe som er planlagt tilpasse seg kulturen og påvirke kulturen kulturen være både bhg og omgivelsene tredeiling av ledelsesfunksjonen- strategisk ledelse er overordnet 	<ul style="list-style-type: none"> ukjent begrep hva jeg som leder gjør for å nå et mål både innover- og utoverblikk, bhg - omgivelsene langsiktig plan

Tabell 2: Matrise av kodet materiale

I den tredje fasen, *trinn 3*, skal man systematisk hente ut mening fra de sitatene og stikkordene jeg hadde funnet viktig. Her er det viktig å få frem det konkrete innholdet fra de enkelte meningsbærende enhetene og presentere de i mer generell form. I denne analysedelen skal man forsøke å gjenfortelle og sammenfatte det som er plassert i subgruppene.

I den siste fasen, *trinn 4*, skal man sette sammen bitene igjen. Dette er veien fra temaer til resultater. Her måtte jeg vurdere om resultatene fortsatt var gyldige beskrivelser av sammenhengen de opprinnelig var hentet ut fra (Malterud, 2003, s. 106 - 108). Sitater som er treffende i forhold til det som er omtalt i studien er tatt med både som illustrasjon, men også som dokumentasjon på at det er gjennomført intervjuer. Dette vil komme tydelig fram i teksten.

3.8 Validitet og reliabilitet

Oppgavens validitet, også kalt gyldighet, er forsøkt styrket ved at jeg har fått veiledere og to fagpersoner innen barnehagefeltet til å vurdere om spørsmålene i intervjuguiden står i samsvar med problemstillingen. Videre mener jeg at et strategisk utvalg av data gjør at

validiteten styrkes. Jeg har forsøkt å gå systematisk frem i analysedelen, og gjort rede for hvordan jeg har jobbet for å komme fram til mine resultater. Med dette får leseren innsikt i og forståelse for de valg, tolkninger og slutninger jeg har gjort i analyseprosessen. Jeg har gjort et grundig arbeid i transkriberingen og behandlingen av resultatene for å minske feilkilder.

Reliabiliteten, som uttrykker pålitelighet i oppgaven, har jeg forsøkt å styrke ved at de samme fagpersonene har vært intervjupersoner som jeg har øvet meg på. Dette mener jeg har gjort meg bedre i stand til å utføre de virkelige intervjuene. Jeg har forsøkt å legge min førforståelse til side. Videre har jeg vært bevisst på å ikke stille ledende spørsmål under intervjuene. Likevel vil jeg påpeke at jeg ikke har drevet med kvalitative intervjuer over lengre tid og at dette kan virke inn på, og være en svakhet ved resultatene. Det kan tenkes at mine oppfølgingsspørsmål har bidratt til at informantene har sagt mer om noen temaer enn de ellers ville gjort. Videre kan det stilles spørsmål om intervjupersonene har forstått spørsmålene riktig, og om jeg har tolket deres svar slik de var ment fra informantens side. I en kvalitativ studie er det vanskelig å etterprøve dette, men jeg har benyttet lydopptak under intervjuene og har dermed kunnet gå tilbake og lyttet på samtalen mellom meg og informantene. Jeg har lyttet til opptakene flere ganger og transkribert det jeg har funnet viktig. I denne prosessen har jeg forsøkt å være bevisst min førforståelse. Jeg har forsøkt å få frem det jeg mener informantene la frem som viktig, og som var særlig relevant i forhold til problemstillingen.

3.9 Metodekritikk

I følge Dalland (2012, s. 114) er ingen metoder perfekt, derfor er det viktig å vurdere usikkerheten med metoden i forhold til de resultater man får. Siden jeg har valgt intervju som metode vil kvaliteten på intervjuene være avhengig av min evne til å oppnå kontakt med intervjupersonen. Videre er det avgjørende å være bevisst hvordan man ordlegger seg, og dermed unngår å lede eller påvirke intervjupersonen i den retningen man ønsker (ibid., s. 115). I intervjusammenheng opplevde jeg at begge informantene var opptatt av å gi «riktige» svar og hadde en formell framtoning. Dette kan dels forklares med at de ble tatt opp på lydbånd. Etter at jeg hadde gjennomført det første intervjuet opplevde jeg at informanten ble mer avslappet når lydbåndet ble slått av. Hun snakket mer frittalende og kom med informasjon som var nyttig for denne studien. Umiddelbart etter intervjuet satte jeg meg derfor ned og skriftliggjorde det som ble sagt etter at lydopptaket ble slått av. Noe av dette materialet vil bli presentert i resultatet, men da ikke som direkte sitater. Da jeg gjennomførte

neste intervju, valgte jeg å ikke slå av lydopptaket umiddelbart etter at jeg var ferdig med intervjuet. Også her opplevde jeg at informanten ga nyttig tilleggsinformasjon i etterkant av intervjuet. Dette kan skyldes både at jeg har liten intervjuerfaring og at de opplevde intervjusituasjonen som noe formell. Det kan også hende at de ble mer avslappet da de fikk vite at intervjuet var over, og at jeg i utgangspunktet ikke hadde flere spørsmål.

I forkant av det ene intervjuet etterspurte den ene informanten om jeg skulle si noe om strategisk ledelse. Jeg valgte å ikke gjøre det, da det nettopp er informantenes forståelse av begrepet jeg er ute etter. Begge var noe nølende i sine svar som gikk direkte på begrepet strategisk ledelse. Dette begrunnet de med at de ikke var særlig kjent med begrepet. Likevel mener jeg det var riktig av meg å ikke si noe strategisk ledelse, da dette ville være å dele min forståelse av begrepet. Begge informanter ble kontaktet både via telefon og mail hvor de ble presentert for problemstillingen. Dette skjedde i god tid før intervjuene ble gjennomført.

4.0 Resultat/drøfting

Temaer som er kommet fram etter intervju og analyse av data er følgende:

- *Prioriterte lederoppgaver og forståelse for begrepet strategisk ledelse*
- *Strategisk arbeid*
- *Styrerrollen i endring*
- *Mulighet for strategisk ledelse*

Resultat og drøfting rundt disse vil bli presentert i fire kapitler med samme rekkefølge som oppført over. Jeg har også valgt å presentere underkapitler for å gjøre teksten mer leservennlig. For å bevare best mulig anonymitet, har jeg gjort følgende endringer på sitater: Gjenkjennbare navn eller steder er utelatt, informantene er presentert med fiktive navn.

Informant 1 vil bli kalt Anne, mens informant 2 vil blir referert til som Berit. For å øke forståelsen for hvilken kontekst informantenes tanker om Strategisk ledelse kommer fra, viser jeg til avsnittet «utvalg» i metodedelen.

