

Styrerrollen.....

Utvikling av leiarrolla i barnehagen og utfordringar for barnehageleiaren som strategisk aktør

1.amanuensis Ph.D

Kjell-Åge Gotvassli HiNT/DMMH

Kjell.gotvassli@hint.no

23.09.2011





En utvikling har skjedd....

- Aldrende, sagtmodig Fruentimmer av ulastelig Rygte søkes.....
- De beste sjefene jobber i barnehagen

LIVSTIL

De beste lederne er i barnehagen

Best i test: Barnehageledere scorer bedre enn andre ledere både på utførelse, stil og på evnen til å bygge god kultur blant sine ansatte.
Lærer folk å tenke: – Jobben deres er å lære folk å tenke selv. Mange norske ledere evner ikke det overhodet, sier organisasjonsutvikler Odd Leiv Andersen.

JOB & KARRIERE
MARGRETHE ZACHO HAARDE
OSLO

Jeg ble veldig overrasket, men når man ser nærmere på hvor barnehagelederne scorer høyt, er det ikke så rart, sier Odd Leiv Andersen, organisasjonsutvikler og daglig leder i Nike Konsult.

Konsulentfirmaet, som har utviklet norske ledere i 11 år, fikk første gang barnehageledere på kundelisten for tre år siden.

Nå er ikke Andersen i tvil om at disse lederne er langt bedre enn jobben sin enn snittet av de 4000 andre lederne han og firmaet har jobbet med opp gjennom årene.

Enten det har vært innen skipbygging, oljeindustrien, banksektoren eller helsepersonell.

Gjennom spørreskjemaer som blir fylt ut av medarbeiderne til alle lederne han har på pas, kommer det frem at barnehagelederne scorer langt høyere på flere av kjernområdene som alle ledere evalueres på.

Utøver bollen bak
– Viser at snittet i basen vår, som består av alle disse lederne, ligger lavere enn snittet på de 80 barnehagelederne vi har fulgt og utviklet, sier Andersen.

NORSKE BARNEHAGER

■ I 2006 gikk 11.400 norske barn i barnehage.
■ Det var ansatt 89.855 mennesker i barnehager og disse var 16.155 pedagogiske ledere.
■ I snitt regner man 10 års verkper i barnehage.
■ Det er ca 6500 barnehager i Norge, 3000 av dem er offentlige, 3500 er privatdrevet.
Kilde: Statistisk sentralbyrå/Private barnehagerlandsforbund

Kristin Eide, tidligere barnehageleder ved Christiania kulturbarnhage og for tiden utleid for å bygge opp en ny barnehage på Snaresøya i Bærum, er glad for anerkjennelsen.

Hun er en av dem som er blitt evaluert av sine medarbeidere gjennom Nike Konsults lederevalueringer.

– Barnehageyrket har lenge vært et lavstatusyrke og vi henger litt igjen i inntrykket av at vi stort sett baker boller eller steker vaffer. Her på Nordstrand, hvor jeg har vært leder, er vi 54 barn og 11 ansatte. Det sier seg selv at det er ganske mye logikk og mye som skal klaffe for å tilfredsstille barna og deres foreldre, sier Eide.

Hun var ferdig utdannet førskolelærer for 11 år siden, men først de siste tre årene har hun

» Når folk snakker om god ledelse, har de en tendens til å peke på ledere som er faglig dyktige

Odd Leiv Andersen, Nike Konsult

opplevd å få tilbud om lederkurs.

– Jeg er glad for at det gjøres prioritertinger i forhold til dette og tror at fokus på lederkompetanse kan være med på å løfte yrket vårt og gjøre det interessant for flere. De siste årene har nye krav til definerte fagområder og ikke minst evaluering og dokumentering av hva som foregår i barnehagene gjort utfordringene man har som leder i sektoren mer synlige, sier kristin Eide.

Mykt versus hardt

Hun er enig med Andersen i at pedagogutdannelsen i seg selv er god ballast når man går inn i lederrollen, men understreker at hun ser en viss forskjell ved å lede et industrikonsern og en barnehage.

– Jeg tror hverdagen der ute er hardere i kantene enn den er hos oss, selv om budsjettene som regel overholdes nok, er strammere her enn i mange andre virksomheter i næringslivet. Men det er klart når varen vårt

bedrift produserer er barns utvikling, så må miljøet på arbeidsplassen, uavhengigvis bil av det myke slaget, sier Eide.

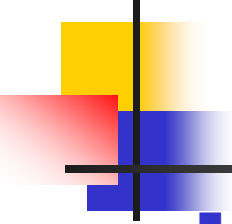
Andersen mener barnehagelederne sanker flest poeng på områder som ofte blir forsumt blant norske ledere.

Når folk snakker om god ledelse, har de en tendens til å peke på ledere som er faglig dyktige, og det er selvsagt en viktig styrke. Men grunnen til at enkelte ledere likevel ikke lykkes, er at de glemmer at en av de viktigste oppgavene de har er å få medarbeiderne til å føles seg trygge og bli selvglade. Og for og få til det, handler det om lederstilen din, hvordan du evner å gi ros og ris, hvordan du informerer og på hvilken måte du involverer medarbeiderne dine, sier Odd Leiv Andersen.

margrethe.haarde@dn.no

■ **LEDER.** – Barnehager er blitt politisk overstyrte de siste årene med tanke på makspris og full barnehagedekning. Samtidig har det vært mye negativ medieoppmerksomhet. Så å få anerkjennelse for ledereegenskapene våre er hyggelig, sier Kristin Eide. Maia Vold (3) på fanget er ikke oppatt av dette. Marthe Elise (5) har laget sin egen avis.
Foto: Per Thruna





Styrerrollen – en oversikt

- Frem til 1970 – "bestyrerinnens" tidsalder
- 1970 – 1985 – den glemte og usynlige leder
- 1985 – 2005 – målrettet arbeid, men mellom barken og veden
 - På leiting etter egen identitet som leder
- Fra 2006 - ?: Krav til det at "lille fellesskapet" skal bli lærende; utvikling av lærende barnehage
- Fra 2008 – oppdagelse av "det store fellesskapet" – administrator eller strategisk aktør?
- I dag og i morgen – å lede det lille og store fellesskapet?
- Barnehagen – som andre organisasjoner?



Utgangspunkt - bakteppe

- 1980 – 2010 årene – reformenes år
- Bakgrunn
 - Informasjons- og kommunikasjonsteknologi
 - Utdanningssamfunnet
 - Internasjonalisering
 - Nytt forhold stat – marked – New Public Management – brukerperspektivet – barnehageplass er en vare!



Reformer....

- Desentralisering
- Effektiv ressursbruk, men samtidig *kvalitet*
- *Hvem bestemmer kvalitet?*
- Brukerinnflytelse
- Alternative driftsformer
- Klarere pedagogisk profilering
- "Maktforskyving"
 - Det pedagogiske personalet har ikke lenger monopol på hva "den gode barnehage" er



Jeg bare nevner.....

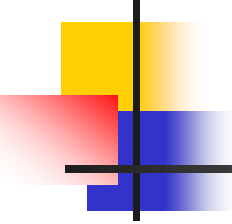
- Tid for foreldre
- Skolereformer
- Kontantstøtte
- Ny kommunelov – frihet i organisering
- Fokus på brukermedvirkning
- Variasjon i barnehagetilbudet
- Fokus på forebygging
- Foreldreveiledning
- Flerkulturelt samfunn



Endringer (hele tiden) på alle områder.....

- Vil frigjøre mer tid.....
- Verkstedet gir mer aktivitet.....
- Søskengrupper.....
- Endringer hele tiden.....
- På vei mot et avdelingsløst system....
- Barns medbestemmelse
- Kvalitet i barnehagen
- Nedbygging av den kommunale styringen?
- Basebarnehager
- Enhetsledere
- Bindestreks - barnehager

Et skifte i synssett? Et nytt paradigme?



- Barnepsykologi – barndomspsykologi
- Generelle teorier – del teorier
- Universell viten – kontekstavhengig
- Kjernefamilie – nettverk
- Mor/barn – barnets verden
- Novisebarn – kompetansebarn
- Sosialisering – barnet som aktør
- Stimulering og innlæring – det aktive barn
- Voksenperspektivet – barneperspektivet
- Voksengruppen - personalet
- Klarer barnehagen avlæring og relæring???



Tenk over.....

- Hvilke samfunnsendringer har påvirket arbeidet i barnehagen mest?
- Hvilke politiske reformer har hatt stor innflytelse?
- Hvilke reformer i barnehagen har hatt stor betydning?
- Hvordan har dette påvirket lederrollen????



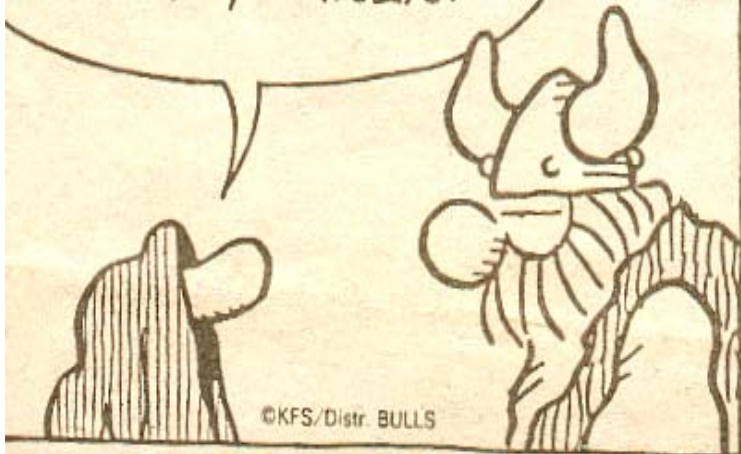
Dette påvirker barnehagene på ulike måter

- Organisatorisk
 - I forhold til ulike interessenter; foreldre, barn, samarbeidspartnere, eier, politiske myndigheter
 - I forhold til formell organisering- fleksibilitet og variasjon
 - Styreeren som arbeidsgivers representant
- Pedagogisk – ny kunnskap om barn, oppvekst, familie og barnehager
- Organisering og pedagogikk vil selvsagt gripe inn i hverandre
- Styreverollen i endring!

