

Mastergradsavhandling

Gry Ramsåsen

Ledelse – et spørsmål om strategier?

*En studie av ledelse for kvalitetsutvikling i barnehagen*



**Høgskolen i Telemark**

Fakultet for estetiske fag, folkekultur og lærerutdanning



Mastergradsavhandling i pedagogikk med vekt på  
didaktikk og ledelse 2014

Gry Ramsåsen

Ledelse – et spørsmål om strategier?

En studie av ledelse for kvalitetsutvikling i barnehagen



Høgskolen i Telemark  
Fakultet for estetiske fag, folkekultur og lærerutdanning  
Institutt for pedagogikk  
Kjølnes ring 56  
3918 Porsgrunn

<http://www.hit.no>

© 2014 Gry Ramsåsen

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng



# SAMMENDRAG

Denne studien har til hensikt å undersøke faktorer ved ledelse som kan fremme kvalitetsutvikling i barnehagen. Problemstillingen er følgende: **På hvilken måte kan ledelsen av barnehagen fremme kvalitetsutvikling?** Det empiriske materialet består av semistrukturerte dybdeintervjuer med tre styrere i private barnehager. Jeg ba dem om å beskrive seg selv som ledere og hvilke ledelsesstrategier de opplevde å lykkes med.

Forskningsdesignen er kvalitativ, og metoden semistrukturert dybdeintervju. Analysen er deskriptiv, der datareduksjon, koding og kategorisering er foretatt for å skape oversikt og gjøre det forståelig (Postholm, 2010, s. 91). I tillegg har jeg valgt å kombinere to analytiske tilnærminger: Temasentrert og personsentrert tilnærming. Ved å kombinere disse, kan man foreta sammenligninger både av temaer og av personer (Thagaard, 2013, s. 188-189).

Teorien er hentet innen sosiokulturell ledelsesteori om relasjoner, makt og tillit (Sørhaug, 1996), og perspektiver på organisasjonsutvikling og den lærende organisasjon som er kompatible med sosiokulturell teori (Bolman & Deal, 2014; Roald, 2012; Senge, 1999).

Det empiriske materialet viser at alle styrerne la vekt på relasjonsbygging, ansvarliggjøring av de pedagogiske lederne og godt foreldresamarbeid. Det å få hele personalgruppa til å dra i samme retning, ble av alle tre beskrevet som den viktigste oppgaven og den største utfordringen. Studien viser at styrerne bruker ulike ledelsesstrategier, og at det er stor ulikhet i antall strategier de tre styrerne beskriver. Den viser også at det er en sammenheng mellom antall strategier og opplevelsen av å lykkes med disse strategiene. Strategier som ble beskrevet var blant annet: Tilstedeværelse, være en god rollemodell, dialog, være en god lytter, være åpen for innspill, bevisst kommunikasjon, skape tydelige rammer, struktur og rollebevissthet, gå i front, være i forkant, stole på de ansatte og å bruke tid på endring.

De teoretiske perspektivene viser at en leder som evner å tenke systemisk og ut fra flere fortolkningsrammer, vil ha gode forutsetninger for å lede på en måte som kan fremme kvalitetsutvikling. Den styreren som behersker mange ledelsesstrategier og som evner å ta i bruk ulike strategier i ulike situasjoner, vil ha større mulighet til å oppnå endring og utvikling. Mine resultater tyder på at det er en viktig forutsetning at styreren er faglig sterk og opptatt av å stadig lære mer og utvikle seg selv. For en styrer som har disse perspektivene og forutsetningene, vil utfordringer som økonomiske rammebetingelser kunne oppfattes mer som en støyfaktor, og ikke som et hinder for kvalitetsutvikling av barnehagen.

# INNHOLDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG.....	3
INNHOLDSFORTEGNELSE .....	4
FORORD .....	6
1 INNLEDNING .....	7
1.1 Om denne studien .....	8
1.2 Design og metode .....	10
1.3 Oppgavens oppbygging .....	11
2 FORSKNINGSOVERSIKT .....	13
3 TEORETISKE PERSPEKTIVER.....	16
3.1 Kvalitet i barnehagen .....	16
3.2 Ledelse .....	20
4 METODE OG ANALYSEPERSPEKTIV .....	28
4.1 Forskningsforankring .....	28
4.2 Semistrukturert intervju.....	29
4.2.1 Etske perspektiver .....	31
4.2.2 Pålitelighet, gyldighet og overførbarhet.....	32
4.2.3 Intervjuforløp.....	34
4.2.4 Transkripsjon av intervjuene.....	35
4.3 Analyse .....	36
5 PRESENTASJON AV EMPIRI.....	39
5.1 Hvordan beskriver styrerne lederrollen? .....	39
5.1.1 Oppsummering.....	45
5.2 Hvilke ledelsesstrategier beskriver styrerne? .....	46
5.2.1 Oppsummering.....	50
5.3 Hvilke suksessfaktorer ved endringsarbeid beskriver styrerne? .....	51
5.3.1 Oppsummering.....	56
5.4 Hva ser styrerne som de største utfordringene og hvordan møter de disse? .....	57
5.4.1 Oppsummering.....	62
5.5 Kan systematisk bruk av veiledning være et redskap for kvalitetsutvikling?.....	62
5.5.1 Oppsummering.....	64
5.6 Andre faktorer som styrerne framhevet.....	64

<b>6 DRØFTING .....</b>	<b>66</b>
6.1 Lederrollen.....	66
6.2 Ledelsesstrategier .....	71
<b>7 DENNE STUDIEN SETT I SAMMENHENG MED BIFALL-PROSJEKTET .....</b>	<b>74</b>
<b>8 OPPSUMMERING OG AVSLUTTENDE KOMMENTAR.....</b>	<b>77</b>
<b>REFERANSER/LITTERATURLISTE .....</b>	<b>80</b>
<b>Oversikt over tabeller og figurer .....</b>	<b>83</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>83</b>

# FORORD

Med bakgrunn som lærer i grunnskolen, og fordypning i profesjon skole og skoleledelse som delemner i masterutdanningen, overrasket jeg både meg selv og andre ved å velge barnehagesektoren i arbeidet med masteroppgaven.

Min interesse bunnet i nysgjerrighet på hvordan ledelse foregår i barnehagen, sammenlignet med grunnskolen. Det har vært et spennende og lærerikt dykk ned i inntil nå ukjent farvann!

Jeg vil takke de tre styrerne som velvillig øste ut kunnskap om barnehageledelse da jeg ba om intervju. Dere er grunnlaget for hele oppgaven og har gitt meg kunnskap og innsikt som jeg ikke kunne fått på annen måte. Hvis jeg selv en gang skulle havne i en lederjobb, vil følgende sitat være en god rettesnor som jeg tar med meg:

*- Det å lære, lære noe om å bli bedre, det er forplanta i min måte å tenke ledelse på.*

Jeg har virkelig lært mye gjennom informantene mine!

Videre vil jeg takke prosjektleder i BIFALL-prosjektet (Høgskolen i Telemark, 2014) og min veileder Elin Ødegård. Analyseseminaret i Rauland var for meg et viktig startpunkt for å komme skikkelig i gang. Din store oversikt over forskningsfeltet og erfaring har vært helt avgjørende for at jeg har kunnet fullføre denne studien. Takk for konkrete og verdifulle innspill spesielt i den hektiske slutfasen!

Til slutt vil jeg takke «hjemmefronten». Det å ha en samboer som i første omgang oppfordret meg til å starte en masterutdanning, for deretter å følge opp med sin store akademiske oversikt og kloke betraktninger, har betydd mye! Det er ingen selvfølge at samboeren orker å lese halvferdige utkast og diskutere barnehageledelse i påskeferien og sene lørdagskvelder. Jeg hadde ikke klart det uten deg!

Skien, 14.5.2014

Gry Ramsåsen

# 1 INNLEDNING

Det har vært store og omfattende endringer innenfor barnehagesektoren i Norge fra den første barnehageloven ble vedtatt i 1975, til retten til barnehageplass for alle barn trådte i kraft i 2009. Kort oppsummert kan en si at debatten om barnehagens utvikling og barnehagens oppdrag har gått langs to hovedlinjer:

1. Spørsmålet om barnehagen skal være et sted som gir tilsyn og omsorg i hjemmenes sted, eller en del av barns utdanning.
2. Spørsmålet om barnehagen skal være et sosialpolitisk virkemiddel, et hjelpetiltak eller et pedagogisk utdanningstilbud.  
(NOU 2010: 8, 2010)

I 2006 kom det ny barnehagelov og reviderte rammeplaner, der ansvaret for barnehagesektoren ble flyttet fra daværende Barne- og familiedepartementet til Kunnskapsdepartementet. Denne overflyttingen indikerer at barnehagen er blitt en del av det myndighetene betegner som et helhetlig utdanningsløp. Det er blitt et større fokus på det faglige og pedagogiske innholdet i barnehagene, og på overgangen mellom barnehage og skole, der verdien av tidlig innsats er særskilt vektlagt (NOU 2009: 18, 2009).

Den store offentlige satsingen på barnehage, som skal sikre at alle barn får lik rett til barnehageplass, har ført til en storstilt utbygging av antall barnehager. Noe som igjen har ført til at antall ansatte i barnehagesektoren har økt med nesten 40 prosent fra 2003 til 2008, noe som utgjør over 20 000 personer. I samme periode var veksten i antall barn i barnehage på ca. 28 prosent. En større vekst i antall ansatte enn i antall barn har sammenheng med blant annet veksten i antall barn under tre år som krever flere pedagoger enn barn over tre år (NOU 2009: 18, 2009). Tallene gir et tydelig bilde på de store endringene som har skjedd innenfor barnehagesektoren og den sentrale betydningen barnehagene har fått i de fleste barns oppvekst.

I 2009 var ca. 53 prosent av de ansatte i barnehagene uten formell barnefaglig kompetanse. De som har barnefaglig utdannelse, er enten førskolelærere, har annen pedagogisk utdanning, eller har fagbrev som barne- og ungdomsarbeidere. Norge skiller seg her negativt ut sammenlignet med andre OECD-land som både har høyere andel pedagoger og flere ansatte med barnefaglig kompetanse (Meld. St. nr. 41, 2008-2009).

I Meld. St. nr. 41 er det tydelig uttalt at regjeringen legger til grunn at de ansattes kompetanse er avgjørende for kvaliteten i barnehagene. Ett av virkemidlene som nevnes er

at styrerne i barnehagene skal ha god lederkompetanse, og at det øvrige personalet i barnehagen har god kompetanse (Meld. St. nr. 41, 2008-2009).

Sentrale styringsdokumenter forventer at barnehagene aktivt arbeider med kvalitetsutvikling og sikrer at kravene i rammeplanen og barnehageloven oppfylles. Tallene fra 2009 tyder derfor på at personalsituasjonen i barnehagene ikke gjenspeiler det kompetansenivået myndighetene mener er nødvendig for å sikre en god kvalitet på de tjenestene som barnehagene tilbyr. Gapet mellom en ønsket situasjon med høy kompetanse og dagens virkelighet, der over halvparten av de ansatte ikke har barnefaglig kompetanse, tilsier at barnehagestyrerens rolle som faglig leder og ansvarlig for kvalitetsutviklingen er særlig viktig.

## 1.1 Om denne studien

Jeg ønsker i denne studien å undersøke nærmere hvilke ledelsesstrategier som kan være med å fremme kvalitetsutvikling i barnehagen. Bakgrunnen for å legge hovedfokuset på *ledelse* i barnehagen, er at jeg tidligere i masterstudiet gjennomførte en kasestudie der mine informanter var rektorer. Utvalget ble gjort på bakgrunn av tilbakemeldinger fra lærerstudenter som hadde hatt praksis på disse skolene. Tilbakemeldingene fra studentene indikerte at skolene hadde en høy kvalitet på sitt utviklingsarbeid, og at de også klarte å integrere studentene i dette arbeidet. Formålet med studien var å prøve å avdekke hvilke ledelsesstrategier som særpreget disse rektorene. Jeg fant at rektorene behersket mange ulike ledelsesstrategier. I tillegg viste de faglig kompetanse som de delte med sitt personale på en karismatisk måte. De la vekt på gode relasjoner og de var tett på aktivitetene. Jeg fant også tegn på at de hadde et systemisk perspektiv på ledelse (Senge, 1999). Rektorene uttrykte i tillegg et stort engasjement, og var bevisste i forhold til oppfølging og kontroll av personalet.

Barnehage og skole er deler av det samme utdanningsløpet i Norge og det er derfor interessant å se om jeg kan gjenfinne noen av de samme strategiene hos barnehagestyrere. I tillegg gir en masteroppgave et større rom for fordypning og mulighet til å studere et fenomen mer grundig.

Studien er en del av BIFALL-prosjektet (Barnehagekvalitet ved Interaktive Forsknings Aktiviteter gjennom Ledelses Læring) som startet i 2013 og er planlagt avsluttet i 2017. Prosjektet er prosessorientert og intensjonen er å bidra til kvalitetsutvikling i barnehagen. Teoretisk er BIFALL-prosjektet rammet inn av sosiokulturell teori, mens design og metode

rammes inn av interaktiv forskning der ansvar og makt deles mellom forskerne og praksisfeltet. Det er en forutsetning at de har ulike roller og aksepterer hverandres ståsted. Praksisfeltet må ha et eieforhold til endringsprosessene som igangsettes, forskeren må ha nærhet til deltakerne og til endringsprosessene, og samtidig ha kritisk distanse (Sandberg & Wallo, 2013; Svensson, Brulin, & Ellström, 2002). Prosjektleder er Elin Ødegård, og forskningen foregår i samarbeid med tre private barnehager med samme eier (Høgskolen i Telemark, 2014).

Gjennom BIFALL-prosjektet har barnehagene startet systematisk veiledning, der de pedagogiske lederne veileder personalet på sin avdeling. En av forskerne har deltatt på personalmøter og gitt kurs i veiledning. Rollefordelingen her har vært klar, forskeren skal ikke komme med innspill til temaer i veiledningen som omhandler barnehagens drift, men kan bidra hvis det oppstår spørsmål om veiledning som metode.

Ødegårds artikkel fra første del av BIFALL-prosjektet (Ødegård, 2014), er et bakteppe for min studie. Her drøfter hun empirisk materiale fra fokusgruppeintervjuer med ledergruppene i de tre barnehagene. Artikkelen presenterer hvordan lederne beskriver sitt syn på legitimitet og lojalitet. På spørsmål om hva som skal til for å få legitimitet, beskrev de *vilje* til å være leder, *mot* til å stå i konflikter og *faglige kunnskaper* som sentrale elementer. Når lederne beskrev forholdet mellom legitimitet og lojalitet, gjorde de dette i et relasjonelt perspektiv. Ødegård ser dette i et sosiokulturelt perspektiv, og argumenterer for at ledernes vilje og mot må sees i sammenheng med konteksten, altså hvordan dette tas imot av medarbeiderne. Det relasjonelle forholdet mellom lederen og medarbeideren vil være avgjørende for om lederens faglige kunnskap får betydning for arbeidet som utføres i barnehagen (Ødegård, 2014). Den kunnskapen som Ødegård peker på, at det relasjonelle forholdet mellom lederne og medarbeiderne er avgjørende for om ledernes faglig kunnskap får legitimitet hos de ansatte, er et perspektiv jeg finner særlig relevant å se nærmere på.

Problemstillingen er:

### **På hvilken måte kan ledelsen av barnehagen fremme kvalitetsutvikling?**

For å konkretisere og utdype problemstillingen, stiller jeg i tillegg følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan beskriver styrerne lederrollen?
- Hvilke ledelsesstrategier bruker styrerne?

- Hvilke suksessfaktorer ved endringsarbeid beskriver styrerne?
- Hva ser styrerne som de største utfordringene og hvordan møter de disse?
- Kan systematisk bruk av veiledning være et redskap for kvalitetsutvikling?
- Hvilke andre faktorer ser styrerne på som viktige i forhold til kvalitetsutvikling?

Svarene på disse spørsmålene vil vise hvordan styrerne beskriver seg selv som ledere og hvilke ledelsesstrategier de bruker. I lys av hva styrerne beskriver som de største utfordringene i barnehagen, hvordan de møter disse og hvordan de jobber med endringsarbeid, vil jeg søke å finne tegn på hva det er ved deres ledelse som *fremmer* kvalitetsutvikling. Jeg har valgt et salutogenisk perspektiv, hvor man flytter fokus fra det *syke* til det *sunne*. Med henvisning til Antonovsky, beskriver Sævareid dette perspektivet på følgende måte: *Å tenke salutogenisk er å vende oppmerksomheten mot det som skaper helse, og som gjør at vi velger effektive strategier i gitte livssituasjoner (Eide, Grelland, Kristiansen, Sævareid, & Aasland, 2009, s. 44)*. Hensikten med å velge denne innfallsvinkelen, er å bidra til et positivt fokus på ledelsesstrategier som kan fungere i gitte situasjoner og ulike kontekster.

De teoretiske perspektivene er hentet innen sosiokulturell ledelsesteori om relasjoner, makt og tillit (Sørhaug, 1996). I tillegg henter jeg inn perspektiver på organisasjonsutvikling og den lærende organisasjon som er kompatible med sosiokulturell teori (Bolman & Deal, 2014; Roald, 2012; Senge, 1999).

## 1.2 Design og metode

I denne studien brukes en kvalitativ forskningsdesign. I et sosiokulturelt perspektiv er forståelsen at kunnskap er noe som konstrueres, det er ikke noe som bare ligger der klart til bruk. På bakgrunn av dette er det naturlig å forske kvalitativt og induktivt. Kvalitativ design er spesielt anvendelig innenfor forskningsfelt som ikke har et klart definert kunnskapsområde, hvilket er tilfelle for begrepene kvalitetsutvikling og ledelse. Jeg vil studere fenomenet slik som styrerne selv beskriver det, for deretter å belyse resultatene ved hjelp av teori og annen forskning. Likevel har jeg planlagt hvilke teoretiske analyseverktøy som kan brukes, samtidig som det er sannsynlig at nye kategorier vil dukke opp i løpet av arbeidet med det empiriske materialet. Slik sett beveger jeg meg over i en pragmatisk tilnærming hvor undersøkelsesprosessen betraktes som en interaksjon mellom det induktive og det deduktive (Postholm & Jacobsen, 2012, s. 41).



Metoden er semistrukturert dybdeintervju. Analysen er foretatt deskriptivt, der datareduksjon, koding og kategorisering er foretatt for å skape oversikt og gjøre det forståelig (Postholm, 2010, s. 91). I tillegg har jeg valgt å kombinere to analytiske tilnærminger: Temasentrert og personsentrert tilnærming. Den temasentrerte tilnærmingen gir en utdypende forståelse av temaene i materialet, mens den personsentrerte gir helhetlige perspektiver i forhold til den enkelte styrer. Ved å kombinere disse, kan man foreta sammenligninger både av temaer og av styrerne (Thagaard, 2013, s. 188-189). Utgangspunkt for analysen vil være de funn jeg gjør gjennom en systematisk og etterrettelig gjennomgang av det empiriske materialet. Resultatene vil bli drøftet opp mot relevant teori om emnet.

Det empiriske materialet består av semistrukturerte dybdeintervjuer med tre styrere i private barnehager, den ene er i tillegg til å være styrer også eier av alle tre barnehagene. De tre styrerne er valgt på bakgrunn av at jeg deltar i BIFALL-prosjektet som allerede hadde avtale med disse tre barnehagene. I kommunale barnehager blir lederen kalt styrer, mens betegnelsen i private barnehager er daglig leder. I denne studien bruker jeg konsekvent *styrer*, da dette er den betegnelsen som brukes i offentlige dokumenter om barnehagen.

I tillegg observerte jeg to veiledningsmøter og transkriberte disse, men i ettertid kom jeg fram til at dette ble for omfattende i forhold til de tidsrammer og muligheter jeg hadde til rådighet. Dette empiriske materialet ga likevel bakgrunnskunnskap og innsikt som var nyttig i det videre arbeidet.

Prosjektet er meldt til og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste, se vedlegg 4 (NSD Personvernombudet for forskning, 2013).

### 1.3 Oppgavens oppbygging

I kapittel 2 presenteres en forskningsoversikt. Hensikten med kapitlet er å redegjøre for den forskningsmessige tradisjonen denne studien befinner seg innenfor. Den viser også hvor jeg har hentet kunnskap fra, og noe av dette er benyttet i mine egne analyser.

Gjennomgangen viser at det foregår omfattende forskning innen feltet barnehageledelse både internasjonalt og nasjonalt, men den viser også at det fortsatt er mange temaområder som det er forsket lite på.

I kapittel 3 presenteres perspektiver som viser hvilket utgangspunkt studien har for å belyse kvalitetsbegrepet og ledelsesbegrepet i barnehagesektoren.

I kapittel 4 redegjør jeg for studiens metode og analyseperspektiv.

Kapittel 5 er det største og meste omfattende kapitlet. Her presenteres den empiriske analysen av intervjuene. Undervegs i kapitlet er det oppsummeringer, kommentarer, tolkninger og noe drøfting.

I kapittel 6 drøftes de resultatene fra analysen som framstod tydeligst for å belyse studiens problemstilling.

I kapittel 7 drøftes min studie sett i sammenheng med BIFALL-prosjektet.

I kapittel 8 presenteres en oppsummering og avsluttende kommentar.

## 2 FORSKNINGSOVERSIKT

Dansk Clearinghouse for Uddannelsesforskning, Institut for Uddannelse og Pædagogik ved Aarhus Universitet, har publisert rapporten *Kvalitet i barnehager i skandinavisk forskning 2006-2011. En systematisk forskningskartlegging*. Denne rapporten dekker over 289 studier, og gir en systematisk oversikt over forskning som har vært foretatt på ulike temaer knyttet til kvalitet i barnehage. Ett av temaene de tar for seg er ledelse, og jeg merket meg spesielt følgende sitat:

*I den forskningen som er gjennomgått her, fremgår det at ledelse i høy grad ses som et strukturelt fenomen, ikke prosessuelt, hvilket er interessant når forskningen konkluderer med at god ledelse også betyr gode relasjoner (Sommersel, Vestergaard, & Larsen, 2013, s. 34).*

Rapporten konkluderer med at ingen av studiene som undersøker organisering, styring og ledelse ser på kvalitet i form av prosess eller innhold, noe som betyr at det er behov for mer forskning på dette feltet.

Det er først i den senere tid at ledelse har blitt et særskilt forskningsfelt i barnehagesektoren. Man kan se en økende interesse både internasjonalt (Hard, 2005; Jónsdóttir, 2012; Pascal, 2008) og nasjonalt (Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg, & Ludviksen, 2011; Ødegård, 2011, 2014). I regi av «Early Childhood Education and Research Association» (EECERA, 2014) arrangeres årlig den største barnehageforskningskonferansen i Europa. EECERA har flere nettverk som setter søkelys på ulike temaer, og ett av disse har fokus på *ledelse*. Dette viser at forskning på barnehageledelse blir sett på som viktig, og at det fortsatt er behov for mer forskning.

I Finland har det nylig kommet ut en studie om ledelse i barnehager sett i lys av teori om distribuert ledelse. Denne peker også på at utdanningen bør gi studentene større kompetanse i ledelse, og at det tidligere er gjort undersøkelser som viser at det er behov for dette.

*The document suggested that Early Childhood Education (ECE) education and training should produce stronger competencies for leadership, familiarity of the operation of the ECE setting, and functioning and development of the work community. The insufficiency of leadership skills and competencies was also marked one year earlier in OECD's national report on Finland (Heikka, 2014, s. 88).*

Dette behovet ser man også i Norge. I Stortingsmeldingen om kvalitet i barnehagen (Meld. St. nr. 41, 2008-2009) varslet regjeringen tiltak for å styrke barnehagestyrernes ledelseskompetanse, og det ble satt i gang en nasjonal lederutdanning for barnehagestyrere. Utdanningen blir fra 2013 tilbudt ved fem utdanningsinstitusjoner (Utdanningsdirektoratet, 2014). Ledelseskompetanse sett i lys av utdanningsbakgrunn, er et forhold jeg vil se nærmere på i denne studien.

For å kartlegge behovet for mer forskning på feltet barnehageledelse i Norge, foretok jeg et søk i Kunnskapsdepartementets forskningsbase *The Nordic Base of Early Childhood Education and Care* (NB-ECEC, 2014). Denne forskningsbasen kategoriserer forskning i ulike temaer, og på temaet *ledelse (management)* får jeg opp 8 treff. Fire av disse studiene ser på ledelse på kommunalt og organisatorisk nivå, tre tar for seg behov for kompetanseheving og videreutdanning, mens den siste er Ødegårds doktoravhandling om nyutdannede pedagogiske lederes mestring og appropriering av barnehagens kulturelle redskaper. Ingen av disse studiene tar spesifikt for seg barnehagestyrerens lederrolle.

Men det er nå satt i verk flere forskningsprosjekter der ledelse er tema. Forskningsrådet i Norge finansierer forskning gjennom to handlingsrettede forskningsprogrammer: *Praksisrettet utdanningsforskning* (PRAKUT) og *Utdanning 2020*. Disse forskningsprogrammene retter seg også mot ledelse. Prosjektet: *Styringsutfordringer, organisasjon og ledelse i barnehagesektoren* (SOL) bruker et organisasjonsteoretisk perspektiv, der det skilles mellom et instrumentelt og et institusjonelt perspektiv (Børhaug, et al., 2011, s. 21). SOL-prosjektet gir et godt grunnlag for å få et utenfrablakk på barnehagen. Resultatene viser hvordan barnehagen endres og utvikles, hvordan endringene henger sammen med endringer i samfunnet for øvrig, og hvordan de økende kravene fra omgivelsene også fører til krav om nye ledelsesfunksjoner. Resultater fra prosjektet viser at styrernes lederrolle blir utfordret, styrerne har perspektivet rettet mot omgivelsene og markedsføring, og profilering har fått en større plass i barnehagen (Børhaug & Lotsberg, 2010).

Forskningsprosjektet *Meistring av førskulelærarrolla i eit arbeidsfelt med lekmannspreg* (MAFAL) (Løvgren, 2012) har også bidratt til å øke kunnskapen om hvordan førskolelærere forstår og mestrer yrket. I denne undersøkelsen rettes søkelyset i større grad innad i barnehagen, og forskningen ser på arbeidsfordeling og på roller og relasjoner mellom førskolelærerne og assistentene. MAFAL-prosjektet har ikke et direkte ledelsesperspektiv, men indirekte får forskningen fram strukturer, relasjoner og fortolkninger som vil ha betydning for ledelsesforskningen.

Forskningsprosjektet *Management for learning – challenges in ECECs in Norway*, på norsk kalt *Ledelse for læring: Utfordringer for barnehager i Norge*, er et fireårig forskningsprosjekt som startet i 2012. Dette prosjektets hovedproblemstilling er: «Hvordan er barnehagenes økte ansvar for barns læring tatt i betraktning i ulike former for styring og ledelse på barnehagesektoren?»(Universitetet i Bergen, 2012). Dette prosjektet tar i bruk både kvalitative og kvantitative metoder, og har en kombinert teoritilnærming bestående av organisasjonsteori og motivasjonsteori.

Disse tre store forskningsprosjektene vil etter hvert gi oss mer empiribasert kunnskap om ledelsesutfordringer i barnehagesektoren. På nåværende tidspunkt er det SOL-prosjektet, og delvis MAFAL prosjektet, som er best dokumentert.

Gjennomgangen viser at det foregår betydelig forskning innen feltet ledelse, men det er fortsatt mange uavklarte spørsmål. Den pågående forskningen har i stor grad et utenfrablakk på barnehagen, derfor ser det ut til at vi fremdeles mangler forskning som retter blikket innad mot samhandlingene mellom styreren og medarbeiderne.

## 3 TEORETISKE PERSPEKTIVER

Både kvalitet og ledelse er sentrale begreper i denne studien, og i det følgende vil jeg redegjøre for den teoretiske tilnærmingen til begge disse begrepene.

### 3.1 Kvalitet i barnehagen

Kvalitet kan defineres ut fra både politiske føringer for kvalitet i barnehagen og ut fra teoretiske perspektiver. Tradisjonelt har mål for kvalitet blitt definert av styringsdokumenter som Barnehageloven og Rammeplanen (Barnehageloven, 2006; *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*, 2011). Barnehageprofesjonen selv har i stor grad tolket og satt dette ut i handling ut fra sitt perspektiv, og foreldre har ikke stilt store krav til innhold og kvalitet. Men i dag har de fleste kommuner full barnehagedekning, noe som har ført til at foreldrene har begynt å stille krav og være mer aktive aktører enn tidligere. De innhenter opplysninger om flere barnehager og velger den de mener er best for sitt barn, og de etterspør årsplaner og faglig innhold.