4.1 Prioriterte lederoppgaver og forståelse for begrepet strategisk ledelse

4.1.1 Prioriterte lederoppgaver: Anne opplever at hun bruker mye tid på administrativ ledelse. Hun sier at det går i perioder, men at det ikke er i samsvar med det hun ønsker å bruke mest tid på. Den administrative delen av jobben har tidsfrister som må overholdes. Videre påpeker Anne at hun som styrer har fått mer administrative oppgaver og sier at bydelen hadde tre merkantilstillinger da hun startet som styrer mot en stilling nå. Personalledelse er det Anne vektlegger som viktigst. Det å lede sammen med andre, oppnå mål sammen med og gjennom andre er viktig for henne. Hun sier at hun prøver å jobbe mye med personalledelse. Samtidig understreker hun at den administrative delen av jobben hennes på ingen måte må nedvurderes, da det er nødvendig for å få hele barnehagen til å fungere. Likevel har hun et ønske om at andre kunne overtatt ansvaret for deler av arbeidet, men å delegere ansvar over til øvrige personalet er ikke aktuelt. Det vil fjerne grunnpersonale fra barna, sier hun.

«Nå er det dessverre sånn at det jeg tenker er viktigst er ikke alltid det som blir vektlagt (...) I perioder opplever jeg at mye av jobben blir administrativ ledelse, mens jeg vil nok si at det jeg vektlegger som viktigst er personalledelse.» - Anne

Berit sier at det å lede personale og det pedagogiske arbeidet er de viktigste styreroppgavene. Hun sier at hun prøver å bruke mye tid på pedagogisk ledelse, og begrunner dette med at det er det hun synes er mest spennende og viktig. Som Anne, opplever også Berit at de administrative oppgavene tar mye tid. Hun kaller dette arbeidet såkalte «må- oppgaver» som er nødt til å gjøres.

Begge styrerne beskriver deres arbeidsoppgaver ut fra et tredelt ledelsesperspektiv. De tilskriver personalledelse som den viktigste styreroppgaven, hvor Berit også mener at det pedagogiske arbeidet er viktig. Disse funnene er i samsvar med SOL-undersøkelsen utført av Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg & Ludvigsen (2011, s. 117) som også fant at personalledelse vektlegges tyngst. Min kvalitative studie skiller seg likevel ut ved at styrerne uttrykker at det administrative arbeidet tar mest tid. Det administrative arbeidet «stjeler» tid fra de andre ledelsesfunksjonene, noe som medfører at det blir mindre tid til det de vektlegger som viktigst. I SOL- undersøkelsen var det samsvar med mellom det styrerne prioriterte som viktigst, og det de faktisk brukte mest tid på. Den administrative delen av styrerjobben utgjorde derimot den største spenningen mellom hva de vektla som viktigst sammenlignet med tidsbruk (Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg & Ludvigsen, 2011, s. 117). Gotvassli (1990: i Gotvassli, 2013A, s. 275) fant de samme tendensene som mine informanter uttrykker. De brukte mest tid på de administrative oppgaver, deretter pedagogisk ledelse, mens de brukte minst tid på personalledelse. Anne sier at de har blitt pålagt flere oppgaver og at de har mistet merkantiltillinger, noe som kan forklare hvorfor de bruker så mye tid på det administrative arbeid. Samtidig kan man stille spørsmål ved om den administrative tidsbruken delvis skyldes at disse oppgavene er lettere å håndtere sammenlignet med mer komplekse og vanskelige personalsaker.

Det er kanskje ikke uventet at styrerne unnlater å snakke om strategisk ledelse. I barnehageloven (2008, § 17) står det at styrer har ansvaret for den pedagogiske og administrative ledelsen i barnehagen. Undersøkelse utført av Granrusten og Moen (2014, s. 113) viser at styrere opplever at rammeplanen er førende for de forventninger som styrerne opplever fra kommunen. Rammeplanen (2011, s. 8) vektlegger det pedagogiske arbeidet i barnehagen, men sier samtidig at styrer (og pedagogisk leder) har ansvaret for å veilede personalet. Personalet skal ha en felles forståelse for hva barnehagen skal inneholde og hvilke oppgaver som er pålagt barnehagene.

Til sammenligning legges det mindre vekt på det strategiske arbeidet. Rammepplanen (2011, s. 8) sier riktignok at barnehagen må være i endring, og utvikling for å være rustet til å møte nye krav og utfordringer, noe som kan innebære strategisk ledelse. Likevel er det ikke sikkert at styrerne oppfatter det slik. Det er også forholdsvis nytt at barnehagene må forholde seg til konkurranseaspektet, da det ikke ble full barnehagedekning før 2011 (Statistisk Sentralbyrå, 2013). Det kan derfor antas at det vil bli mer fokus på denne ledelsesfunksjonen i årene som kommer.

4.1.2. Forståelse for begrepet strategisk ledelse: Anne er usikker på hva begrepet strategisk ledelse innebærer. Hun sier at det er et ukjent begrep for henne, men at det er et begrep i tiden. For Anne innebærer strategisk ledelse noe planlagt. Berit er også usikker, men etter å ha tenkt seg om sier hun at strategisk ledelse innebærer å sette seg mål og tenke langsiktig framover. Som leder må hun jobbe strategisk og finne ut hva hun må gjøre for å nå disse målene. Det kan være alt fra å sette sammen personalgruppene til hva slags ressurser man må hente inn utenfra. Hun sier at en viktig del av jobben blir å orientere seg, og finne ut hva som må til for å nå målene de har satt seg.

Børhaug og medarbeidere (2011, s 117) fant i sin undersøkelse en markant endring i forhold til hvordan styrere vektlegger strategisk ledelse. Styrerne brukte mer tid på utadrettede oppgaver og gav uttrykk for at de ønsket å bruke mer tid på profilering og markedsføring. De konkluderer med at strategisk ledelse er blitt viktig for dagens barnehageledere. Ut fra dette kunne man kanskje forventet at Anne og Berit hadde et mer bevisst forhold til begrepet og at de i større grad viste trygghet ovenfor hvilken forståelse de har for strategisk ledelse. Men i likhet med Gotvassli og Vannebo (2013, s. 86) sin undersøkelse gir styrerne uttrykk for et lavt bevissthetsnivå rundt denne ledelsesfunksjonen. Berit får likevel fram mange viktige momenter innen strategisk ledelse, noe som kan henge sammen med at hun nettopp er ferdig med styrerutdanningen. Klausen (2001, s. 239) påpeker at faglighet innen ledelse er påkrevd når man er leder for en organisasjon. Videre sier han at lederutvikling og lederutdanning er nødvendig for å bedre kunne håndtere spenningsfeltet mellom det lille (barnehagen) og det store (omgivelsene) fellesskapet. Det kan antas at Berit har blitt kjent med begrepet gjennom utdanningen, men at begrepet ikke er blitt en del av hennes vokabular enda, og at hun derfor fortsatt uttrykker en viss usikkerhet rundt begrepet.