Lederrollen er viktig...

HÅREK DEN HARDBALNE

DET ER EIN VIKTIG
REGEL FOR ALLE
LEIARAR, HÅREK!



©KFS/Distr. BULLS

© 1988 King Features Syndicate, Inc. World rights reserved

«GÅ ALDRI
FØRST!»

DICK BROWNE

4816





Utfordring 1

lederen mellom barken og veden

- Oppdagelse av det å være leder
- Hva er min identitet som leder
- Klemmt mellom personalets behov forventninger og styrer/administrasjonens krav
- Hvem identifiserer jeg med?
- Ofte overidentifisering enten nedover eller oppover – problemer med å finne en egen lederidentitet

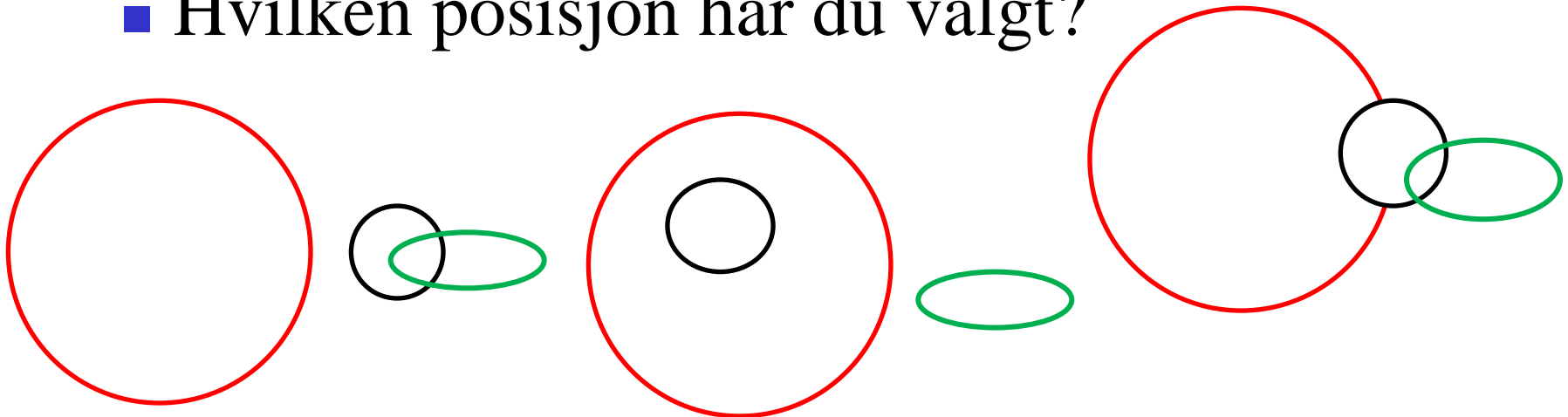


Identitetsdannelse

- Rollebegrepet innenfra – psykodynamisk syn
 - Jung
- Både innenfra og utenfra – kunnskapssosiologisk
 - Mead
- Summen av egne og andres forventninger – strukturell rolleteori
 - Parson

Identitetsdannelse - beherske rollene – improvisert teater

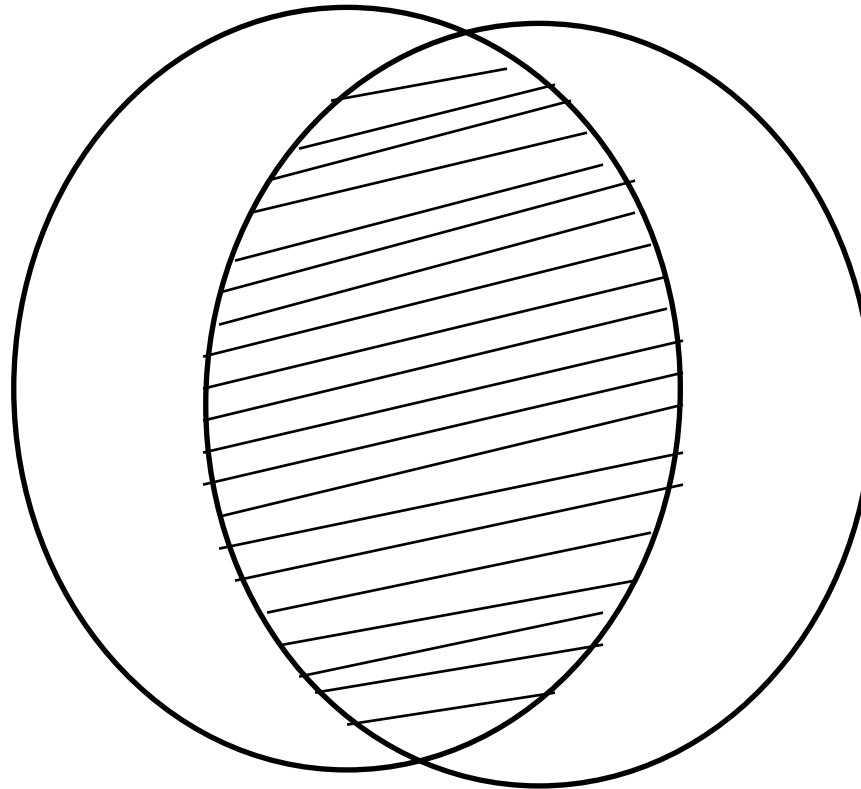
- Ledelse og valget mellom frihet og trygghet
- Ledelse og din egen grense
- Hvilken posisjon har du valgt?





Den overinvolverte

**Leder
identitet**



**Faglig
identitet**

Trives nedad, men ikke oppad.....



Den ikke involverte



**Leder
identitet**

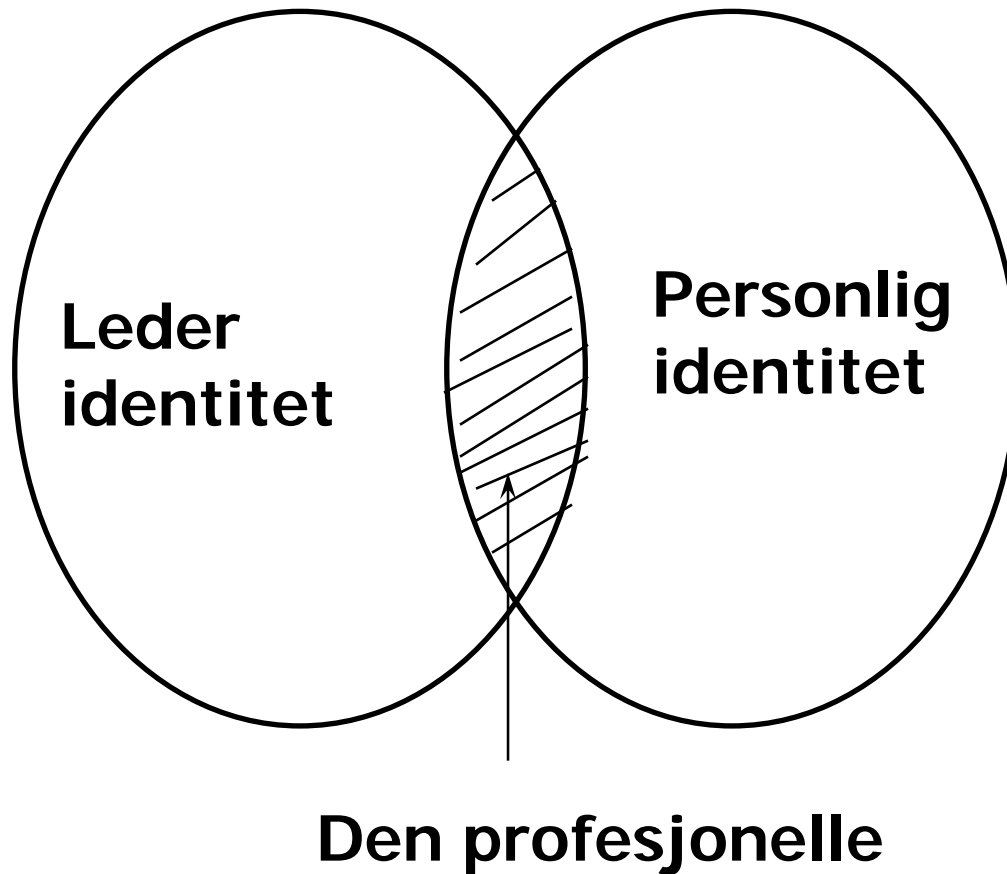


**Faglig
identitet**

Byråkratisk , rigid, regelstyring



Identitet i arbeidet





Utfordring 2

Lærende barnehage -utgangspunktet

- Rammeplanen fremhever didaktisk kompetanse
 - Evnen til å planlegge pedagogisk virksomhet
 - Evnen til å gjennomføre pedagogisk virksomhet
 - Evnen til å reflektere over og kommunisere rundt gjennomført pedagogisk virksomhet

KOMPETANSE I BARNEHAGEN

Strategi for kompetanseutvikling

i barnehagesektoren 2007-2010



- Fire fagområder blir prioritert i strategien:
- Språkmiljø og språkstimulering
- Barns medvirkning
- Samarbeid og sammenheng mellom barnehage og skole
- *Fokus på pedagogisk ledelse.*
- Mål: videreutvikle barnehagen som *lærende organisasjon*
- *Mål: Styrke arbeidet med implementering av ny rammeplan*



Kompetansebehov!

(Delrapport 4 2006 – Barnehagesenteret)

- Å kunne lede barnehager i utviklingsprosesser som *lærende barnehager*
- Styrke evnen til og forståelsen av kunnskapsdeling
- Å mobilisere alle i en utviklingsprosess for å bli mer lærende som organisasjon



En lærende barnehage????