Aftenposten har 11.3.2014 en artikkel med overskriften «Foreldre shopper barnehageplasser». Her skriver journalisten at konkurransen om de små har gitt oss temabarnehager, som for eksempel kunstbarnehage, databarnehage, yogabarnehage, forskerbarnehage og språkbarnehage. Foreldre velger gjerne barnehage etter egne interesser og grundig research (Svarstad, 2014). Foreldre har også mulighet til å oppdatere seg og skaffe seg kunnskap om kvalitet i barnehagen på en annen måte i dag enn tidligere, for eksempel gjennom Internett.

*Barnehagen skal i samarbeid og forståelse med hjemmet ivareta barnas behov for omsorg og lek, og fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling (Barnehageloven, 2006).*

*Barnehagen skal ha de fysiske, sosiale og kulturelle kvaliteter som til enhver tid er i samsvar med eksisterende kunnskap og innsikt om barndom og barns behov (Rammeplanen, 2006, s. 2).*

Det økte foreldreengasjementet er forenlig med Barnehagelovens intensjoner om et nært samarbeid mellom barnehagen og foreldrene. Foreldre framstår som oppdaterte og informerte kunder i et konkurranseutsatt barnehagemarked, og de bidrar til definisjonen av hva som er kvalitet i barnehagen. De forventer et nært samarbeid med barnehagen og etterspør i større grad enn tidligere pedagogisk gode tilbud. Barnehagene på sin side,

foretar brukerundersøkelser hvor foreldrene kan gi uttrykk for hvor fornøyde de er med tilbudet.

I Meld. St. nr. 41 tas det utgangspunkt i samfunnsmandatet fra Rammepplanen når følgende områder framheves som sentrale for kvalitet i barnehagen:

*Personale, barnehagens innhold, et inkluderende barnehagetilbud for alle barn, samarbeid mellom barnehage og hjem og barnehage og skole, koordinert innsats for barn som har behov for særlig oppfølging, forskning og statistikk og ansvarsfordeling og styring av sektoren (Meld. St. nr. 41, 2008-2009).*

Personalets faglige og personlige kompetanse blir videre i Meld. St. nr. 41 trukket fram som barnehagens viktigste ressurs, og da er det interessant å se på hvordan det legges til rette for at kvaliteten blir ivaretatt gjennom å sikre et kompetent personale. Dette har man blant annet gjort gjennom pedagognormen

*Hensikten med pedagognormen er å sikre at det er tilstrekkelig personale med pedagogisk kompetanse til å ivareta barnas behov for omsorg, lek, og læring, sosial tilhørighet og utviklingsstøtte, og barnas rett til medvirkning. Videre skal regelen bidra til å sikre et godt og nært samarbeid mellom foreldrene og barnehagen.(NOU 2012: 1, 2012)*

Pedagognormen fastslår hvor mange pedagoger som skal ansettes i forhold til antall barn, den sier imidlertid ikke noe om hvor mange ansatte det må være i forhold til antall barn. Mye kan tyde på at pedagognormen alene ikke sikrer god nok kvalitet når det gjelder barnehagens viktigste ressurs, nemlig personalet. Men krav til grunnbemanning ligger fortsatt fram i tid, målet er å få dette innført innen 2020.

*For å sikre likeverdig og høy kvalitet i alle barnehager må barnehagene ha god bemanning. Regjeringen vil innføre et krav om grunnbemanning i barnehagen på én voksen per tre småbarnsplasser (1:3) og én voksen per seks storbarnsplasser (1:6) innen 2020.(Meld. St. nr. 24, 2012-2013)*

I denne studien er det fokus på ledelse i et sosiokulturelt perspektiv. Det innebærer at samspillet mellom de ulike aktørene i barnehagen er vesentlig i definisjonen av kvalitet. Men man kan likevel ikke se bort fra andre faktorer som påvirker dette samspillet, og barnehageforliket som ble vedtatt av Stortinget i 2003, ga følgende løfte til foreldre:

*Barnehageforliket var et løfte til foreldre om full barnehagedekning, høy kvalitet og lav pris (Meld. St. nr. 24, 2012-2013).*

Man ser at full barnehagedekning har ført til konkurranse barnehagene imellom, og dette kan ha hatt positiv innvirkning på kvaliteten. Men det tredje punktet i løftet, lav pris, kan synes som et motsatt virkemiddel når det gjelder kvalitet. Den største utgiftsposten i en barnehage er lønnskostnader, og kostnadene øker med økt utdanningsnivå, samtidig som også bedre grunnbemanning koster penger. Lav pris skal sikre at alle barn skal få mulighet til å delta aktivt i et inkluderende fellesskap. Likevel kan man stille spørsmål ved om finansieringsordningen er god nok til å sikre høy kvalitet, og om barnehageforliket ga løfter til foreldrene som førte til økonomiske utfordringer for kvalitetsutvikling i barnehagen.

Rapporten *Kvalitet i barnehager i skandinavisk forskning 2006-2011. En systematisk forskningskartlegging*, definerer kvalitet ut fra fire kategorier: Strukturell kvalitet, prosesskvalitet, innholdskvalitet og resultat-kvalitet. De ulike typene kvalitet opererer i samspill, men det at man skiller mellom dem, kan gjøre det tydelig at rammene for barn i barnehage er på flere ulike nivåer, noe som illustreres av figuren nedenfor.

Pga opphavsrett finnes figuren kun i trykt utg.



*Figur 1: Modell over kvalitetstyper (Sommersel, et al., 2013).*

I denne studien vil jeg i første rekke belyse kvalitetsutvikling som et prosessuelt fenomen. Det vil i noen grad være nødvendig å trekke inn de andre kategoriene, fordi det foregår et samspill mellom dem, se figur 1. Et eksempel på dette ligger i kategorien strukturkvalitet, der de økonomiske rammebetingelsene hører hjemme. Dette er den ytterste sirkelen i figuren, og følgelig noe som påvirker alle de andre kvalitetskategoriene. Prosesskvalitet



handler om interaksjon mellom barn og voksen, barna imellom og mellom foreldre og barnehagen. Det handler også om barnehageledelse og personalets pedagogiske kompetanser, samt karakteren av aktiviteter og læringsmuligheter i barnehagen. Selv om mitt hovedfokus er på prosesskvalitet, kommer man ikke utenom at rammebetingelsene har betydning for hvordan denne kvaliteten kan utvikles. Rapporten deler videre prosesskvalitet inn i to betydninger: Kvalitet i seg selv i form av særlige former for pedagogisk innsats, eller at selve prosessen har kvalitet ved at den bidrar til et særlig ønsket resultat eller virkning (Sommersel, et al., 2013, s. 8-10).

Rapporten konkluderer med at selve kvalitetsbegrepet som framgår i forskningen, er et diffust begrep med mange nyanser og nivåer. Dette igjen gjør det vanskelig å definere konkrete tiltak rettet mot kvalitetsutvikling, særlig når det gjelder prosessuelle og innholdsmessige forhold.

Dahlberg, Moss og Pence skriver at kvalitetens tidsalder er over oss, men at selve begrepet «kvalitet» ikke er et nøytralt ord. De hevder at det er et sosialt konstruert begrep med helt spesielle betydninger som er produsert gjennom det vi kaller «kvalitetstenkningen» eller kvalitetsdirskursen». Denne tenkningen ser de som en del av en bredere bevegelse der kvantitet og objektivitet brukes til å redusere eller fjerne personlig dømmekraft. Dahlberg m.fl. argumenterer derfor for å ta i bruk begrepet *meningsskaping* som en måte å ta tilbake dømmekraften på, men nå forstått som en tankehandling som alltid finner sted i relasjon til andre (Dahlberg, Moss, & Pence, 2012, s. 134-135). Selv om både BIFALL-prosjektet og min studie bruker begrepet *kvalitetsutvikling*, er ikke dette i konflikt med samtidig å søke å skape *mening*. Den sosiokulturelle forankringen peker mot tankehandling i relasjon til andre, og den overordnede metoden *interaktiv forskning* har som mål å forske *med* barnehagene ikke *på*. Dahlberg m.fl. skriver at det viktige er at de som er engasjert i barnehage er bevisste at det finnes flere perspektiver.

Prosesskvalitet handler altså om interaksjon mellom barn og voksen, barna imellom og mellom foreldre og barnehagen. I lys av dette, velger jeg å rette fokus mot relasjonelle forhold som omhandler personalets kompetanse i møte med barn og foreldre, og hvordan styreren legger til rette for å utvikle denne. Prosesskvalitet handler også om barnehageledelse, og her vil styrernes evne til å utvikle seg selv som ledere, også være en kvalitetsindikator. Jeg velger også å definere kvalitet slik den beskrives i Barnehageloven:

*Barnehagen skal i samarbeid og forståelse med hjemmet ivareta barnas behov for omsorg og lek, og fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling (Barnehageloven, 2006).*

Dette henger nært sammen med det kvalitetsbegrepet jeg har beskrevet ovenfor: Et personale med kompetanse til å møte barn og foreldre på en god måte, og en styrer som legger til rette for å utvikle dette.

Denne studien har fokus på prosesskvalitet, men med perspektiver på at dette også inkluderer meningsskapning. Det vil være en kvalitetsindikator, dersom styreren legger til rette for og styrker den personlige dømmekraften hos sine ansatte.

## 3.2 Ledelse

I likhet med kvalitetsbegrepet, finnes det heller ikke en felles forståelse av hvordan ledelsesbegrepet skal defineres.

*Ordet ledelse har gradvis funnet sin form i det 20. århundre som et ord som likner på, men er litt forskjellig fra flere andre som omhandler makt, kontroll og påvirkning av andre (Arnulf, 2012, s. 6)*

*Ledere utøver i praksis både maktbruk, styring og ledelse uten alltid å reflektere over det. Bruken av begrepet «ledelse» i samfunnet er i det hele tatt nokså upresis, kanskje som et tegn på at begrepet fortsatt er under utforming (Arnulf, 2012, s. 8)*

Ledelseslitteraturen gir mange ulike innfallsvinkler, og det å være leder i ulike posisjoner, har innebåret ulike forventninger og krav opp gjennom historien. I nyere tid deler man gjerne ledelsesbegrepet i to hovedområder, administrasjon og ledelse (Kotter, 2012). I følge Kotter handler *administrasjon* om å takle kompleksitet, planlegge, styre, kontrollere, organisere og strukturere. Mens *ledelse* handler om:

*Å lede organisasjonen mot konstruktive forandringer, fastsette en retning, å utarbeide en visjon for fremtiden, sammen med strategier for å skape de endringene som trengs for å oppfylle visjonen (Kotter, 2012, s. 61).*

Haldor Byrkjeflot har vært spesielt opptatt av forskning omkring offentlig ledelse. Han peker på en generell samfunnsutvikling som går fra styring til ledelse. Han sier at vi tidligere hadde en styringselite som bygde på politiske programmer og etablerte ideologiske og vitenskapelige forestillinger. Mens man i dag har en situasjon som er mer

preget av en samordningselite. Her er den viktigste lederegenskapen evnen til å organisere rasjonelle dialoger og utvikle nye begreper og fora for læring på tvers av kunnskapstradisjoner og interessegrupper. Lederne vil da framstå mer som konsulenter og rådgivere enn som moralske autoriteter (Byrkjeflot, 1997, s. 456).

Dag Øyvind Lotsberg peker på de samme trekkene innenfor skoleledelse. Han skriver at skoleledere har gjennomgått en endring fra forvalter til reformator. Tidligere ble gjerne rektor beskrevet som den fremste blant likemenn, mens det i dag fokuseres eksplisitt på rektors funksjon som leder (Lotsberg, 1997, s. 323).

Hva så med barnehageledere? Barnehagene tilhører en forholdsvis ny profesjon som ikke har de lange tradisjonene som offentlig forvaltning og skole har. De har også vært organisert i en flat struktur der rollefordeling og arbeidsområder ikke er like tydelig atskilt som i mange andre organisasjoner. Ødegård sier det på følgende måte:

*Den horisontale, lagorienterte og relasjonelle tradisjonen kommer til uttrykk både i offentlige dokumenter, i barnehagenes organisering, i barnehagens arbeidsmåter og i personalets arbeidsfordeling (Ødegård, 2011, s. 224).*

De ansatte jobber tett på hverandre i samspill både med hverandre, barn og foreldre. Det er kvaliteten på samspillet som er avgjørende for den opplevde kvaliteten. I en barnehage produseres omsorg, læring og utvikling av barn. Resultatene av dette samspillet er kanskje ikke synlige før langt fram i tid. Det er på bakgrunn av dette jeg har valgt en sosiokulturell tilnærming til ledelse, hvor man er opptatt av relasjoner, språk, kommunikasjon og samhandling i konteksten. I tillegg legger jeg vekt på ledelse av organisasjonsutvikling og den lærende organisasjonen.

Tian Sørhaug beskriver ledelse som en form for grenseregulering. Ledelse regulerer organisasjonens forhold til omgivelsene, mellom avdelinger og mellom det enkelte individ og organisasjonen. Men som han understreker, er ledelse først og sist en relasjon. Den baserer seg på et mandat, men mandatet er en levende sosial prosess av makt og tillit som ledelsen både blir gitt og må ta (Sørhaug, 1996, s. 45). Ødegårds doktorgrad viser at i barnehagesektoren møter nyutdannede pedagogiske ledere store utfordringer med tanke på personalledelse, og pedagogene har ofte en oppfatning av makt som noe negativt. Det kobles til maktmisbruk, og er noe man bør unngå. En forklaring på dette er, ifølge Ødegård, at de nyutdannede både har manglende erfaring og lite kunnskap om maktbegrepet (Ødegård, 2011, s. 212). Sørhaugs framstilling av ledelse som en sosial prosess av makt og tillit bringer inn en mer positiv forståelse av maktbegrepet, noe som

ytterligere forsterkes av ordet *relasjon*. I barnehager må ledere av og til ta avgjørelser ut fra økonomiske hensyn og av hensyn til barna og foreldrene. Dette kan oppleves som negativt for personalet, hvis det for eksempel medfører en mer slitsom arbeidsdag. Slik jeg tolker Sørhaug, vil en leder med gode relasjoner til de ansatte kunne snu denne følelsen av negativ maktbruk i slike situasjoner, til en prosess der tillitsforholdet gjør at alle ser nødvendigheten og hensikten med avgjørelsen.

Sørhaug er også tydelig på at det å regulere organisasjonens forhold til omgivelsene, er utfordrende. I en barnehage er det styrerens oppgave å lede på en slik måte at retningen for driften er tydelig for alle ansatte, samtidig som styreren må være i stand til å korrigere de ansatte dersom de ikke holder seg innenfor denne retningen. Sørhaug uttrykker det så sterkt som å si at dette er å binde volden i organisasjonen:

*Ved siden av å bære fram og indikere en retning, er den viktigste funksjonen for en ledelse å binde volden i organisasjonen. Begge deler er grenseregulering hvis vi forstår vold som utslettelse av grenser (Sørhaug, 1996, s. 26).*

Hvis man overfører denne ordbruken til barnehagehverdagen, kan man si at det vil være vold dersom personalet opptrer illojalt overfor styrerens overordnede ledelse av barnehagens retning. Styreren må altså være i stand til å se når grensene overskrides og å regulere grensene slik at grensene ikke utslettes.

I denne studien er informantene styrere med lang erfaring fra barnehagesektoren. Et perspektiv i drøftingen, vil være å undersøke hvilken forståelse styrerne har av maktbegrepet og hvordan de beskriver sin egen og medarbeidernes form for maktutøvelse. Et annet perspektiv som vil bli drøftet, er i hvor stor grad styrerne er tydelige når det gjelder retning for barnehagens virksomhet, og om de klarer å regulere grensene for virksomheten ved å binde volden i organisasjonen, altså om de oppnår å ha lojale medarbeidere.

Bolman & Deal hevder at ledere må evne å tenke ut fra flere fortolkningsrammer. De beskriver 4 fortolkningsrammer som viser ulike bilder av virkeligheten, og de hevder at en leder som anvender alle fire, vil få en dypere forståelse av hva organisasjonen er. De viser til undersøkelser som tyder på at evnen til å bruke flere fortolkningsrammer kan gi mer effektiv ledelse. De mener det kan være frigjørende å innse at det alltid er mer enn en måte å reagere på når en står overfor et problem eller dilemma, og at de lederne som klarer å variere fortolkningsrammene opplever valgfrihet og makt. De fire fortolkningsrammene blir beskrevet slik:

*Tabell 1: Bolman & Deals fortolkningsrammer (Bolman & Deal, 2014, s. 43).*

I følge Ødegård, er barnehagen både historisk, kulturelt og institusjonelt forankret i en horisontal, lagorientert og relasjonell tradisjon (Ødegård, 2011, s. 224). De ledelsesstrategiene som preger slike organisasjoner, kan plasseres i Bolman & Deals fortolkningsramme Human resource. Dersom dette er den eneste fortolkningsrammen, indikerer det en mangel på en flerdimensjonal ledelsesstrategi og dermed en lite effektiv ledelse. Bolman & Deal legger til grunn at en hovedårsak til feilslått lederskap, er mangelfull tenkning, som skyldes utilstrekkelige ideer og oppfatninger (Bolman & Deal, 2014, s. 42-46). Denne modellen er derfor anvendelig for å analysere hvilke

fortolkningsrammer styrerne i størst grad befinner seg innenfor, og om de evner å variere ut fra ulike situasjoner.

For å oppnå kvalitetsutvikling, må det være et mål for styreren å bidra til samlet kompetanseheving av hele barnehagen som organisasjon. Knut Roald bruker blant annet Wells læringssyklus for å diskutere organisasjonslæring. Han framstiller et møte mellom individuelle og kollektive prosesser, illustrert ved følgende modell:

Pga opphavsrett finnes figuren kun i trykt utg.



*Figur 2: Wells læringssyklus. Egen framstilling inspirert av Roald (Roald, 2012).*

Ifølge denne tankegangen er erfaring unik for hvert individ, men likevel sosialt og kulturelt preget fordi den er utviklet i samhandling. Informasjon er andres meninger og fortolkninger av erfaringer. Kunnskapsbygging foregår som kollektive prosesser der de ulike aktørene gjennom felles aktiviteter utvikler forståelse. Dette fører igjen til individuell innsikt som bygger både på personlig erfaring, informasjon og kollektiv kunnskapsbygging. Den kollektive kunnskapsbyggingen er nettopp det som fører til høy intensjonalitet, det vil si læring på et dypere nivå (Roald, 2012, s. 105-107). Den erfaringsbaserte kunnskapen står tradisjonelt sterkt i barnehagesektoren, der en stor andel av de ansatte er ufaglærte. Systematisk veiledning i barnehagen kan være en innfallsvinkel til kollektiv kunnskapsbygging og dermed kvalitetsutvikling. I min studie vil det være

styrenes inntrykk av veiledningsprosjektet som blir presentert og diskutert opp mot Wells læringscyklus.

Peter Senge hevder at organisasjoner bare lærer ved at mennesker lærer, men at individuell læring ikke gir noen garanti for organisasjonsmessig læring.

*De organisasjoner som skal lykkes i fremtiden, må være organisasjoner som oppdager hvordan de skal vekke til live menneskers motivasjon og fremme deres evne til å lære på alle nivå i organisasjonen (Senge, 1999, s. 10).*

Han fremhever *systemtenkning* som avgjørende for å utvikle en lærende organisasjon, og han peker på fem disipliner som virker inn. Hver av disse disiplinene dreier seg om hvordan enkeltmennesker tenker, ønsker, samhandler og lærer av hverandre.

### 1. Personlig mestring.

Senge hevder at mennesker med høy grad av personlig mestring lever i en kontinuerlig lærende tilstand. Disse menneskene har en dyp følelse av selvtillit, samtidig som de er fullstendig klar over sin uvitenhet, inkompetanse og vekstområder. Dette handler om å leve livet *kreativt* framfor *reaktivt* (Senge, 1999, s. 147-148).

### 2. Mentale modeller.

De mentale modellene dreier seg ifølge Senge om inngrodde kulturer, antakelser eller tankebilder som organisasjonen har. Dette er ofte ubevisst og man ser derfor ikke hvordan de mentale modellene påvirker adferden vår. Ny innsikt blir ofte ikke tatt i bruk fordi den er i strid med inngrodde forestillinger om hvordan verden er. Derfor må disse mentale modellene fram i lyset, slik at de ikke blir hindringer. Problemene ligger i de underbevisste modellene, de usynlige, og ikke i de uttrykte og synlige modellene. Ledere må lære å reflektere over sine mentale modeller, og systemtenkning er viktig for å kunne arbeide effektivt med dette (Senge, 1999, s. 14).

### 3. Felles visjon.

En felles visjon kan være inspirert av en idé, men den favner langt videre. Senge beskriver den som en kraft i mennesker av imponerende styrke. Å skape en felles visjon vil si å avdekke de felles *bildene av fremtiden* som fremmer ekte innsatsvilje og deltakelse, snarere enn lydighet. Senge hevder at det finnes ingen felles visjon før den er knyttet til personlige visjoner hos mennesker i hele organisasjonen. Det er altså ikke

tilstrekkelig at organisasjonen har en visjon som står skrevet i planer og dokumenter, visjonen må være personlig og viktig for hver enkelt arbeidstaker (Senge, 1999, s. 15).

#### 4. Gruppelæring.

Gruppelæring bygger på tanken om felles visjon. Men en viktig forutsetning er også personlig mestring, fordi et suksessrikt lag er satt sammen av talentfulle individer. Likevel er ikke felles visjon og talent nok. Utfordringen er å vite hvordan en skal spille sammen. Det er viktig å forstå hva dialog innebærer, i tillegg til at man lar ideer og tanker flyte fritt i gruppen, betyr det også å lære seg å kjenne igjen hva som undergraver læring. Senge bruker eksempler fra idretten, kulturlivet, vitenskapen og næringslivet for å tydeliggjøre at en gruppes intelligens faktisk kan overstige summen av intelligensen til de enkelte medlemmer i gruppen. Han hevder også at gruppelæring både fører til gode resultater for gruppen som helhet, og i tillegg vil det føre til at de enkelte individene i gruppa får en atskillig raskere personlig vekst enn de ville fått uten gruppen (Senge, 1999, s. 15-16).

#### 5. Systemtenkning.

Senge hevder at det er helt vesentlig at disiplinene utvikles parallelt. Hvis man kun er opptatt av en eller to disipliner, risikerer man at de framstår som adskilte tricks, mens man ved hjelp av systemtenkningen kan integrere de ulike disiplinene og se at de smelter sammen til en enhet av teori og praksis. Ved å tenke systemisk kan man oppdage hvordan de ulike disiplinene påvirker helheten, og at helheten kan bli større enn summen av de enkelte delene. Senge hevder at organisasjoner som vil lære, må øve seg i å se verden i dette helhetsperspektivet, da vil gevinsten bli enorm (Senge, 1999, s. 17-18). Systemtenkningen hjelper oss til å se underliggende strukturer og atferdsmønstre, i stedet for kun detaljer (Senge, 1999, s. 364).

For at ledere skal utvikle sine lederegenskaper, framhever Senge de «individuelle disiplinene», systemtenkning og det å arbeide med sine egne mentale modeller og personlige mestring. Han hevder at det er de lederne som selv lærer, som kan lede en lærende organisasjon, og dette er et valg lederen må ta. Senge skriver at det er forskjell på å *ønske* og å *velge* noe, det første er passivt mens det andre er aktivt. Dersom organisasjonen skal lære, må lederen velge å være en lærende leder (Senge, 1999, s. 358-359).



Den systemiske tenkningen legger altså til grunn at et system må betraktes som et sett av relasjoner hvor helheten utgjør mer enn summen av delene. Delene fungerer uavhengig av hverandre, men samtidig vil endringer på ett område virke inn på de andre områdene. Sylvi Lillejord viser til Senge og hevder at på grunn av den store kompleksiteten som er i systemer, så må lederne være tett på aktivitetene, ikke over eller utenfor det som skjer. (Lillejord, 2011, s. 299)

I analysen vil tegn på systemisk tenkning hos mine informanter bli vektlagt, og utdanningsbakgrunn vil være en variabel som kan forklare eventuelle ulikheter. I tillegg vil det være interessant å spørre hvordan styrerne ser på sin egen kompetanse og om de ser et behov for å lære mer.

## 4 METODE OG ANALYSEPERSPEKTIV

Tradisjonelt har man to hovedparadigmer innen forskning. Kvantitativ forskning som baserer seg på talldata, stort utvalg og en beskrivelse av virkeligheten i tall og tabeller. Og kvalitativ forskning som baserer seg på færre informanter, der tolkning og forklaring er sentrale begreper. Den kvantitative forskningen knyttes gjerne til naturvitenskapen, der logikken bygges opp ved hjelp av deduktiv metode. Her er hensikten ofte å bekrefte eller avkrefte hypoteser, og man går fra teori til empiri. Dersom empirien ikke bekrefter teorien, kan man utvikle nye teorier på bakgrunn empiri. Den kvalitative forskningen knyttes gjerne til samfunnsvitenskapene, og her bygges logikken opp ved hjelp av induktiv metode. Man foretar for eksempel dybdeintervjuer for å studere et fenomen, og på bakgrunn av disse, kan man utvikle teoretisk begreper, man går fra empiri til teori. Dette er imidlertid en sterk forenkling, fordi naturvitenskapen også bruker kvalitative metoder, mens samfunnsvitenskapen bruker kvantitative metoder, og begge bruker i noen tilfeller begge metodene som komplementære metoder som utfyller hverandre og kan gi et enda bedre og mer utfyllende bilde av det som studeres.

Ifølge Postholm og Jacobsen er det innen pedagogisk forskning i hovedsak kvalitative *fenomener og prosesser* som studeres, de mener likevel at dette ikke betyr at man bør begrense seg til kvalitative metoder og data. Både ord og tall har sin rolle i undersøkelser knyttet til kunnskap, undervisning og læring (Postholm & Jacobsen, 2012, s. 41). Temaet ledelse i barnehage, kunne vært undersøkt ved hjelp av spørreundersøkelse til et stort antall barnehageledere, noe forskningsoversikten også viser at er blitt gjort. Jeg vil imidlertid forske på hvordan ledere selv beskriver sine strategier for ledelse og sin rolle i barnehagen, og i dette tilfellet vil en kvalitativ tilnærming være best. Jeg ønsker å være tett på fenomenet og å gå i dybden på hva som kan ha betydning for lederen i samspill med personalet.

### 4.1 Forskningsforankring

Mitt ståsted som forsker er i et sosiokulturelt perspektiv. Ifølge Ødegård er et kjennetegn på sosiokulturell teori at kunnskap skapes i konteksten, og individets læring forstås i relasjon til den kulturen som den lærende befinner seg i (Ødegård, 2011, s. 56). På bakgrunn av dette er det naturlig å forske kvalitativt og induktivt. Jeg vil studere fenomenet slik det framstår i sine naturlige omgivelser, for deretter å belyse resultatene ved hjelp av teori og annen forskning. Samtidig er det sannsynlig at nye kategorier vil dukke

opp i løpet av arbeidet med det empiriske materialet. Slik sett beveger jeg meg over i en pragmatisk tilnærming hvor undersøkelsesprosessen betraktes som interaksjon mellom det induktive og det deduktive (Postholm & Jacobsen, 2012, s. 41). Dette forskningsprosjektet har en kvalitativ design, mens logikken bygges opp både induktivt og deduktivt.

## 4.2 Semistrukturert intervju

I denne studien har jeg foretatt semistrukturerte dybdeintervjuer med 3 styrere. I følge Kvale og Brinkmann er forskningsintervjuet en samtale der det konstrueres kunnskap i samspill mellom intervjueren og den intervjuede. Det er altså en gjensidig avhengighet mellom menneskelig interaksjon og kunnskapsproduksjon (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 22). Formålet med intervjuet er å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv, fra hans eller hennes perspektiv.