Anne sier at strategisk ledelse går utover barnehagens vegger:

«Det handler om min evne til å tilpasse meg kulturen jeg er i, og samtidig handler det om måten jeg påvirker kulturen. Og da tenker jeg kulturen (...) da tenker jeg barnehagen og omgivelsene. Fordi vi henger jo sammen med omgivelsene også. Det er jo ikke barnehagen som en egen liten ting.» - Anne

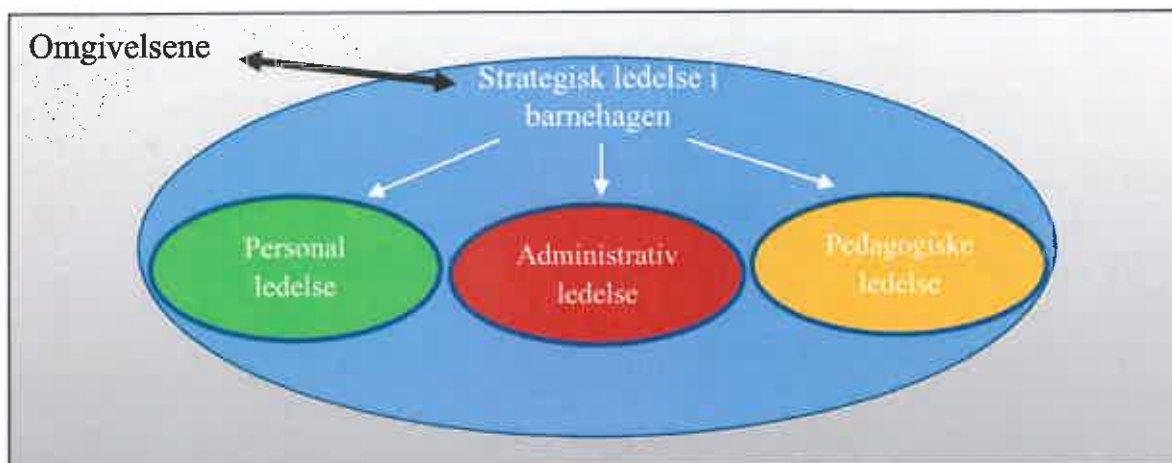
Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg, Ludvigsen (2011, s. 87) sier at barnehagen må tilpasse seg endringer som skjer i omgivelsene og at dette er en sentral lederoppgave innen strategisk ledelse. Men som styrer har man også mulighet til å jobbe utadrettet og påvirke ytre krav og forventninger. Klausen (2001, s. 247) sier at man som leder må kunne synliggjøre problemområdet og bruke gode nok argumenter for å få gjennomslag. Anne uttrykker også at hun ser barnehagen i sammenheng med omgivelsene, men er det slik hun jobber i praksis?

Som det står beskrevet i teorikapitlet opererer man gjerne med en firedeling av ledelsesfunksjonene. Anne sier at jobben hennes innebærer: personalledelse, pedagogisk ledelse og administrativ ledelse. Strategisk ledelse er for henne noe overordnet, noe man gjør innenfor de overnevnte ledelsesfunksjonene. Anne sier:

«Jeg tenker det (strategisk ledelse) er noe som gjennomsyrrer altså alle nivåer i ledelse da.» - Anne

Gotvassli (2013A, s. 62) som bruker de fire ledelsesfunksjonene, vedkjenner at det kan være vanskelig å plassere arbeidsoppgaver i én klar ledelsesfunksjon. For at barnehagen skal kunne tilpasse seg ytre krav og forventninger, må man som styrer jobbe med de ressursene man har innad i barnehagen. Altså vil generiske strategier føre til at man også må jobbe med ressursbaserte strategier. Dette være de fysiske ressursene som uteområdet, de menneskelige ressursene som kunnskapsutvikling og endringer av holdninger samt organisatoriske ressurser som tettere foreldresamarbeid (ibid, s. 235).

Annes måte å forstå strategisk ledelse på kan illustreres gjennom en enkel modell:



Barnehagen er her å forstå som den blå sirkelen, hvor Anne sier at hun driver strategisk ledelse innen tre ledelsesfunksjoner. Anne sier også at barnehagen må forholde seg til omgivelsene, derfor har jeg valgt å ta med dette samspillet. Modellen har likhetstrekk med modellen laget av Klausen (2001, s. 241)³ som illustrerer forholdet mellom det lille og det store fellesskapet.

4.2 Strategisk arbeid

I denne delen har jeg tatt for meg to områder som viste seg å være viktige for begge informantene. Jeg har valgt å rette fokus på hvordan de jobber for å være attraktive sett fra et konkurranse- og markedsføringsperspektiv og hvordan arbeidsmiljøet blir sett på som en viktig del av deres strategiske ledelse. Modellen jeg presenterte i avsnittet over kan være til hjelp når jeg nå går inn på hvordan styrerne jobber strategisk i barnehagen

4.2.1 Konkurransen og markedsføring: Verken Anne eller Berit opplever at det er konkurranse mellom barnehagene. Begge har nok søkere og opplever at barnehagen deres er attraktiv på markedet. Berit sier at dette ikke er en utfordring fordi:

«Etterspørsel etter barnehage tror jeg ikke kommer til å endre seg så veldig mye. Det vil fortsatt være behov for barnehageplasser.» - Berit

³ Henviser til boka: Skulle det være noget særligt? – organisation og ledelse i det offentlige av Kurt Klauði Klausen (2001) for nærmere beskrivelse av modellen og hvordan han forstår ledelse.

Anne sier at det ikke har skjedd særlige endringer etter at det ble full barnehagedekning. Samtidig poengterer hun at dette kan skyldes at hun har jobbet mange år i privat barnehage. Hun har vært opptatt av å jobbe for at barnehagen skal være en av de beste. Anne er vant til å tenke at barnehagen må være i endring. Samfunnet endrer seg, og ting som ble gjort for noen år siden må gjøres annerledes i dag. Derfor har hun ikke vært så bevisst på at det er konkurranse mellom barnehagene.

«Vi må være best mulig og synliggjøre det vi gjør. (...) Jeg er ikke så veldig redd for at andre skal bli gode for det tenker jeg er bare positivt. Men jeg er nok ikke sånn veldig bevisst på hvordan vi jobber sett ut fra et sånt konkurransebit da.» - Anne

At styrerne gir uttrykk for at de ikke opplever konkurranse kan ha flere årsaker. Den mest innlysende årsaksforklaringen er at det faktisk ikke er konkurranse mellom barnehagene, og at alle barnehager i bydelen får fylt sine plasser. En annen mulig forklaring kan være at de ikke opplever at de jobber annerledes etter at det ble full barnehagedekning. Anne gir uttrykk for dette, når hun sier at hun har vært vant til å tenke at de må være i endring og at de (barnehagen) skal fremstå som best mulig. Med et slikt syn kan det tenkes at barnehagene de jobber i fremstår som attraktive for foreldrene og at de dermed får nok søkere. Hun sier også at det er positivt med konkurranse, noe også Børhaug og medarbeidere fant i deres data i SOL-undersøkelsen (Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg & Ludvigsen, 2011, s. 186). Så kan det også hende at de ønsker å fremstå som «lojale» ovenfor hverandre. Barnehagene er kommunale, og barnehagestyrerne i bydelen har jevnlig møter hvor de diskuterer ulike områder som angår dem. Derfor er de også å anse som kollegaer, noe som kan gjøre at de ikke ønsker å uttrykke at de konkurrerer om barna. Likevel kommer det fram i intervjuene at de er bevisste hvordan de framstår utad, og at de jobber strategisk for å møte ytre krav og forventninger.