- I utvikling...
- Barns medvirkning....
- Refleksjon over praksis og i praksis
- Kritisk refLEKSJON



Utvikling av en lærende barnehage

- Dette må sees på i lys av ulike syn på læring/kunnskapsutvikling
- Utvikling av en lærende organisasjon betyr at kunnskap er mer enn en "fast beholdning" som overføres til andre. Det er primært snakk om kunnskapsutvikling som en prosess knyttet til sosiale arenaer.
- Kunnskapsdeling står sentralt



Grunnlaget: Ulike kunnskapssyn

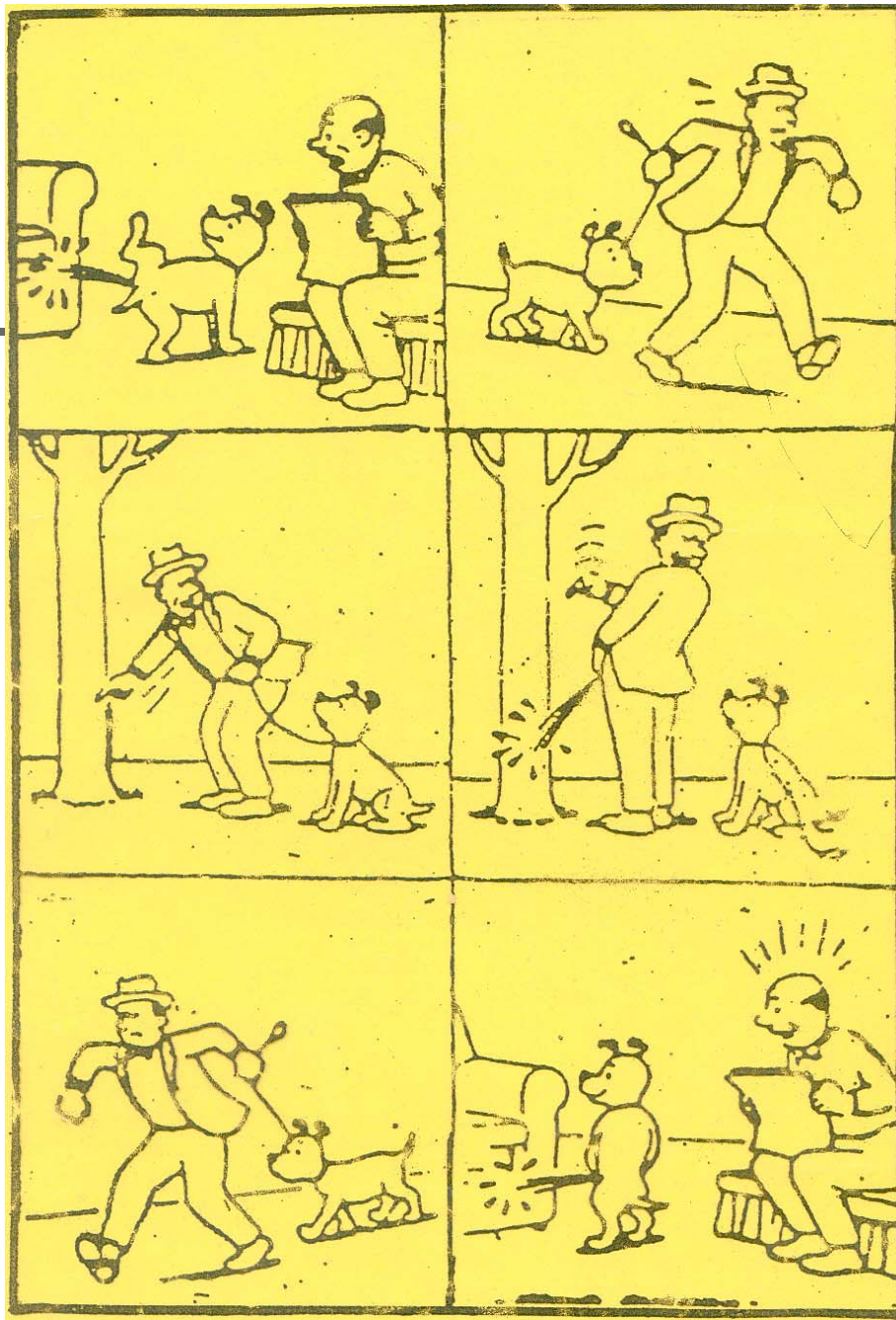
	Kunnskap som beholdning	Kunnskap som prosess
Syn på kunnskapsutvikling	Normativt. Viktig å identifisere verdifull kunnskap. Identifisere teorier og evt. "beste praksis". Bruk av ferdige metoder og opplegg. Ekspertbasert.	Deskriptiv. Avdekke hvordan kunnskapen skapes, artikuleres, spres og blir legitimert i organisasjonen.
Underliggende paradigme - forståelsesramme	Funksjonalistisk. Kunnskap som en objektiv, identifiserbar enhet i organisasjonen	Tolkende. Kunnskap som en sosial konstruksjon. Hvem har taus kunnskap?
Hvordan spre kunnskap i organisasjonen	Kartlegging, utvikling av databaser, rutiner, planer, mål, kontroll, oppfølging, systemer. Dokumentasjon og nedskrivning .	Legge til rette for sosial interaksjon, aksjons-orientert. Delin av kunnskap I praksisfellesskapet.
Analysefokus	Teorier og beskrevne metoder. Hva gjør ekspertene?	Individer i sosiale kontekster



Den sosiokulturelle forståelsesrammen

- Kunnskapen er "innleiret" i handlinger og sosial praksis
- Praksisfellesskap
- Kunnskapsutvikling finner sted i en kulturell og sosial ramme, situert i tid og rom, kunnskap blir forhandlet frem, den er alltid dynamisk og underveis

*Atferdsendring
er vanskelig*





En ytterligere understrekning – følelser og intuisjon

- "...to include a concept of knowledge that includes acting and thinking, as well as body, emotion and intuition". (Elkjaer 2004)
- Applying the concept of experience stresses body, emotion and intuition as crucial parts of organizational learning (Finemann 2003, Elkjaer 2004)
- Menneskelig handling – praksis i fokus
- Innkorporerte - kroppsliggjorte kunnskaper
- Kroppsfenomenologien - kroppen som subjekt (Merleau – Ponty)
- Estetikk, følelser og form
- Intuitive evner
- Perseptive og sensoriske kapasiteter
- Refleksjon om praksis og refleksjon i praksis (Schön)

Om skolen "vet" vi følgende: (Kultur for læring)

Faktor 1

Faktor 2

Faktor 3

...

Faktor N

Akse 2 Organisatoriske betingelser

- Skolen er utviklingsorientert
- Lærerne har innflytelse på egen jobb
- Godt organisert og fellesskapsfølelse
- Ikke en kultur hvor folk gjør som de vil

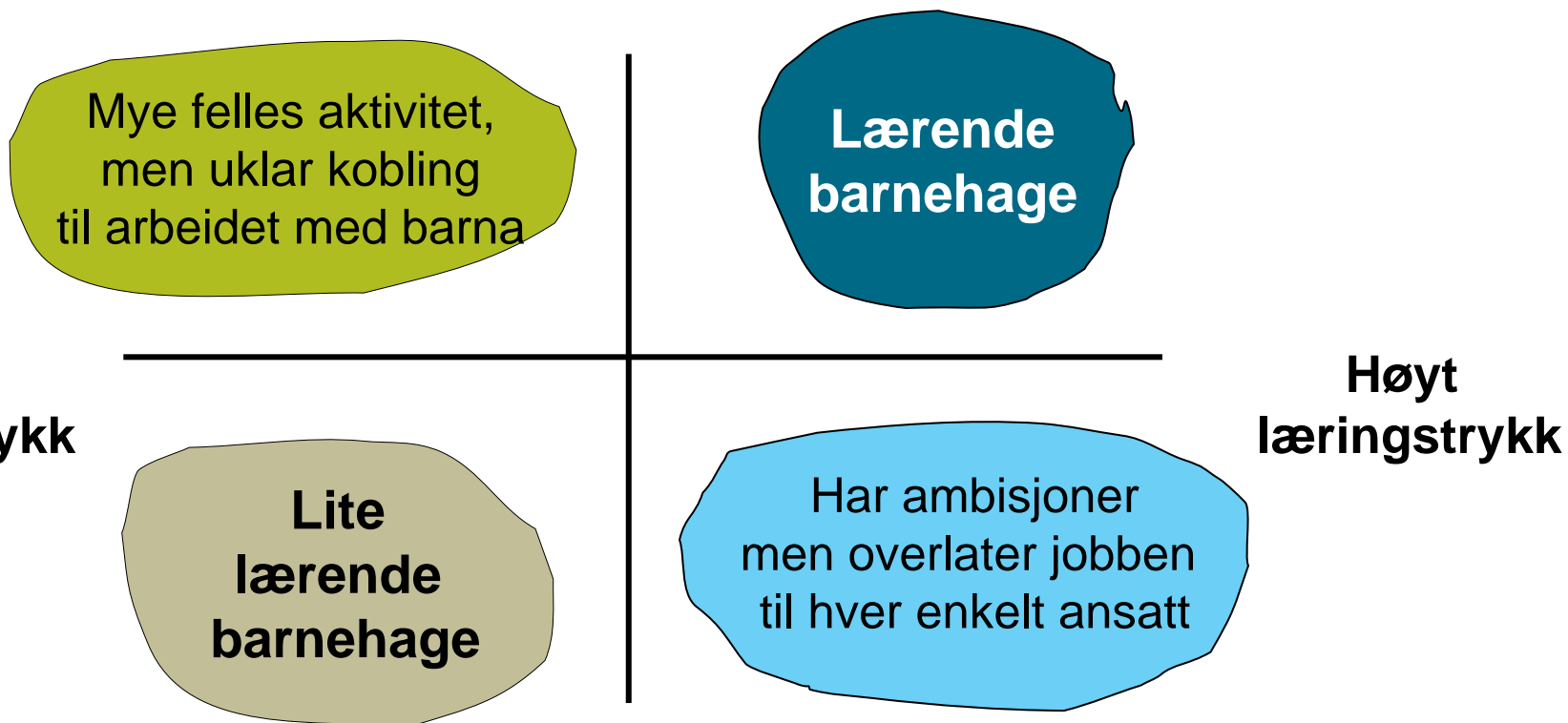
Akse 1 Læringstrykk

- Gjennomføre undervisningen best mulig
- Trykk på felles planlegging og vurdering
- Forventninger om stadig fornyelse og refleksjon over egen praksis

Hva med barnehagen som organisasjon???