I intervjuguiden anga jeg temaet for intervjuet som *ledelse*, og at hovedfokuset var på hva som skal til for å *lykkes* som leder i en barnehage. Jeg ba om bakgrunnsinformasjon om barnehagen, utdanning og erfaring og stilte følgende spørsmål:

1. Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?
2. Kan du fortelle om en endring eller et utviklingsarbeid du har fått gjennomført i din barnehage?
3. Hva ser du som de største utfordringene du som leder i barnehage må ta stilling til?
4. Barnehagen din er nå med i et forskningsprosjekt som fokuserer på veiledning som et redskap til kvalitetsutvikling. Kan du beskrive hvordan du som leder opplever dette og hva du tror det fører til blant personalet?
5. Kan du oppsummere hvilke ledelsesstrategier som fungerer best for deg i din lederjobb?
6. Er det noe du vil tilføye før vi avslutter?

Intervjuguiden ble sendt informantene i forkant, slik at de kunne forberede seg, men jeg informerte på telefon om at jeg var åpen for andre innfallsvinkler til temaet ledelse i barnehage enn det spørsmålene mine styrte mot, og at jeg kom til å stille spørsmål undervegs i samtalen ut fra hva informantene fortalte. Dette var også noe jeg gjentok i starten av intervjuet, der understreket jeg i tillegg at vi ikke var bundet opp av rekkefølgen på spørsmålene. Jeg forberedte meg ved å skrive ned noen spørsmål for å utdype og oppklare undervegs i intervjuet:

- Kan du utdype..... ?
- Kan du si noe mer om.....?
- Har du et eksempel på dette?
- Dette er spennende, kan du.....?
- Dette er interessant.....
- Har jeg oppfattet deg riktig når.....?

Min hensikt med denne intervjuformen, var å stille med en mest mulig åpen holdning for å få fram informantenes stemme og å komme i dybden på fenomenet ledelse. Samtidig som jeg også ville sikre at jeg oppfattet informanten riktig ved å stille oppklarende spørsmål.

Kvale og Brinkmann beskriver intervju som håndverk. Med det mener de at forskeren trenger en «verktøykasse» med spesielle teknikker og tommelfingerregler for anvendelsen av dem, og at han har kunnskap om intervjutemaet. I tillegg trenger forskeren praktisk trening i det å intervjuer. «Et håndverk læres gjennom mesterlære i et fellesskap av praktikere» (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 103). De skriver videre at god intervjuforskning går ut på mer enn formelle regler og tekniske intervjuferdigheter, det går også ut på personlig skjønn med hensyn til hvilke regler og spørreteknikker som skal benyttes eller ikke benyttes. *Intervjueren som behersker sitt fag, tenker mindre på intervjuteknikk enn på den intervjuede og den kunnskap man ønsker å innhente* (Ibid, s. 103). For å skaffe meg praktisk trening i det å intervjuer, foretok jeg et pilotintervju med en barnehagestyrer. Hensikten med dette var todelt. Jeg ønsket innspill til de spørsmålene jeg planla å stille, og jeg ønsket å trene på en intervjusituasjon som ble så lik som mulig de intervjuene jeg skulle foreta senere.

Pilotintervjuet førte til at jeg endret ordlyden på ett av spørsmålene og at jeg justerte rekkefølgen. Treningen i å være intervjuer, viste tydelig hvor viktig det var å lytte for å kunne stille oppfølgings- og avklaringspørsmål. Jeg fikk også en bekreftelse på at det var viktig å starte med en uformell samtale før lydopptakeren ble slått på. Det fikk informanten til å slappe mer av og føle seg trygg på hensikten med intervjuet, og var med på å skape et tillitsforhold som grunnlag for den menneskelige interaksjon som vil kunne føre til kunnskapsproduksjon.

Umiddelbart etter pilotintervjuet skrev jeg et sammendrag som jeg sendte styreren slik at hun kunne kommentere. Dette var nyttig for å trene på å sammenfatte hovedinnholdet i et

intervju, og på denne måten kunne jeg få en bekreftelse på at jeg hadde forstått hovedinnholdet riktig.

### 4.2.1 Etske perspektiver

I all forskning må forskeren være bevisst i forhold til de etiske valgene man tar, og hvordan disse både kan påvirke resultatet og føre til konsekvenser for informantene som har stilt seg til rådighet.

Denne undersøkelsen er meldt til og godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste som har retningslinjer om anonymitet i forskningsundersøkelser (NSD Personvernombudet for forskning, 2013), se vedlegg 4. All informasjon som er gitt av informantene er anonymisert. Alle lydopptak slettes og alle transkripsjoner skal makuleres sammen med liste over sammenhengen mellom kodene for barnehagene når BIFALL-prosjektet er avsluttet. Denne listen er oppbevart adskilt fra øvrig forskningsmateriale i en låst kontorpult.

Jeg har forholdt meg til de tre etiske grunnreglene som Kvale & Brinkmann (2012) omtaler: Det informerte samtykke, konfidensialitet og konsekvens. Det informerte samtykket er ivaretatt ved at alle informantene har fått et informasjonsskriv der hensikten med undersøkelsen grunngis, hvordan konfidensialitet ivaretas, og det opplyses at det er frivillig å delta. Det står også at det er mulig å trekke seg på et hvilket som helst tidsrom av studien uten å oppgi grunn. Informasjonsskrivet følger som vedlegg 1. Samtykkeerklæring ble underskrevet både i forhold til min studie og for BIFALL-prosjektet, se vedlegg 2.

I følge Brinkmann & Kvale kan ikke utøvelse av etisk kompetent forskning reduseres til å overholde noen etiske prinsipper og retningslinjer, den må også inneholde elementer av situert menneskelig skjønn. De framhever betydningen av fortrolighet, konsekvenser og forskerens rolle (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 78-79).

Konsekvens vil si at forskeren skal være bevisst den mulige skade som kan påføres intervjupersonene, ikke bare for enkeltpersonene, men også for den gruppen de representerer. Jeg har så langt råd er, prøvd å generalisere informasjon om barnehagene, slik at informantenes identitet heller ikke indirekte kan tydes. Likevel er det nødvendig å påpeke at personer som kjenner disse barnehagene fra før, vil kunne gjenkjenne den enkelte styrer. Alle samtykket til å delta i studien, også etter at jeg informerte om dette.

Det er en etisk utfordring å vurdere hvordan dette vil kunne virke inn på styrerne personlig, på personalet og på andre som kjenner barnehagene. Utfordringen ble enda tydeligere da jeg gjennom intervjuene oppdaget at de tre styrerne var svært ulike, og at dette kunne medføre at noen føler de blir framstilt på en uheldig måte. Samtidig er hensikten med forskningen å bidra til kvalitetsutvikling i barnehagen. Det å løfte fram i lyset former for ledelse som kan virke fremmede for kvalitetsutvikling, kan oppleves ubehagelig hvis styreren framstår med store utfordringer og et begrenset repertoar av ledelsesstrategier. Likevel kan det være nyttig å reflektere over egen ledelse og det kan føre til en utvidelse av forståelsen og utvikling av barnehagen. Det er mitt mål å opptre etterrettelig og ærlig både overfor informantene og som forsker. Jeg har derfor vært opptatt av å gjengi informantenes stemmer så nøyaktig som mulig, og gjøre det tydelig hva som er mine egne fortolkninger og hvordan jeg har kommet fram til de resultatene som blir drøftet.

#### 4.2.2 Pålitelighet, gyldighet og overførbarhet

Innen kvalitativ forskning har det vært en diskusjon rundt bruken av begrepene reliabilitet, validitet og generalisering. Dette er begreper som i første rekke brukes innen kvantitativ forskning og flere kvalitative forskere argumenterer for å bruke mer dagligdagse språkuttrykk som pålitelighet, gyldighet og overførbarhet (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 249). Jeg har valgt å bruke de hverdagslige begrepene, selv om noe av litteraturen jeg henviser til bruker reliabilitet og validitet. Det vesentlige er å vise hvilke hensyn som er ivare tatt for å sikre pålitelig informasjon til studien, og hvilke faktorer som kan ha hatt betydning for resultatet.

Pålitelighet kan både knyttes til kvaliteten av den informasjonen studien baserer seg på, og til vurderingen av hvordan forskeren anvender og videreutvikler informasjonen fra feltet (Thagaard, 2013, s. 203). I denne studien består informasjonen/empirien av intervjuer med tre styrere, mens bearbeidningen og tolkningen er foretatt av meg som forsker. For å styrke påliteligheten i det innsamlede materialet, har jeg bedt styrerne lese og godkjenne et sammendrag av intervjuene. Likevel er det viktig å påpeke at jeg kun har styrernes beskrivelser av sine ledelsesstrategier og i hvilken grad disse har vært vellykket eller ikke. Det betyr at jeg ikke kan si noe om hvordan ledelsen virkelig foregår i praktiske situasjoner

i barnehagen, jeg baserer meg på styrenes egne beskrivelser og drøfter dette i lys av teori og annen forskning.

Konteksten for innsamling av data og relasjonen mellom forsker og informant, kan også påvirke hvilken informasjon som blir gitt. I dette tilfellet er barnehagene med i BIFALL-prosjektet, og omtrent ett år før jeg foretok mine intervjuer, deltok styrerne sammen med de pedagogiske lederne i fokusgruppeintervjuer der nøkkelord var *lojalitet* og *legitimitet*. Dette kan ha virket inn på hvordan de i intervjuene beskrev lederrollen og sine ledelsesstrategier. En annen faktor som kan ha virket inn, er at jeg som forsker ikke har bakgrunn fra barnehagesektoren, og at styrerne dermed kan ha tilpasset beskrivelsene i forhold til meg som en utenforstående.

Jeg som forsker har valgt hvilke deler av intervjuene som skal framheves, og tolkningen er foretatt ut fra mine forkunnskaper og de teoretiske perspektivene jeg har valgt. Thagaard framhever at påliteligheten kan styrkes ved at flere forskere deltar i prosjektet (Thagaard, 2013, s. 203). Slik sett er det en styrke å være en del av BIFALL-prosjektet, der to forskere og to masterstudenter startet analysearbeidet med et to dagers seminar. Der diskuterte vi mulige innfallsvinkler til drøftingen og utvekslet idéer basert på det ferdig innsamlede empiriske materialet. I tillegg fikk jeg en kollega til å lese oppgaven i slutfasen, og til å komme med innspill til alternative tolkninger av empirien.

Postholm beskriver forskeren som det viktigste forskningsinstrumentet i kvalitativ forskning, og slår fast at det ikke er spørsmål om forskeren er subjektiv eller ikke, men at det vesentlige er at forskeren er bevisst sin egen subjektivitet og uttrykker dette i teksten. (Postholm, 2010, s. 67). For eksempel i arbeidet med analysen, vil den i følge Postholm *farges av de erfaringer og opplevelser eller subjektive, individuelle teorier forskeren bringer med seg inn i analyseprosessen* (Postholm, 2010, s. 86). For at resultatene skal kunne regnes som gyldige, er det vesentlig å vise tydelig hvilke premisser som ligger til grunn. I selve intervjusituasjonen kan ulike måter intervjueren opptrer på, for eksempel om man gir uttrykk for bekreftelse eller er kritisk, påvirke hva informanten forteller. Min strategi var i første rekke å være undrende og nysgjerrig, og jeg bidro med enkelte bekreftelser undervegs. Hensikten var å skape en trygg atmosfære der informanten kunne fortelle ut fra sitt perspektiv. Jeg var forsiktig med å stille kritiske spørsmål. Intervjuforløpet blir redegjort for nedenfor, slik at dette er transparent og etterrettelig.

Thagaard påpeker at forskerens tilknytning til miljøet som studeres, kan påvirke resultatene. En forsker som er innenfor miljøet, vil kunne gjenkjenne og tolke ut fra egne

erfaringer, mens en som ikke kjenner miljøet, først må forsøke å forstå deltakernes verden, og det kan være en utfordring å forstå situasjoner som i utgangspunktet er fremmede. Likevel hevder Thagaard at en posisjon i miljøet ikke nødvendigvis gir et bedre utgangspunkt for å få gyldige resultater, men at tolkningsgrunnlaget er ulikt (Thagaard, 2013, s. 207). Jeg har derfor redegjort for min bakgrunn, den teorien jeg har valgt og den forskningen jeg har lest, slik at tolkningsgrunnlaget er tydelig. For å vise det empiriske grunnlaget for tolkningene, har jeg i de neste underkapitlene gjort rede for både intervjuforløp, transkripsjon og analysearbeid.

Thagaard skriver at den tolkningen som utvikles innenfor rammene i et prosjekt, også kan være relevant i andre sammenhenger. Dersom en studie kommer fram til sentrale trekk ved et fenomen, kan forskeren argumentere for at forståelsen utviklet i én sammenheng, også kan antas å ha gyldighet i andre sammenhenger (Thagaard, 2013, s. 211). Barnehageledelse er et fenomen som er aktuelt i alle barnehager, og den temasentrerte analysen og tolkningene som er gjort på bakgrunn av denne, vil kunne ha overføringsverdi til andre barnehager. Man kan også knytte overførbarhet til gjenkjennelse. I den personsentrerte analysen og tolkningen av denne, vil styrere med lignende erfaringer kunne gjenkjenne seg i tolkningene, noe som er et argument for at studien har overføringsverdi. En styrke i den sammenhengen er at styrerne har ulik bakgrunn og beskriver ulike ledelsesstrategier og utfordringer. Dette kan gjøre resultatene aktuelle for styrere med liknende erfaring og bakgrunn.

### 4.2.3 Intervjuforløp

De tre intervjuene forløp ulikt og hadde ulik varighet. De to første varte i ca. 1 time, mens det siste varte i 2,5 time. Alle hadde fått tilsendt intervjuguiden på forhånd, og de hadde forberedt seg på forskjellige måter. I det første intervjuet hadde styrer 1 intervjuguiden foran seg, og hun hadde notert en del stikkord ved siden av spørsmålene. Jeg opplevde at styreren ble litt bundet opp av dette, hun begynte noen ganger å svare før jeg hadde stilt spørsmålet ferdig, og hun lette i notatene etter svar. Likevel var hun velvillig til å svare på oppklarings- og oppfølgingsspørsmål, og jeg opplevde at hun kom på ting underveis i intervjuet som hun ikke hadde i notatene. I det andre intervjuet hadde styrer 2 ingen papirer foran seg, men satte seg godt til rette i stolen og møtte blikket mitt for å få spørsmål. Jeg opplevde likevel at hun var godt forberedt på de spørsmålene som stod i intervjuguiden. I det tredje intervjuet hadde styrer 3 forberedt seg ved å ha tettskrevne notater på to A-4



sider. Hun hadde ikke intervjuguiden foran seg, men ventet på mine spørsmål. Hun hadde lange og utdypende svar som inneholdt både faglige uttrykk, praktiske eksempler og personlige opplevelser.

I alle intervjuene kom det fram informasjon som jeg ikke hadde planlagt å spørre om på forhånd, samtlige fremhevet foreldresamarbeid og konkurransesituasjonen som svært viktig. Med min bakgrunn fra skoleverket, var dette noe jeg ikke hadde tenkt gjennom på forhånd. I skolen har ikke foreldre like store muligheter til å velge skole for sitt barn. Mens i barnehagesektoren, hvor omtrent halvparten av barnehagene er kommunale og den andre halvparten private, og det er tilnærmet full barnehagedekning, er dette en styrende faktor som alle informantene var opptatt av. Selv om dette ikke var med i min intervjuguide, fant jeg at det er viktig i diskusjonen rundt kvalitetsforståelsen i barnehagen. Det vil bli behandlet i drøftingsdelen.

#### 4.2.4 Transkripsjon av intervjuene

Jeg tok opp intervjuene på lydopptaker, og gjorde enkelte notater undervegs. Hensikten med notatene var hovedsakelig for å kunne stille oppfølgingsspørsmål ut fra det som ble sagt, og også for å unngå å spørre om det samme flere ganger. I tillegg brukte jeg notatene til å skrive et sammendrag av intervjuet umiddelbart etterpå. Sammendraget ble skrevet før jeg lyttet til opptaket, og hensikten var å sette ord på hovedinnholdet fra intervjuet. Dette sendte jeg til styrerne og spurte om de kunne kommentere om det var noe jeg hadde misforstått, og for å få en bekreftelse på at de kjente seg igjen i det jeg hadde skrevet. Gjennom dette har jeg fått godkjenning fra informantene på at jeg har forstått hovedinnholdet i intervjuene.

Selve analysen bygger på de transkriberte intervjuene. Jeg transkriberte intervjuene i sin helhet, og skrev også inn tenkepauser, tenkelyder, latter og avbrytelser. For å få frem enkeltord som ble understreket av informanten, brukte jeg *kursiv*, dette var nødvendig for å få fram tydelig hva informanten mente med utsagnet. Dersom betoningen av enkeltord ikke kommer fram i transkripsjonen, kan dette i noen tilfeller endre meningsinnholdet. Likevel vil alltid transkripsjoner være svekkede, dekontekstualiserte gjengivelser av direkte intervjusamtaler (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 187). All analyse og bearbeiding av empirisk materiale har en reduksjonistisk side. Den reduksjonistiske siden kan i denne

studien oppveies noe ved at jeg har foretatt alle transkripsjonene selv. Jeg husket intervjusituasjonene og kunne starte meningsanalysen undervegs mens jeg transkriberte.

## 4.3 Analyse

Postholm hevder at metodebøker presenterer eksempler, men ikke oppskrifter. Forskeren selv er det viktigste analyseredskapet, og det er opp til forskeren å analysere forskningsfeltet ut fra dets særegenheter og forskningens hensikt (Postholm, 2010, s. 105-106). Min analyse er inspirert av metodebøker, men jeg følger ikke eksemplene nøyaktig. Analysen er foretatt deskriptivt, der datareduksjon, koding og kategorisering er foretatt for å skape oversikt og gjøre det forståelig (Postholm, 2010, s. 91). I tillegg har jeg valgt å kombinere to analytiske tilnærminger: Temasentrert og personsentrert tilnærming. Den temasentrerte tilnærmingen gir en utdypende forståelse av temaene i materialet, mens den personsentrerte gir helhetlige perspektiver i forhold til den enkelte styrer. Ved å kombinere disse, kan man foreta sammenligninger både av temaer og av styrerne (Thagaard, 2013, s. 188-189). I den deskriptive analysen brukte jeg to ulike matriser for å systematisere og skape oversikt, en temasentrert og en personsentrert matrise, se vedlegg 5 og 6. Begge matrisene har følgende kategorier som er utformet på grunnlag av forskningsspørsmålene og intervjuguiden:

1. Lederrollen /Ledelsesstrategier
2. Suksessfaktorer ved endringsarbeid
3. utfordringer
4. Veiledning
5. Annet

I den temasentrerte matrisen presenteres kategoriene vertikalt og styrerne horisontalt. Denne matrisen gir dermed en oversikt der det er mulig å sammenligne og sammenfatte de tre styrerne. For hver kategori kan man lese horisontalt hvordan de ulike styrerne har beskrevet sin livsverden, på den måten kan man komme dypere inn i hvordan styrerne samlet beskriver de ulike kategoriene.

I den personsentrerte matrisen presenteres kategoriene horisontalt, mens styrerne presenteres vertikalt. Ved å sammenligne meningsinnholdet i hver kategori for hver enkelt styrer, kunne jeg danne meg et helhetsbilde av hvordan den enkelte styrer beskrev sin form for ledelse.

I arbeidet med matrisene brukte jeg fargekoder for å hente ut data fra de transkriberte intervjuene. Jeg markerte uttalelser og beskrivelser, samt enkeltord som kunne knyttes til de ulike kategoriene. Jeg brukte de samme fargekodene i utformingen av matrisene for å tydeliggjøre kodingen. Da jeg i neste fase av analysearbeidet foretok flere nærlesninger, var fargekodingen en hjelp til å finne de ulike delene av intervjuet som omhandlet den kategorien jeg søkte kunnskap om.

Matrisene ble brukt som arbeidsredskap for den deskriptive analysen som presenteres i kapittel 5. Etter å ha foretatt datareduksjon, koding og kategorisering for å skape oversikt og gjøre det forståelig, gikk jeg tilbake til de transkriberte intervjuene for å hente ut direkte sitater og meningsinnhold som kunne belyse de ulike kategoriene. I dette arbeidet brukte jeg prinsipper fra Postholm (2010) sin beskrivelse av fenomenologisk analyse. Jeg prøvde å kartlegge meningen, strukturen og essensen av det erfarte, opplevde fenomenet.

I følge Postholm (2010) er dataanalyse en prosess hvor forskere får mening ut av sine data, og den hermeneutiske spiralen gjør seg gjeldende under hele forskningsprosessen. Jeg startet med en helhetlig tilnærming ved å skrive sammendrag, deretter gikk jeg inn i delene gjennom arbeidet med matrisene, før jeg til slutt foretok en ny nærlesning av transkripsjonene for å kunne gi en tykkere beskrivelse av styrernes syn på ledelse og kvalitetsutvikling.

Jeg kunne valgt å slå sammen uttalelsene fra de tre styrerne i en samlet analyse, men jeg har valgt å presentere dem hver for seg. Dette gjøres for å belyse ulikhetene i de tre barnehagene, og med det synliggjøre resultatene av ulike ledelsesstrategier. Alle styrerne har utdanning som førskolelærere og har lang erfaring med å jobbe i barnehage, men følgende gjør at bakgrunnen likevel er ulik:

- Styrer 1: Har ingen formell lederutdanning, har 4 års erfaring som styrer og 10 års erfaring som pedagogisk leder.
- Styrer 2: Har ingen formell lederutdanning, men 16 års erfaring som styrer og 1 år som pedagogisk leder.
- Styrer 3: Har formell lederutdanning, 11 års erfaring som styrer, 2 år som pedagogisk leder og 4 år som assistent.

Det kan være mange faktorer som virker inn og gjør at styrerne beskriver ulike utfordringer og strategier for ledelse. Dette er tre barnehager med ulike personalgrupper, ulike kulturer,

ulik størrelse, barnegrupper og foreldre. Alt dette har betydning for hvordan kvalitetsutvikling og endringsarbeid drives. Dette er faktorer som ikke er undersøkt i denne studien, og medfører en avgrensning der ledernes utdanning og erfaring danner bakgrunn for å drøfte årsaker til ulikheter. Resultatene fra BIFALL-prosjektet kan i fortsettelsen bidra til å belyse flere årsaker til ulikheter.

## 5 PRESENTASJON AV EMPIRI

I presentasjonene omtaler jeg konsekvent styreren som *hun*, selv om det er med informanter av begge kjønn, dette gjøres av personvern hensyn. Jeg har gitt de tre barnehagene fellesnavnet BIFALL-barnehagene. Utgangspunktet for intervjuene var problemstillingen:

### **På hvilken måte kan ledelsen av barnehagen fremme kvalitetsutvikling?**

For å få svar på dette, har jeg stilt følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan beskriver styrerne lederrollen?
- Hvilke ledelsesstrategier bruker styrerne?
- Hvilke suksessfaktorer ved endringsarbeid beskriver styrerne?
- Hva ser styrerne som de største utfordringene og hvordan møter de disse?
- Kan systematisk bruk av veiledning være et redskap for kvalitetsutvikling?
- Hvilke andre faktorer ser styrerne på som viktige i forhold til kvalitetsutvikling?

Forskningsspørsmålene brukes som overskrifter undervegs i presentasjonen. Jeg vil først presentere styrernes beskrivelser ved hjelp av sitater og meningsinnhold fra de transkriberte intervjuene. Styrerne blir presentert hver for seg. For hver kategori følger så en oppsummering med mine tolkninger og resultater som jeg vil løfte fram i drøftingen i kapittel 6.

### 5.1 Hvordan beskriver styrerne lederrollen?

#### **Styrer 1 beskriver lederrollen på følgende måte:**

*- Ja, det er vanskelig. Jeg er nok forståelsesfull og imøtekommende, jeg har alltid en åpen dør.*

*- Jeg tar meg alltid tid og jeg tror jeg er en god lytter.*

*- Jeg er opptatt av andres meninger og jeg prøver å være et godt forbilde.*

Hun bruker ord som stabil og fleksibel om seg selv, og sier hun er opptatt av å utfordre de ansatte til å ta ansvar og at de gjennom det oppnår mestringsfølelse. Hun sier at det er viktig at alle opplever at de kan bli hørt og komme med sine meninger, og at det er viktig

at de ansatte er enige i de avgjørelser og den retningen barnehagen skal jobbe mot. På direkte spørsmål, bekrefter hun at hun har en demokratisk lederstil. Hun sier også at hun er tålmodig, men at dette kan være både en positiv og en negativ egenskap. Det kan være negativt i tilfeller hvor hun ønsker en endring, men kanskje venter for lenge før hun gjør noe med det. Det kan være positivt dersom tålmodigheten fører til at de ansatte gradvis blir med på endringen. I noen tilfeller har hun måttet sette foten ned og være en tydelig leder som tar kontroll og bestemmer at noe skal gjennomføres. Da har hun evnen til å gjøre nettopp dette, men i ettertid kan hun være i tvil om de ansatte er lojale i forhold til det hun har bestemt. Hun sier at det kan være vanskelig å følge opp, og i noen tilfeller har hun sett signaler på at lojaliteten ikke har vært som ønsket.

*- Ja, hvis det er ting jeg brenner for, som foreldresamarbeid, så er jeg nok veldig sånn, de må bare gjøre sånn.*

*- Jeg kan nok bli flinkere til å følge opp når jeg gir en oppgave.*

*- Jeg føler at det kan ha vært litt vanskelig i perioder, lojaliteten kanskje, fra pedagogisk leder og opp til meg.*

Styrer 1 sier at hun er avhengig av å få tilbakemeldinger fra ansatte på andre ansatte. Hun er også opptatt av at det skal være en viss avstand mellom henne som leder og de ansatte i den forstand at hun ikke vil ha noe venninneforhold til dem. Det kan gjøre det komplisert i medarbeidersamtaler og når hun av og til må ta upopulære avgjørelser.

*- Vi må skille det private og det som er på jobb*

*- Jeg har erfaring fra det som pedagogisk leder og ha en venninne på avdelingen. Så skal du sitte og ha medarbeidersamtaler og ta opp ting, ja det kommer en liten konflikt der.*

*- Man ønsker ikke å være upopulær, samtidig som man må ta upopulære avgjørelser av og til.*

Styrer 1 har fått tilbakemeldinger fra de ansatte på at ingen gruer seg for å ta opp ting med henne. Hun sier også at hun ønsker skikkelig ekte, ærlige tilbakemeldinger fra de ansatte på de tingene de ønsker hun skal bli bedre på. Det er viktig for henne å få det og ta tak i det. Jeg spør om hun er rundt på avdelingene?

- *Det kan jeg bli flinkere til, og det vet jeg de ansatte syns jeg kan bli flinkere til og. Det kommer fram når jeg har medarbeidersamtaler, så ønsker de at jeg skal være mer ute på avdelingen. Så det er absolutt noe man kan forbedre.*

Jeg spurte styrer 1 spesifikt om maktrelasjoner på følgende måte: Det er jo ofte noen blant personalet som har makt i form av hvem de er, kan du beskrive noe av det her i barnehagen?

- *Jeg hører jo ofte det, hvis ikke jeg har vært til stede, at da kan det kanskje være noen som tar avgjørelser litt over hodet på de andre, og de andre er ikke enige.*

Det kan synes som styrer 1 har utfordringer med relasjonene til enkelte medarbeidere. På den ene siden er hun opptatt av å være åpen og demokratisk ved å lytte til de ansatte, være forståelsesfull og imøtekommende og legge fram problemstillinger for dem. På den andre siden sier hun at hun av og til er usikker på lojaliteten til enkelte medarbeidere, og at hun selv kan bli flinkere til å følge opp de ansatte. I enkelte saker som hun brenner for, som foreldresamarbeid, tar hun av og til avgjørelser uten at de ansatte er enige, men hun ser dette som så viktig at hun må være tydelig og bestemme. Det kan virke som hun har en relasjon til medarbeiderne der hun ønsker å bygge tillit og lojalitet, men at dette i noen tilfeller er vanskelig. Styrer 1 beskrev seg selv som forståelsesfull, imøtekommende, fleksibel, stabil og en god lytter, samtidig som hun også fortalte om mulig illojalitet blant medarbeidere og at hun var usikker på tillitsforholdet.