Foreldre har stilt krav tidligere, men Anne sier at de kanskje er blitt mer bevisste på at det ikke bare handler om et samarbeid mellom barnehage og foreldre. De har faktisk rett til medvirkning! Hun sier at hun har opplevd at barn har sluttet i barnehagen, men at dette først og fremst har handlet om andre ting som nærhet til hjem, og at de har hatt et ønske om spesifikke typer barnehager. I en prosess hvor foreldre vurderer å søke plass mener hun derfor at det er viktig å få fram hva barnehagen er god på, og hva som vektlegges i mindre grad.

Anne sier at det er viktig at foreldrene får et reelt valg slik at de kan velge den barnehagen som de mener er best for barnet deres.

«Jeg tenker, vi er heller ikke tjent med å få foreldre som har fått sånn: "her er alt kjempebra". Så begynner de og så ser de at nei det er jo faktisk ikke det.» - Anne

Anne opplever at foreldrene står for mye av markedsføringen av barnehagen. Foreldre omtaler barnehagen til andre foreldre. Derfor legger hun vekt på at barnehagen skal synliggjøre ovenfor eksisterende foreldrene hva de gjør. Anne jobber i en dramabarnehage hvor leken står i fokus. De voksne spiller teater for barna for å gi dem input til leken. Det er stort fokus på voksendeltakelse i leken. Utfordringen, sier Anne, er at årsplanen gir begrenset mulighet til å skrive om barnehagens særpreg. Likevel mener hun det er viktig at dette vektlegges i årsplanen.

I likhet med Anne, trekker Berit fram viktigheten av faglighet i forbindelse med konkurranse og markedsføring.

«Jeg tenker at hvis vi er profesjonelle og klarer å være faglige i barnehagen, i jobben med barna, så vil det skape en barnehage med god kvalitet (...) Jeg har jo tro på den praten som er på bygda (...) hvis man får et godt rykte på seg med fornøyde foreldre som snakker godt om denne barnehagen videre. Det er et veldig godt hjelpemiddel for å profilere barnehagen.» - Berit

Videre trekker hun fram brukerundersøkelsen som gjennomføres hvert år og som er tilgjengelig på barnehagens internettside. Det er viktig å holde denne oppdatert både i forhold til fremtidige brukere og jobbsøkere. Berit opplever at mange foreldre har snakket med brukere av barnehagen, vært på hjemmesiden deres og lest årsplanen før de kommer til barnehagen for å kikke. Derfor mener hun at disse områdene er viktige å jobbe med.

«Det er jo viktig hvordan vi fremstår utad for å være attraktiv. Da må jeg jo tenke strategi!» - Berit

Men Berit er også opptatt av at barnehagen skal være attraktiv for de som jobber der, og ser betydningen av kompetanseutvikling for å beholde personalet:

«Det at vi har faglig fokus bidrar til at vi bevarer de vi har og rekrutterer nye. (...) Da jeg begynte her hadde jeg bare én pedagogisk leder, nå har vi fire. Så det er stor forskjell å være leder nå. Det vil jeg bevare.» - Berit

Barnehagene må ikke bare konkurrere seg imellom for å sikre seg dyktige medarbeidere. Andre organisasjoner er også interessert i den kompetansen og erfaringene en barnehageansatt har (Gotvassli, 2013A, s. 206). Dette gjør at man som styrer må gjøre arbeidsplassen attraktiv både for nye søkere og sikre at man beholder de man allerede har.

Begge styrerne mener foreldrene er de viktigste markedsførerne for barnehagene deres. Dette er i samsvar med Granrusten og Moen (2014, s. 111) sine funn hvor styrerne gav uttrykk for at foreldrene var de viktigste eksterne aktørene. Foreldre til barn som allerede går i barnehagen, ser barnehagen innefra. De møter de ansatte og ser hvordan barnehagen er organisert. De mottar planer og annen dokumentasjon som barnehagen sender ut. Med dette som utgangspunkt kan det være strategisk å særlig rette fokus på arbeidet innad i barnehagen. I undersøkelsen til Gotvassli og Vannebo (2013, s. 91) finner man de samme trekkene. Deres funn viser også at det primært er de ressursbaserte strategiene som styrerne tar i bruk når de jobber strategisk. Både Anne og Berit er opptatt av hvordan de fremstår utad derfor kan man si at de ressursbaserte strategiene som de vektlegger, også indirekte er eksempler på generisk strategitenkning. Berit sier også at nettsiden deres med brukerundersøkelsen og årsplanen for barnehagen er viktige når foreldre skal velge barnehage. Anne trekker fram årsplanen som et viktig dokument, men sier det er en utfordring å få fram hva som er særegent for nettopp deres barnehage. Hvis dette er tilfelle, mener jeg det ligger mye ubrukt potensiale i årsplanen. Anne har et viktig strategisk arbeid foran seg. Et arbeid som bør ta hensyn til barnehagens ønsker med tanke på profil. Samtidig må barnehagen framstå som attraktiv ved at den tilfredsstiller behovet til framtidens søkere.

4.2.2 Utfordrende arbeidsmiljøet: begge styrerne trekker fram arbeidsmiljøet som en utfordring i barnehagen og noe de jobber aktivt med. Anne sier at hun måtte jobbe strategisk for å bedre arbeidsmiljøet på en tidligere arbeidsplass. Det handlet mye om kommunikasjon og informasjonsflyt. For noen handlet det om direkte misnøye med en eller flere personer, mens andre uttrykte at det ikke handlet om personer, men heller rutiner og informasjonsflyt. Som styrer var det viktig for Anne å tenke langsiktig. Hun måtte gjøre en vurdering i forhold

til når, hva og hvordan de skulle jobbe med utfordringene de opplevde. I tillegg måtte hun ha et bevisst forhold til hvem som skulle trekkes inn i de ulike fasene av arbeidet.

«Jeg la først og fremst en plan sammen med tillitsvalgte og verneombud. Og så ble det jo sånn at vi jobbet i gruppa, altså med hele personalgruppa.» -Anne

Sammen med tillitsvalgte og verneombud laget Anne en intern medarbeiderundersøkelse for å få bedre oversikt over hva slags utfordringer de sto ovenfor. I fellesskap satte de opp mål for å oppnå et godt arbeidsmiljø. I tillegg til å jobbe med personalgruppa, så Anne seg nødt til å ha individuelle samtaler med enkeltpersoner som hun sier hadde en stor rolle i forhold til den problematikken de opplevde. Videre sier hun at det var viktig å få de ansatte til å si noe om hva som var «godt nok». Man er forskjellige, men hva ville være godt nok for den enkelte. Underveis i arbeidet ble det gjennomført nye medarbeiderundersøkelser som viste bedring og tiltakene ble kontinuerlig vurdert.