Lærende organisasjoner har god organisering og høyt ambisjonsnivå

Velfungerende organisasjon

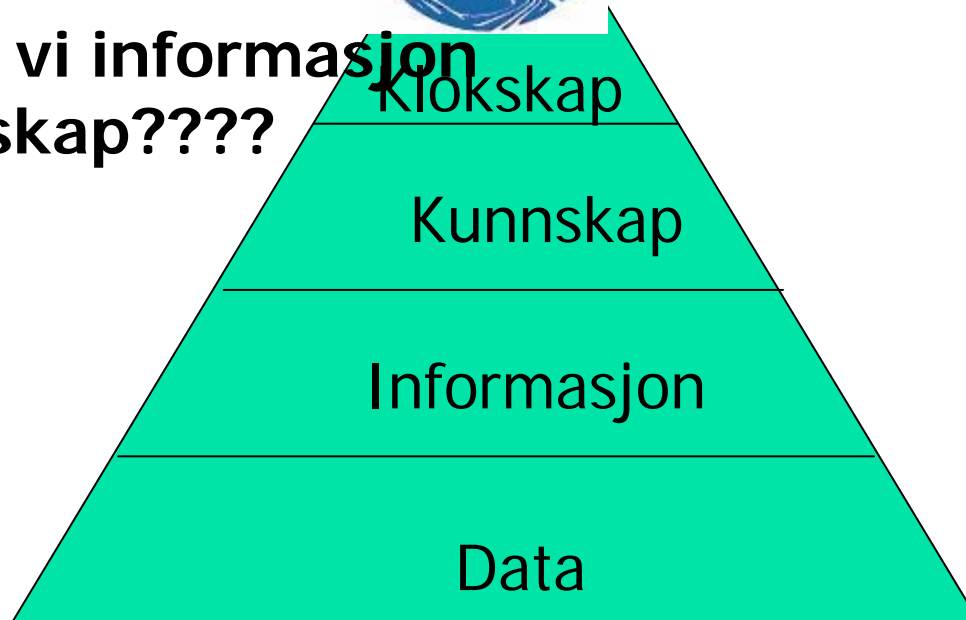


Dårlig fungerende org.

Data - kunnskap



Forveksler vi informasjon
med kunnskap????



Dra eller hengekultur?

drakultur

Champagne kultur

Farris kultur

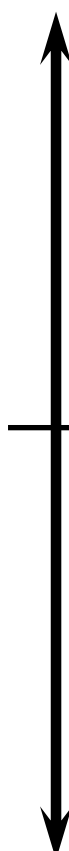
Daggammel Farris

vann

tungtvann

hengekultur (KMM)

Hvor vil dere
plassere dere??



Godt Kunnskapende (arbeids)miljø – min forståelse

Mestring – klare noe



Mening – bety noe,
bli "estimert"