Da jeg spurte styrer 1 spesifikt om maktrelasjoner, beskrev hun *makt* som negativ maktutøvelse. Sørhaugs framstilling av ledelse som en sosial prosess av makt og tillit (Sørhaug, 1996) bringer inn en mer positiv forståelse av maktbegrepet, noe som ytterligere forsterkes av ordet *relasjon*. En forståelse av makt som noe negativt, kan tolkes ut fra en «folkelig» forståelse av begrepet, og at man mangler kunnskap om hva det kan innebære i positiv forstand. Dette kan igjen føre til at lederen selv utøver makt på en måte som blir oppfattet negativt blant personalet, hvis man for eksempel i saker man anser som spesielt viktige, tar beslutninger uten å vite om personalet vil være lojale. Likevel behøver ikke styrerens beskrivelse av maktforhold bety at hun selv ikke utøver makt som en sosial prosess av makt og tillit. Det at hun legger vekt på å være fleksibel og en god lytter, kan tyde på at hun møter de ansatte med tillit og åpenhet, noe som kan føre til gode relasjoner.

**Styrer 2 beskriver lederrollen på følgende måte:**

*- Jeg mener selv at jeg er en demokratisk leder, jeg inkluderer mine medarbeidere, spesielt på pedagogisk ledernivå.*

*- Jeg har en god dialog med alle ansatte, og jeg ønsker å ha en åpen holdning til alle sammen.*

*- Hvis det er nødvendig, så tar jeg en avgjørelse og bare informerer om at sånn blir det. Og det skjer jo da at man kommer i diskusjoner, så må man bare stå i det.*

Styrer 2 beskriver seg selv som en demokratisk leder. Hun legger vekt på dialog med de ansatte, og ser det som viktig å bygge opp tillit og lojalitet. Hun framhever spesielt viktigheten av samarbeidet med de pedagogiske lederne. Hun understreker at det er viktig med oppfølging og kontroll, dette blir blant annet gjort i form av månedlig rapportering fra de pedagogiske lederne. Selv om hun legger vekt på dialog og demokrati, sier hun at hun i noen tilfeller må ta avgjørelser som leder og bestemme hvordan hun vil ha det selv om ikke alle er enige.

Styrer 2 forteller at hun kommer på jobb tidlig hver dag, selv om arbeidstiden hennes egentlig starter senere. Dette gjør hun av egen interesse fordi hun da får ro til å snakke med både ansatte og foreldre. Styrer 2 forteller at hun nesten daglig har kontakt med både de ansatte, foreldre og barna. Hun har valgt å redusere engasjementet overfor foreldre, for å sikre at de pedagogiske lederne føler ansvar overfor foreldrene. Hun er daglig rundt på avdelingene – ikke for å kontrollere, i følge henne selv, men for å være tilstede og vite hva som skjer.

*- Jeg har sagt det til de ansatte at jeg gjør det ikke for å kontrollere dere, jeg gjør det for å ha en god og åpen dialog og en tillit.*

*- De må si det til meg hvis de synes det er ubehagelig at jeg plutselig kommer, for det gjør jeg jo, plutselig er jeg der.*

*- Jeg synes det er godt selv fordi at jeg blir kjent med alle på en litt annen måte, og ungene kjenner meg, det er også vesentlig for meg.*

I denne beskrivelsen har jeg merket meg spesielt at styrer 2 er klar over at det kan føles ubehagelig at hun plutselig dukker opp på avdelingene, og at det kan oppfattes som en form for kontroll, selv om hun sier at det ikke er det. I Bolman & Deals human resource-perspektiv, er sentrale begreper behov, ferdigheter og relasjoner (Bolman & Deal, 2014). Styrerens behov for å ha oversikt, kan sees i sammenheng med de ansattes behov for



anerkjennelse. Her kan det være en utfordring hvis personalet er usikre på hva styreren mener om den jobben de utfører. Da vil tilstedeværelsen kunne oppfattes som kontroll, mens styrerens intensjoner er tillit og åpen dialog. I lys av Senges 1. disiplin «personlig mestring» (Senge, 1999), kan dette være en gylden mulighet for styreren til å gi tilbakemeldinger som kan øke selvtilliten hos personalet i forhold til faglig mestring. Dette vil trolig også medføre sterkere og bedre relasjoner.

Barnehagesektoren har gjennomgått store endringsprosesser i løpet av alle de årene hun har vært styrer. Styrer 2 beskriver seg selv som en som ønsker å ha oversikt over hele barnehagens virksomhet, noe som kan tolkes som at hun også føler et ansvar på alle områder. Dette kan være et uttrykk for mentale modeller hos styreren selv i rollen som styrer, for i dagens barnehage skal de pedagogiske lederne ha et selvstendig lederansvar på sine avdelinger. Det forholdet at hun var valgt å trekke seg tilbake fra den tette foreldrekontakten, tyder på at hun ser behovet for ansvarliggjøring av lederne. Men siden hun fortsatt velger å være ute mye ute på avdelingene og å kjenne hvert enkelt barn, tyder det på at hun ikke er villig til å overlate avdelingsansvaret fullt ut til de pedagogiske lederne. Dermed kan det bety at de ikke fullt ut blir myndiggjort i sine roller.

### **Styrer 3 beskriver lederrollen på følgende måte:**

*- Det å lære, å lære noe om å bli bedre, det er forplanta i min måte å tenke ledelse på.*

*- Vi må hele tiden være på søken etter ny læring og utvikling og kompetanse. Og kompetanse for meg er mye hvordan du møter de erfaringene du får, og hvordan du klarer å tenke flere år fram i tid.*

*- Jeg vil være en oppdatert leder gjennom å lese dokumenter som kommer, sette meg inn i og drøfte problemstillinger med de nærmeste.*

*- Det som driver meg litt i den jobben som styrer, det er at vi aldri kan bli gode nok, det er hele tiden en søken etter å gjøre ting bedre.*

Styrer 3 kommer med flere eksempler på episoder hun har tatt lærdom av. Ett eksempel er at hun har utviklet seg selv til å bli en god lytter. Dette skjedde blant annet gjennom en prosess der de pedagogiske lederne tok ansvar for en del oppgaver som hun selv tidligere hadde hatt. Dette var helt nødvendig i en situasjon hvor barnehagen ble utbygd og styrer fikk et stort arbeidspress. Hun forteller at de pedagogiske lederne var sultne på ansvar og

tok det når anledningen bød seg, noe som var svært positivt for både arbeidsmiljøet og barnehagen som helhet. Det gjorde også noe med styrerens syn på de ansatte, hun så at de var dyktige, og det ble viktigere for henne å lytte til medarbeiderne.

Hun beskriver et annet eksempel der en ansatt ble sykemeldt, og dette var delvis på grunn av belastninger i en krevende situasjon på jobb. Styrer 3 var i utgangspunktet sikker på at hun hadde håndtert saken på en god måte, men i samtale med medarbeideren kom det fram at hun hadde savnet positiv tilbakemelding og oppfølging fra styrer, selv om hun hadde fått dette fra sin nærmeste leder. Styrer 3 beskrev denne situasjonen som lærerik, hun skjønnte godt det behovet den ansatte hadde for å bli *sett*, og hun satte stor pris på at vedkommende våget å si det til henne. Dette tolket hun som en tillitserklæring, samtidig som hun hadde lært at i større saker der styreren involverte seg i å finne løsninger på avdelingen, var det også viktig med direkte oppfølging fra henne i ettertid.

Styrer 3 beskriver seg selv som en tilrettelegger, organisator og en som samler gruppa og sikrer at de jobber mot felles mål. Hun sier at hun stoler på medarbeiderne sine.

*- Vi har en kultur i barnehagen som gjør at hvilken som helst ansatt her kan ta en avgjørelse som jeg stoler på, står bak.*

*- Det handler om at vi bruker tid på felles arenaer hvor vi drøfter felles problemstillinger, felles praksis på ting.*

*- Jeg opplever at vi har en svært dyktig personalgruppe med høyt fokus på det vi egentlig skal i barnehagen.*

Noe som stadig blir gjentatt i intervjuet, er at styreren framhever *relasjoner* som en svært vesentlig del av det å jobbe i barnehage. Som styrer vektlegger hun dette sterkt, og understreker at det gjelder å bygge gode relasjoner i alle retninger. Det gjelder forholdet mellom ansatte og barn, det gjelder forholdet ansatte i mellom og det gjelder forholdet mellom barnehagen og foreldrene. Hun mener at det å skape tykke relasjoner vil skape en trygghet som gjør at det også vil være mulig å ta opp vanskelig ting. Hun ønsker å skape tillit gjennom dialog, ærlighet, åpenhet og rettferdighet. Hun ser det også som viktig å skape trivsel gjennom mestring på faglig grunnlag, da vil jobben være meningsfull. Hun legger vekt på å bevisstgjøre personalet på hva de er gode på, for da vil man gjøre mer av dette.

I styrer 3 sin tilnærming til ledelse, kan en gjenfinne mange av fortolkningsrammene hos Bolman & Deal, og de ulike disiplinene og systemtenkningen hos Senge (Bolman & Deal, 2014; Senge, 1999).

Jeg har valgt å trekke fram de to eksemplene styreren fortalte for å illustrere at hun hadde lært av erfaring. Dette kan sees i lys av Senges 1. disiplin som beskriver mennesker med stor grad av personlig mestring som mennesker som lever i en kontinuerlig lærende tilstand (Senge, 1999, s. 147-148). Det andre eksemplet viser også til et grunnleggende behov hos medarbeidere om å bli *sett*. Selv om styreren nå er bevisst at hun må følge opp ansatte i spesielle saker, kan man diskutere om dette er tilstrekkelig. Styrer 3 har medarbeidersamtaler med samtlige ansatte, og her tar hun opp temaer på overordnet nivå, mens de pedagogiske lederne har medarbeidersamtaler med sine ansatte på avdelingen, der temaene går mer direkte på den daglige jobben de utfører. Styrer 3 understreker at dette er en god arbeidsfordeling, fordi hun ikke har den samme muligheten til å se hvordan det jobbes. Et viktig spørsmål er hvordan de *pedagogiske lederne* behov for å bli sett i jobben blir ivaretatt. Det er forskjell på å fortelle sin overordnede hvordan du utfører jobben for så å få en tilbakemelding, til å oppleve at sjefen faktisk har *sett* hva du virkelig gjør. Likevel kan dette kanskje kompenseres ved at styreren forhører seg om hvordan medarbeiderne oppfatter sin nærmeste leder.

### 5.1.1 Oppsummering

Alle styrerne legger vekt på *relasjoner* som noe det er viktig å jobbe med, men måtene de jobber med dette på, er ulike. En av styrerne ønsker dialog og tillit, men er lite til stede på avdelingene, noe som hun har fått tilbakemeldinger om fra de ansatte. Hun har heller ikke alternative strategier for å følge opp det daglige arbeidet i barnehagen og hun uttrykker selv at hun har utfordringer med relasjonsbyggingen. Sylvi Lillejord viser til Senge og hevder at på grunn av den store kompleksiteten som er i systemer, så må lederne være tett på aktivitetene, ikke over eller utenfor det som skjer (Lillejord, 2011, s. 299). Dette er nettopp hva en av de andre styrerne er, ved at hun er mye til stede på avdelingene. Likevel kan hun synes å ha utfordringer på det relasjonelle området, ved at hun ikke er sikker på om hennes tilstedeværelse blir oppfattet som omsorg, men tvert imot som kontroll.

Styrer 3 framstår som en leder med evne til å tenke helhetlig og på overordnet plan. Hun beskriver relasjonsbygging gjennom mange ulike innfallsporter. Hun snakket mye om

hvordan hele organisasjonen henger sammen, hun var opptatt av struktur, rollefordeling og relasjoner. Hun trekker frem episoder der hun har mislykkes som leder, men sier at dette har vært viktig læring. Styrer 2 har også endret sin praksis på bakgrunn av egne erfaringer. Selv om hun ikke virker like bevisst på at dette er en målrettet måte å utvikle seg selv som leder på, kan resultatet være det samme.

Alle tre styrene beskriver lederrollen som krevende og det er vanskelig å finne en god balanse mellom å være tilstede og være tydelig, uten å bli kontrollerende. Ved å delegerer ansvar, kan styreren risikere å bli sett på som en som ikke ser alle. Samtidig som *myndiggjøring* er et viktig kjennetegn i Bolman & Deals fortolkningsramme Human resource, og noe alle beskriver som viktig.

## 5.2 Hvilke ledelsesstrategier beskriver styrerne?

### **Styrer 1 beskriver sine ledelsesstrategier på følgende måte:**

Styrer 1 sier at de ansatte har hatt et personalperspektiv på hva som er kvalitet i barnehagen, og at hun ønsker at de heller skal ha et barne- og foreldreperspektiv på dette. Hun sier at brukerundersøkelsene bekrefter dette og har gitt viktige signaler på hva det bør jobbes med, men det er utfordrende fordi det handler om en kultur i barnehagen og hvilke holdninger og innstilling de ansatte har. Styrer 1 jobber med dette blant annet ved å snakke med de ansatte om enkeltepisoder som hun har observert, og som hun mener burde vært håndtert på en annen måte. Hun jobber også med å få de pedagogiske lederne til å ta ansvar og støtte opp om dette.

*- Jeg trenger de pedagogiske lederne med meg. Jeg har begynt å bli flinkere til å ansvarliggjøre dem mer, til å ta ansvar på avdelingen og følge opp de ansatte.*

*- Jeg trenger flere støttespillere, vi må stå sammen.*

*- Jeg bruker mye tid, jeg må si ting om igjen og om igjen.*

Hun jobber også med dette ved å være et godt forbilde selv. Hun gir et eksempel ved et foreldrepar som vurderte å søke plass, og som ønsket at barnet skulle sove inne. Dette var ikke vanlig i barnehagen, samtlige barn hadde sovet ute i hvert fall de to siste årene. Styrer 1 svarte foreldrene at dette ikke var noe problem, hun gikk til og med ut og kjøpte en reiseseng. Da hun informerte personalet om dette, var de negative fordi det kunne bli

vanskelig med fordelingen av personalet ute og inne. Styrer 1 forteller at det viste seg å gå veldig fint, det var bare snakk om å tenke løsninger.

Eksemplet med reisesengen, viser at hun lykkes med strategien å være et forbilde i dette tilfellet. Selv om personalet uttrykte skepsis, viste det seg at det gikk bra. På den andre siden kan det også ha virket negativt fordi styreren tok en avgjørelse uten å få med seg personalet i forkant, og at de dermed kan ha følt seg overkjørt. Senges 3. disiplin handler om å skape en felles visjon. Å skape en felles visjon, er i følge Senge å avdekke et felles bilde av fremtiden som fremmer ekte innsatsvilje og deltakelse, snarere enn lydighet (Senge, 1999, s. 211-212).

En strategi hun beskriver er å bruke tid og å si ting om igjen. Men dersom hun hadde fulgt Senges strategi om først å skape en felles visjon, så er det mulig at hun kunne fått med seg personalet på å tillate at barnet kunne sove inne når dette var et sterkt ønske fra foreldrene. Dette kunne da vært et eksempel på den barnehagen de skal skape sammen. Noe som igjen kunne ført til større lojalitet i forhold til de beslutninger hun tar. Ut fra de beskrivelsene styrer 1 gir, kan det synes som om personalet i denne barnehagen ikke deler styrerens visjon om at god kvalitet i barnehagen henger sammen med et godt foreldresamarbeid. For å endre personalets holdninger og innsatsvilje, er det kanskje nødvendig å også se muligheter innen Bolman & Deals ulike fortolkningsrammer. Noen av de ansatte trenger kanskje en leder som evner å skape tro, skjønnhet og mening, mens andre har behov for en leder som framstår som en frontfigur med politisk teft (Bolman & Deal, 2014).

Styrer 1 beskriver flere utfordringer enn suksessfaktorer, noe som kan tyde på at hun har få bevisste ledelsesstrategier. Jeg spurte om hun kunne tenke seg å ta styrerutdanningen?

*- Jeg har tenkt på det, men jeg har ikke gjort det. Jeg er ikke så veldig glad i å pugge og lese, jeg må innrømme det, så det var det som stoppa meg litt, altså.*

Styrer 1 er opptatt av å ansvarliggjøre de pedagogiske lederne og få disse med seg, og de tydeligste strategiene er samtaler og det å være et godt forbilde.

**Styrer 2 beskriver sine ledelsesstrategier på følgende måte:**

*- Gode forberedelser fra meg, det er vesentlig. Og en-til-en-samtaler ved behov.*

- For hele ledergruppa, så tenker jeg at det er vesentlig at vi er så like som mulig, og at vi i stor grad får samme informasjon ut til alle. Da må det være forberedt, avsatt tid, det må skrives referat som alle får, problemstillingene må løses i det forumet, og vi må stille oss lojale til den beslutningen som er tatt.

- Det må være rom for, selv om jeg har skrevet en innkalling med utkast til en endring, så må det være rom for de andre til å komme med sine innspill eller endringer til det jeg har satt opp.

- Jeg har tanker om hvordan barnehagen skal driftes, og jeg ønsker å ha med meg lederne. Jeg får dem mest med meg når det er noe som de også er interessert i, som bygger på felles plan. I årsplanen ligger det jo en binding til hva vi skal jobbe med og konkretisere.

- Når vi bygger på den (årsplanen), så er det for så vidt enkelt, men da kreves det at jeg etterspør. Har det skjedd? Hvordan skjer det? Er alle med? Er du alene, hvorfor er du alene?

- Det er viktig at vi har en plan som er felles, og så må vi trekke lasset sammen, og da må det være fleksibilitet i forhold til mine utkast til planer eller forslag.

Styrer 2 er tydelig på at det er en viktig strategi å være godt forberedt. Hun må planlegge godt og forberede seg til møter, samtidig som hun er åpen for at personalet kan komme med gode innspill til løsninger hun ikke har tenkt på selv. Hun sier også at det er viktig med referater på det som blir bestemt, og oppfølging i etterkant. På direkte spørsmål om hvilke kontrollrutiner hun har, svarer hun at i tillegg til dialogen, så har de skriftlige rapporteringer. Hun fanger også opp mye som foregår ved å være til stede.

- Med å lytte litte granne, ved å være til stede ute, så ser man jo om det er noe småsnakk.

Uttrykket «Med å lytte litte granne», kan tyde på at hennes tilstedeværelse i avdelingene, har et element av kontroll. Hun klarer ikke helt å stole på at de andre lederne i like stor grad som henne, vil klare å fange opp viktig informasjon om det som rører seg blant personalet. Hun er opptatt av å understreke at hun ikke er tilstede for å kontrollere, men gjennom dette utsagnet, virker det som hun til en viss grad dobbelkommuniserer. Hun tror ikke det er positivt at de ansatte får inntrykk av at hennes tilstedeværelse er kontroll, og ønsker å dempe dette aspektet ved tilstedeværelsen, men likevel tyder utsagnene hennes på at den uformelle informasjonen hun får ved å være tilstede i avdelingene, er viktig for den

måten hun leder barnehagen på. Det vil derfor være interessant å diskutere hvordan dette kan påvirke relasjonen mellom styrer og ansatte.

En annen strategi hun beskriver, er det å søke hjelp i vanskelige situasjoner, og hun viser til et eksempel med en personalkonflikt. Her har hun drøftet og søkt råd hos eier, og også juridisk bistand gjennom Private Barnehagers Landsforbund. Hun har også brukt bedriftshelsetjenesten. I denne situasjonen hadde hun hele tiden en åpen dialog med den berørte ansatte om hvor hun søkte råd og hjelp. Styrer 2 understreker hvor viktig det er at det skjer på en positiv måte.

*- Det skal tas opp på en så positiv måte at det er godt for både den ansatte og meg som leder. For vi skal faktisk klare å jobbe sammen etterpå, det er jo intensjonen når man setter seg ned i en samtale.*

*-Men jeg må bruke tid.*

Det kan se ut som styrer 2 har en bevisst holdning til et overordnet mål om å løse personalkonflikten på en slik måte at det blir til det beste for hele barnehagen. Det at hun vektlegger åpenhet og søker eksternt hjelp, kan også tyde på en strategi hos styreren der hun erkjenner at dette er for vanskelig å klare på egenhånd, og tar konsekvensen av det. Denne strategien kan tolkes både som en styrke og en svakhet. Styrken er at hun erkjenner at hun trenger hjelp, og hun vet hvor hun kan søke hjelp. Svakheten er at dette behovet har oppstått, det kan tyde på at relasjonene i barnehagen ikke er så sterke og gode at man kan klare å løse vanskelige konflikter internt.

### **Styrer 3 beskriver sine ledelsesstrategier på følgende måte:**

*- Struktur, god organisering, tydelig på hvor vi skal og målet for oss i barnehagen.*

*- Det er viktig å ha en struktur og en oppbygning i barnehagen som gjør at folk vet hva de har å forholde seg til. Det er viktig å snakke om forventninger i de ulike rollene.*

*- Skape gode arenaer for drøfting, for å ivareta medvirkning, medbestemmelse, involvering.*

*- Skape en kultur hvor alle drar lasset sammen*

*- Gå i front, og du bør ikke nødvendigvis som leder ha løsningen på alt du går i front på, men de løsningene skal du skape sammen med personalet ditt.*

Styrer 3 forklarer at struktur og god organisering handler om at alle har ulike roller, og at alle er like viktige. Hun bruker et organisasjonskart for å forklare dette for nyansatte, og jobber aktivt med å få inn en rollebevissthet hos alle. Medvirkning, medbestemmelse og involvering eksemplifiserer hun ved å vise til prosessen med utbygging av barnehagen. Da var personalet med på å tegne forslag til romløsninger, og de drøftet hvordan de nye som skulle ansettes skulle integreres i barnehagen. Viktige strategier i dette arbeidet var å bruke god tid, være i forkant, informere tidlig i prosessen og fortløpende undervegs.

Hun framhever også bevisst språkbruk som en viktig strategi.

*- Snakke om det vi lykkes med, og la det være utgangspunkt for forbedringsområder.*

*- Det er kanskje det jeg har brukt mest tid på som leder, det å få et personale til å si hva er du god på, å tørre å si det. Det er utrolig viktig å bli bevisst på, for idet du er bevisst på hva du er god på, så gjør du det mer, mer og mer.*

*- Det er mange måter å spørre på, det er mange måter å si noe på. Og jeg tenker at du må være god på å stille spørsmål, god på å ha en kultur i barnehagen hvor du tør å ta de vanskelige spørsmålene, men på en sånn måte at du ikke framstår som udugelig.*

*- Vi skal være lojale mot hverandre, vi skal ta opp saken med den det gjelder, vi skal framsnakke hverandre, og alle har selv et ansvar for å ta opp ting som irriterer.*

Det som ble mest framtrædende for meg ved styrer 3 sin beskrivelse av ledelsesstrategier, var at hun har et stort repertoar og mange ulike strategier som brukes i ulike situasjoner, samtidig som hun framstår med evnen til å tenke systemisk (Senge, 1999). Begge disse faktorene er vesentlige når man ser på ledelse som et redskap til kvalitetsutvikling.

## 5.2.1 Oppsummering

I lys av Senges tanker om systemtenkning (Senge, 1999), er det viktig at en leder er opptatt av å lære, og en utvidelse av styrerens repertoar av ledelsesstrategier, vil virke fremmende for kvalitetsutvikling. Senge ser en nær sammenheng mellom personlig mestring og organisasjonslæring, og lederens utgangspunkt vil ha stor betydning. Selv om man kan se tegn til at styrer 1 jobber innenfor enkelte av Senges disipliner, klarer hun i mindre grad å beskrive et større repertoar av strategier å velge blant, og til at hun ser det hele i *system*.



Styrer 2 framstår med tydelige strategier der planlegging, struktur, oppfølging og dialog er viktig. Det kan synes som hun ikke helt er med på den generelle samfunnsutviklingen som i følge Byrkjeflot går fra styring til ledelse. Byrkjeflot skriver at dagens ledere vil framstå mer som konsulenter og rådgivere enn som moralske autoriteter, og at man i dag har en situasjon som er mer preget av en samordningselite (Byrkjeflot, 1997, s. 456). Det kan synes som styrer 2 på enkelte områder framstår som en moralsk autoritet i sin barnehage, mer enn en som samordner. Likevel legger hun tydelig vekt på dialog og medvirkning, hun er åpen for andre forslag enn de hun selv har forberedt, så dette er en påstand som må underbygges ut fra flere faktorer enn det styreren har fortalt om ledelsesstrategier. I drøftingen vil jeg gå nærmere inn på dette sett i sammenheng med hennes beskrivelse av suksessfaktorer ved endringsarbeid.

Styrer 3 beskriver både mange ledelsesstrategier og eksempler på systemtenkning, hun framstår med betydelig fagkunnskap om ledelse, samtidig som hun er opptatt av å lære mer. Den styreren som framstår med flest ledelsesstrategier og størst fagkunnskap, er også den styreren som gir tydeligst uttrykk for å ønske å lære mer. I følge Senge (1999) er dette et kjennetegn på en person med stor grad av personlig mestring. En leder som aktivt velger å være en lærende leder, er ifølge Senge en forutsetning for å skape en lærende organisasjon.

### 5.3 Hvilke suksessfaktorer ved endringsarbeid beskriver styrerne?

**Styrer 1 beskriver suksessfaktorer ved endringsarbeid på følgende måte:**

*- Jeg følte at da jeg begynte i den barnehagen her, så var det en del ting som måtte ryddes opp i, og mye av det har med det å gå fra et personalperspektiv til å ta mer foreldre- og barneperspektiv.*

*- Da jeg jobbet i butikk, var jeg veldig opptatt av å møte kundene på en god måte, og foreldre og barn er jo våre kunder.*

*- I denne barnehagen var det veldig sånn, ja men dette er slitsomt for oss personalet, da må vi personalet gjøre sånn... jeg jobber veldig med å få snudd dette til hva er viktig for foreldrene og hva er viktig for barna.*

Styrer 1 svarer at det viktigste endringsarbeidet hun har holdt på med siden hun startet som styrer for snart 4 år siden, er å forsøke å endre personalets holdninger og forhold til

foreldresamarbeid. En del av dette arbeidet dreier seg også om å forbedre kommunikasjonen i barnehagen.

*- Brukerundersøkelsen viser at det er foreldre som ikke er helt fornøyde med oss, som for eksempel hvordan tilbakemeldinger blir tatt imot, eller de gir beskjeder og så kommer de ikke fram på riktig måte eller de blir ikke tatt tak i, eller ansatte som kanskje også forsvarer seg veldig.*

Et eksempel på dette er når foreldre påpeker noe de mener har vært uheldig, så svarer enkelte blant personalet at dette kan ikke de noe for, for det var ikke de som var på tidligvakt. Da sier styreren at de ikke må svare slik, men heller si: Beklager, da har jeg ikke fått den beskjeden. Hun ber dem svare på en mer ydmyk måte.

Hun sier at det først og fremst er de pedagogiske lederne som må jobbe med dette overfor de ansatte på sine avdelinger, og styrerens oppgave er å få lederne med seg på dette arbeidet ved å ansvarliggjøre dem. En strategi for å få dem med seg på dette, er at styrer ber lederne om å ta vanskelige samtaler med sine medarbeidere selv, samtidig som hun er støttende og hjelper dem hvis de ber om det.

Styrer 1 beskriver en situasjon hvor den pedagogiske lederen kom i konflikt med sitt personale. Da gikk styreren inn og støttet avgjørelsen til lederen etter først å ha forsikret seg om at avgjørelsen var god. Hun forsøkte å heve lederens status overfor personalet ved å understreke at hun var den ansvarlige når styreren ikke var til stede, og hun begrunnet hvorfor hun var enig i lederens avgjørelse.

Styrer 1 beskriver indirekte hvordan hun jobber med å forbedre kommunikasjonen i barnehagen. Jeg fikk følgende svar på spørsmål om hva hun tror vil komme ut av veiledningsprosjektet som barnehagen er med på:

*- Jeg tror veiledning er en veldig god metode for å finne ut av ting sammen. Det å stille seg spørsmål, hva skal forbedres og hvorfor og hvordan?*

Hun forteller at kommunikasjon har vært et selvvalgt tema som de ansatte har ønsket å ta opp i veiledningssamtalene, og at personalet uttrykte at dette hadde vært nyttig og «kjemp allright». De hadde kommet fram til en del ting de skulle forandre på allerede under den første samtalen.