Som tidligere nevnt jobber Anne for at barnehagen hun er styrer i skal være en av de beste. Ved å legge vekt på arbeidsmiljøet viser Anne at hun ikke bare jobber med enkeltstående tiltak, men at hun har en helhetlig forståelse for hva som gjør barnehagen til et godt sted å være - både for barn og voksne. Et godt arbeidsmiljø er grunnleggende for alt arbeid i barnehagen, og kan være ødeleggende dersom det ikke fungerer som det skal. Anne måtte først identifisere problemene, og deretter gjøre strategiske valg i forhold til hva hun skulle ta tak i først. Hun var bevisst hvem som om skulle være med i de ulike prosessene, og bruke interne medarbeiderundersøkelser for å sikre at de jobbet i riktig retning. Hun viser også at hun bruker ulike strategier for å nå fram til den enkelte medarbeider, da hun måtte jobbe både på individ- og gruppenivå. Børhug og medarbeidere fant at styrerne jobbet bevisst med arbeidsmiljøet både med hensyn til rekruttering av nye ansatte, men også for å beholde dyktige medarbeidere (Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg & Ludvigsen 2011, s. 190).

I nåværende barnehage opplever hun utfordringer i forbindelse med at arbeidsplassen har flere med nedsatt funksjonsevne. Anne sier at barnehagen har lange tradisjoner i forhold til at de ansatte har jobbet på samme avdeling så å si helt fra starten av. Hun sier at det er mange positive aspekter med tenke avdelingsvis, likevel må hun som leder se barnehagen under ett. Dette innebærer at hun må vurdere hva som er best for barnehagen og ikke bare hva den enkelte ansatte har mest lyst til.

«Jeg er ikke ute etter å rive ned det fundamentet som oppstår når folk jobber sammen over tid og blir trygge på hverandre. Men jeg tenker at det er den ene siden ved det, på den andre siden er jeg opptatt av at (...) man skal få et likt tilbud på en måte, på avdelingene» - Anne

Anne sier at hun jobber med disse fastlåste holdningene i forhold til hvem personalet ønsker å jobbe med. Hun ser ikke et umiddelbart behov for å flytte ansatte, men ser at det er viktig at de begynner prosessen nå. Dette for å skape forståelse for at det kan skje endringer i forhold til personalsammensetningene. Også i denne prosessen har hun et nærmere samarbeid med verneombudet.

Igjen er det barnehagen og hvordan den fremstår utad som er Annes fokus. Anne vet at hun vil kunne møte motstand fra personalet dersom hun bestemmer seg for å endre personalsammensetningen. Hun tar de ansatte på alvor, og viser forståelse for at det er vanskelig å tenke nytt. Samtidig ser hun et behov for holdningsendringer, slik at de ansatte kan møte eventuelle endringer med en større forståelse. Anne ser at barnehagen må gjøre organisatoriske endringer for å kunne gi et likt tilbud på de ulike avdelingene. Samtidig ser hun dette i sammenheng med de menneskelige ressursene. Anne tenker langsiktig framover, og mener det vil være strategisk å jobbe med holdningene til de ansatte over tid.

Berit opplever også personalmessige utfordringer i form av at de har mange eldre ansatte og et høyt sykefravær. Hun sier at de er kommet lang i arbeidet ved at de har jobbet med nærvær og tilbakemeldingskultur. Og hun sier at utviklingsprosjektet⁴ har bidratt positivt i dette arbeidet. Det har vært lettere for personalet å gi tilbakemeldinger nå som de har diskutert hva som er innenfor- og hva som er utenfor rammen. Videre har engasjementet og fokuset på språk gjort at de ansatte snakker om dette heller enn hvem som alltid kommer for sent og andre små irritasjonsmomenter. Nå skal de jobbe med å bevare det gode arbeidsmiljøet. I den forbindelse har hun søkt midler for å få eksternt hjelp i tillegg til at hun selv har vært på kurs som omhandlet denne problematikken. Hun jobber på både gruppe- og individnivå, da hun ser at det er noen få som trenger ekstra oppfølging.

⁴ Utviklingsprosjektet er utdypet i underkapitlet: språkprosjektet og TRAS-kartlegging i kommunen

«Nå blir man sittende å prate om barnehageting og det er med på å holde fokus» -

Berit

Dette er et eksempel på hvordan arbeid med kompetanseutvikling også får positive konsekvenser på andre områder. Det at de ansatte har fått et mer faglig fokus, bidrar til et bedre arbeidsmiljø fordi de har noe felles å snakke om. I tillegg har arbeidet bidratt til at personalet vet hva som forventes av dem. Det kan derfor antas at man har større forståelse for andres tilbakemeldinger, og at man skjønner hva det dreier seg om.

4.3 Styreverrollen i endring

4.3.1 Endrede arbeidsoppgaver og krav: I forhold til styringsverktøy opplever Anne at det stilles mer krav til om barnehagen jobber slik de er pålagt. Dette medfører at Anne må rapportere og dokumentere ovenfor bydelen i større grad enn tidligere. Hun synes også det er større fokus på kompetanseheving av personalet. Anne sier videre at innholdet i barnehagen har fått et større læringsfokus. Det stilles mer krav til læring, og Anne opplever at dette kan komme på bekostning av leken. I barnehagen lærer man gjennom lek, men Anne er usikker på om de som tar beslutninger på et høyere nivå har den samme forståelsen.

Berit startet sin barnehagekarriere idet barnehagene ble pålagt å ha årsplan. En sto veldig fritt til å bestemme innholdet i barnehagen, og hvordan man ønsket å jobbe. Så kom rammeplanen og med den mer generelle retningslinjer og krav til innholdet i barnehagene. Berit ser en særlig stor endring etter at det ble full barnehagedekning i Norge. Det har blitt mer fokus på kvalitet i barnehagen, og det stilles økt krav både fra foreldre og på politisk nivå. Dette har medført at kommunen har kommet med standarder som barnehagene skal jobbe ut fra. Det skal rapporteres tilbake til kommunen og arbeidet skal følges opp i etterkant.

Opplevde endringer viser seg hovedsakelig gjennom økt krav til kvalitet i barnehagen. Som en følge at dette, har det blitt tillagt styrerstillingene mer rapporteringsoppgaver og krav til dokumentasjon til kommunen. Gotvassli (2013A, s. 15) sier at kravet om læring i barnehagene er blitt enda tydeligere etter at de ble underlagt Kunnskapsdepartementet. I tillegg opplever man en økt interesse fra eksterne interessenter som vil si noe om hva en god barnehage inneholder (ibid, s. 39). Dette gjør at barnehagen må forholde seg til omgivelsene i større grad enn tidligere. Anne uttrykker en bekymring i forhold til det økte fokuset på læring. Dette fordi hun er redd politikerne ikke er av samme oppfatning at læring skjer gjennom lek.

Det kan virke som Anne opplever en viss hjelpsløshet i forhold til de avgjørelser som tas på politisk nivå. Dette kan skyldes manglende erfaring med generisk strategitenkning. Gotvassli (2013A, s. 248) sier at strategisk ledelse også innebærer å «kartlegge det politiske terrenget». Med dette mener han at det er viktig å tenke igjennom hvordan man kan mobilisere ulike interessenter, og om denne kontakten bør skje direkte eller via andre. Som styrer i barnehagen, kan det være vanskelig å nå fram dersom man tenker at man må ha direkte kontakt med de som tar avgjørelsene. Men som Gotvassli sier, finnes det andre muligheter til å påvirke det politiske miljø. Det handler om å få en oversikt over de ulike kommunikasjonskanalene, og dermed bidra til å rette fokus på områder man mener bør diskuteres nærmere.