Humor - glede



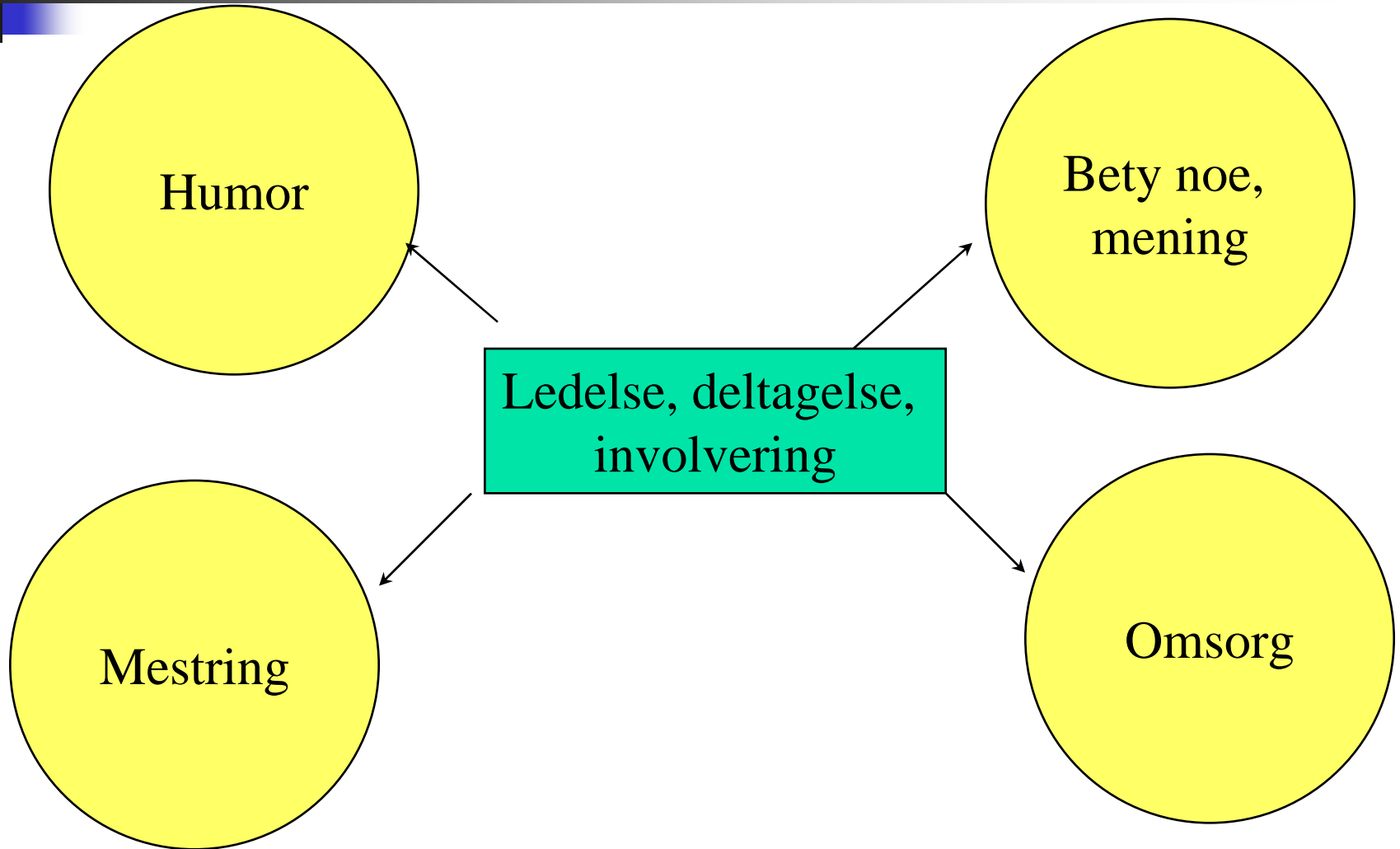


Omsorg – bli tatt vare på

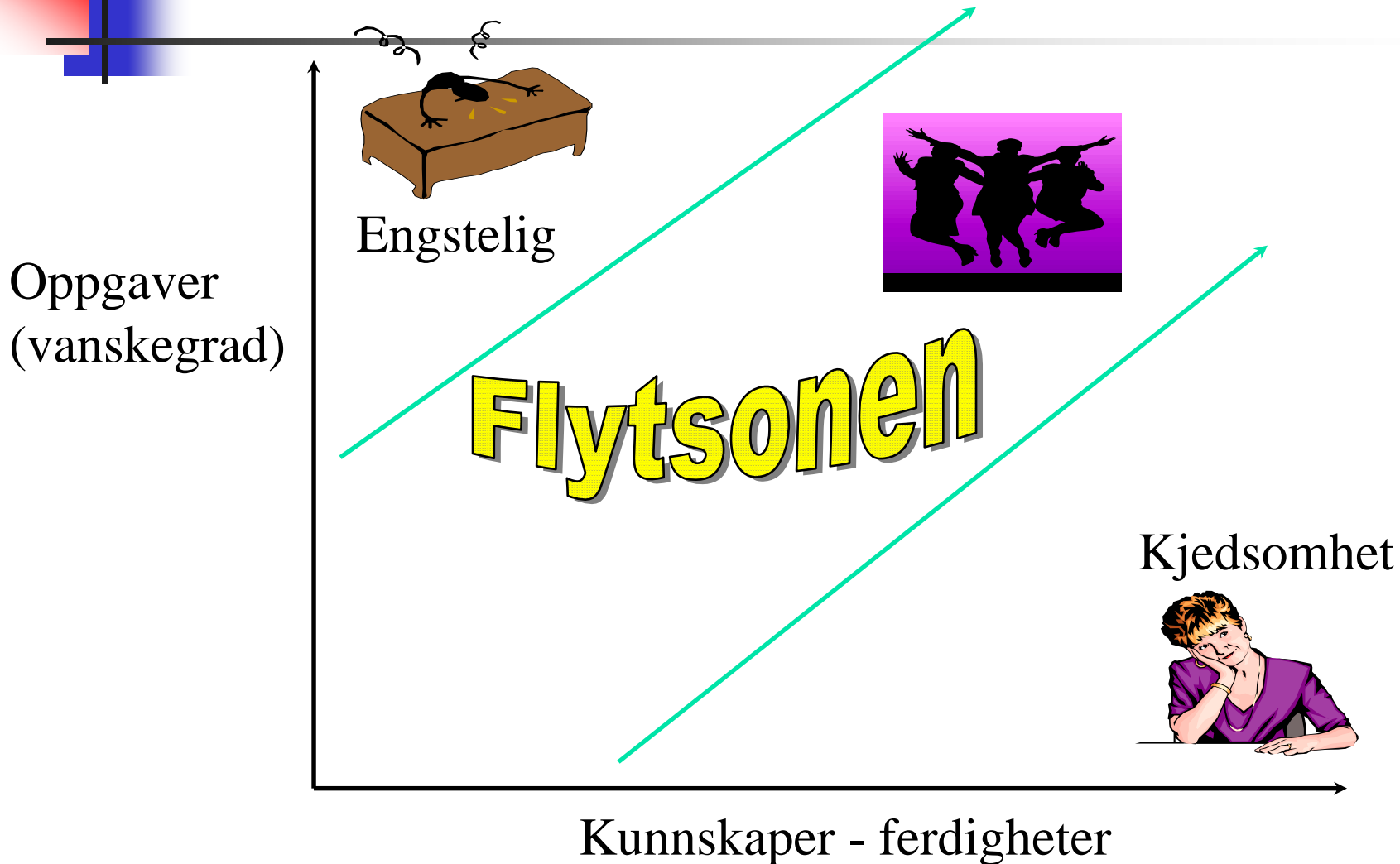




Kunnskapende miljø



Oppgaver og ferdigheter



Kjennetegn ved lærende barnehager

En velfungerende organisasjon

- Barnehagen er utviklingsorientert
- De ansatte har god innflytelse på egen jobb og barnehagens utvikling
- Barna tas med i planleggingen
- Godt organisert og felleskapsfølelse blant de ansatte
- Det er ikke en kultur i barnehagen hvor folk gjør som de vil

Et høyt ambisjonsnivå, læringstrykk i kollegiet

- Høye forventninger i kollegiet til å *gjennomføre* arbeidsoppgavene best mulig å nå målene i barnehagen
- Høye forventninger i hos de ansatte til at man *planlegger og vurderer* arbeidet sammen
- Høye forventninger hos de ansatte om kontinuerlig *fornyelse og refleksjon*
- *Gode på kunnskapsdeling*



Oppsummert: Utvikling av en lærende barnehage krever følgende kompetanse:

- Evnen til kontinuerlig refleksjon over hvorvidt målene som settes og veivalgene som gjøres, er de riktige for virksomheten
 - Eks. 82 krav til at:.. "personalet må arbeide med...."
- Utvikling av en fellesskapsbasert arbeidsform
 - Nettverk og teamorganisering
 - Forankring, må få et forhold til planen
 - Tilhørighet – identitet
- Utvikling av fellesskapet som er gode på kunnskapsdeling (82 krav.....)
- Utvikling av læring i det daglige arbeidet
 - Unngå de STORE prosjekter!
 - Barneperspektivet – det spontane og det nære
- Fleksibilitet i organisering og arbeidsmåter
- Klare forventninger og tilbakemeldinger – vi må fremover!
 - Men stor takhøyde for å gjøre feil og stille spørsmål
- Utvikling av endringsvilje - endring er det "naturlige"



Lærende barnehager er "mønsterbrytere"

- Opptatt av daglig motivasjon – griper folk i å gjøre noe bra!
- Utnytter "håpløse rammefaktorer"
 - Rom
 - Økonomi
- Organisatoriske grep
 - Team, ansvarsgrupper, prosjektgrupper, planleggingsgrupper etc.
- Mer løpende planlegging
- Inspirasjon fra andre
- Ledere som støtter "pionerene"
- Er kunnskapsdelende – utnytter praksisfellesskapet
- Vekt på handling, gjerne små praktiske tiltak
 - Et steg om gangen, men vi GJØR det!
- Identifiserer de VIKTIGE gjøremålene!
 - 80/20 % regelen



Oppgave

- Reflekter over erfaringer/tiltak som dere mener må benevnes som "mønsterbryting"
- Hva var utgangspunktet, hva skjedde, hva ble resultatet, hvordan kan det forklares ???
- Hva er læringen?



Hva blir lederrollen???

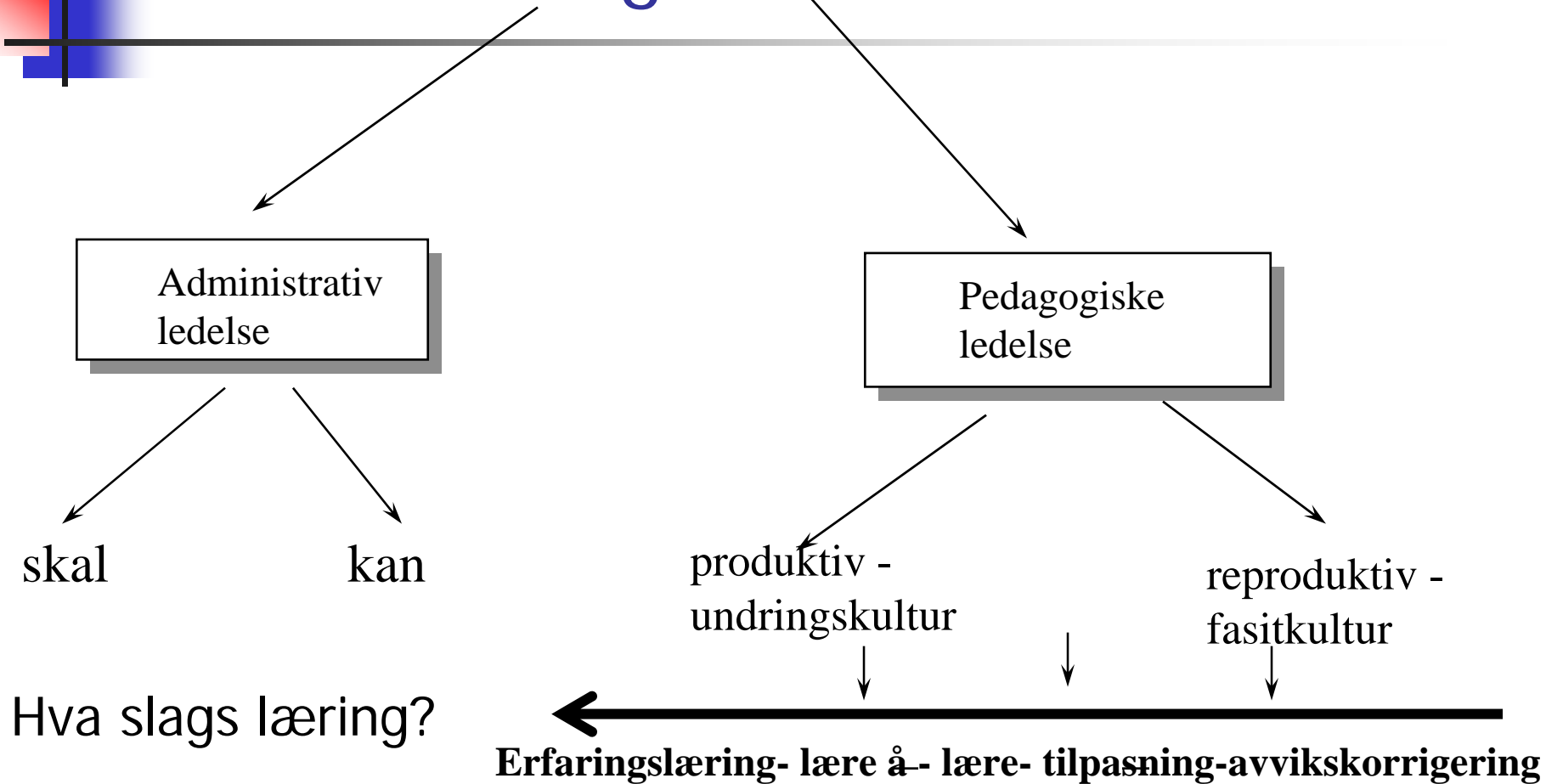


Krav til lederrollen???

Tanker eller følelser????

Rasjonalitet eller kreativitet????

Hva slags rolle for lederen?



Å lede en lærende barnehage handler om å veilede og samordne

Lærende barnehager – kompetansekrav til lederrollen

Ledelse som har legitimitet

Ledelsen driver utvikling som er praksisnær og velbegrunnet

Inkluderende ledelse

Ansatte føler at de blir tatt på alvor og inkludert i utviklingsarbeidet

Ledelse som prioriterer

Evner å skjære igjennom når det er nødvendig
og gjennomfører det de har besluttet å gjøre

Ensomhetsmot – det å si nei!

Belønnende ledelse

Ledelsen belønner medarbeiderne når de har gjort en god jobb og bruker ulike former for belønning



Noen

kompetanseområder/arbeidsmåter

- Utvikling av et læringsmiljø og utvikling av sosial kompetanse
- Verdsetting av "praksisfellesskapet" som arena for læring - erfaringslæring
- Både eksplisitt og taus kunnskap må kartlegges, deles og utvikles
- En samarbeidsbasert arbeidsform
- Lederen som "pedagogisk veileder"
- Empowerment – myndiggjøring
 - Autonomi, innflytelse, mestring, meningsfull



Kritiske merknader...

- Fremveksten av begrepet kan forstås ut fra (minst) to forståelsesrammer
- Rasjonelle begrunnelser
 - Det virker!
- (Ny) institusjonell teori
 - En ny organisasjonsoppskrift?
 - Bindestreks – barnehager?
 - Gir legitimitet?
 - Jakten på ny organisasjonsidentitet?