*- Så de kom tilbake og sa at nå skal vi gjøre sånn, og så kom det tre blide fjes ut fra veiledningen. Så det var tydelig at de fikk noe ut av det, da.*

Styrer 1 forteller at det endringsarbeidet hun holder på med, ikke er ferdig, det er fortsatt mye å ta tak i. Hun påpeker at det var en etablert kultur da hun startet for 4 år siden, og at det tar tid å endre på dette.

Det er klart at det å skulle endre en kultur som har eksistert i lang tid, er en krevende oppgave som tar tid. Dersom ledelse skal føre til kvalitetsutvikling, er det viktig å kunne ta i bruk flere strategier for å oppnå resultater raskere. Eksemplet hvor hun støttet den pedagogiske lederen overfor personalet, viser hvordan hun både øker denne lederens status og begrunner det faglig. Lederen fikk støtte for avgjørelsen sin og gjennom det en faglig mestringsfølelse, noe som også vil kunne skape bedre relasjon mellom lederen og styreren. Personalledelse må tilpasses det personalet man har, og det kreves høy kompetanse og menneskekunnskap å lede ulike typer medarbeidere. Dette kan diskuteres i lys av Bolman & Deal og Senge. Både ulike fortolkningsrammer og systemtenkning kan være redskaper til å tenke flere innfallsvinkler og til å se underliggende strukturer framfor enkelthendelser (Bolman & Deal, 2014; Senge, 1999).

### **Styrer 2 beskriver suksessfaktorer ved endringsarbeid på følgende måte:**

*- Vi fikk et spørsmål for fem år siden om vi ville være med i «De Utrolige årene». Det var et veldig stort og omfattende arbeid som alle ansatte måtte delta i, eller ingen. Det brant jeg for med en gang, så jeg meldte oss på, og så reiste jeg ut her til barnehagen igjen. Det var en..... litt undring i personalgruppa først. Tenk om vi ikke klarer det, alle må delta, vi skal gå sammen med andre barnehager, og det var kanskje verst, for de kjente ikke de fra de andre barnehagene. Vi måtte bruke alt som het planleggingsdager over to år, og halve og hele dager hver tredje måned hvor hele personalet var på kurs. Det har vært veldig vellykket. Det sitter godt i personalet her, når vi får nytt personale så prøver vi å implementere dem i den jobbinga, og jeg må si at det har vært 100 % vellykket.*

Styrer 2 forteller at kursingen var ferdig i 2009, men at barnehagen hele tiden drar med seg det de lærte. Hun er bevisst på å holde det varmt, og forteller at de hadde planleggingsdag nå i januar hvor de hadde ca. to timer repetisjon av «De Utrolige Årene». På spørsmål om hun tror prosjektet hadde fungert like godt hvis ikke hun som styrer hadde brent for det, svarer hun at hun tror det. Hun begrunner det med at det er så mange som synes det er godt, det er så gode rammer og strukturer. Hun sier det er artig å se at det varer.

Styrer 2 forteller at de nå er i gang med et nytt prosjekt, «Dino-skole-prosjektet», som er i samme tråd. Her er det fem førskolelærere som blir kurset, i tillegg har styreren bestilt kurs til hele personalet over en uke eller to. Hun sier at hun tok seg den frihet å melde dem på, for deretter å informere personalet. Her var det også litt blandet mottagelse, noen kviet seg fordi de skulle lære å snakke gjennom store hånd-dukker, og spurte om de virkelig skulle gjøre det? Styreren svarte at, ja, det skal dere. Hun sier at dette er et stort prosjekt samtidig som barnehagen også er med i BIFALL-prosjektet, men hun ønsker å gjøre begge deler fordi hun har stor tro på det.

Det kan synes som om de tydeligste suksessfaktorene i første omgang var at styreren hadde stor tro på prosjektet og som hun sier, «brant for det». En annen suksessfaktor var at hele personalet var sammen om prosjektet, alle deltok. Den tredje suksessfaktoren var at det de lærte på kurset har blitt brukt i barnehagens daglige arbeid og har blitt «holdt varmt» gjennom repetisjon på planleggingsdager. Styreren framhever også selve prosjektets innhold som så godt i seg selv, at hele personalet har vært like begeistret som henne selv. Noe jeg undret meg over i styrerens fortelling, var at hun ikke rådførte seg med lederteamet sitt før hun meldte barnehagen på et så omfattende og stort prosjekt, og at hun har gjort det samme en gang til i forhold til et oppfølgingsprosjekt. En styrer er i sin fulle rett til å gjøre dette, men jeg vil diskutere om dette kan ha innvirkning på relasjonen mellom styrer og ansatte. Selv om dette prosjektet har gitt en varig, positiv kompetanseutvikling for barnehagen som helhet, kan man stille spørsmål om framgangsmåten til styreren har hatt innvirkning på andre områder. Hun beskriver seg selv som en demokratisk leder, men i dette tilfellet tok hun en sjefsavgjørelse uten å rådføre seg med personalet.

Det er mulig hun kunne ha sluppet noe av skepsisen blant personalet, hvis hun på forhånd hadde klart å skape en felles visjon jfr. Senges 3. disiplin, og der dette prosjektet ble presentert som et mulig virkemiddel for å oppnå denne visjonen. På den andre siden, kan man spørre seg om denne kompetanseutviklingen hadde vært mulig å få gjennomført, hvis hun i forkant skulle hatt en demokratisk avgjørelse på om de skulle delta. Gjennom denne handlemåten kan hun beskrives som en leder som går i front og har politisk teft, slik som Bolman & Deal beskriver den politiske fortolkningsrammen. Det kan også beskrive lederen som en inspirator som skaper skjønnhet og mening. Men fortolkningsrammene som beskriver human resource-tankegangen, er ikke framtrødende i dette eksemplet, og dette kan være utgangspunkt for å drøfte om utfordringer med personalarbeid kan ha sammenheng med styrerens fortolkningsrammer (Bolman & Deal, 2014).

### **Styrer 3 beskriver suksessfaktorer ved endringsarbeid på følgende måte:**

For noen år siden ble barnehagen utvidet fra 3 til 4 avdelinger. Dette medførte utbygging av selve barnehagen og en økning med 19 flere barn og 5 nye ansatte. Det styrer 3 så på som en viktig grunn til at så store endringer gikk bra, var det å være i forkant. Hun informerte de ansatte om årsaken til utvidelsen, hun ga god informasjon både før og undervegs i hele prosessen, og hun inkluderte de ansatte i planleggingen. Hun forteller blant annet at flere var med på å tegne forslag til innredning/romløsninger, og at de diskuterte hvordan de nyansatte skulle integreres i personalgruppa. Hun forteller videre at denne utvidelsen krevde svært mye av hennes tid, og at hun måtte overlate mye ansvar til de pedagogiske lederne i forhold til oppgaver hun selv tidligere hadde hatt. I ettertid ser hun dette som svært positivt. Styrer 3 forteller at de pedagogiske lederne selv så at de måtte ta ansvar og at de mestret dette på en flott måte.

*- Det har vært en veldig spennende reise, og jeg sier reise fordi det handler mye om involvering, det handler mye om medbestemmelse og medvirkning i personalgruppa, og det handler mye om hvordan vi snakker om det nye som skal komme.*

Styrer 3 forteller at hun la vekt på å skape et felles bilde av det nye som skulle komme. Hun benytter her det Senge omtaler som å skape felles visjon. Det var viktig at de som hadde jobbet i «den gamle» barnehagen ikke skulle bli hengende igjen i hvordan ting hadde vært før, men at det ble skapt en bevissthet om at *alle* skulle inn i nye nytt.

*- Det som dukka opp av utfordringer undervegs, var egentlig det der å bli kvitt den gamle, røde barnehagen.*

*- Som vi alltid har vært, det var så mye hyggeligere før, det var så mye... det er nok først dette året her at vi har kvitta oss med alle de tilbakemeldingene, at de har forsvunnet sånn sakte men sikkert. For det har tatt tid.*

Styrer 3 beskrev tydelige strategier for hvordan hun jobbet med dette:

*- Endringsarbeid handler mye om å forberede, ta med folk på råd, drøfte, og så må vi inn i det nye, men hvordan gjør vi det? Å skape en sånn oppfatning av at sånn blir det nye, sammen.*

- Vi snakka mye om hvilke muligheter som utbyggingen fører med seg. Hvilke muligheter har vi når vi får 5 nye ansatte, hva kan de bidra med i vår barnehage? Hvilke muligheter har vi når vi får større plass og større område? Så vi snakka egentlig om de tingene som var positivt.

Hun var også opptatt av å informere i forkant og være klar og tydelig på hvorfor det var nødvendig med utbygging. Dette var noe hun brukte lang tid på.

- Bakgrunnen for at vi velger å bygge ut, er at vi tilpasser oss barnehagemarkedet. Vi får fylt opp med små barn i bunnen, så vil de være i vår barnehage i et 5 års perspektiv.

Styrer 3 forteller at små barnehager er sårbare og at flere har blitt lagt ned. Derfor ville det å bygge ut medføre tryggere arbeidsplasser, noe som igjen er positivt for arbeidsbetingelsene og arbeidsmiljøet.

Slik jeg tolker styrer 3, så har hun lyktes med et stort endringsarbeid først og fremst fordi hun har klart å få hele personalet med seg i en felles visjon om det nye som skulle komme. For å få med seg personalet, har hun vært bevisst på å bruke mange strategier. Kort oppsummert har hun vært i forkant, brukt tid, informert, inspirert, involvert og lagt til rette for medbestemmelse. Et kanskje utilsiktet positivt resultat, var også myndiggjøring av de pedagogiske lederne. Disse strategiene viser at denne styreren har utført ledelse i lys av alle de fire fortolkningsrammene til Bolman & Deal, og dette er kanskje en viktig grunn til at hun har lyktes med endringsarbeidet (Bolman & Deal, 2014). I lys av Senges systemtenkning (Senge, 1999), ser jeg at styrer 3 har jobbet bevisst innen de ulike disiplinene, spesielt i forhold til det å skape en felles visjon og å synliggjøre og bearbeide mentale modeller. Det var krevende å bli kvitt «den gamle barnehagen», men det at styreren var så tydelig og bevisst på å fokusere på visjonen om «det nye», samtidig som hun jobbet målrettet med å bli kvitt tanker om at alt var bedre før, og sånn pleide vi å gjøre det, førte til suksess.

### 5.3.1 Oppsummering

To av styrerne har beskrevet endringsarbeid som de har lyktes med, men de har brukt ulike strategier. Nå var også endringsarbeidene de beskrev ulike i seg selv, den ene gjennomførte et pedagogisk endringsarbeid, der hele personalet ble skolert og tok i bruk nye pedagogiske arbeidsmetoder. Mens den andre gjennomførte endringer på strukturelt plan, der arbeidsforholdene for de ansatte endret seg som følge av utbygging.

Styrer 2 innførte med stort engasjement et nytt pedagogisk verktøy som påvirket arbeidet for alle i barnehagen. Dette gjorde hun uten å ha rådført seg med personalet. Resultatet ble likevel at hun etter hvert fikk hele personalet med seg. Styrer 3 har hatt en helt annen tilnærming til endringsarbeidet, ved at hun brukte mye tid på å informere i forkant og å få personalet med seg i prosessen. Hvis man ser på endringsarbeidet i disse to barnehagene isolert, kan man si at begge har hatt suksess. Likevel vil jeg drøfte om den første strategien kan ha påvirket myndiggjøringen av de pedagogiske lederne og relasjonen mellom styreren og de ansatte.

En av styrerne har beskrevet et endringsarbeid som hun fortsatt jobber med, og graden av suksess er foreløpig uviss. Hennes beskrivelse av suksessfaktorer, ble på mange måter overskygget av de utfordringene hun beskrev. Det ser ut til at den største utfordringen hennes er å få fram i lyset og bli kvitt mentale modeller blant personalet, og i tillegg klare å skape en ny felles visjon.

Min innfallsvinkel til drøftingen vil være å se nærmere på hvordan styrerne kan være med å heve kompetansen hos hele personalet. Jeg vil også drøfte hvordan de tre barnehagene gjennom samarbeid i fellesskap, kan fremme ledelseskompetansen og gjennom det bidra til kvalitetsutvikling.

## 5.4 Hva ser styrerne som de største utfordringene og hvordan møter de disse?

**Styrer 1 beskriver utfordringer og hvordan hun møter dem på følgende måte:**

Styreren ser det som en utfordring å få personalet til å være lojale og dra i samme retning.

*- Jeg trenger noen flere støttespillere, at vi på en måte må stå litt sammen. Jeg føler at det kan ha vært litt vanskelig i perioder, lojaliteten kanskje, fra de pedagogiske lederne og opp til meg.*

Det som ble beskrevet som denne styrerens endringsarbeid i kapittel 5.3, er det samme som hun også beskriver som en av de største utfordringene: Hun ser det som krevende å skulle endre en rådende kultur, der de ansattes holdninger og deres innstilling skal endres fra et personalperspektiv til et foreldre- og barneperspektiv.

Hun beskriver i tillegg ansvaret for økonomi som en utfordring. Eier ønsker at barnehagene skal ta inn maksimalt antall barn, mens hun selv mener at det ut fra pedagogiske hensyn er

bedre med mindre barnegrupper. Likevel må hun være lojal overfor eier og argumentere overfor sitt personale at det går fint å ta inn så mange barn.

*- Det er et sånt ømtålig tema altså, hvor mange barn man skal være på avdelingen, for det er klart, det går jo på de ansattes arbeidsmengde.*

Styrer 1 utdyper dette ved å beskrive utviklingen de siste årene som en følge av pedagognormen. Da hun begynte å jobbe på avdeling hadde de 12 barn på småbarnsavdelingen, mens de i dag har 14. Hun sier at dette er en svært merkbar endring siden det ikke er flere ansatte.

*- Jeg skulle virkelig ønske at det kom en lov om antall barn pr voksen.*

*- Det er en utfordring som leder, for jeg mener at barnegruppene burde være minst mulig, men jeg vet jo at jeg må ha dem sånn som de er.*

*Jeg må jo utad snakke godt om det, så der er jo min lojalitet til eier av barnehagen. Man må gjøre det beste ut fra de ressursene man har.*

Min kommentar til dette, er at styrer 1 har jobbet 10 år som pedagogisk leder på småbarnsavdeling, og jeg merker at engasjementet i forhold til pedagognormen og bemanning er oppriktig og selvopplevd. Hun vet godt hvordan økningen av antall barn på avdelingen har endret hverdagen både for barna og de ansatte. Det har blitt mer uro og dårligere tid til hvert enkelt barn. Styreren ser dette som en utfordring, de må forholde seg til de økonomiske rammene som foreligger, samtidig som hun selv hadde ønsket å ha mindre barnegrupper. Dette er noe alle barnehager må forholde seg til, så spørsmålet mitt blir hvordan styreren klarer å formidle en holdning som bidrar til best mulig bruk av ressurser. Den viktigste ressursen i barnehagene, er de menneskene som jobber der. Hvordan får hun med seg personalet innenfor de rammene som er? Hun jobber aktivt med å endre de ansattes holdninger til foreldresamarbeid, og det koster ikke penger å svare foreldre på en imøtekommende måte. Det koster heller ikke penger å ha en ydmyk holdning og å se på foreldre som kunder der du skal møte kundens behov. Men på den andre siden så kan det oppleves som «kostnads»-krevende for personalet å tenke barne- og foreldreperspektiv hvis dette medfører en enda mer slitsom arbeidsdag.

Styrer 1 sier også at kommunikasjon kan være en utfordring. Hun forteller om tilfeller der beskjeder fra foreldre ikke har kommet fram på riktig måte, og der planer avdelingene har lagt kommer i konflikt med hverandre på grunn av dårlig kommunikasjon. Et eksempel på



dette var en ansatt som kom til styreeren med anklager om at et møte styreeren hadde hatt med en annen ansatt førte til store problemer på avdelingen. Styreer 1 forteller at hun hadde lagt til rette for møtet og ordnet alt på forhånd, men at det kan ha vært en misforståelse på grunn av dårlig kommunikasjon. Den ansatte som klaget, hadde begynt på jobb etter at styreeren hadde gjort avtalene, og dermed hadde hun kanskje ikke blitt informert.

Det er flere innfallsvinkler til å drøfte dette. I tillegg til å diskutere kommunikasjon, kan det være nyttig å se på rollebevissthet og ansvarsfordeling. Har barnehagen en tydelig struktur og bevissthet rundt de ulike rollene til de ansatte? Er det gode nok rutiner for skriftliggjøring av avtaler for å sikre at alle får den informasjonen de trenger til riktig tid? Dette vil jeg diskutere i lys av den strukturelle fortolkningsrammen til Bolman & Deal (Bolman & Deal, 2014). Men det er også interessant å bringe inn Sørhaugs perspektiver som beskriver makt og tillit som en gjensidig relasjon (Sørhaug, 1996).

### **Styreer 2 beskriver utfordringer og hvordan hun møter dem på følgende måte:**

- *Det er personalarbeid.*
- *De største utfordringene er hvis man kommer opp i personalkonflikter.*
- *Da må man være så ydmyk at man tør å be om hjelp fra andre steder.*

Styreer 2 svarer kontant at personalarbeid er den største utfordringen, og spesielt hvis det oppstår personalkonflikter. Dette kan være svært krevende, og det er viktig å behandle slike saker på en måte som gjør at man kan fortsette å jobbe godt sammen i tiden framover. Hun har i slike tilfeller søkt hjelp både fra barnehageeier og juridisk bistand gjennom Private Barnehagers Landsforbund (PBL).

- *Jeg har hatt dialog med den ansatte hele veien.*
- *Vi går videre sammen, den personen, eier og jeg. Så har vi et fellesmøte og så får vi se om vi får nøsta opp i situasjonen som hun har kommet i.*
- *Det berører hele bedriften faktisk.*

Styreer 2 beskriver en situasjon hun står oppe i nå, og utfordringen er ikke bare knyttet til den ene ansatte, men det påvirker og berører hele barnehagen. Hvordan hun har møtt denne utfordringen, er nærmere beskrevet i kapittel 5.3.2 om ledelsesstrategier.

Jeg spør om styrer 2 ser på økonomi som en utfordring?

- *Økonomi kan bli en utfordring, men per i dag så er ikke det noen utfordring for meg.*
- *Økonomisk i den barnehagen her, så har vi det bare bra, det er ingen problemer, men det er jo noe som er et stort ansvar, å styre etter det budsjettet du har fått.*

Disse sitatene beskriver en styrer som mener at økonomi ikke er en utfordring. Likevel kan det også tolkes som at styreren har akseptert at hun har de rammebetingelsene som foreligger, og at hun velger å gjøre det beste ut av situasjonen og ikke fokusere på dette som en utfordring.

### **Styrer 3 beskriver utfordringer og hvordan hun møter dem på følgende måte:**

- *Det er utfordrende å drive barnehager i dag fordi det hele tiden er snakk om økonomi. Rammebetingelsene er en støyfaktor midt oppe i det hele som jeg ønsker å bruke minst mulig ressurser på, men som er en forutsetning for hele driften.*
- *Det er ikke gode nok rammebetingelser og det har innvirkning på antall barn.*
- *Hver og en styrer føler nok på det med antall barn, du må liksom kjøre rovdrift på personalet ditt.*

Styrer 3 understreker at økonomi er styrerens ansvar, og at hun velger å la dette være en støyfaktor. Det er en utfordring å skulle opprettholde et kvalitetsmessig godt tilbud til foreldrene med mindre ressurser. Hun forteller hvordan hun jobber med dette overfor personalet:

- *Gjøre det på en sånn måte at du får utnytta ressursene på best mulig måte sammen med personalet.*
- *Jeg tror ikke at du får det gode tilbudet, det gode omdømmet og de gode løsningene internt i barnehagen ved å hele tiden pepre de ansatte med at vi har dårlig råd, vi har dårlig råd, vi har dårlig råd.*
- *Så jeg velger å snu på det og la det være en støyfaktor som jeg må møte.*

Styrer 3 utdyper dette med å beskrive hvordan hun jobber med kvalitetsutvikling på en slik måte at det blir billigst mulig.

- *Oppfatningen av kvalitet i barnehagen, den ligger i møtet med barn og møtet med foreldre, og det koster jo nødvendigvis ikke mye penger, men det koster en bevissthet, det koster organisering, du må ha en struktur og bevissthet om hvordan du skal utnytte og ha kvalitet i de leddene i barnehagen.*

- *Derfor så blir den største utfordringen å drive barnehagen på en sånn måte at alle drar lasset sammen til det beste for barnet og foreldrene og oss selv.*

- *Og den utfordringen, den handler om tillit, relasjonsbygging, involvering og medvirkning.*

Styrer 3 innrømmer at det koster penger å finne felles læringsarenaer, for det betyr overtid på kvelden. Det igjen betyr at hun må være kynisk i bruk av kompetanseutvikling, og hun mener at den beste kompetanseutviklingen som de har mest igjen for, er den interne. Hun sier at hun har masse kompetanse i personalet, og at det også er en kamp barnehagene i mellom å få ansatt de dyktigste medarbeiderne. Hun legger til at det er hardt arbeid å få de beste til sin barnehage, men det er viktig for å styrke barnehagen. Hun sier at menneskelig kompetanse er det viktigste. Jeg spør hva hun legger vekt på ved nyansettelser:

- *Du må ha noen egenskaper som gjør at du når fram til barn, personal og foreldre, det kikker jeg mye etter.*

- *Du må være sulten på læring*

- *Som pedagog må du være opptatt av fag, altså du må være opptatt av å kunne være førskolelærer, du må liksom stole litt på deg selv.*

- *Men hvis du har noen egenskaper som utadvendthet, lysten på å lære, litt ydmyk men likevel ha litt meninger, så kan du lære det andre, så kan vi gi den tryggheten og den støtten som gjør at du tør å bruke fagligheten din.*

- *Det du skaper sammen, det har mest betydning.*

Det virker som styrer 3 har en grunnholdning som sier at det må ligge noen egenskaper i bunnen, og at utdanningen må være på plass, men utover det har hun tro på at nyansatte vil kunne utvikle seg til dyktige medarbeidere ved å komme inn i den kulturen som råder i barnehagen.

Jeg merket meg at det første styrer 3 nevnte da jeg spurte om utfordringer, var økonomi. Samtidig var hun tydelig på at hun ikke ville beskrive rammebetingelsene som en

utfordring, men som en *støyfaktor* som hun som styrer måtte forholde seg til og gjøre det beste ut av. Det hun definerte som den største utfordringen, var å drive barnehagen på en sånn måte at alle drar lasset sammen til det beste for barnet og foreldrene og oss selv. Mitt inntrykk er at styrer 3, har en gjennomført holdning av alltid å være mer opptatt av å beskrive løsninger og strategier, enn å snakke om problemer.

### 5.4.1 Oppsummering

Det er interessant at styrer 2 i motsetning til de to andre ikke beskriver de økonomiske rammebetingelsene som problematisk, når de to andre opplever dette som en av de største utfordringene. Styrer 1 var opptatt av pedagognormen og antall barn på avdelingen, og i beskrivelsen av dette var hun opptatt av det pedagogiske perspektivet og hensynet til de ansatte. Styrer 3 nevnte også pedagognormen og at hun kunne føle at hun drev rovdrift på personalet, men det var likevel ikke dette som fikk hovedfokus. Hun var mer opptatt av hvilke *muligheter* hun hadde til å jobbe med kvalitetsutvikling innenfor rammer som hun likevel ikke kunne gjøre noe med. Dette kan også ha vært tilfelle for styrer 2, selv om det ikke ble uttrykt like tydelig.

Både styrer 1 og 2 beskrev utfordringer i forhold til personalarbeid som en av deres største utfordringer. Styrer 3 brukte en annen innfallsvinkel og beskrev den største utfordringen som det å få alle til å dra lasset sammen. Igjen framstår Styrer 3 som en leder som tenker systemisk (Senge, 1999) og ut fra ulike fortolkningsrammer (Bolman & Deal, 2014).

## 5.5 Kan systematisk bruk av veiledning være et redskap for kvalitetsutvikling?

**Styrer 1 beskriver veiledningsprosjektet barnehagen deltar i på følgende måte:**

*- Jeg har ikke så mye erfaring med veiledning, men jeg har jo troen på at det er et nyttig redskap.*

Styrer 1 sier hun tror veiledning er bra for å sette ting i perspektiv, få inn teorier og forskning og for å finne ut av ting sammen. Hun sier det er viktig å stille spørsmål. Hva skal forbedres, hvorfor og hvordan? Hun legger til at hun selv ønsker å bli bedre til å stille gode spørsmål slik at personalet selv kan finne løsninger.

Mitt inntrykk er at styrer 1 er litt «på siden» av dette prosjektet foreløpig, og derfor har hun ikke klare svar på hva som kan komme ut av det. Likevel viser hun et engasjement for å lære mer om veiledning, noe som ikke var like tydelig da hun snakket om ledelsesstrategier. I lys av Senges 1. disiplin, personlig mestring, er dette en innstilling hos styreren som vil kunne fremme ledelse av kvalitetsutvikling. I drøftingen vil jeg diskutere om styrerne kunne vært mer involvert i BIFALL-prosjektet, og hvilke kvalitetsutviklingsmuligheter som kan ligge i dette prosjektet framover.

**Styrer 2 beskriver veiledningsprosjektet barnehagen deltar i på følgende måte:**

*- Jeg tror at med bruk av veiledning så øker kompetansen hos alle. Interessen kommer også mer opp for de deltar, de kan yte mer, og de kan komme med innspill for hva som er bra eller ikke.*

*- Pedagogene som skal veilede, de må sette seg mer inn i veiledning, de må jobbe kontinuerlig med dette her.*

*- De kan snakke om utfordringer som de har i hverdagen som de ikke har turt å sette ord på før. De kanskje eier samme problemstilling, men de vet ikke om hverandre.*

Styrer 2 forteller at hun hadde liten oversikt i starten, men at hun etter hvert har begynt å få oversikt etter å ha hatt møte med de pedagogiske lederne. Hun forteller at hun ble overrasket over hva personalet ville ta opp i veiledningen i starten, for det sprikte veldig. Dette var så påtakelig at hun funderte over om de hadde vokst fra hverandre og blitt fire barnehager i en.

**Styrer 3 beskriver veiledningsprosjektet barnehagen deltar i på følgende måte:**

*- De ufaglærte i barnehagen opplever lederne som gode til å stille spørsmål og gode til å komme til kjernen i de tingene man løfter opp i problemstillingen.*

*- Det styrker relasjonene mellom medarbeider og leder.*

Styrer 3 framhever at veiledningsprosjektet har styrket relasjonene mellom medarbeidere og ledere på avdelingene, og sier at det er en god arena for drøfting av faglige og reelle problemstillinger. Hun mener videre at dette er en god læringsarena for de pedagogiske

lederne til å vise sin faglighet, og at de ufaglærte opplever at lederne er gode til å stille spørsmål og til å komme til kjernen og få i gang refleksjon. Styrer 3 sier at det er et mål å fortsette med veiledning også etter at dette prosjektet er over.

### 5.5.1 Oppsummering

Det kan synes som om styrerne er litt «på siden» av prosjektet, de er ikke direkte involvert i veiledningen, og det de vet om prosjektet bygger på tilbakemeldinger fra personalet. Dette kan være en styrke når det gjelder *myndiggjøring* av de pedagogiske lederne i alle tre barnehagene. Slik sett kan BIFALL-prosjektet bidra inn mot et område der styrerne har utfordringer, og gjennom det være med å fremme ledelsesstrategier som fører til kvalitetsutvikling. På den andre siden, kan det virke paradoksalt at et slikt utviklingsprosjekt foregår uten at styrerne er sterkere involvert. Med tanke på styrernes egne personlige mestring og kompetanseutvikling, og ledelse som skal føre til kvalitetsutvikling i hele organisasjonen, vil det være interessant å drøfte om prosjektet burde hatt en bredere deltagelse.

## 5.6 Andre faktorer som styrerne framhevet

Alle styrerne framhevet foreldresamarbeid som svært viktig, og en av styrerne gikk så langt som til å si at man kan definere kvalitet ut fra et foreldreperspektiv. Hun sier at foreldre er en positiv og viktig samarbeidspartner, og hun er nøye med å framstille foreldre som oppdaterte og bevisste, og at det at de ønsker et godt tilbud til sine barn, er med på å styrke kvaliteten i barnehagen. Alle ble spurt om de av og til opplevde at foreldre stilte urimelig krav, og om foreldre kunne stille krav for *sitt* barn som gikk på bekostning av barnegruppa som helhet. Styrerne kunne fortelle om enkeltepisoder, men alle la til at dette ikke var noe problem. De ga uttrykk for at de hadde stor forståelse for at foreldre stilte krav, samtidig som de beskrev foreldrene som forståelsesfulle og fornuftige dersom barnehagen ikke kunne møte enkelte spesielle behov.