Berit opplever nye utfordringer i møte med foreldre og barn fra andre kulturer og samfunnslag. Hun sier at foreldregruppene er blitt mer sammensatte. De har ulike forventninger og mange av disse er urealistiske sett i barnehagesammenheng. Berit synes det kan være frustrerende og vanskelig jobbe med disse foreldrene, og det har krevd ulike sider av henne som leder.

«Samfunnet og eier har stilt flere og flere krav. Så har vi jo foreldrene på den ene siden og myndighetene og eier på den andre siden.» - Berit

Det er utfordrende å holde rede på det indre liv i barnehagen, og samtidig rette blikket mot eksterne interessenter som også har innvirkning. Enda mer utfordrende blir det når man opplever motstridende interesser. Klausen (2001, s. 241) sier at ledelse nettopp innebærer å kunne håndtere dette spenningsfeltet. Ledelse er mer enn faglighet, sier han. En leder skal kunne påvirke og finne fram til handlingsmuligheter som kommer organisasjonen til gode.

4.3.2 Språkprosjekt og TRAS-kartlegging i kommunen:

«Det siste nå er jo at alle treåringer skal TRAS-kartlegges» - Anne

Anne synes det er feil at alle barn skal kartlegges, men sier at dette er noe de nå vil bli pålagt å gjøre. For henne handler det om ressursbruk, og hun undrer seg over om dette er riktig tiltak å sette inn for å bedre språket hos barn. Språket er komplekst, og barn med flere språk trenger kanskje mer tid og støtte i de første skoleårene. Anne sier at barnehagene kan bli flinkere til å

jobbe mer systematisk med språkmiljø, og dette arbeidet er de i gang med gjennom språkprosjektet. Her kan Anne være med på å påvirke i hvilken retning hun ønsker at språkprosjektet skal ta. Hun er med på å bestemme forelesere, og har egne fagmøter med sine pedagogiske ledere og assistenter. I dette arbeidet synes hun det er viktig å få innspill fra personalet, slik at hun vet hva barnehagen har behov for å jobbe med. Anne ønsker at språket skal være i fokus i de daglige aktivitetene, som uteleken hvor de voksne må være språklige forbilder og aktive støttespillere i leken.

Berit har satt i gang et utviklingsprosjekt i barnehagen som har pågått i over ett år. Dette som et ledd i kommunens satsning på språk. Det har vært en lang prosess hvor alle ansatte i barnehagen har vært delaktige i å lage de overordnede målene. Berit sier at dette har vært en bevisst strategi for at alle skal få eierforhold til prosjektet og at de går inn i prosjektet med en felles visjon. Samtidig har det vært viktig å få fram hva den enkelte mener er viktig for å bedre kvaliteten i barnehagen. Barnehagen har gjort et grundig forarbeide hvor både utfordringer og ønsket situasjon har vært i fokus. Som et resultat har de valgt å fokusere på hvordan de kan bruke måltidsituasjonen som en arena for språklig læring og utvikling. Berit har leid inn eksterne observatører som har observert personalet i samhandling med barna. De har vært med på hele prosessen og har hatt jevnlige observasjoner og samtaler med hver enkelt gruppe med styrer. Personalet har fått veiledning og de har diskutert og reflektert over det som er blitt observert. Berit har laget målekort for seg selv hvor hun satt opp mål på ulike nivåer. Det være mål for ledelse, mål for organisasjonen og mål for det pedagogiske arbeidet. Deretter har hun satt opp kritiske suksessfaktorer som må til for å nå disse målene. Slik har hun systematisk fulgt med og vurdert veien mot målet. De er nå kommet langt i arbeidet og har derfor utvidet og endret litt på målene.

«Vi har sett at de tiltakene vi i all hovedsak fokuserte på i det barnehageåret som gikk, er på en måte blitt en del av praksisen.» - Berit

Utvikling av læringskompetanse er en viktig del av det strategiske arbeidet. Det dreier seg om å ha evne og vilje til å legge bort det som ikke er gyldig lengre for så å opparbeide seg ny kunnskap som står i samsvar med forventinger og krav utenfra (Gotvassli, 2013B, s. 120). Kommunen har pålagt de kommunale barnehagene å delta i et språkprosjekt. Dette i forsøk på å bedre norskspråket til skolestarterne. Både Anne og Berit har jobbet aktivt med dette prosjektet og opplever at de kan påvirke prosjektet i den retningen de ønsker. Personalet har

vært delaktige i arbeidet med å finne områder som de kan bli bedre på. Dette er med på å skape større forståelse for de tiltakene som blir satt i gang.

Måten Berit har gått fram på i arbeidet med prosjektet deres i barnehagen, har mange likhetstrekk med hva Peter Seige (1990: i Gotvassli, 2013B, s. 124-125) mener er viktig for utviklingen av en lærende organisasjon. Berit har jobbet for å få fram hva den enkelte har hatt lyst til å arbeide med, og de har sammen kommet fram til felles mål for barnehagen. For henne var det viktig at alle bidro fra starten av og at personalet fikk et eierforhold til prosjektet. Peter Seige beskriver dette som to disipliner nemlig *personlig mestring* og *felles visjon*.

Videre sier han at *mentale modeller* og *læring i team* er viktig for en lærende organisasjon (ibid., s. 124-125). Berit har jobbet med disse områdene på flere måter. De har diskutert og reflektert over egen - og hverandres praksis i felleskap. De ansatte har fått personlig veiledning, veiledning i gruppe, og de har jobbet med prosjektet i fellesskap på personalmøter. Berit har leid inn eksterne observatører som også har bidratt til å rette fokus på områder de kan jobbe med. Slik har de blitt mer bevisste på hvordan barnehagen og da også hvordan de selv framstår utad. De har jobbet i team, og brukt hverandres kunnskap i prosessen. Berit har i tillegg sett behov for å hente inn hjelp utenfra.

Den femte og siste disiplinen som beskrives som viktig er *systemtenkning* (ibid., s. 124-125). De enkeltstående tiltakene og prosessene de arbeider med må stå i samsvar med hverandre. Berit tenker helhetlig, og sikrer dette ved å også benytte målekort. Målekortene gir en oversikt over hva man bør jobbe med på ulike områder, samtidig som de kan fungere som en sjekkliste for hvor de er i prosessen. Som tidligere nevnt, uttrykker Berit at prosjektet har positiv innvirkning på arbeidsmiljøet også. Dette fordi prosjektet har fått mye oppmerksomhet og fordi det har vært lettere på gi tilbakemeldinger til hverandre på ting man har blitt enige om.