Organisasjon med lav utviklings- og læringsveie

Vi arbeider etter formelle og bestående strukturer -2 ----- 1----- 0 ----- +1 ----- + 2

Informasjonen følger strengt vedtatte rutiner -2 ----- 1----- 0 ----- +1 ----- + 2

Vanskeligheter blir sett som negativt og vi ser etter synde bukker -2 ----- 1----- 0 ----- +1 ----- + 2

Vi driver lite forsøksvirksomhet og det som er, er godkjent av ledelsen -2 ----- 1----- 0 ----- +1 ----- + 2

Vår organisasjon er svært opptatt av å kontrollere de ansatte slik at feil ikke blir gjort -2 ----- 1----- 0 ----- +1 ----- + 2

Fremgang og "belønninger" i organisasjonen avhenger av at du følger tradisjonen -2 ----- 1----- 0 ----- +1 ----- + 2

Det er stort sett de samme personene som har innflytelse og som bestemmer hos oss -2 ----- 1----- 0 ----- +1 ----- + 2

Vi arbeider veldig individuelt og er lite opptatt av samarbeid og teamutvikling -2 ----- 1----- 0 ----- +1 ----- + 2

Vi styrer utelukkende etter vedtatte mål og planer som først og fremst går på den "daglige drift" -2 ----- 1----- 0 ----- +1 ----- + 2

Ved endringer er det ofte stor motstand i personalgruppa -2 ----- 1----- 0 ----- +1 ----- + 2

Hos oss er det holdningen ofte: " Slik skal gjøres" ; opptatt av begrensninger -2 ----- 1----- 0 ----- +1 ----- + 2

Hos oss bruker vi liten tid på å reflektere over egen praksis sammens med andre -2 ----- 1----- 0 ----- +1 ----- + 2

Organisasjon med høy utviklings- og læringsveie

Vi arbeider ofte i prosjekter og arbeids- og ansvarsfordeling skifter ofte

Vi er ofte uformelle i vår informasjon, mye info. blir formidlet gjennom uformelle samtaler

Vi er ikke redd krisestemning. Ved feil prøver vi å lære av det

Alle ansatte stimuleres til nyskapning og det å forsøke noe nytt. Vi liker å prøve oss frem

Vår organisasjon viser de ansatte stor grad av tillit i det daglige arbeidet. De ansatte kontrolleres i liten grad

De som trekker frem de utfordringer og problemer som finnes i organisasjonen og som foreslår løsninger blir "belønnet"

Hvem som har innflytelse og bestemmer avhenger av oppgavene som skal gjøres og varierer mye

Vi søker å utvikle vårt samarbeid og er opptatt av teamutvikling

Vi har ofte blikket fremover og har meninger om hvordan "morgendagens" organisasjon skal se ut

Ved endringer er det ofte liten motstand i personalgruppa

Hos oss er holdningen ofte: " Slik kan det gjøres" ; opptatt av muligheter

Hos bruker vi mye tid på å reflektere over egen praksis sammen med andre

En lærende barnehage?

Utfordring 3 – styrerrollen i en barnehage i endring



- *Når endring og usikkerhet preger organisasjonens hverdag, kreves det mer både av ansatte og ledere. I en oversiktlig og rutinemessig hverdag vil mange kunne lykkes. Men når det stabile og velkjente forsvinner blir man stilt overfor både egen og andres angst. Organisasjonen blir mindre forutsigbar.*
- *Flere tilsynelatende irrasjonelle prosesser utspiller seg. Ledere med fastlåste tanke- og atferdsmønstre, og med begrenset innsyn i eget følelsesliv kan få problemer med å forstå hva som skjer, og dermed også få problemer med å håndtere usikkerheten på en konstruktiv måte.*



En endring og utvidelse av styrerrollen

- Administrativ ledelse
- Pedagogisk ledelse
- Personalledelse
- Ledelse av forholdet til barnehagens omgivelser
 - Strategisk ledelse
 - Endringsledelse
 - Utviklingsledelse



Noen utviklingstrekk

- Sterkere grad av formalisering, rutinisering og byråkratisering
- Men samtidig stort rom for "forhandling av arbeidsfordeling"
- Lar seg prege av institusjonelle omgivelser
- Mer myndig og synlig ledelse



Fortsettelse..

- Stor vekt på personalledelse
 - Balansere det private og det profesjonelle
 - Bruke kompetansen best mulig – både formell og uformell
 - Uklar arbeids- og ansvarsdeling er krevende
- Sterkere krav til strategisk ledelse



Kampen om gullungene

- **Når alle barn har fått barnehageplass starter den virkelige kampen om gullungene. Med på lasset følger kravstore foreldre.**
- Konkurransen. Så snart det er full barnehagedekning stiller foreldrene strengere krav til barnehagen, mener Berit Glad Remen



Sjekk den barnehagen

- **Stefan og Helle Soos har tryllet i et slitt lokale.**
- Egen gymsal. Ungene i Trollklubben barnehage kan boltre seg i sin egen gymsal - hver eneste dag!

Samordnet oppptak i barnehagene i Steinkjer 2011/2012

Barn som har søkt om barnehageplass tidligere og ikke fått tilbud, må søke på nytt ved hovedopptaket 2011/2012.

KOMMUNALE HELDAGSBARNEHAGER – åpent 5 dager i uka. Åpningstiden ved de kommunale barnehagene kan utvides ved behov.

Barnas Hus
Eirik Jarls gate 26,
7713 Steinkjer

3 avdelings barnehage for barn i alder 0 – 6 år.
Åpningstid 06.45 – 16.45.
Fokus på allsidig hverdagslæring i lek og samspill. Aktivt bruk av våre nærområder.
Tlf: 909 98 768
www.steinkjer.kommune.no/barnas-hus

Sannan Barnehage
Steinkjersannan 6, 7713 Steinkjer

3 avdelings barnehage for barn i alderen 0 – 6 år. Åpningstid 06.45 – 16.45.
Åpningstid: 06.45 – 16.45.
Fokus: Barnehagen som læringsarena.
Hjemmeside: www.steinkjer.kommune.no/sannan-barnehage
Tlf: 908 96 104
Mail: sannan.barnehage@steinkjer.kommune.no

Tufbakken barnehage
Mære,
7710 Sparbu

2 avdelings barnehage, åpningstid 07.00 – 16.30
En god barndom med vekt på lek, humor, glede og gode opplevelser.
Fantastisk ute-/turområder. Tlf: 90 99 90 18
Mail: tufbakken@barnehage.no

FAGERHEIM BARNEHAGE
Helgesveien 120,
7716 Steinkjer. Tlf: 741 40 001

Koselig barnehage med 2 grupper, 0 – 3 og 3 – 6 år.
Åpningstid: kl. 7.30 – 16.30 (6.45 – 16.45 etter avtale).
Lek og læring gir glede og medvirkende barn!
Egen lovstiftet spiseområde hver dag!
Innsel i fokus for barn og foreldre. Kom på besøk!
Les mer og se bilder på hjemmesiden vår:
www.steinkjer.kommune.no/fagerheim-barnehage.

Søndre Egge barnehage
Karolinavegen 11,
7724 Steinkjer.

2 avd. bhg. 0 – 6 år. Åpningstid: 7.00 – 16.30. (Mulighet for utv.)
Fokus på allsidig læring, mestring og sosial kompetanse gjennom hverdagsaktiviteter og lek.
Turer og opplevelser i variert nærmiljø.
Tlf: 913 97 801.
Hjemmeside: steinkjer.kommune.no/sondre-egge-barnehage

KOMMUNALE HELDAGSBARNEHAGER – åpent 5 dager i uka:

Vårtun barnehage
Sagavegen 21,
7725 Steinkjer

2 avdelg. bhg. 0-6 år. Åpningstid 07.30-16.30 (med mulighet for utv). Fokus på trygghet, omsorg, lek, vennskap, id, miljø, medvirkning og læring.
Tlf: 909 71 660
Mail: vartun.barnehage@steinkjer.kommune.no
www.steinkjer.kommune.no/vartun-barnehage

Nordre Kvam barnehage
Slalamsvingen 14,
7724 Steinkjer

2 avd. barnehage i Egge med 0 – 3 og 3 – 6 årsvard. Åpningstid: 7.30 – 16.30 med mulighet for utvidelse etter avtale (6.45 – 16.45).
Fokus på lek, språk, sosial kompetanse, uteliv, humor og glede. Tlf: 958 09 616.
Mail: nordre.kvam.barneh@steinkjer.kommune.no
www.steinkjer.kommune.no/nordre-kvam-barnehage

Sørli barnehage
Kattøfarsvegen 8,
7712 Steinkjer

2 avdelings barnehage, med barn i alderen 0-6 år i de skolekretser.
Åpningstid: kl. 7.30 – 16.30. (Fleksibelt).
«Lek og læring – hånd i hånd. Turer, opplevelser – vennskapsånd. Bruke kroppen – skape glede. Trygghet, omsorg – være tilstede.» Tlf: 909 49 048.
Mail: sorli.barnehage@steinkjer.kommune.no

PRIVATE BARNEHAGER – åpent 5 dager i uka hvis ikke annet er oppgitt

BYAFOSSEN BARNEHAGE

Helgesv. 87, 7716 Steinkjer

1 avd. barnehage for aldersgruppen 2 – 6 år.
Åpningstid: Man – fre. 7.30 – 16.30 (Fleksibelt).
Vi har fokus på uteliv i nærmiljøet, språk, musikk og sosialt samspill.
Nett på www.byafossen.barnehageside.no
Tlf: 74 16 78 77.
Mail: b-barneh@online.no

Marisletta barnehage
Binde,
7717 Steinkjer

Ny og flott barnehage i Stod.
Vi har to avdelinger: 0 – 3 år og 3 – 6 år.
Åpningstid: 07.15 – 16.45.
Fokus på: lek, læring, sosialt samspill og mangfold. Tlf: 74 16 97 78.
Mail: post@marisletta.no