Styrer 3 som også er eier, beskrev samarbeidet de tre barnehagene i mellom på følgende måte:

*- Mange av de tinga på å drive barnehage kan være felles. Og så er den andre tanken at målet i BIFALL-barnehagene er jo ikke at vi skal være, det skal jo være mangfold. Det skal være ulike barnehager med ulike identiteter og sin personalgruppe med sine mennesker,*

*det er de som har bygd opp den kulturen, du kan aldri kopiere en kultur. Så tanken er jo at det som kan være felles, og som ikke bør være forskjellig, og det som vi mener er en god ting, det skal være likt.*

*- Og så skal tanken rundt personalarbeid, tanken rundt hvordan du skal møte personalet, hvordan du skal få de med, medvirkning og involvering, sånne ting, der kan fremgangsmåtene være like, men det er likevel forskjellig fordi man sitter med sine mennesker, sin kultur, sine....eh... ja, si, man kan aldri gå inn og styre noe mennesker på en arbeidsplass skaper sammen, og det er heller ikke målet i BIFALL-barnehagene. Målet er at vi skal ta vare på det som er mangfold der, og det ser vi jo at.... Det er svært ulikt mellom barnehagene, og det må få lov til å være ulikt.*

Det at eier beskriver barnehagene som ulike, og at hun fremhever dette som positivt og viktig fordi det er bra med mangfold, underbygger behovet for å kunne tenke i ulike fortolkningsrammer og systemisk (Bolman & Deal, 2014; Senge, 1999). Det kan også være en forklaring på at styrerne beskriver ulike ledelsesstrategier og utfordringer.

## 6 DRØFTING

Utgangspunkt for drøftingen er problemstillingen:

### **På hvilken måte kan ledelsen av barnehagen fremme kvalitetsutvikling?**

Lederrollen og ledelsesstrategier er de temaene som har pekt seg ut som mest vesentlige for å få belyst problemstillingen. Det er på disse områdene en finner de største forskjellene mellom de tre styrerne, både i forhold til hvordan de oppfatter lederrollen og hvilket repertoar av ledelsesstrategier de beskriver. Disse vil bli drøftet både i sammenheng med utfordringer og suksessfaktorer. Sammenligning mellom de tre styrerne er en innfallsvinkel til drøftingen, derfor vil jeg behandle alle tre samtidig under hvert hovedemne, og drøfte styrernes uttalelser opp mot hverandre. Jeg vil ikke lenger bruke betegnelsen styrer 1, 2 og 3, da det ikke er denne studiens hensikt å finne ut hvem som er best, men å finne hvilke faktorer som er avgjørende for at ledelse kan fremme kvalitetsutvikling.

Lederrollen blir først og fremst drøftet i lys av ledelsesteori (Sørhaug, 1996) og organisasjonsledelse (Bolman & Deal, 2014). Ledelsesstrategier drøftes hovedsakelig i lys av systemtenkning (Senge, 1999). Da det viste seg at styrerne i liten grad var direkte involvert i veiledningsprosjektet, vil jeg drøfte dette opp mot styrernes rolle i BIFALL-prosjektet.

### 6.1 Lederrollen

Tian Sørhaug beskriver ledelse som en form for grenseregulering. Ledelse regulerer organisasjonens forhold til omgivelsene, mellom avdelinger og mellom det enkelte individ og organisasjonen. Han hevder at ledelse først og sist er en *relasjon*. Alle styrerne var opptatt av relasjonsbygging, men de brukte litt ulike ord for å beskrive sin egen rolle i dette. En av styrerne brukte ordet *relasjon* svært mange ganger i løpet av intervjuet, og hun beskrev hvordan *kommunikasjon* var et viktig redskap for å skape gode relasjoner. Denne styreren snakket lite om maktforhold, men mye om tillit og lojalitet. Hos en av de andre, var *tilstedeværelse* en ting jeg merket meg som framtrædende, hun var mye rundt på avdelingene og snakket med både barn, ansatte og foreldre daglig. Hun la vekt på dialog, tillit og lojalitet, og heller ikke hun snakket så mye om maktforhold. Den siste styreren beskrev seg selv som forståelsesfull, imøtekommende, fleksibel, stabil og en god lytter, samtidig som hun også fortalte om mulig illojalitet blant enkelte medarbeidere og at hun var noe usikker på tillitsforholdet. Denne styreren spurte jeg spesifikt om maktrelasjoner,



og da beskrev hun *makt* som negativ maktutøvelse, og det kom lite til uttrykk en forståelse av makt som en gjensidig relasjon av makt og tillit. Likevel behøver ikke styrerens beskrivelse av maktforhold bety at hun selv ikke utøver makt som en sosial prosess av makt og tillit. Det at hun legger vekt på å være fleksibel og en god lytter, kan tyde på at hun møter de ansatte med tillit og åpenhet, som igjen kan føre til gode relasjoner.

Sørhaug er tydelig på at det å regulere organisasjonens forhold til omgivelsene, er utfordrende (Sørhaug, 1996, s. 26). I en barnehage kan man se det som styrerens oppgave å lede på en slik måte at retningen for driften er tydelig for alle ansatte, samtidig som styreren må være i stand til å korrigere de ansatte dersom de ikke holder seg innenfor denne retningen. Dersom styreren har utfordringer med å korrigere de ansatte, blir det ifølge Sørhaugs uttrykksmåte en utslettelse av grenser. Når man er usikker på om personalet opptrer lojalt overfor den overordnede ledelsen av barnehagens retning, kan det være et tegn på at lederen ikke er i stand til å se når grensene overskrides, og at hun sliter med å regulere grensene. Det vil dermed være avgjørende å tilegne seg en kompetanse som gjør at man er i stand til å regulere grensene, for at ledelsen skal kunne fremme kvalitetsutvikling.

Det at lederen er mye til stede ute på avdelingene under den daglige driften, kan oppfattes både positivt og negativt fra personalets side. Det kan oppleves trygt og godt at de har en leder som er opptatt av det daglige livet i barnehagen, de kjenner henne, og hun kjenner dem. Samtidig kan det kanskje oppleves som negativ kontroll at hun plutselig dukker opp uanmeldt, selv om hun understreker at det ikke er hensikten. Det å bli *sett* av sjefen i det arbeidet du utfører, er positivt hvis du føler at du mestrer oppgaven og du opplever at sjefen anerkjenner den jobben du gjør. Men det kan også føles utrygt hvis du er i en vanskelig situasjon som du ikke mestrer fullt ut akkurat i det sjefen kommer. Man kan tolke dette som en form for maktutøvelse fra styreren. Hun har som styrer rett til å ha innsyn i det daglige arbeidet, og hun sitter med makten til å tolke det hun ser når hun kommer. Dette gir henne oversikt over hva som skjer, samtidig som personalet kan være usikre på hvordan styreren tolker situasjonen. Det kan også føre til at personalet hele tiden søker å gjøre en så god jobb som mulig, fordi de vet at styreren plutselig kan komme. Men da kan man stille spørsmål ved om motivasjonen for å gjøre en god jobb bunnar i frykt, og hvorvidt styrerens tilstedeværelse skaper trygge relasjoner og tillitsforhold. Sørhaugs beskrivelse av at ledelse foregår som en sosial prosess av makt og tillit, kan sies å forutsette en gjensidighet mellom leder og ansatt. I dette eksemplet kan det være en tolkning at styrerens tilstedeværelse og gode intensjoner, er en form for ledelse som ikke

virker fremmende på kvalitetsutvikling fordi maktforholdet ikke er gjensidig, det er styreeren som sitter med makt til å tolke situasjonene, og de ansatte er usikre på hvordan relasjonen til styreeren egentlig er. På den andre siden kan det være en form for ledelse som virker fremmende, i de situasjoner hvor styreeren gir konstruktive tilbakemeldinger og anerkjennelse, og personalet føler seg trygge på hva styreeren mener. I mitt materiale ser jeg tegn på at begge tolkningene kan være gjeldende, ut fra ulike situasjoner som styreeren har beskrevet.

For en av styreerne virker det som om forholdet er et annet, i og med at hun er så tydelig på sin rolle som en leder som er opptatt av relasjoner og positiv kommunikasjon. Styreeren vil skape trygghet og tillit blant personalet ved å være en tydelig leder som går i front og skaper struktur, samtidig som hun er faglig oppdatert, sulten på å lære og hele tiden på søken etter å bli bedre. Denne kombinasjonen av å være en tydelig leder og samtidig ydmyk for å forbedre seg, kan motvirke opplevelser av negativ maktbruk. Jeg tolker henne slik at hun ikke er redd for å ta avgjørelser, men at hun vektlegger faglighet og kommunikasjon. Dette kan føre til at personalet får en tillit til at styreeren vet hva som er best, samtidig som de opplever å bli lyttet til dersom de er uenige. Styreeren uttrykker også tydelig at hun stoler på de ansatte, noe som er uttrykk for tillit og som kan føre til denne gjensidige positive relasjonen av makt og tillit, der maktbegrepet ikke er framtrødende som negativ maktutøvelse, men som en naturlig konsekvens av et gjensidig tillitsforhold. Styreeren snakket ikke eksplisitt om maktforhold i barnehagen, noe som jeg mener underbygger denne tolkingen. Det er ikke så viktig for henne *hvem* som har makt, men at avgjørelser og retning i barnehagen fører til kvalitetsutvikling. Dette vil jeg tolke som kvalitet i tråd med Dahlberg m.fl. sin beskrivelse. De argumenterer for å bytte ut kvalitetsbegrepet med begrepet meningsskapning, der personlig dømmekraft blir forstått som tankehandlinger i relasjon til andre (Dahlberg, et al., 2012). Styreeren er opptatt av at alle ansatte har evnen og kompetansen til å utøve personlig dømmekraft, og hun har myndiggjort dem gjennom å uttrykke tillit. Samtidig er hun opptatt av å skape mening gjennom faglig mestring og felles visjon.

Styreerne beskrev seg selv og sin rolle ut fra sin arbeidssituasjon, sin erfaring og ulike utdanningsbakgrunn. I følge Bolman & Deal er det viktig at en leder kan tolke oppgavene sine ut fra ulike perspektiver. Medarbeidere har ulike behov, og ulike perspektiver kan få fram ulike resultater ut fra den situasjonen organisasjonen er i. I alle tre barnehagene så jeg tydelige tegn på Human resource-tankegang. Metaforen «familie» er naturlig å bruke i barnehage, og et sentralt begrep for alle styreerne er *relasjoner*. De var også opptatt av å

være *myndiggjørere* i den forstand at alle så det som viktig å ansvarliggjøre de pedagogiske lederne.

Bolman & Deal skriver at det kan være frigjørende å innse at det alltid er mer enn en måte å reagere på, overfor et hvert problem eller dilemma, og at de som klarer å variere fortolkningsrammene opplever valgfrihet og makt (Bolman & Deal, 2014, s. 43).

En av styrerne var opptatt av å ansvarliggjøre de pedagogiske lederne, samtidig som hun var usikker på om de var lojale. Det å være bevisst på å bruke flere fortolkningsrammer, kan være et perspektiv som kan føre til endring. Hvis man tenker innen den strukturelle fortolkningsrammen, så er sentrale begreper her *regler og roller*. Styreren var opptatt av å være forståelsesfull og et godt forbilde, men hun snakket lite om rollebevissthet og struktur. Den politiske fortolkningsrammen beskriver lederen som en frontfigur og en som har politisk teft. Styreren fortalte om makt og konflikt, og hun beskrev et behov for å utvikle et maktgrunnlag for de pedagogiske lederne, og at hun selv bestemte hva som skulle gjøres i en del situasjoner. Det kan oppstå situasjoner hvor personalet trenger en tydelig frontfigur med politisk teft, og at en styrer som er bevisst denne fortolkningsrammen, vil kunne oppnå endring.

Den symbolske rammen er også en viktig fortolkningsramme, men denne beskrev styreren mer som en utfordring, siden noe av problemet i denne barnehagen var en rådende kultur og felles historier som hun ønsket å endre. Hun ønsket å få personalet til å endre perspektiv på kvalitet fra et personalperspektiv til et barne- og foreldreperspektiv. Her kan man tolke styreren til å bruke strategier som hører til i den symbolske rammen, man kan si at hun ønsket å *inspirere* medarbeiderne ved selv å være et godt forbilde. Likevel kan dette synes som en ufullstendig strategi, fordi utfordringen for en leder i denne fortolkningsrammen er å skape tro, skjønnhet og mening. Det er krevende å skulle skape helter som man kan tro på og ritualer og historier som inspirerer til meningsfull endring. Dette ser det ut til at en av de andre styrerne har lyktes med i sitt DUÅ-prosjekt. Bildet av lederen som en inspirator, kom til uttrykk gjennom hennes engasjement for dette prosjektet, hun klarte å få med seg hele personalet og å skape tro og mening. Det virker som DUÅ-prosjektet er blitt en felles historie for hele personalet, der de alle er helter i den forstand at dette er noe de lyktes med og ser resultater av sammen. Likevel har jeg kun styrerens framstilling av dette, og man kan diskutere om hun i dette tilfellet også har stått fram i en politisk fortolkningsramme hvor hun har vært frontfigur og bestemt hva som måtte gjøres. Ut fra hennes framstilling, virker det som hun har fått med seg hele personalet, men hun forteller også om overraskelse og litt motstand da hun introduserte prosjektet, det *kan* være en mulig

fortolkning at dette har medvirket til de utfordringene hun beskriver i forhold til personalarbeid.

To av styrerne legger større vekt på den strukturelle fortolkningsrammen. Den ene beskrev det å ha tydelige rammer og struktur som viktig, og dette ble understreket ved at hun var opptatt av gode planer, få ut samme informasjon til alle, skrive referater og å etterspørre hva som blir gjort. Det kan synes som om det å forme strukturen etter oppgaver, ved for eksempel vaktordninger hvor ansvarsområde og oppgaver følger vakten, er mer framtredd enn human resource-perspektivet, hvor man søker å tilpasse organisasjonens og medlemmenes behov til hverandre. Selv om human resource-perspektivet blir uttrykt gjennom relasjonstankegang, kan det virke som det ikke preger organiseringen av arbeidsoppgavene.

En av styrerne ser ut til å veksle mellom alle fortolkningsrammene i Bolman & Deals modell. Det mest framtredd syntes ved første inntrykk å være human resource-perspektivet, da hun gang på gang understreket hvor viktig det var å bygge gode relasjoner i alle retninger i barnehagen. Men etter å ha analysert intervjuet, ble jeg overrasket over enkelte kjennetegn ved denne fortolkningsrammen som ikke var så tydelige. Sentrale begreper i denne rammen er *behov* og *ferdigheter*, og lederens utfordring er å tilpasse medlemmenes behov til hverandre. Jeg hadde forventet at styreren fortalte om hvordan spisskompetanse blant personalet ble utnyttet, at de for eksempel hadde medarbeidere som var spesielt dyktige til å holde samlingsstunder, eller noen som var spesielt kreative til å lage formingsaktiviteter eller sette i gang fysisk aktivitet. Ingenting av dette ble nevnt, og jeg undrer meg over om det er fordi de mangler ansatte med slik spisskompetanse, om de har det, men at det i så fall ikke blir utnyttet, eller om styreren glemte å fortelle om det. Hun fortalte riktig nok om en ansatt som ble flyttet fra en avdeling til en annen fordi hun var dyktig på foreldresamarbeid, men jeg hadde forventet flere slike historier. På spørsmål om hva styreren la vekt på når hun skulle ansette nye medarbeider, uttrykte hun en stor tro på at dersom den nye hadde enkelte grunnleggende ting på plass, så vil vedkommende kunne lære og utvikle seg ved å komme inn i et godt arbeidsmiljø. Hun understreket at det du skaper *sammen*, det har mest betydning. Dette kan tolkes inn i human resource-tankegangen ved det at styreren vil møte den nyansattes *behov*, men det er ikke like tydelig om hun også er opptatt av *ferdighetene* og å legge til rette for å tilpasse organisasjonens behov til dette.

Alle styrerne synes å veksle mellom de ulike fortolkningsrammene, men det ser ut til at de gjør det i ulik grad. Det å være opptatt av sosial arkitektur der roller og struktur er viktig,

samtidig som man ser et ansvar for å være frontfigur og å være den som viser veg, og å gjøre dette ved å være en inspirator som skaper tro, skjønnhet og mening, vil være en styrer som ifølge Bolman og Deal vil kunne utføre effektiv ledelse.

## 6.2 Ledelsesstrategier

Ifølge Senge så er det nødvendig å tenke *systemisk* for å utvikle en lærende organisasjon. Den første disiplinen, personlig mestring, er slik Senge beskriver det viktig både for medarbeiderne, og for lederen selv. To av styrerne beskriver flere kjennetegn som viser at de har stor grad av selvtillit. Den ene av disse beskrev teoretisk kunnskap om ledelse og relaterte det til sin egen jobb, samtidig som hun understreket at hun hele tiden var på søken etter å lære mer. Hun framstod som ydmyk ved at hun fortalt om feiltrinn og hvordan hun hadde lært av disse, og understreket at man aldri kan bli god nok. Hun framstod også som en person som lever *kreativt* framfor *reaktivt*, ved det at hun hele tiden søkte å være i forkant og å tenke framover, framfor å dvele ved fortiden eller rammebetingelser hun ikke kunne gjøre noe med. Hun var mer opptatt av å beskrive *mulighetene* som lå i det å være styrer, enn å snakke om utfordringer. Den andre framstod også som kunnskapsrik, men var ikke like tydelig på at hun fortsatt ønsket å lære mer og å utvikle seg.

Den tredje styreren beskrev seg selv i lederrollen og sine ledelsesstrategier med mindre grad av selvtillit. Hennes motivasjon for å ta førskolelærerutdanning, var først og fremst et ønske om å jobbe med barn, ikke å være leder. Dette ga seg også uttrykk i at hun ikke valgte å fordype seg i ledelse og organisasjonsutvikling mens hun tok utdanning, og hun hadde heller ikke noe ønske om å søke på styrerutdanningen. På spørsmål om hvorfor hun ikke ville videreutdanne seg, svarte hun at hun ikke var så veldig glad i å pugge og lese, og at det var det som stoppet henne. Hun framstår likevel som en leder som ser at det er mer å lære og som ønsker å utvikle seg, hun har deltatt på ulike kurs for styrere, og er tydelig på at hun ønsker å bli bedre til å stille gode spørsmål og å følge opp personalet, hun uttrykker at hun har mye å lære gjennom samarbeid med de andre styrerne.

Ulikhetene kan synes å ha sammenheng både med utdanning og erfaring. Den som i minst grad beskrev et behov for å lære og å utvikle seg, var styreren med lengst erfaring som styrer, likevel var hun tydelig på at hun i visse situasjoner søker støtte og hjelp fra andre, så hun ser behov for å lære i forhold til enkelte krevende oppgaver. Den med kortest erfaring i lederrollen uttrykte tydelig et ønske om å lære mer, samtidig som hun ikke var motivert for å ta styrerutdanningen. Den tredje styreren har både lederutdanning, lang erfaring som styrer og også erfaring både som pedagogisk leder og assistent. Denne styreren var den

som klart uttrykte at hun var «sulten» på å lære mer, og hun beskrev hvordan hun gjorde dette ved blant annet å holde seg faglig oppdatert, og å reflektere over lederrollen og de utfordringer hun møtte i arbeidet. I følge Senges beskrivelse av en leder med stor grad av personlig mestring, er det nettopp denne kombinasjonen av å *ha* kunnskap og et ønske om *mer* kunnskap, som kjennetegner en god leder.

Den andre disiplinen i følge Senges teori, er mentale modeller. Mentale modeller er tankebilder, inngrodde kulturer og antakelser som finnes i organisasjonen (Senge, 1999, s. 14). Det er disse ubevisste mentale modellene som kan skape friksjon når en leder ønsker å endre en holdning og der i gjennom arbeidsmåter og prosesser på en arbeidsplass. En av styrerne mente at hennes viktigste oppgave var å få til en endring i personalets holdninger til foreldresamarbeid. Styreren fortalte at de fleste i personalet hadde jobbet der lenge, og at den rådende kulturen i barnehagen var å ha et klart fokus på personalets arbeidssituasjon, og at arbeidsmåter og oppgavefordeling ble organisert ut fra denne tankegangen. Styreren har «avdekket» det som kan tolkes som en rådende mental modell i barnehagen og hun ønsket å endre denne. Hennes strategi var å snakke med personalet om viktigheten av å ha et foreldrefokus og hun viste hvordan dette konkret kunne løses i situasjonen som oppstod da et foreldrepar ønsket at barnet skulle sove inne.

En av de andre styrerne valgte å arbeide bevisst med å endre innlærte tanke- og handlingsmønstre i forbindelse med utbyggingen av barnehagen. Hun var tydelig på at hele personalet skulle skape noe nytt sammen, og at noe av det som var mest utfordrende var å «bli kvitt» den gamle barnehagen. Hun jobbet med dette på flere plan, og en viktig strategi i dette arbeidet, var å skape et bilde av hvordan det nye skulle bli. Da er vi inne på Senges 3. disiplin, nemlig det å skape en felles visjon. Senge hevder at det å skape en felles visjon vil si å avdekke de felles bildene av fremtiden som fremmer ekte innsatsvilje og deltakelse, snarere enn lydighet. Styreren gjorde dette blant annet ved å involvere medarbeiderne i å tegne innredningen til den nye barnehagen. Hun var også svært bevisst i forhold til å snakke mye om det nye som skulle komme, og å framheve dette som noe positivt og godt for alle.

Senge beskriver gruppelæring som den fjerde disiplinen, og dette bygger på tanken om felles visjon, men også på personlig mestring fordi et lag er satt sammen av talentfulle individer. Senge sammenligner dette med blant annet idrett, og dette er en sammenligning en av styrerne også er opptatt av. Hun fortalte at hun hentet mye inspirasjon fra fotball, og spesielt Rosenborg og Manchester United. Nils Arne Eggen introduserte begrepet «godfotfotball» for å beskrive hvordan han søkte å utvikle spillernes sterke egenskaper i

Rosenborg. Styreeren er også opptatt av å framheve de positive sidene til medarbeiderne fordi hun mener at dersom du får vite hva du er god på, så vil du gjøre det mer. Videre reflekterer hun over hva som har skjedd i Manchester United etter at Alex Ferguson sluttet som manager. Hun undrer seg over at dette laget begynte å tape fotballkamper når de fikk ny manager, selv om spillerne var de samme. Det er tydelig at det ikke er tilstrekkelig med talentfulle individer, man må få dem til å fungere sammen som et lag. Styreeren hadde ikke noe svar på *hva* som utgjorde forskjellen på disse trenerne, men hun var opptatt av at noen ledere lykkes bedre enn andre og tenkte mye på hva årsaken til dette kunne være. Jeg tok med disse refleksjonene for å illustrere hvordan styreeren tenker. Hun er tydelig opptatt av både personlig mestring, mentale modeller, felles visjon og gruppelæring, samtidig som hun er opptatt av sin egen rolle i helheten.

Den tredje styreeren, viser at hun er opptatt av personlig mestring blant personalet, ved det at hun utfordret dem til å delta i DUÅ og Dino skole-prosjektene. Dette er samtidig gruppelæring ved det at hele personalet deltar, og man kan kanskje kalle disse prosjektene for en felles visjon for barnehagen. Hun beskriver hvordan hele personalet er begeistret for dette, noe som kan tyde på at dette har framkalt ekte innsatsvilje og deltakelse, selv om det kanskje i starten var preget av lydighet.

Senge understreker at de fem disiplinene må utvikles parallelt. Dersom man kun er opptatt av for eksempel felles visjon og gruppelæring, vil man ikke lykkes fullt ut hvis man ikke kan se det i sammenheng med mentale modeller og personlig mestring. Det å tenke systemisk, vil kunne hjelpe lederen til å se underliggende strukturer og adferdsmønstre, i stedet for kun detaljer (Senge, 1999). Ulike personalgrupper og barnehagekulturer, samt det at styreerne selv kanskje har ulike posisjoner overfor personalet, kan ha betydning for hvilke ledelsesstrategier de velger å ta i bruk, og hva de velger som de viktigste satsningsområdene for kvalitetsutvikling. Alle styreerne beskriver områder der de jobber innenfor de ulike av Senges disipliner, likevel kommer den helhetlige systemtenkningen mest til uttrykk hos den styreeren som både har lederutdanning og lang erfaring som styrer. Ut fra dette kan man si at både lederutdanning og erfaring har betydning, men at erfaring alene ikke fullt ut kan kompensere for utdanning.

## 7 DENNE STUDIEN SETT I SAMMENHENG MED BIFALL-PROSJEKTET

### **På hvilken måte kan ledelse i barnehagen fremme kvalitetsutvikling?**

De tre styrerne inngikk avtale med en forsker, der de sa seg villige til både å sette i gang aktivitet i sin barnehage, samt å stille barnehagen til rådighet for forskning. Dette i seg selv, tyder på at styrerne er opptatt av kvalitetsutvikling og at de gjennom sin ledelse er villige til å prøve nye metoder for å fremme dette. Alle styrerne hadde erfaring med bruk av veiledning fra tidligere perioder i barnehagen, men de beskrev dette som et verktøy som var blitt brukt forholdsvis lite, og at personalet hadde litt blandete erfaringer med nytten av det. Alle styrerne brukte ordet *ufarliggjort*, når de beskrev måten veiledning som metode var blitt presentert på gjennom forskningsprosjektet. De framhevet også at de tror det fører til kompetanseheving blant personalet, og at dette er en fin arena der de pedagogiske lederne kan vise sin faglighet.

Sett i lys av Wells læringssyklus (Roald, 2012), er det sannsynlig at barnehagens organisasjonskompetanse vil øke ved det at personalet har en arena der de kan dele kunnskaper og erfaringer. I Wells modell framstilles det et møte mellom individuelle og kollektive prosesser, og tankegangen er at erfaring er unik for hvert individ, men den er likevel sosialt eller kulturelt preget fordi den er utviklet i samhandling. Det er først når de enkelte medarbeiderne setter ord på sine unike erfaringer og deler dem med andre, at dette kan utvikle seg til forståelse på et dypere plan. Når denne forståelsen utvikles gjennom kollektive prosesser, vil den utvikle seg videre til individuell innsikt som da bygger på både personlige erfaringer og kollektiv kunnskapsbygging. Det kan virke som om veiledning tidligere har blitt oppfattet som litt skremmende blant personalet i disse barnehagene, men at det pågående prosjektet har endret denne holdningen. Det at det nå føles både trygt og nyttig å delta i veiledningssamtaler, er et godt utgangspunkt for organisasjonslæring. De pedagogiske lederne har kunnskaper fra utdanningen, og de har nå fått en arena hvor det er naturlig å ta den i bruk. Dermed vil denne kunnskapen kunne bidra til innsikt på et dypere plan både for dem selv og medarbeiderne. Medarbeiderne på sin side, har erfaringer og kunnskaper som også blir bragt fram i lyset gjennom veiledning, slik at den kollektive kunnskapsbyggingen og dypere innsikten både kan komme i lys av erfaringsbasert kunnskap og fagkunnskap.

BIFALL-prosjektets hovedmålsetning er kvalitetsutvikling i barnehagen, og metodevalget interaktiv forskning er valgt for både å bidra inn i praksisfeltet og å utvikle ny kunnskap.



Veiledning som et redskap til kvalitetsutvikling blir brukt i BIFALL-prosjektet overfor alle ansatte i barnehagene unntatt styrerne. Da jeg spurte om styrernes opplevelse av veiledningsprosjektet og hva de trodde det ville føre til, så svarte alle positivt, men jeg fikk også et inntrykk av at de var litt «på siden av» det som skjedde. De var avhengige av informasjon fra de ansatte for å få vite hvordan veiledningen fungerte, og ett av premissene for veiledningssamtalene, var at styreren ikke skulle påvirke hvilke temaer de ansatte skulle ta opp. I en av barnehagene viste det seg at temaene sprikte mye, noe som fikk styreren til å stille spørsmål ved om de var blitt fire barnehager i en.