Når kommunen nå pålegger barnehagene å gjennomføre TRAS-kartlegging på alle treåringer, kan man stille spørsmål ved hva dette vil gjøre med styrernes, så vel som personalets, autonomi. Begge styrerne gir uttrykk for at arbeidet de har satt i gang fungerer og har gitt resultater. Likevel vil det ta tid før man vil se det samme i skolen. De minste barna som har vært en del av prosjektet, er i barnehagen fortsatt. Og forhåpentligvis vil de nyte godt av et rikt språkmiljø i de neste årene også. Det virker derfor litt rart, og kanskje forhastet, å beslutte at TRAS- kartlegging nå skal pålegges alle. Her ser man også et eksempel på at kommunen kanskje ikke har vært flink nok til å involvere de det vedrører. Er erfaringene av arbeidet som

barnehagene har gjort blitt kjent for kommunen? I så fall: er dette arbeidet for dårlig? Er TRAS- kartleggingen ment som et redskap i dette arbeidet, eller som et tiltak for å bedre det pågående språkarbeidet.

Det virker som at styrerne ikke har vært involvert i diskusjonen om TRAS. Dette gjør at de kanskje mangler forståelse for hvorfor det nå skal pålegges alle. Dette kan skape både motstand og svekke de ansattes motivasjon til språkprosjektet. Er man som styrer enig i vedtaket er dette en utfordring i seg selv. Verre er det dersom man er uenig, og samtidig er den som skal forsvare vedtaket ovenfor personalet, foreldre og ikke minst barna som går i barnehagen. Styrerne står i et spenningsfelt som det kan være utfordrende å være i spesielt dersom man må forsvare noe man ikke står inne for selv. Det er derfor ikke rart at Anne uttrykker en bekymring for det økte lærings- og resultatfokus

4.4 Mulighet for strategisk ledelse

Anne opplever at hun har innflytelse og kan være med å påvirke på bydelsnivå. Dette gjør hun blant annet på teammøtene hvor styrerne kan drøfte sammen, og komme med innspill til enhetslederen. Men kommer det krav og føringer fra politisk hold, må hun holde seg innenfor de gitte rammene. Slik har hun mulighet til å bestemme retning, og sette opp mål sammen med pedagogiske lederne innad i barnehagen. Anne sier hun har stor påvirkningskraft i egen barnehagen. Samtidig trekker hun fram de økonomiske utfordringene med å sette langsiktige mål. Her synes hun at hun sto friere da hun jobbet i privat barnehage.

«Når jeg jobbet privat, var det ikke noe problem at vi gikk i overskudd ett år. Da fikk vi mer å rutte med neste år, ikke sant? Og da hadde vi mulighet til å sette av midler.»

Anne

I kommunal barnehage opplever Anne at de økonomiske rammene er usikre, fordi hun ikke vet hva de vil bli året etter. Her må pengene brukes opp før året er omme, noe som kan være problematisk når tidsfristen for bestilling er svært kort.

Berit opplever at hun har gode muligheter til å drive strategisk ledelse. Hun merker at hun har støtte fra ledelsen i forhold til de tanker og ønsker hun har for barnehagen. I likhet med Anne, sier også Berit at hun må arbeide innenfor visse rammer. Det er viktig at hun ser mulighetene i form av arbeidsmetoder, strategier for å nå mål, innhente hjelp utenfra, søke midler. Hun

oppsummerer med å si at det er viktig at hun som leder bruker de ressursene som finnes, og da opplever hun at hun har stort handlingsrom.

Generelt opplever styrerne at de har gode muligheter til å jobbe strategisk i barnehagen. Dette kan skyldes at styrerne opplever at kommunens føringer ikke er detaljstyrte, og at de derfor har stor frihet til selv å velge hvordan de jobber i barnehagen (Granrusten & Moen, 2014, s. 113). Anne og Berit opplever at de har innflytelse på bydelsnivå, men at de kommunale og statlige føringene er bestemmelser de i mindre grad kan være med å påvirke. De sier at de kan jobbe strategisk innenfor visse rammer, og at de har et handlingsrom. Anne trekker fram de økonomiske utfordringen man har i kommunale barnehager ved at man ikke kan overføre et eventuelt overskudd til neste barnehageår. Dette kan hindre langsiktig arbeid. I privat barnehage kan velge å bruke mindre penger ett år, for så å bruke store ressurser på områder man definerer som viktige for barnehagen ett annet år. Kanskje nyter man godt av tidligere satsninger og kan bruke disse til man ser behov for nye satsninger. I kommunen har man ikke de samme mulighetene til dette. Man kan heller ikke definere de store satsningsområdene. Likevel virker det som at kommunen satser på områder som oppleves som viktige for Anne og Berit. Det hadde likevel vært interessant å stille styrerne det samme spørsmålet om noen år. For man kan undre seg over om eksempelvis pålegget om TRAS- kartlegging er et enkeltstående krav, eller om man i framtiden vil oppleve at føringene og kravene blir mer og mer konkrete.

5.0 Konklusjon

Styrene i denne studien vektlegger personalledelse som viktigst i deres arbeid i barnehagen. Likevel erkjenner de at de administrative arbeidsoppgavene tar mye tid. Det har blitt mer administrativt arbeid i løpet av de siste årene, noe som har kommet på bekostning av de andre ledelsesoppgavene. De tillegger styrerstillingen tre ledelsesfunksjoner gjennom personalledelse, pedagogisk ledelse og administrativ ledelse. Den ene av informantene beskriver likevel strategisk ledelse som noe overordnet, og noe man jobber med innenfor de andre ledelsesfunksjonene. Styrene uttrykker et relativt lavt bevissthetsnivå i forhold til det å utøve strategisk ledelse i barnehagen. Likevel utfører de strategiske ledelsesoppgaver i det daglige. De jobber primært med de ressursbaserte strategiene, altså de interne forholdene i barnehagen. Samtidig ser man at dette arbeidet er rettet mot eksterne interessenter. Deres begrunnelse for å jobbe strategisk er ikke knyttet til det at vi nå har full barnehagedekning og at man derfor kan oppleve økt konkurranse mellom barnehagene og andre organisasjoner. Styrene begrunner deres arbeid med et ønske om - og et behov for å styrke kvaliteten i barnehagen. Barnehagen må forholde seg til de krav og forventningene som stilles utenfra, samtidig som personalet ivaretas ved at de får utviklet sin kompetanse.

Styrene opplever at de har mulighet til strategisk ledelse innenfor visse rammer.

Organisasjonen setter rammer, mens styrene handler innenfor disse. Styrene opplever at de i liten grad har påvirkningsmulighet på politisk nivå. Den reelle muligheten til å påvirke er knyttet til barnehages nærmeste og dens indre miljø. Med dette som utgangspunkt mener jeg styrene trenger mer kunnskap og erfaringer for å kunne jobbe mer utadrettet. Styrene må bli mer bevisste deres maktposisjon og hvordan de kan bruke denne for å nå fram med sine synspunkter. Barnehagen sitter ikke lengre med definisjonsmakten over hva som er en god barnehage, derfor vil de generiske strategiene bli viktigere i årene som kommer. Barnehagene må være rustet til å møte ytre krav og forventinger og da trenger man ledere som vektlegger de strategiske funksjonene som ligger til styrerstillingen.