PRIVATE BARNEHAGER - åpent 5 dager i uka hvis ikke annet er oppgitt

Steinkjer Montessoribarnehage
Seilmakergata 3,
7725 Steinkjer

Barn fra 0-6 år, åpningstid: 07.00 – 16.30.
Vi har et tilrettelagt læringsmiljø, grunnlagt på Maria Montessoris og andre praktiske hverdagsverdier, utforskning, konkretisering, selvledelse, mestring og konsentrasjon står i sentrum.
Tlf: 922 10 597
Mail: casa.bambini@steinkjer-montessori.no

Figga barnehage
Losmarka 61,
7712 Steinkjer

Sentrumsnær 2 avd. barnehage.
Åpningstid: 07.00 – 16.30. Tlf: 926 94 909.
Mail: post@figgabarnehage.no
Vi har hovedopptak på musikk og sang i det pedagogiske arbeidet.
www.figgabarnehage.no

Mære Gårdsbarnehage,
Rabben Nord,
7710 Sparbu

1 avd. barnehage for barn i alderen 0 – 6 år.
Åpningstid: 07.00 (06.30) – 16.30.
Fokus på gårdsliv, dyr og natur.
Særveier av lutsimulert.
Tlf: 74 16 63 30.
www.meregardsbarnhage.no

GULDBERGAUNET FØRSKOLE
Grønseveien 2, 7716 Steinkjer

3 avd. sentrumsnær barnehage på Guldbergaunet.
Åpningstid: 7.15 – 16.30. Alder: 0 – 6 år.
Fokus: Likestilling, uteliv, IKT, barn og bevegelse.
Har egen minibuss. Tlf: 74 40 52 68
www.guldbergaunetforskole.no

Kringla Friluftsbarnehage AS,
Kringla, 7711 Steinkjer

Tlf: 74 16 76 42

2 avdelings barnehage for barn 0 – 6 år.
Åpningstid: 06.30 – 16.45.
Vi bruker naturen som læringsarena, og tilbyr bl.a. klattur i vår egen 9 m. klattrevogg i skogen.
Les mer på: www.kringlabarnehage.no
Mail: post@kringlabarnehage.no

PRIVATE BARNEHAGER - åpent 5 dager i uka hvis ikke annet er oppgitt

Haugtussa barnehage
Ystgårdskorsen
7710 Sparbu

Åpningstid 6.30 – 16.45. Egen småbarnsavd.
Smøreråld. «Belleggenhet midt i naturen.»
Fokus: Lek og sosial utvikling.
Tlf: 74 14 07 50
www.tussahaugen.no Mail: post@tussahaugen.no

VALEN BARNEHAGE
Hyllbrua, 7718 Steinkjer

Vi er en barnehage der omsorg, lek og læring er i fokus. Vi har et trygt miljø med gode og varierte nærområder. Vårt satsingsområde er tidlig skriftspåkstimulering.
Åpningstid 06.30 – 16.45.
Tlf: 74 14 49 01
Mail: valenbhg@frisurf.no
www.valenbhg.no

Følling barnehage
7732 Steinkjer

Åpningstid: 07.00 – 16.30
Tlf: 74 14 72 95
Lek, vennskap og læring i trygge omgivelser. Start uteområde og variert natur.
Fokus på uteliv, friluftslivaktiviteter og språk.
Mail: bertmyrvold@yahoo.no

Vikingen barnehage
Markaveien 10,
7715 Steinkjer

Tlf: 74 16 99 10. Åpningstid: 7.00-17.00
www.vikingenbarnehage.no
post@vikingenbarnehage.no
Privat barnehage med plass til 36 barn fra 0 – 6 år.
Satsningsområde: Musikk/kultur, forming og friluftsliv. Vi har et stort friluftsområde med lavvo.

Lørkehaug Barnehage
Kvernhusvn. 7,
7711 Steinkjer

Åpningstid: 6.45 – 16.30. Sentrumsnær 2 avd. barnehage for barn i alderen 0-6 år. Bytt bygg fra førh. -10. Fokus på allsidige aktiviteter, friluftsliv og sosial kompetanse. Positive og trygge voksne.
Tlf: 74 16 40 01
e-post: lørkehaug.barnehage@c21.net

PRIVATE BARNEHAGER - åpent 5 dager i uka hvis ikke annet er oppgitt

Poppellunden Barnehage
Teglværksveien 1, 7711 Steinkjer

Åpningstid: 07.00 – 16.30. Alder: 0 – 6 år.
Sentrumsnær, 4-avdelings barnehage i lyse og trivelige omgivelser, i nær tilknytning til friluftsområde. Fysisk aktivitet og uteliv.
Særveier av lutsimulert.
Tlf: 74 14 39 33/932 02 179.
www.poppellunden.barnehageside.no

GRANSTUBBEN
Leivassveien 3
www.granstubben.no

Privat friskulebarnehage med 4 avdelinger.
Vi har nå 2 trivelige småbarnsavdelinger.
Adresse: Hennings, 7711 Steinkjer.
Åpningstid: 06.30 – 16.45
Tlf: 74 14 96 26

Beitstad barnehage
7730 Beitstad

– Sammen skaper vi positive læringsmiljø –
Åpningstid 6.30-16.45
Telefon 74 14 83 40
www.beitstadbarnehage.no
www.beitstadbarnehage.no

SØR-BEITSTAD BARNEHAGE
Sør-Beitstad, 7724 Steinkjer

Tlf/fax: 74 14 77 79 / 99 27 50 58
Vi har to avdelinger: 0 – 3 år og 3 – 6 år.
Kontaktperson: Hilde Ø. Overrein.
Heldagsbarnehage med åpningstid: 6.30 – 16.45.
Fokus på lek, musikk og aktivt uteliv, med fast utegruppe 2 dager i uka.
Mail: hilde@sonrbeitstadbarnehage.no
www.sorbeitstadbarnehage.no

Kvam barnehage
Kvam Grøndehus
7732 Steinkjer

Sammen skal vi gjøre hver dag til noe som er verdt å ta med seg videre.
2 avd. 0 – 6 år
Åpningstid: 07.00 – 16.30. Tlf: 74 14 96 00
kvambhg@online.no

PRIVATE BARNEHAGER – åpent 5 dager i uka hvis ikke annet er oppgitt

Skjefte barnehage as
Øvre Ringvei 9,
7713 Steinkjer

Åpningstid: 07.30 – 16.30
Sentrumsnær og koselig barnehage i trygge omgivelser.
Alder 1 – 6 år. Smøreråld og varmmat.
Fokus på lek, uteliv og trafikk. Kom gjerne på besøk! Tlf: 74 16 38 31/473 24 498
Mail: skjeftebarnehage@hotmail.com

Roysing barnehage
Roysing, 7718 Steinkjer

2 avd. 0 – 6 år.
Barnehagen der erfaringer og opplevelser settes i fokus gjennom det fysiske rommet, uteliv, musikk og språkstimulering.
Åpningstid: 7.30 – 16.30. Tlf: 74 14 43 08
Hjemmeside: www.roysingbarnehage.no

Studentbarnehagen
Steinkjersannan 6

Spesielt tilrettelagt for studentfamilien, men vi tilbyr også plasser for andre. La kontakt for mer info. Hilde Sivertsen. Tlf: 91 00 11 47.
Lett samarbeid med foreldre. Barns medvirkning, lek og samspill står i fokus. Alder: 0 – 6 år.
Åpning fra 7.00 – 16.45.
Mail: studbhg.steinkjer@sinet.no

PRIVATE FAMILIEBARNEHAGER, ÅPEN 5 DAGER PR. UKE

LEIKARVOLLEN BARNEHAGE
Karolinavegen 11,
7724 Steinkjer

Velkommen til årv. barnehage med 24 plasser 0 - 6 år i Søndre Egge.
Åpningstid: 7.00 – 16.30
Satsingsområde: Friluftsliv og tradisjoner.
Tlf: 95 42 54 38
www.leikarvollen.no

LABBETUSS FAMILIEBARNEHAGE
Kvernhusvegen 4,
7711 Steinkjer

Tlf: 45 44 81 76
Kontaktperson: Mari Kristin Heimdal
Barn i alderen 0 – 6 år
Åpningstid: 7.00 – 17.00
Trygt og oversiktelig miljø
Mail: labbetuss201@live.no

Dalbygda familiebarnehage
Dalbygdevgen 48, 7730 Beitstad

Tlf: 741 48 484
Kontaktperson: Anne Lise Almi.
Barn i alderen 0 – 6 år
Åpningstid: 07.30 – 16.00.
Fokus på uteliv, lek, vennskap og omsorg
Mail: alalmi@online.no

PRIVATE FAMILIEBARNEHAGER, ÅPEN 5 DAGER PR. UKE

NORDSIHAUGEN FAMILIEBARNEHAGE
Martensvegen 11,
7715 Steinkjer

Tlf: 74149298/980 96 911.
Kontaktperson: Tove Pedersen
Barn i alderen 0 – 4 år. Trygt miljø for de minste.
Åpningstid: 07.30 – 16.15
Mail: nordsihaugen.barnehage@ntebb.no

Risgrøpa familiebarnehage
Risgrøpa 18, 7716 Steinkjer

Tlf: 74 16 45 18 / 91 526 83
Kontaktperson: Karin Wahl Oldren/Wibecke Høyem. Barn i alderen 0-6 år. Fokus på lek, læring og sosialt samspill i trygge omgivelser.
Frokost, lunsj og fruktalltid.
Åpningstid: 7.30 – 16.30. (07.00 – 16.30)
risgrøpa.familiebarnehage@ntebb.no
www.risgrøpa.familiebarnehage.com

Lykke Liten Familiebarnehage
Einar solstads vei 31, 7715 Steinkjer

Tlf: 958 50 685/412 37 276
Kontaktperson: Trude Brandtzæg
Nyoppstarta og koselig liten barnehage for barn mellom 0 – 5 år. Satsingsområdene våre er glede, lek og omsorg i trygge omgivelser.
Åpent: 7.30 – 16.30. Velkommen til oss, lille venn! Mail: lykkeliten.bhg@hotmail.com