En av styrerne uttrykte at hun hadde lite skolering i veiledning selv, og hun var også den styreren med kortest erfaring som styrer, samtidig som hun beskrev utfordringer i forhold til personalet. Det kan synes som om styrerne hadde hatt et behov for å være inkludert i prosjektet i større grad. De kunne vært inkludert i forhold til veiledning av de pedagogiske lederne, og med tanke på at styrerne selv kunne ha behov for veiledning. På den andre siden, så kan man tenke at det å sette i gang med systematisk veiledning på alle nivåer i barnehagen samtidig er omfattende og krevende, og kanskje spesielt i dette tilfellet hvor det også er gjenstand for forskning. Det valget forskerne tok ved å styre veiledning inn mot kun de pedagogiske lederne og deres medarbeidere, kan i ettertid drøftes i lys av de resultatene som kommer fram. I min studie har jeg imidlertid sett at de tre styrerne har et samarbeid seg imellom, og de søker råd og drøfter problemstillinger med hverandre. Samtidig som jeg ser at de også kunne hatt nytte av systematisk veiledning av hverandre som en del av BIFALL-prosjektet. Dette kunne skapt en større fellesforståelse for at dette er noe hele barnehagen er med på, samtidig som det kunne bidratt til kompetanseheving hos styrerne selv.

Der prosjektet står i dag, har styrerrollen fått fokus gjennom min studie, noe alle ga uttrykk for var positivt. Styrerne sa at det var nyttig å bli intervjuet og å få anledning til å snakke om lederrollen. Det å sette ord på hvilke ledelsesstrategier man bruker, er noe som skaper bevissthet rundt hvordan man utøver ledelse, og spesielt en av styrerne ga uttrykk for at dette var noe hun ikke hadde tenkt så nøye gjennom tidligere. Som en videre oppfølging av dette, skal forskergruppen i BIFALL-prosjektet ha et møte med styrerne for å drøfte oppgaven. Dette vil være en arena for å drøfte resultatene i fellesskap, og gjennom dette bidra til videreutvikling av kvalitetsarbeidet i barnehagene.

Et mål om kvalitetsutvikling på prosessnivå i barnehagen, inkluderer alle ansatte. Jeg har studert ledelse ut fra styrernes beskrivelse av egen arbeidssituasjon, men prosessene foregår blant hele personalet. Jeg skrev i kapittel 3.1 at prosesskvalitet kan deles inn i to

betydninger: Kvalitet i seg selv i form av særlige former for pedagogisk innsats, eller at selve prosessen har kvalitet ved at den bidrar til et særlig ønsket resultat eller virkning. Den pedagogiske innsatsen i BIFALL-prosjektet, er å bidra til systematisk bruk av veiledning blant personalet. Om dette på sikt vil føre til kvalitetsutvikling, er det for tidlig å si noe om, dette blir noe styrerne sammen med sitt personale må vurdere i årene framover. Dette er også noe av den interaktive forskningsmodellens hensikt, nemlig at praksisfeltet selv må bidra til å tolke resultatene, og vurdere om den aktiviteten som er igangsatt skal fortsette. Forskerne er kun i stand til å tolke det som kommer fram gjennom empirien, og når dette blir diskutert i lys av teori og annen forskning, kan det føre til større forståelse for hva som kan føre til kvalitetsutvikling. Selve prosessen ved det at tre barnehager med samme eier er med i et felles prosjekt, kan også bidra til kvalitetsutvikling. Mitt innspill til fortsettelsen er at styrerne skal inkluderes i større grad, slik at prosessen utvides og kanskje kan føre til å heve styrernes kompetanse, ved at det skapes en arena for systematisk veiledning på alle nivåer i barnehagene.

## 8 OPPSUMMERING OG AVSLUTTENDE KOMMENTAR

### **På hvilken måte kan ledelsen av barnehagen fremme kvalitetsutvikling?**

Denne studien viser tre ulike styrere med ulike beskrivelser av lederrollen og sine ledelsesstrategier. En viktig faktor for å bidra til kvalitetsutvikling i barnehagen, er å få hele personalet med seg slik at barnehagen framstår med en felles visjon med engasjerte og lojale medarbeidere. Det som gjennom min empiri peker seg ut som en utfordring for kvalitetsutvikling, er mangelfulle ledelsesstrategier i forhold til personalarbeid. Den tydeligste faktoren for å fremme kvalitetsutvikling, er kunnskaper om ledelse og lederutdanning. Det synes som om lang erfaring som styrer ikke fullt ut kan kompensere for dette.

Min studie tar ikke hensyn til omgivelsene og kulturen i de ulike barnehagene. Jeg har kun styrernes versjon av situasjonen, og på hvilken måte ulike barnegrupper, personalgrupper og foreldre påvirker mulighetene til styreren, kan være gjenstand for videre forskning. Dette kan kanskje bli belyst gjennom resultatene fra BIFALL-prosjektet. Jeg har forholdt meg til styrerens beskrivelse av en barnehagekultur som var rådende før hun ble tilsatt som styrer, men jeg har ingen mulighet til å slå fast om for eksempel styrere med lederutdanning og lengre styrer-erfaring, ville klart å skape endring og utvikling på en raskere og bedre måte i konteksten i denne barnehagen. Det er imidlertid tydelig i den ledelsesteorien jeg har presentert, at ledere har større mulighet for å lykkes dersom de evner å tolke situasjoner ut fra ulike fortolkningsrammer, og dersom de klarer å tenke systemisk. Det er ikke nok å kun tenke relasjoner og dialog, man må også ha på plass struktur, oppfølging, inspirasjon, felles visjon, personlig mestring, avdekke mentale modeller, gruppelæring og gode maktrelasjoner, for å nevne noe. Det synes som spesielt viktig at barnehagestyreren har kunnskap om ledelse, og i tillegg er på søken etter å lære mer.

Utdanningsdirektoratets innføring av styrerutdanningen, viser at flere ser et behov for spesifikk utdanning i ledelse for styrere. Samtidig er det trolig flere styrere enn de som deltok i min studie, som ikke er motivert eller har mulighet for å ta en forholdsvis omfattende tilleggsutdanning som det styrerutdanningen representerer (Utdanningsdirektoratet, 2014). I framtiden er det mulig at det vil stilles krav om lederutdanning til styrere som skal nyansettes. Samtidig er dette et krav der kvalitetsutvikling i form av styrere med ledelseskompetanse, kan komme i konflikt med

løftene i barnehageforliket (Meld. St. nr. 24, 2012-2013). Full barnehagedekning og rimelig pris, fordrer at mange av styrerne som i dag mangler lederutdanning, må fortsette å jobbe som styrere for å opprettholde tilbudet, selv om de ikke ønsker eller har anledning til å etterutdanne seg. Etter min mening må det derfor satses på to fronter: Man må stille krav til ledelseskompetanse ved nye ansettelser, samt stille krav til etterutdanning overfor de som allerede er styrere. Spørsmålene som fortsatt står ubesvart, er om dette er økonomisk mulig, og om motivasjon og innstilling hos dagens styrere vil muliggjøre en slik satsning.

Det kan synes som om styrerne har ulikt fokus og oppfatning av hvordan kvalitetsbegrepet skal tolkes. To av styrerne er opptatt av de politiske føringene for kvalitet, samtidig som de beskriver foreldresamarbeidet som en styrende faktor, fornøyde foreldre er tegn på god kvalitet. Dette kan være utfordrende dersom personalet ikke fullt ut deler styrernes visjon om hva som kjennetegner kvalitet. De samme perspektivene på hva som kjennetegner kvalitet kommer også fram hos den tredje styreren, hun er også opptatt av politiske føringer og foreldresamarbeid, men i tillegg viser hun gjennom tykke beskrivelser av underliggende prosesser og strukturer at langt flere faktorer er vesentlige i forhold til kvalitet. Det helhetssynet denne styreren representerer, går på et mer overordnet plan enn det de andre to gir uttrykk for, og mye tyder på at dette er en styrer som jobber ut fra det Dahlberg, Moss & Pence beskriver som *meningsskaping* (Dahlberg, et al., 2012). Styreren jobber for å skape mening for både personalet, barna og foreldrene, og hun tar i bruk et stort repertoar av både ledelsesstrategier og fortolkningsrammer for å fremme dette. Den personlige dømmekraften blir oppmuntret ved at styreren uttrykker stor tillit til at alle blant personalet kan ta avgjørelser som styreren vil stille seg bak. Ut fra den empirien jeg har samlet, den forskningen jeg har lest, og de teoretiske perspektivene jeg har lagt til grunn, ser det ut til at dette er ledelse som *fremmer* kvalitetsutvikling fordi den har fokus på at hele personalet skal dra i samme retning, at de hever sin kompetanse gjennom gruppelæring og personlig mestring, samtidig som det er rom for å feile og forbedre seg i et trygt arbeidsmiljø.

I kapittel 3.1 beskrev jeg to ulike hovedsyn på hvordan kvalitet kan komme til syne: Kvalitet i seg selv i form av særlige former for pedagogisk innsats, eller at selve prosessen har kvalitet ved at den bidrar til et særlig ønsket resultat eller virkning. En av styrerne beskrev en særlig form for pedagogisk innsats i forhold til DUÅ- og Dino-prosjektene. Dette representerer ledelse som har fremmet utvikling gjennom pedagogisk innsats. En annen styrer beskrev utbygging av barnehagen som en langvarig prosess, som kan stå som et eksempel på ledelse der selve prosessen førte til både ønsket resultat og virkning som

kanskje ikke styreren selv så mulighetene for i starten. Jeg tenker her på styrkingen av de pedagogiske ledernes ansvar og tydeligere rollefordeling, samt styrerens opplevelse av å ha et enda mer kompetent personale enn hun var klar over i utgangspunktet. Den tredje styreren sin beskrivelse av utviklingsarbeid for å få til en endring av personalets holdninger og innstilling til foreldresamarbeid, er vanskelig å definere som kvalitet fordi hun foreløpig ikke er ferdig med dette. Om dette i ettertid vil framstå som en prosess som i seg selv har vært kvalitetsskapende, står foreløpig ubesvart. Det kan imidlertid se ut som denne styreren hadde hatt nytte av å ta i bruk flere av de ledelsesstrategiene som fremmer kvalitetsutvikling, og at større kunnskaper om disse, kunne ha ført til en raskere prosess i ønsket retning.

Til slutt vil jeg presisere at denne studien har hatt til hensikt å undersøke faktorer som kan påvirke kvalitetsutvikling i barnehagen. De resultatene jeg har kommet fram til, kan synes å stille styrerne i noe blandet lys. Det er derfor behov for å understreke at min hensikt ikke har vært å kritisere den enkelte styrer, tvert imot så har jeg full forståelse for at hver enkelt gjør en så god jobb som mulig ut fra de forutsetninger som ligger til grunn.

Resultatene tyder på at det er store ulikheter mellom de tre styrerne, men alle beskrev ledelsesstrategier som de hadde lyktes med. De teoretiske perspektivene viser at en leder som evner å tenke systemisk og ut fra flere fortolkningsrammer, vil ha gode forutsetninger for å lede på en måte som kan fremme kvalitetsutvikling. Den styreren som behersker mange ledelsesstrategier og som evner å ta i bruke ulike strategier ut fra ulike situasjoner, vil ha flere muligheter til å oppnå endring og utvikling. Mine resultater tyder på at det er en viktig forutsetning at styreren er faglig sterk og opptatt av å stadig lære mer og utvikle seg selv. For en styrer som har disse perspektivene og forutsetningene, vil utfordringer med økonomiske rammebetingelser kunne sees på som støyfaktorer og ikke noe som hindrer kvalitetsutvikling av barnehagen.

# REFERANSER/LITTERATURLISTE

- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Barnehageloven (2006). Lov om barnehager, fra <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. (Bind 5). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Byrkjeflot, H. (1997). Fra ledelse til management? I H. Byrkjeflot (Red.), *Fra styring til ledelse* (419-464). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D., & Ludviksen, K. (2011). *Styring, Organisering og ledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Børhaug, K., & Lotsberg, D. (2010). Barnehageledelse i endring. *Nordisk barnehageforskning*, 3, 79-94.
- Dahlberg, G., Moss, P., & Pence, A. (2012). *Fra kvalitet til meningsskaping - morgendagens barnehage*. Oslo: Kommuneforlaget AS.
- EECERA (2014). European Early Childhood Education Research Association, fra <http://www.eecera.org/>
- Eide, S. B., Grelland, H. H., Kristiansen, A., Sævareid, H. I., & Aasland, D. G. (2009). *Til den andres beste. En bok om veiledningens etikk*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Hard, L. (2005). *How is leadership understood and enacted within the field of early childhood education and care?* Doktorgrad, Queensland University of Technology.
- Heikka, J. (2014). *Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education*. Academic dissertation, University of Tampere.
- Høgskolen i Telemark (2014). BIFALL - kvalitetsutvikling i barnehager Hentet 1.5.2014, fra <http://www.hit.no/nor/HiT/Forskning/Forskningssamarbeid/Senter-for-profesjonalisering/Utviklings-og-forskningsprosjekter/BIFALL-Kvalitetsutvikling-i-barnehager>
- Jónsdóttir, A. H. (2012). *Professional Roles, Leadership and Identities of Icelandic Preschool Teachers: Perceptions of Stakeholders*. Doktorgrad, Institute of Education University of London.
- Kotter, J. F. (2012). Ledernes egentlige oppgave. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (Bind 3. 59-70). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

- Lillejord, S. (2011). *Kunsten å være rektor*. I J. Møller & E. Ottesen (Red.), *Rektor som leder og sjef. Om styring, ledelse og kunnskapsutvikling i skolen* (284-299). Oslo: Universitetsforlaget.
- Lotsberg, D. Ø. (1997). *Rektor: fra forvalter til reformator - om ledelse i skolesektoren*. I H. Byrkjeflot (Red.), *Fra styring til ledelse* (323-342). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Løvgren, M. (2012). *Meistring av førskulelærarrolla i eit arbeidsfelt med lekmannspreg (MAFAL) – En frekvensrapport* Hentet fra <http://www.hioa.no/content/search?SearchText=mafal>
- Meld. St. nr. 24 (2012-2013). *Framtidens barnehage*. fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/2012-2013/meld-st-24-20122013/1.html?id=720201>.
- Meld. St. nr. 41 (2008-2009). *Kvalitet i barnehagen*. fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-41-2008-2009-.html?id=563868>.
- NB-ECEC (2014). *Skandinavisk forskning på barnehageområdet*, fra <http://www.nb-ecec.no/>
- NOU 2009: 18 (2009). *Rett til læring* Tilgjengelig fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/nouer/2009/nou-2009-18.html?showdetailedtableofcontents=true&id=570566>
- NOU 2010: 8 (2010). *Med forskertrang og lekelyst. Systematisk pedagogisk tilbud til alle førskolebarn* Tilgjengelig fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/nouer/2010/nou-2010-8.html?showdetailedtableofcontents=true&id=616123>
- NOU 2012: 1 (2012). *Til barnas beste* Tilgjengelig fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/nouer/2012/nou-2012-1/5/7/3.html?id=669140>
- NSD Personvernombudet for forskning (2013). *Må prosjektet meldes?* Hentet 2.10.2013, fra <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/>
- Pascal, C. (2008). *Leadership and management*. *European Education Research Journal*, 16.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Postholm, M. B., & Jacobsen, D. I. (2012). *Læreren med forskerblikk. Innføring i vitenskapelig metode for lærerstudenter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver* (2011). Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Rammeplanen (2006). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*, fra [http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/kd/Lover\\_og\\_regler/reglement/2006/rammeplan-for-barnehagens-innhold-og-opp.html?id=278626](http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/kd/Lover_og_regler/reglement/2006/rammeplan-for-barnehagens-innhold-og-opp.html?id=278626)

- Roald, K. (2012). *Kvalitetsvurdering som organisasjonslæring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Sandberg, F., & Wallo, A. (2013). The interactive researcher as a virtual participant: A Habermasian interpretation. *Action Research*, 11(2), 194-212.
- Senge, P. (1999). *Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon* (A. Lillebø, Oversetter). Oslo: Egmont hjemmets bokforlag
- Sommersel, H. B., Vestergaard, S., & Larsen, M. S. (2013). Kvalitet i barnehager i skandinavisk forskning 2006-2011. En systematisk forskningskartlegging Tilgjengelig fra <http://www.udir.no/Upload/Rapporter/2013/Kunnskap%20om%20kvalitet%20i%20barnehager%20%282%29.pdf?epslanguage=no>
- Svarstad, J. (2014, 11.03.2014). Foreldre shopper barnehageplasser. *Aftenposten*, s. 6-7,
- Svensson, L., Brulin, G., & Ellstr m, P. E. (Red.). (2002). *Interaktiv forskning - f r utveckling av teori och praktik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (Bind 4). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Universitetet i Bergen (2012). Ledelse for læring Hentet 25.04, 2014, fra <http://www.uib.no/admorg/40171/ledelse-l%C3%A6ring>
- Utdanningsdirektoratet (2014). Styrerutdanning, fra <http://www.udir.no/Barnehage/Pedagogikk/Styrerutdanning/>
- Ødegård, E. (2011). *Nyutdannede pedagogiske lederes mestrings og approbiering av barnehagens kulturelle redskaper. En kvalitativ studie av nyutdannede førskolelæreres kompetansebygging det første året i yrket*. Doktorgrad: Unipub, Oslo.
- Ødegård, E. (2014). Lederes faglige legitimitet og medarbeideres lojalitet. To sider av samme sak? I A. B. Reinertsen, B. Groven, A. Knutas & A. Holm (Red.), *Fou i praksis 2013, conference proceedings* (245-254). Trondheim: Akademika Forlag.



## Oversikt over tabeller og figurer

Figur 1: Modell over kvalitetstyper (Sommersel, et al., 2013).....	18
Figur 1: Wells læringssyklus. Egen framstilling inspirert av Roald (Roald, 2012).....	24
Tabell 2: Bolman & Deals fortolkningsrammer (Bolman & Deal, 2014, s. 43).....	23

## Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Vedlegg 3: Intervjuguide

Vedlegg 4: Meldeskjemaer og godkjenning fra NSD

Vedlegg 5: Temabasert matrise

Vedlegg 6: Personsentrerte matriser

# Vedlegg 1

## Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

### *”Ledelse og kvalitetsutvikling i barnehagen”*

#### **Bakgrunn og formål**

Jeg er masterstudent i pedagogikk ved Høgskolen i Telemark og skal skrive om temaet ledelse og kvalitetsutvikling i barnehagen. Dette gjøres som et delprosjekt i Elin Ødegårds prosjekt «Kvalitetsutvikling i barnehager». Jeg er interessert i å finne ut hvilke ledelsesstrategier du som daglig leder i barnehage mener er vesentlige for å bidra til kvalitetsutvikling på din arbeidsplass.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervju tre daglige ledere, og hovedfokuset i intervjuet vil være på hva som skal til for å *lykkes* som leder i barnehage. I tillegg vil jeg observere noen veiledningsmøter. Der vil jeg forsøke å finne tegn på at de daglige ledernes ledelsesstrategier har betydning blant personalet.

Jeg vil bruke båndopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent en time, og vi blir sammen enige om tid og sted.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun prosjektgruppen vil ha tilgang til personopplysninger, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige masteroppgaven.

Masteroppgaven skal etter planen avsluttes 30.05.2014. Opplysningene kan også bli brukt av de øvrige medlemmene i forskergruppen, de vil bli anonymisert og opptakene slettes ved avslutningen av hele forskningsprosjektet.

#### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med meg på tlf.nr. 996 27 157, eller send en e-post til gry.ramsasen@hit.no. Du kan også stille spørsmål til min veileder og leder av prosjektet, Elin Ødegård tlf.nr. 35 57 53 10 / 913 78779 eller e-post elin.odegard@hit.no.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Med vennlig hilsen  
Gry Ramsåsen  
Luksefjellvegen 13 b  
3716 Skien

## Vedlegg 2

### Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta. Jeg er innforstått med at data kan bli brukt i anonymisert form i en masteroppgave, og at de også kan bli brukt av de øvrige medlemmene av forskergruppen i faglige sammenhenger og i ulike artikler.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

#### Informert samtykke

Jeg har blitt informert om utviklings- og forskningsprosjektet BIFALL, ledet av førsteamanuensis Elin Ødegård.

Jeg er gjort kjent med at veiledningsmøtene som gjennomføres i barnehagen observeres og transkriberes, og at forskergruppen vil etter forespørsel gjennomføre intervjuer individuelt og i fokusgrupper.

Jeg deltar frivillig i dette arbeidet.

Jeg er kjent med at materialet skal brukes til forskning på kvalitetsutvikling i barnehager.

Dato

Navn

## Vedlegg 3

# Intervjuguide styrer

---

### Tema for intervjuet er ledelse.

Jeg har hovedfokus på hva som skal til for å lykkes som leder i barnehage.

### Bakgrunnsinformasjon:

- Barnehagen: Antall avdelinger, antall barn, antall ansatte, de ansattes utdanning og kvalifikasjoner.
- Din bakgrunn: Utdanning, yrkeserfaring, hvor lenge daglig leder i denne barnehagen.

### Intervjuspørsmål:

1. Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?
2. Kan du fortelle om en endring eller et utviklingsarbeid du har fått gjennomført i din barnehage?
3. Hva ser du som de største utfordringene du som leder i barnehage må ta stilling til?
4. Barnehagen din er nå med i et forskningsprosjekt som fokuserer på veiledning som et redskap til kvalitetsutvikling. Kan du beskrive hvordan du som leder opplever dette og hva du tror det fører til blant personalet?
5. Kan du oppsummere hvilke ledelsesstrategier som fungerer best for deg i din lederjobb?
6. Er det noe du vil tilføye før vi avslutter?



## MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.4) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

<b>1. Prosjekttittel</b>		
Tittel	Legitimitet og lojalitetsutfordringer i barnehagesektoren	
<b>2. Behandlingsansvarlig institusjon</b>		
Institusjon	Høgskolen i Telemark	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, vennligst ta kontakt med personvernombudet.
Avdeling/Fakultet	Fakultet for estetiske fag, folkekultur og lærerutdanning	
Institutt	Institutt for pedagogikk	
<b>3. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)</b>		
Fornavn	Elin	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt.  Veileder og student må være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kan biveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig. Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc.  NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Etternavn	Ødegård	
Akademisk grad	Doktorgrad	
Stilling	Førsetamanuensis	
Arbeidssted	Porsgrunn	
Adresse (arb.sted)	Kjølnesring 56	
Postnr/sted (arb.sted)	3916 Porsgrunn	
Telefon/mobil (arb.sted)	35575310 / 91378779	
E-post	elin.odegard@hit.no	
<b>4. Student (master, bachelor)</b>		
Studentprosjekt	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
<b>5. Formålet med prosjektet</b>		
Formål	Formålet med prosjektet er å utvikle kontekst relatert kunnskap om om pedagogiske ledelse i barnehagesektoren. I avhandlingen Nyutdannede pedagogiske ledere mestringer og appropriering av barnehagens kulturelle redskaper (Ødegård 2011) får begrepet legitimitet, eller mangel på legitimitet en sentral plass i avhandlingen: Jeg ønsker å se begrepet legitimitet i relasjon til begrepet lojalitet, og jeg vil undersøke hvordan de pedagogiske lederne lojalitet kommer til uttrykk gjennom fokusgruppeintervjuer.	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.  Maks 750 tegn.
<b>6. Prosjektomfang</b>		
Velg omfang	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Enkel institusjon</li> <li>○ Nasjonalt samarbeidsprosjekt</li> <li>○ Internasjonalt samarbeidsprosjekt</li> </ul>	Med samarbeidsprosjekt menes prosjekt som gjennomføres av flere institusjoner samtidig, som har samme formål og hvor personopplysninger utveksles.
Oppgi øvrige institusjoner		
Oppgi hvordan samarbeidet foregår		
<b>7. Utvalgsbeskrivelse</b>		
Utvalget	En barnehageinstitusjon bestående av tre barnehager med tilsammen 25 pedagogiske ledere	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om. F.eks. et representativt utvalg av befolkningen, skoleelever med lese- og skrivevansker, pasienter, innsatte.

Rekruttering og trekking	Institusjoene er invitert til deltakelse og alle med ledelsesansvar er deltakere	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre, eller det kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø, eget nettverk.
Førstegangskontakt	Jeg har ansvar for førstehåndskontakt: Deltakerne får muntlig informasjon og skriftlig informert samtykke	Beskriv hvordan førstegangskontakten opprettes og oppgi hvem som foretar den.  Les mer om dette på våre temasider.
Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	
Antall personer som inngår i utvalget	15 personer	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Begrunn hvorfor det er nødvendig å inkludere myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse.
Hvis ja, begrunn		Les mer om Pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse
<b>8. Metode for innsamling av personopplysninger</b>		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Spørreskjema <input type="checkbox"/> Personlig intervju <input checked="" type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata <input type="checkbox"/> Registerdata <input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).
Annen innsamlingsmetode, oppgi hvilken		
Kommentar	Det gjennomføres tre gruppeintervjuer i løpet av 2013	
<b>9. Datamaterialets innhold</b>		
Redegjør for hvilke opplysninger som samles inn	Fokusgruppeintervjuer der temaet er lojalitet Hovedspørsmål for drøfting er deltakernes syn på lojalitet og deltakernes eksempler på lojalitetskonflikter	Spørreskjema, intervju-/temaguide, observasjonsbeskrivelse m.m. sendes inn sammen med meldeskjemaet.  NBI Vedleggene lastes opp til sist i meldeskjema, se punkt 16 Vedlegg.
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det krysses av for ja her, se nærmere under punkt 11 Informasjonssikkerhet.
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Navn, fødselsdato, adresse, e-postadresse og/eller telefonnummer	Les mer om hva personopplysninger er  NBI Selv om opplysningene er anonymiserte i oppgave/rapport, må det krysses av dersom direkte og/eller indirekte personidentifiserende opplysninger innhentes/registreres i forbindelse med prosjektet.
Spesifiser hvilke		
Samles det inn indirekte personidentifiserende opplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Hvis ja, hvilke?		Kryss også av dersom ip-adresse registreres.

Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Samles det inn opplysninger om tredjeperson?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan spores tilbake til personer som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem.
Hvis ja, hvem er tredjeperson og hvilke opplysninger registreres?		
Hvordan informeres tredjeperson om behandlingen?	<input type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	
Informeres ikke, begrunn		
<b>10. Informasjon og samtykke</b>		
Oppgi hvordan utvalget informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input checked="" type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	Vennligst send inn informasjonsskrivet eller mal for muntlig informasjon sammen med meldeskjema.
Begrunn		NBI Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 16 Vedlegg.  Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes.  Last ned vår veiledende mal til informasjonsskriv
Oppgi hvordan samtykke fra utvalget innhentes	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Innhentes ikke	Dersom det innhentes skriftlig samtykke anbefales det at samtykkeerklæringen utformes som en svarslipp eller på eget ark. Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes.
Innhentes ikke, begrunn		
<b>11. Informasjonssikkerhet</b>		
Direkte personidentifiserende opplysninger erstattes med et referansenummer som viser til en atskilt navneliste (koblingsnøkkel)	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Har du krysset av for ja under punkt 9 Datamaterialets innhold må det merkes av for hvordan direkte personidentifiserende opplysninger registreres.
Hvordan oppbevares navnelisten/koblingsnøkkelen og hvem har tilgang til den?		NBI Som hovedregel bør ikke direkte personidentifiserende opplysninger registreres sammen med det øvrige datamaterialet.
Direkte personidentifiserende opplysninger oppbevares sammen med det øvrige materialet	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvorfor oppbevares direkte personidentifiserende opplysninger sammen med det øvrige datamaterialet?		
Oppbevares direkte personidentifiserbare opplysninger på andre måter?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Spesifiser		

Hvordan registreres og oppbevares datamaterialet?	<input type="checkbox"/> Fysisk isolert datamaskin tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilhørende virksomheten <input checked="" type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Fysisk isolert privat datamaskin <input checked="" type="checkbox"/> Privat datamaskin tilknyttet Internett <input type="checkbox"/> Videoopptak/fotografi <input checked="" type="checkbox"/> Lydopptak <input type="checkbox"/> Notater/papir <input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode	Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger.  Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.
Annen registreringsmetode beskriv		
Behandles lyd-/videoopptak og/eller fotografi ved hjelp av datamaskinbasert utstyr?	Ja • Nei ○	Kryss av for ja dersom opptak eller foto behandles som lyd-/bildefil.  Les mer om behandling av lyd og bilde.
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	Datamaskinen har brukernavn og passord. Utskrifter er nedlåst.	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbar rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrifter og opptak?
Dersom det benyttes mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, ekstern harddisk, mobiltelefon), oppgi hvilke	Bærbar datamaskin, minnepenn og eksem harddisk	NB! Mobile lagringsenheter bør ha mulighet for kryptering.
Vil medarbeidere ha tilgang til datamaterialet på lik linje med daglig ansvarlig/student?	Ja ○ Nei •	
Hvis ja, hvem?		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?	Ja ○ Nei •	F.eks. ved bruk av elektronisk spørreskjema, overføring av data til samarbeidspartner/databehandler mm.
Hvis ja, hvilke?		
Vil personopplysninger bli utlevert til andre enn prosjektgruppen?	Ja ○ Nei •	
Hvis ja, til hvem?		
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler?	Ja ○ Nei •	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, Synovate MMI, Norfakta eller transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler. Slike oppdrag må kontraksreguleres
Hvis ja, hvilken?		Les mer om databehandleravtaler her
<b>12. Vurdering/godkjenning fra andre instanser</b>		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja ○ Nei •	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten. Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement.
Kommentar		Dispensasjon fra taushetsplikten for helseopplysninger skal for alle typer forskning søkes  Regional komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja ○ Nei •	F.eks. søke registreier om tilgang til data, en ledelse om tilgang til forskning i virksomhet, skole, etc.
Hvis ja, hvilke?		
<b>13. Prosjektperiode</b>		



Prosjektperiode	Prosjektstart:01.01.2013	<p>Prosjektstart</p> <p>Vennligst oppgi tidspunktet for når førstegangskontakten med utvalget opprettes og/eller datainnsamlingen starter.</p> <p>Prosjektsslutt</p> <p>Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet. Prosjektet anses vanligvis som avsluttet når de oppgitte analyser er ferdigstilt og resultatene publisert, eller oppgave/avhandling er innlevert og sensurert.</p>
	Prosjektsslutt:07.08.2014	
Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektsslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	<p>Med anonymisering menes at datamaterialet bearbejdes slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner. NB! Merk at dette omfatter både oppgave/publikasjon og rådata.</p> <p>Les mer om anonymisering</p>
Hvordan skal datamaterialet anonymiseres?	datamaterialet slettes ved prosjektsslutt	<p>Hovedregelen for videre oppbevaring av data med personidentifikasjon er samtykke fra den registrerte.</p> <p>Årsaker til oppbevaring kan være planlagte oppfølgingsstudier, undervisningsformål eller annet.</p> <p>Datamaterialet kan oppbevares ved egen institusjon, offentlig arkiv eller annet.</p> <p>Les om arkivering hos NSD</p>
Hvorfor skal datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon?		
Hvor skal datamaterialet oppbevares, og hvor lenge?		
<b>14. Finansiering</b>		
Hvordan finansieres prosjektet?	Interne FoU midler	
<b>15. Tilleggsopplysninger</b>		
Tilleggsopplysninger		
<b>16. Vedlegg</b>		
Antall vedlegg	2	

## Elin Ødegård

---

**Fra:** randi.frotvedt@nsd.uib.no  
**Sendt:** 1. februar 2013 13:51  
**Til:** Elin Ødegård  
**Kopi:** teknisk@pvoportal.nsd.no  
**Emne:** Meldeskjema for prosjektnummer 33064 registrert hos personvernombudet

**Viktighet:** Høy

Meldeskjema er nå registrert hos personvernombudet, og har fått prosjektnummer 33064.

Link til ferdig utfylt meldeskjema finner du her:

<https://pvo.nsd.no/meldeskjema/pdf?mid=pjvtbjsbYRiifxR9yQ7xnzrV5GsK4GIQ>

Du kan ikke gjøre endringer i innsendt meldeskjema.

Når prosjektet er ferdigbehandlet, vil du få tilsendt vår prosjektvurdering.

Dersom du har spørsmål i forbindelse med saksbehandlingen, kan du ta kontakt på e-post: [personvernombudet@nsd.uib.no](mailto:personvernombudet@nsd.uib.no) eller telefon: 55 58 81 80.

Det vises forøvrig til våre internettsider: <http://www.nsd.uib.no/personvern>.

Vennlig hilsen,  
Personvernombudet for forskning,  
Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

-----  
The Data Protection Official for Research has registered the notification form as project number 33064.

Follow the link to access your notification form:

<https://pvo.nsd.no/meldeskjema/pdf?mid=pjvtbjsbYRiifxR9yQ7xnzrV5GsK4GIQ>

You can no longer make changes to the form.

When we have processed the notification we will send you our project assessment.

If you have any questions, please contact us by e-mail: [personvernombudet@nsd.uib.no](mailto:personvernombudet@nsd.uib.no) or phone: 55 58 81 80.

Best regards,  
the Data Protection Official for Research, Norwegian Social Science Data Services  
<http://www.nsd.uib.no/personvern>

# Endrings skjema

for endringer i forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt

(jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter)

Meldeskjema sendes per e-post til: [personvernombudet@nsd.uib.no](mailto:personvernombudet@nsd.uib.no)

1. PROSJEKT	
Navn på daglig ansvarlig: Førsteamanuensis Elin Ødegård	Prosjektnummer: 33064
Evt. navn på maste student: Gry Ramsåsen Rikke Hopland Farstad Førker: Fø. lektor Helge Røys	

2. BESKRIV ENDRING(ENE)	
Endring av daglig ansvarlig/veileder: Nei  Prosjektet har endret seg til et interaktivt forskningsprosjekt (aksjonsforskning), der deltakerne igangsetter aktiviteter og forskerne forsker på de igangsatte aktivitetene. Observasjon av veiledningsmøter er en ny metode. En forsker og to masterstudenter er trukket inn i prosjektet.	<i>Ved bytte av daglig ansvarlig må bekreftelse fra tidligere og ny daglig ansvarlig vedlegges. Dersom vedkommende har sluttet ved institusjonen, må bekreftelse fra representant på minimum instituttnivå vedlegges.</i>
Endring av dato for anonymisering av datamaterialet: Nei	<i>Ved forlengelse på mer enn ett år utover det deltakerne er informert om, skal det fortrinnsvis gis ny informasjon til deltakerne.</i>
Gis det ny informasjon til utvalget? Ja: <input checked="" type="checkbox"/> Nei: <input type="checkbox"/> Hvis nei, begrunn:	
Endring av metode(r): Observasjon av veiledningsmøter trekkes inn som metode i tillegg til intervjuene	<i>Angi hvilke nye metoder som skal benyttes, f.eks. intervju, spørreskjema, observasjon, registerdata, osv.</i>
Endring av utvalg: Nei	<i>Dersom det er snakk om små endringer i antall deltakere er endringsmelding som regel ikke nødvendig. Ta kontakt på telefon før du sender inn skjema dersom du er i tvil.</i>
Annet:	

3. TILLEGGSOPPLYSNINGER

4. ANTALL VEDLEGG

Har du det spørsmål i forbindelse med utfylling av skjemaet, ta gjerne kontakt med Personvernombudet hos NSD, telefon 55 58 81 80

**Fra:** Linn-Merethe Rød <[linn.rod@nsd.uib.no](mailto:linn.rod@nsd.uib.no)>

**Dato:** 9. desember 2013 13:18:57 CET

**Til:** <[Elin.Odegard@hit.no](mailto:Elin.Odegard@hit.no)>

**Emne:** Prosjektnr: 33064. Legitimitet og lojalitetsutfordringer i barnehagesektoren

Hei,

Viser til endringsmelding av 25.11.13 for prosjektet. Vi tar til orientering at utvalget informeres om endringene, og har ingen kommentarer utover dette.

--

Vennlig hilsen

Linn-Merethe Rød  
Seniorrådgiver

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
Personvernombud for forskning  
Harald Hårfagres gate 29, 5007 BERGEN

Tlf. direkte: (+47) 55 58 89 11

Tlf. sentral: (+47) 55 58 81 80

Faks: (+47) 55 58 96 50

E-post: [Linn.Rod@nsd.uib.no](mailto:Linn.Rod@nsd.uib.no)

[www.nsd.uib.no/personvern](http://www.nsd.uib.no/personvern)

## Vedlegg 5

### Temabasert matrise

	Styrer 1	Styrer 2	Styrer 3
Bakgrunn Alle har utdanning som førskolelærere.	Lederutdanning: Nei Styrer: 4 år Pedagogisk leder: 10 år Assistent: Nei  Samlet erfaring: 14 år	Lederutdanning: Nei Styrer: 16 år Pedagogisk leder: 1 år Assistent: Nei  Samlet erfaring: 17 år	Lederutdanning: Ja Styrer: 11 år Pedagogisk leder: 2 år Assistent: 4 år  Samlet erfaring: 17 år
Lederrollen Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?	Forståelsesfull Imøtekommende God lytter Godt forbilde (Demokratisk) Fleksibel Stabil	Demokratisk Åpen holdning Tilstede Vil ha oversikt Opptatt av å skape: Dialog Tillitsforhold Lojalitet Trygghet Rammer Struktur	Sulten på å lære Søken etter å bli bedre Utvikle meg selv Tilrettelegger Organisator Faglig oppdatert Tydelig Skape struktur Gå i front Vise veg Samle gruppa Sikre at de jobber mot felles mål Stoler på de ansatte
	Styrer 1	Styrer 2	Styrer 3
Ledelsesstrategier	Bruke tid Skape mestring Åpen dør Ta tak i ting Bestemme i viktige saker God rollemodell Ansvarliggjøre lederne	Tilstedeværelse Godt forberedt Få med seg ledergruppa Samme informasjon ut til alle Åpen for innspill Skrive referat som alle får Etterspørre Rapportering Lytt Felles plan Søke støtte og hjelp av eier, PBL m.fl. ved behov	Relasjonsbygging Felles visjon Rollebevissthet Dialog Mestring Trivsel Bevisst kommunikasjon Stille gode spørsmål Være i forkant Informere Bruke tid på endring Medbestemmelse Involvering Ansvarliggjøre lederne
	Styrer 1	Styrer 2	Styrer 3
Utfordringer	Innstilling og holdninger hos ansatte Personalperspektiv Kommunikasjon Lojalitet Oppfølging og kontroll Pedagognormen	Personalarbeid Økonomi krevende, men ikke en utfordring	Økonomi en støyfaktor Pedagognormen Skape et kollektivt ansvar, få alle til å dra lasset sammen
Endrings- utviklingsarbeid	Endre personalets holdninger og innstilling til foreldresamarbeid.  En kultur i barnehagen når styrer begynte for 4 år siden.	«De utrolige årene» (DUÅ)	Utbygging av barnehagen fra 3 til 4 avdelinger. Økte antall ansatte fra 11 til 16 Økte antall barn med 19

Suksessfaktorer	Være et godt forbilde selv  Ta opp konkrete situasjoner/hendelser med den det gjelder.	Meldte på barnehagen uten å informere de ansatte på forhånd. Kursing av hele personalet over to år. Et opplegg som styrer hadde stor tro på og brant for. Holde det varmt, repetisjon. Implementere nyansatte. Så godt innhold at «alle» er begeistret.	Være i forkant Informere Involvere Medbestemmelse Snakke om nye muligheter Skape et felles bilde av de nye Styrer fikk et stort arbeidspress, førte til at ansatte som var sultne på ansvar tok det, og mestret det Positivt for hele barnehagen Bevisst på hvordan de nyansatte skulle integreres Bevisst på at <u>alle</u> skulle inn i noe nytt
	<b>Styrer 1</b>	<b>Styrer 2</b>	<b>Styrer 3</b>
Veiledning  Kan du beskrive hvordan du som leder opplever veiledningsprosjektet, og hva du tror det fører til blant personalet?	Veiledning som metode er blitt «ufarliggjort»  Bra for å sette ting i perspektiv, finne ut av ting sammen  Viktig å stille spørsmål: Hva skal forbedres, hvorfor og hvordan?  Ønsker for egen del å bli bedre til å stille spørsmål slik at personalet selv kan finne løsninger  Konkrete resultater så langt:  Personalet har kommet fram til ting de vil endre på. Omtaler det som nyttig og «kjempe allright». Blide etter veiledning.	Veiledning som metode er blitt «ufarliggjort»  Har vært satt av tid til veiledning over lang tid, men den har ikke blitt brukt.  Tiden blir brukt nå.  Overrasket over egne ledere, temaer for veiledning sprikte veldig.  Var de blitt 4 barnehager i en?  Tror veiledning øker kompetansen hos alle. Skaper deltakelse, setter ord på utfordringer, kanskje eier flere samme problemstilling uten å vite om hverandre.  Har ført til at de har sett nytteverdien. Bra at det også er «lov» til å gi råd.	Veiledning som metode er blitt «ufarliggjort»  En god arena for drøfting av faglige og reelle problemstillinger  Svært interessant og spennende.  En god læringsarena for de pedagogiske lederne til å vise sin faglighet.  De ufaglærte opplever at lederne er gode til å stille spørsmål, komme til kjernen og få i gang refleksjon.  Har styrket relasjonene mellom medarbeidere og ledere på avdelingene.  Mål om å fortsette uten at det er en del av et prosjekt.
	<b>Styrer 1</b>	<b>Styrer 2</b>	<b>Styrer 3</b>
Annet Er det noe du vil tilføye før vi avslutter?	Foreldresamarbeid Samarbeid de tre barnehagene i mellom, forhold til eier	Foreldresamarbeid Samarbeid med eier	Foreldresamarbeid Definere kvalitet ut fra et foreldreperspektiv, tenke at det er positivt og viktig. Fordeler og nødvendighet av å være tre barnehager med samme eier: Mer kompetanse Større fagmiljø Kort veg til beslutninger Felles systemer. Målet er mangfold. Ulike kulturer i barnehagene som skal tas vare på, kultur kan ikke kopieres.

## Vedlegg 6

### Persontretr matrise styrer 1

	Ledelsesstrategier/lederrolle	Suksessfaktorer	Utfordringer	Veiledning	Annet
Styrer 1	<p>Forståelsesfull, imøtekommende, åpen dør, tar seg tid, god lytter, legger fram for de ansatte, være et godt forbilde, demokratisk, se på foreldrene og barna som kunder, ha et foreldre- og barneperspektiv, måtte rydde opp og ta tak i ting, bestemme i saker hun ser som viktige.</p> <p>Er fleksibel og stabil, har fått tilbakemelding på at ingen gruer seg for å ta opp ting med henne.</p> <p>Er lite rundt på avdelingene, mener selv hun kan bli flinkere til det.</p> <p>Er avhengig av å få tilbakemeldinger fra ansatte på andre ansatte.</p> <p>Bruke tid, si ting om igjen.</p> <p>Leder kjøpte reiseseng uten å snakke med personalet først.</p>	<p>Jobber med å endre personalets holdninger og innstilling overfor foreldre.</p> <p>Være et godt forbilde selv.</p> <p>Ta opp konkrete situasjoner/hendelser med den det gjelder.</p> <p>Jobbe overfor de pedagogiske lederne, ansvarliggjøre dem, få dem til å ta vanskelige samtaler med sine medarbeidere, styrer hjelper hvis det trengs.</p> <p>Gi personalet opplevelser av mestringfølelse.</p>	<p>En kultur i barnehagen når hun begynte. Få personalet til å tenke ut fra et foreldre- og barneperspektiv, ikke bare ut fra sitt eget.</p> <p>Eks: Foreldre ønsket at barnet skulle sove inne. Det hadde de ikke tradisjon for, vanskelig.</p> <p>Foreldre har klaget på at personalet forsvare seg, ikke tar imot tilbakemeldinger, beskjeder kommer ikke fram på riktig måte.</p> <p>Trenger flere støttespillere. Føler manglende lojalitet fra ped.lederne.</p>	<p>Har lite erfaring med veiledning selv.</p> <p>Tror det er bra for å sette ting i perspektiv, få inn teorier og forskning, finne ut av ting sammen.</p> <p>Viktig å stille spørsmål: Hva skal forbedres, hvorfor og hvordan?</p> <p>Konkrete resultater så langt: Personalet har kommet fram til ting de vil endre på. De omtaler det som nyttig og «kjempe-allright».</p> <p>Blide etter veiledning.</p> <p>Temaer de har tatt opp: Kommunikasjon og det å se enkeltbarn.</p> <p>Styrer ønsker selv å bli bedre til å stille gode</p>	<p>Foreldresamarbeid viktig.</p> <p>Kvalitet er å ha formøye foreldre, det skal ofte lite til for å få mer formøye foreldre.</p> <p>Strukturkvalitet: Kritisk til pedagognormen, ønsker heller en lov om antall voksne pr barn.</p> <p>Spørsmål: Opplever du at du har tillit blant personalet? Svarer med at hun er tålmodig, både positivt og negativt. Kan bli sint når det går for langt, kan ta tak i ting tidligere.</p> <p>Spisskompetanse?</p>

<p>Styrer 1</p>	<p>Ser det som viktig med litt avstand til personalet, ikke vennineforhold, ikke delta sosialt på fritiden. Ønsker ikke å være upopulær, samtidig som hun av og til må ta upopulære avgjørelser.</p> <p>Ønsker å få tilbakemelding fra personalet på de tingene de ønsker hun kan bli bedre på.</p>		<p>Økonomi og antall barn på avdelingene, må være lojal overfor eier, fronte dette overfor personalet.</p> <p>Kommunikasjon, misforståelser.</p> <p>Konflikt ped.leder – medarbeidere.</p> <p>«Maktutøvelse»?</p> <p>Avviksmelding, styrer støttet ped.leder utad, uttrykker overfor meg at ped.leder er en person som liker å få viljen sin.</p> <p>En utfordring å klare å følge opp.</p> <p>Kontrollerer ikke at de utfører pålagte oppgaver.</p>	<p>spørsmål slik at personalet selv kan finne løsninger.</p>	<p>Ped.leder med veilederkompetanse bidro på personalmøte. Ble ikke fulgt opp.</p> <p>Samarbeid mellom de tre barnehagene:</p> <p>Skal stå for litt av det samme, men drives forskjellig. Ulike ansatte, ulike barn, denne er mindre.</p> <p>Skryter av eier og sjef, kan få veiledning, syns eier er dyktig.</p>
-----------------	---	--	--	--	---



## Personsentrert matrise styrer 2

	Ledelsesstrategier/lederrolle	Suksessfaktorer	Utfordringer	Veiledning	Annet
Styrer 2	<p>Demokratisk, inkluderer medarbeiderne spesielt på ledernivå. God dialog, åpen holdning, skape tillitsforhold, lojalitet, trygghet. Samtaler om lojalitet.</p> <p>Hvis nødvendig, tar avgjørelser og informerer om at sånn blir det. Hvis det kommer diskusjoner, må hun stå i det.</p> <p>Rapportering i tillegg til dialog. Snakker med de ansatte hver dag, understreker at dette ikke er for kontroll, men for å få oversikt og kjenne både voksne og barn.</p> <p>På spørsmål om kontroll: Lytter litt i gangene (s.16).</p> <p>Kommer uanmeldt rundt på avdelingene nesten daglig.</p> <p>Relasjoner til både barna (kan navn på alle 80), og foreldrene.</p>	<p>«De Utrolige Årene»</p> <p>Styrer brant for dette, meldte barnehagen på, omfattet hele personalet. Måtte bruke alle planleggingsdager i 2 år. Hele personalet ble kurset (s 20). Var ferdige i 2009, jobber fortsatt etter prinsippene. Styrer brenner for det og holder det varmt. Repetisjon på planleggingsdag nylig.</p> <p>Undring blant personalet i starten.</p> <p>100 % vellykket, implementerer nyansatte i tankegangen.</p> <p>«Dino-skole-prosjekt» nå. Stort prosjekt parallelt med veiledningsprosjektet.</p>	<p>Personalledelse! Personalkonflikter.</p> <p>Utfordring å få samlet personalgruppa til møte om veiledning, har andre ting å ta opp på personalmøter.</p> <p>Utfordring med ulikt fokus i veiledningene.</p> <p>Noen syns foreldre er krevende. Styrer stiller spørsmål ved hvordan personalet svarer foreldrene, manglende kvalifikasjoner? Søke hjelp til å løse utfordringer (s 11).</p> <p>Ser ikke på økonomi som en utfordring, de har det bra, ingen problemer, men et stort ansvar.</p>	<p>Har hatt en-til-en-veiledning tidligere, også med bruk av eksterne veiledere.</p> <p>Har vært satt av tid til veiledning, men det har blitt svært lite brukt de to siste årene. Prøvde å følge opp, men det flata ut. Det var skummelt, vanskelig å sette ord på utfordringene.</p> <p>Blir brukt nå. Gruppeveiledning, men også rom for en-til-en.</p> <p>To ped.leder tar 30 stp.</p> <p>Ble overrasket over egne ledere. Utfordringene de</p>	<p>Foreldresamarbeid veldig, veldig viktig!</p> <p>Større fokus på foreldresamarbeid de 3-4 siste årene pga. full barnehagedekning.</p> <p>Viktig at foreldre og ansatte snakker godt om barnehagen.</p> <p>Utfordrende barn: Samarbeid med foreldrene på en veldig nær, profesjonell måte.</p> <p>Foreldre opptatt av sosialt samspill og helse.(Fysisk aktivitet, mat)</p>

	<p>Snakker med foreldre daglig, har redusert. Krittikk fra ansatte, hun vet mer om barna enn dem. Styrer avveier hva hun forteller videre om barnet. Har bevisst henvist foreldrene til ped.leder de siste to årene. Utviklingsarbeid: Hvem tar hva.</p> <p>Årsak: Kultur for å snakke med styreren gjennom mange år.</p> <p>Tilstedeværelse, jobber mer enn arbeidstiden.</p> <p>«Denne rammen og strukturen må vi følge, slik at alt blir likt for ungene» (Vikarer)</p> <p>Søke hjelp i vanskelige situasjoner, eks: Personalkonflikt. Skal tas opp slik at det blir positivt både for den ansatte og styreren, de skal jobbe sammen etterpå også. Må bruke tid.</p> <p>Bruker sjefen/eier og PBL (Private Barnehagers Landsforbund) juridisk bistand. Bedriftshelsejenseten. Åpen dialog med den berørte ansatte.</p>	<p>Har bestilt kursholder over en uke eller to. «Da har jeg tatt meg den frihet å informere personalet om at jeg har gjort det»</p> <p><b>Ledelsesstrategier:</b></p> <p>Oppsummerte strategier: Være godt forberedt, få med seg ledergruppa, ha forslag klare, men åpen for at ansatte kommer med andre innspill.</p> <p>Eiterspørre: Har det skjedd? Hvordan skjer det? Er alle med? Er du alene, hvorfor er du alene? Felles plan, trekke lasset sammen. Styrer må være fleksibel i forhold til egne utkast til planer eller forslag. Skrive referat som alle får.</p>	<p>ville ta opp i veiledning sprikte veldig, var de blitt 4 barnehager i en? (s 17)</p> <p>Liten oversikt i starten, har hatt møte med ped.lederne og begynner å få oversikt.</p> <p>Tror veiledning øker kompetansen hos alle. Skaper deltakelse, setter ord på utfordringer, kanskje eier flere samme problemstilling uten å vite om hverandre.</p> <p>Prosjektet har ført til at de har sett nytteverdien av veiledning og at det har blitt ufarliggjort.</p> <p>Bra at det også er «lov» å gi råd, det var jo «fy, fy» tidligere.</p>	<p>Foreldre med deltid ønsker 100 % aktiviteter.</p> <p>«Jeg synes ikke foreldre er krevende. Jeg synes foreldre viser et sunt engasjement i forhold til egne barn».</p>
--	---	---	---	--

### Persontrent matrise styrer 3

	Ledelsesstrategier/lederrollen	Suksessfaktorer	Utfordringer	Veiledning	Annet
Styrer 3	<p>Felles visjon – barnet i fokus</p> <p>Som styrer: God og tydelig struktur, organisasjonskart, alle er like viktige men med ulike roller, kommunikasjon, relasjonsbygging, rollebevissthet blant hele personalet, være i forkant, bruke tid på endring, få hele personalet med seg.</p> <p>Faglighet, være oppdatert. Ta tak i det positive og bygge på det, skape mestringsfølelse, skape tykke relasjoner som igjen skaper trygghet til også å ta opp vanskelige ting.</p> <p>Skape tillit, skapes gjennom dialog ærlighet, rettferdighet, være åpen.</p> <p>Skape trivsel gjennom mestring på faglig grunnlag, meningsfull jobb.</p> <p>Dersom man er bevisst på hva man er god på, vil man gjøre det mer.</p> <p>Stille gode spørsmål, våge å stille vanskelige spørsmål.</p> <p>Har utviklet seg selv til å bli en god lytter, har delegert mer ansvar (s 24).</p>	<p>Være i forkant, informere, involvere. Medbestemmelse.</p> <p>Hvorfor ønsker vi endring, være klar og tydelig.</p> <p>Bruke tid. Snakke om nye muligheter, skape en felles oppfatning av at «sånn blir det nye»</p> <p>La andre ta ansvar. Styrer fikk for mye annet å gjøre, de ansatte tok ansvar og mestret det.</p> <p>Det handler ikke bare om å gi ansvar, det handler om å ha mennesker rundt deg som er sultne på ansvar, og som tar det når de får muligheten. (s 33)</p>	<p>Økonomi en støyfaktor som fører til utfordringer.</p> <p>Pedagognormen, antall barn på avdeling, må akseptere rammebetingelsene.</p> <p>Skape et kollektivt ansvar, få alle til å dra lasset sammen</p> <p>Som eier: Praksis har vært ulik, nettverksmøtene skaper nye rutiner, tar tid å få disse ut, skape felles forståelse i de ulike barnehagene.</p>	<p>Har styrket relasjonene mellom medarbeidere og ledere på avdelingene.</p> <p>En god arena for drøfting av faglig, eller reelle problemstillinger.</p> <p>Svært interessant og spennende, de ufaglærte opplever at lederne er gode til å stille spørsmål og komme til kjernen, og å få i gang refleksjon.</p> <p>God læringsarena for de pedagogiske lederne til å vise</p>	<p>Tenke foreldreperspektiv- definere kvaliteten ut fra foreldreperspektivet.</p> <p>Avhengighetsforhold (s 9)</p> <p>I nær forståelse og samarbeid med hjemmet.</p> <p>Faglig tyngde, de viktige tingene, gode rutiner. <i>Måten</i> du snakker på.</p> <p>Ta alle henvendelser seriøst</p>

Styrer 3	<p>Tilrettelegger, organisator, en som samler gruppa, sikrer at de jobber mot felles mål, stoler på at hvem som helst i barnehagen kan ta en avgjørelse som styren står bak. (s 25)</p> <p>Ta lærdom: Være i forkant, informere foreldre før episoder inntreffer, gode rutiner. Hva skjer før, under og etter en episode. Foreldre kan selv komme til en konklusjon om at de stiller for høye krav.</p> <p>Støtte personalet, innrømmer å ha feilet overfor en som ønsket å bli sett av styrer (ikke bare av ped.leder)</p> <p>Utviklingsamtaler med alle. Bruker tid på nyansatte for å bygge opp relasjonen.</p> <p>Relasjonskompetanse. Sulten på å lære og utvikle seg selv, selvsikkert, forbedringspotensialer. Selv om man føler at man lykkes, kan man aldri bli god nok, har en søken etter å hele tiden bli bedre.</p> <p>Utdanning viktig, men teori er ikke nok. Hvorfor lykkes enkelte ledere bedre enn andre?</p>	<p>Førte til mestringsfølelse og en positiv endring i hele gruppa.</p> <p><b>Ledelsesstrategier:</b></p> <p>Som eier: Kort veg til beslutninger. Drøfte i møter mellom styrere, ta det med ut i barnehagene for drøfting, tilbake til ledergruppa.</p> <p>Felles systemer, f.eks. regnskap, HMS, rutinebeskrivelser for å ta imot nyansatte, studenter osv. Felles mal for hjemmeside.</p> <p>Mer kompetanse, større fagmiljø. Målet er mangfold, ulike kulturer, ulikt personale, ulike barn og foreldre skal tas vare på, kultur kan ikke kopieres.</p>	<p>sin faglighet.</p> <p>«Ufarliggjort»</p> <p>Mål om å fortsette uten at det er en del av et prosjekt.</p>	
----------	---	---	---	--