Referanseliste

Bildet fra forsiden er lastet ned fra: <http://www.leaderperfect.com/teambuilding/team-building.htm>

Barnehageloven (LOV-2005-06-17-64). (2008). Lastet ned fra:

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>

Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D.Ø. & Ludvigsen, K., (2011). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget

Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving*. (5. utg., 1. utg. 1993). Oslo: Gyldendal Norske Forlag

Gotvassli, K.-Å. (2010). *Barnehager organisasjon og ledelse*. (4. utg., 1 utg. 2006). Oslo: Universitetsforlaget

Gotvassli, K.-Å. (2013A). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget

Gotvassli, K.-Å. (2013B). *Strategisk kompetanseutvikling i barnehagen*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske

Gotvassli K.-Å. & Vannebo B.I. (2014). Barnehagestyreren som strategisk aktør – barnehagen som læringsarena. I: S. Mørreaunet, K.-Å. Gotvassli, K.H. Moen, & E. Skogen. *Ledelse av en lærende barnehage*. (ss. 77-100). Bergen: Fagbokforlaget

Granrusten, P.T. & Moen, K.H. (2014). Eksterne forventninger til barnehagen som læringsarena for barn – konsekvenser for ledelse. I: S. Mørreaunet, K.-Å. Gotvassli, K.H. Moen, & E. Skogen. *Ledelse av en lærende barnehage*. (ss. 101-126). Bergen: Fagbokforlaget

Klausen K.K. (2001). *Skulle det være noget særligt? = Organisation og ledelse i det offentlige*. København: Børsens Forlag A/S

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2. utg., 1. utg. 1996). Oslo: Gyldendal Akademiske

Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring* (2. utg., 1. utg. 1996). Oslo: Universitetsforlaget

Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver. (2011). Oslo: Kunnskapsdepartementet

Statistisk Sentralbyrå (2013) *Barnehager, 2013, endelige tall*. Lastet ned fra:
<http://www.ssb.no/barnehager/>

Vedlegg 1: Intervjuguide

HVORDAN FORSTÅR KOMMUNALE STYRERE BEGREPET STRATEGISK LEDELSE, OG HVORDAN JOBBER DE STRATEGISK I BARNEHAGEN?

Lederoppgaver og strategisk ledelse

Hvilke lederoppgaver legger du vekt på i jobben din?

- Pedagogisk ledelse, administrativ ledelse, strategisk ledelse, personalledelse
- Hvordan forstår du begrepet strategisk ledelse? Hva innebærer det for deg?

Hvordan arbeides det med strategisk ledelse

Norge har i dag full barnehagedekning. Hva gjør du for å sikre barnehagens framtid med hensyn til forventninger og krav som stilles utenfra?

- Hvordan opplever du konkurransen mellom barnehagene?
- Hvordan markedsfører dere barnehagen?
 - Hva gjør du for at barnehagen skal bli lagt merke til?
- Hvilken profil har barnehagen du jobber i?
 - Er denne i samsvar med hva du mener barnehagen bør satse på i framtiden?
- Kompetanseheving/ rekruttering av personale
 - Hvordan kan du bidra til dette?
 - Hva kan dere tilby nye ansatte?

Muligheter for strategisk ledelse i en barnehage i endring

Har du opplevd noen endringer i forhold til hva som forventes av deg som styrer fra du først begynte som styrer til i dag?

- Hvilke krav/ forventninger er det særlig fokus på?
- Hvem stiller disse kravene?

Hva vil du si er barnehagens største utfordring nå og i fremtiden?

- Nytenkning (felles visjon, langsiktige mål)
 - Krav og forventinger fra foreldre og andre instanser
 - Fysiske ressurser (barnehagens uteområde, barnehagen, nærmiljøet, økonomi)
 - Menneskelige ressurser (faglig kunnskap, strategisk kompetanseutvikling, erfaringer, ferdigheter)
 - Organisatoriske ressurser (foreldresamarbeid, faglig nettverk)
- Hva vil du gjøre for å møte utfordringene?

Hvem lager de langsiktige målene som barnehagen skal jobbe mot?

- Hvem har mulighet til å påvirke disse målene?

Hvordan opplever du dine muligheter til strategisk ledelse?

- Er det interne (i barnehagen) eller eksterne (utenfor barnehagen) faktorer som kan hindre en slik ledelse?

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i bachelorstudie

Bakgrunn og hensikt:

Dette er et spørsmål til deg om å delta som informant i en studie som har til hensikt å få innblikk i hvordan kommunale styrere opplever deres mulighet til strategisk ledelse i barnehagen. Du er valgt ut som en ønsket informant fordi du jobber som kommunal styrer i barnehage, og har jobbet som styrer i over 5 år. Studien er ikke ute etter å vurdere deg som styrer, men få en forståelse av hva styrere legger i strategisk ledelse og hvilken handlingsrom man opplever å ha i forhold strategisk ledelse i kommunale barnehager. Studien blir gjort i forbindelse med en bacheloroppgave ved Dronning Mauds Minne Høgskole og kan bli tilgjengelig på skolens bibliotek. Ansvarlig for bacheloroppgaven er Ingrid Pettersen. Veiledere er: Per Tore Granrusten e-post Per.T.Granrusten@dmmh.no og Sissel Mørreaunet e-post SisselMorreaunet@dmmh.no.

Hva innebærer studien?

Studien innebærer å delta på et individuelt intervju som vil vare i ca. 1 time. Det vil være en samtale mellom deg og undertegnede. Spørsmålene er rettet mot å få svar på hvordan deltaker oppfatter begrepet strategisk ledelse. Videre vil spørsmålene dreie seg om hvordan du jobber med strategisk ledelse og hvilke muligheter du opplever å ha i forhold til denne form for ledelse. Intervjuet vil bli tatt opp for å kunne skrive ned hele eller deler av intervjuet i etterkant. Lydopptaket vil bli slettet ved oppgavens slutt, senest 01/07 - 2015.

Alle opplysninger vil bli behandlet uten navn eller andre direkte gjenkjennende opplysninger. Det vil bli opplyst at deltakerne jobber i en bydel i en større bykommune. For å kunne skille deltakernes bidrag i studien vil informantene bli presentert med fiktive navn. Om du vil være med som informant har du mulighet til å trekke deg fra studien under prosessen uten å måtte oppgi grunn for dette. Dersom du ønsker å delta som informant ønsker jeg at du signerer samtykkeerklæringen på neste side.

Kontaktinformasjon

Ingrid Pettersen

110151@student.dmmh.no

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg er villig til å delta i studien.

Signert av deltaker, dato

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

Signert av Ingrid Pettersen, dato

Formell informasjon om deltaker og dets arbeidssted

Beskriv din faglige bakgrunn:

Hvor lenge har du jobbet som styrer? Og hvor lenge har du jobbet som styrer i nåværende barnehage?

Kan du beskrive den administrative strukturen fra deg som styrer til det høyeste kommunale nivå?