Bindestreks-barnehager

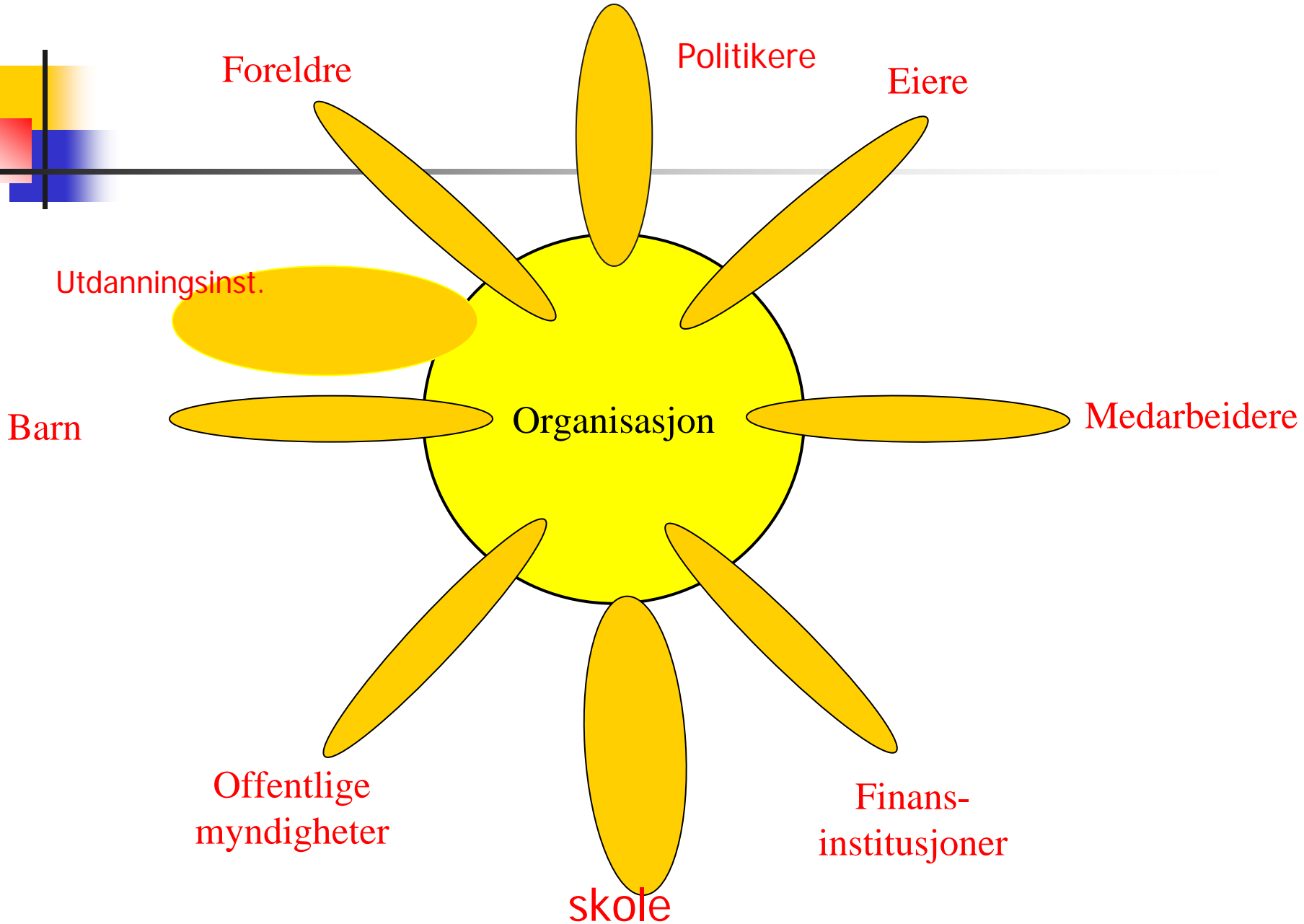
- Aktivitets-
- Flerspråklig-
- Friluft-
- Gårds-
- Kostholds-
- Kultur-
- Kveldsåpen-
- Montessorri-
- Musikk-
- Natur- og miljø-
- Maritim-
- Reggio – Emilia-
- Steiner-



Strategisk ledelse

- Et strategisk perspektiv
 - Mot omgivelsene
 - Mot "interessentene"
 - Sikre eksistensgrunnlaget
 - Både strategiske, politiske og innovative prosesser
- Endringer i "det indre" liv
 - Psykologiske mekanismer
 - Motstand mot endring

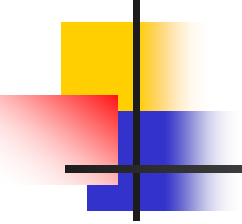
Interessentmodell






Interessentmodellen

- Interessenter som både har bidrag og mottar belønninger
- Er dynamisk
- Maktforholdene skifter stadig
 - Både harmoni og konfliktfelt
- Viktig lederatferd
 - Regulere – tilpasse – utvikle bidrag - belønningsbalansen



Strategisk ledelse - å arbeide med organisasjonens eksistensgrunnlag

- Hvem er våre interessenter og hvordan er vårt forhold til dem?
- Drift: opprettholde bidrag - belønninger
- Tilpasning: utvikle nye belønninger til interessentene
- Utvikling: videreutvikling av bidrag/belønninger evt. nye interessenter



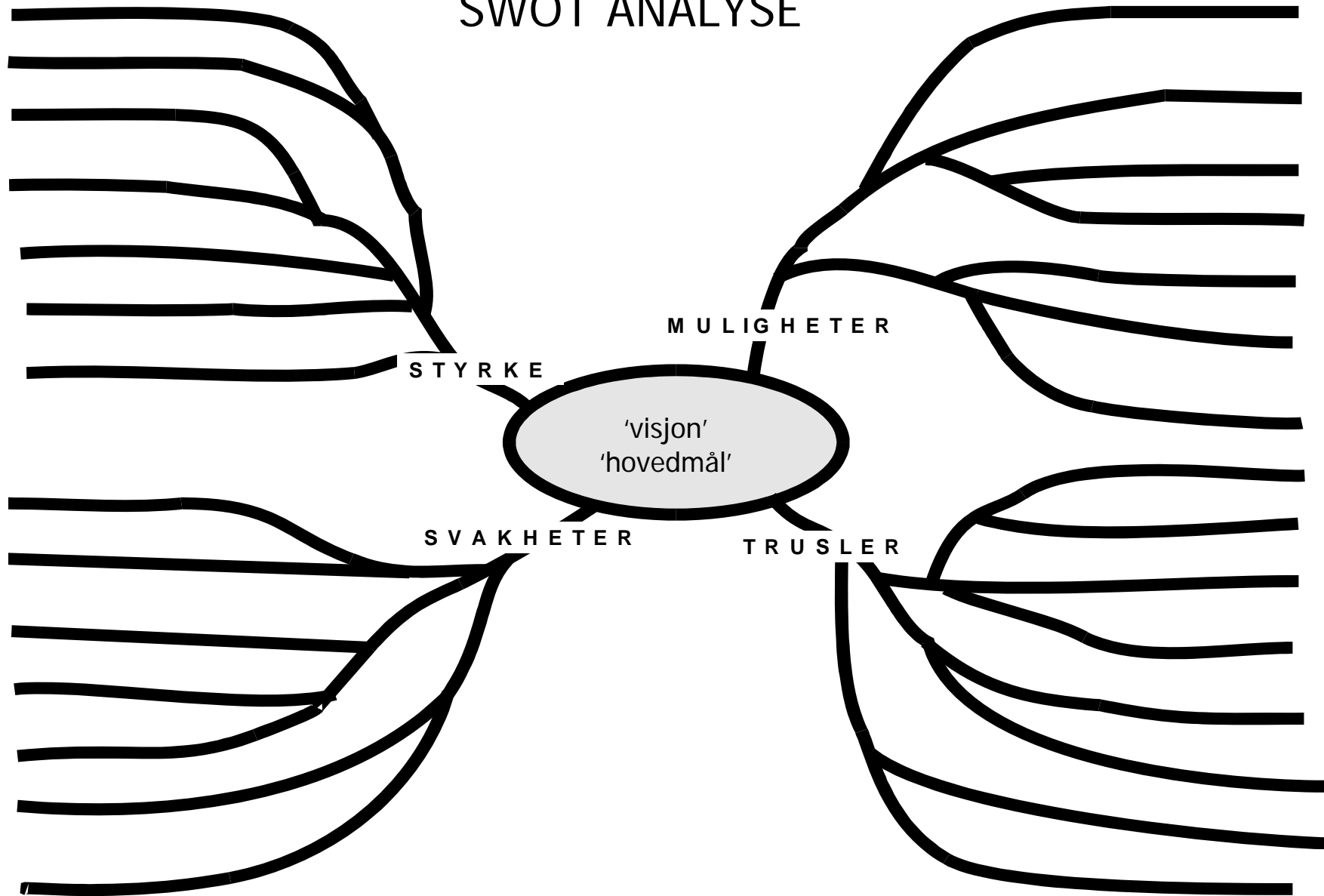
Tilbudet vårt

	Nåværende brukere	Nye brukere
Nåværende tilbud		
Nye tilbud		

INTERNT

EKSTERNT

SWOT ANALYSE





Ulike former for strategisk ledelse

- Å skjerme de ansatte for ytre krav
- Forholdet til eier og tilsynsmyndighet
- Barnehagen som en del av utdanningssystemet
- Innhenting av ressurser, ny kompetanse og personale
- Opptak av barn og samarbeid med skolen
- Konkurransen om barn

(Børhaug og Lotsberg 2010)



Oppsummering

- Det lille fellesskapet – reproduktiv fasetkultur eller produktiv undringskultur
- Det store fellesskapet – administrativ enhetsleder eller strategisk aktør?
- Sammensmelting av det lille og store fellesskapet – krysspress og rolleforvirring eller strategisk ledelse av endringsprosesser



Takk for meg!

