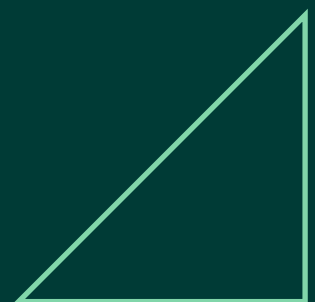


Ragnhild Steen Jensen, Mona Bråten og Jørgen Svalund

**Den nasjonale lederutdanningen for barnehage-
styrere. Sluttrapport**





Den nasjonale lederutdanningen for barnehagestyrere. Sluttrapport

Kravet for å bli barnehagestyrer er at man har utdanning som barnehagelærer eller annen tilsvarende pedagogisk utdanning. Det stilles ikke krav til lederkompetanse, men en egen styrerutdanning ble etablert i 2011. Fafo har på oppdrag fra Utdanningsdirektoratet vurdert ulike sider ved den nasjonale lederutdanningen for barnehagestyrere. I denne sluttrapporten sammenfatter vi hovedfunn fra tre delstudier om denne utdanningen, gjennomført i perioden 2021 til 2024. I den første delstudien undersøkte vi hva som kjennetegner studietilbudet hos de ulike studietilbyderne (Bråten et al., 2022). I den andre så vi på i hvilke grad styrerutdanningen gir den kompetansen og de verktøyene styrerne mener de trenger i hverdagen for å kunne lede og utvikle barnehagen (Svalund et al., 2022). I den tredje delstudien undersøkte vi om ytre forhold og rammebetingelser som størrelse og eierskap, har betydning for styrernes utbytte av å delta på styrerutdanningen (Svalund, et al. 2023). Hovedkonklusjonen er at styrerne opplever at de står stødigere i lederrollen etter å ha tatt styrerutdanningen. Utdanningen bidrar til refleksjon over egen lederpraksis og den har forbedret deres måte å lede på. Studiestedenes faglige tilnærming preger studietilbudet og det setter avtrykk i styrernes praksis.

Innhold

| | |
|--|-----------|
| Forord | 3 |
| Sammendrag | 4 |
| 1 Innledning | 7 |
| 1.1 Tre delstudier..... | 7 |
| 1.2 Utdanningsdirektoratets krav til utdanningstilbydere | 9 |
| 1.3 Forskning på barnehageledelse og styrerutdanningen | 11 |
| 1.4 Analytisk tilnærming..... | 13 |
| 1.5 Metodisk tilnærming..... | 14 |
| 1.6 Gangen i rapporten..... | 16 |
| 2 Studietilbudet | 17 |
| 2.1 Studietilbudet: variasjon innenfor satte rammer | 17 |
| 2.2 Vurderinger av læringsutbytte og studiekvalitet | 23 |
| 2.3 Styrerutdanningen påvirker praksis i barnehagen | 25 |
| 2.4 Oppsummering | 27 |
| 3 Ledelse og utvikling av barnehagen | 29 |
| 3.1 Styrernes bakgrunn og kompetanse | 29 |
| 3.2 Styrerutdanningen og lederrollen | 32 |
| 3.3 Læringsaktiviteter | 35 |
| 3.4 Kunnskap som er verdifull i arbeidshverdagen..... | 36 |
| 3.5 Forskjeller mellom de med styrerutdanning og uten i vurdering av egen kompetanse | 38 |
| 3.6 Behov for mer kompetanse | 41 |
| 3.7 Oppsummering..... | 42 |
| 4 Betydningen av ytre rammebetingelser for ledelse | 44 |
| 4.1 Betydningen av eierskap og størrelse..... | 44 |
| 4.2 Ulike typer barnehage | 45 |
| 4.3 Styrers arbeidsoppgaver | 47 |
| 4.4 Betydning av styrerutdanningen i ulike kontekster | 48 |
| 4.5 Behov for mer kompetanse i ulike barnehagekontekster..... | 51 |
| 4.6 Oppsummering | 52 |
| 5 Styrerutdanningens betydning i praksis | 53 |
| 5.1 Lederrollen | 53 |
| 5.2 Pedagogisk ledelse og barnehagen som pedagogisk virksomhet | 55 |
| 5.3 Utviklings- og endringsarbeid | 56 |
| 5.4 Styrerutdanningens betydning for arbeid med tidlig innsats | 56 |
| 5.5 Samarbeid med aktører utenfor barnehagen | 58 |
| 5.6 Hva betyr styrerutdanningen for den enkeltes yrkeskarriere? | 59 |
| 5.7 Oppsummering..... | 61 |
| 6 Styrerutdanningen gjør en forskjell | 63 |
| 6.1 Innholdet i studietilbudet: det samme, men forskjellig..... | 64 |

| | |
|--|-----------|
| 6.2 Styrerutdanningen setter avtrykk i barnehagehverdagen | 65 |
| 6.3 En utdanning som treffer uavhengig av organisatoriske rammer | 66 |
| 6.4 Styrerutdanningen har betydning for karriere..... | 66 |
| 6.5 Anbefalinger..... | 67 |
| Referanser..... | 69 |
| Vedlegg: regresjonstabeller..... | 71 |
| Vedlegg: spørreundersøkelse | 77 |

Forord

Fafo har på oppdrag fra Utdanningsdirektoratet gjennomført forskning på den nasjonale lederutdanningen for barnehagestyrere. Denne rapporten er den siste rapporteringen fra prosjektet. Vi oppsummerer hovedfunn fra tre delstudier og gir noen anbefalinger. De tre delstudiene er publisert i egne notater: I det første, *Variasjon innenfor satte rammer*, undersøker vi hva som kjennetegner studietilbudet hos de ulike studietilbyderne (Bråten et al., 2022). Det andre notatet, *Styrerutdanningen og barnehageledelse*, undersøker i hvilken grad styrerutdanningen gir den kompetansen og de verktøyene styrerne mener de trenger i hverdagen for å kunne lede og utvikle barnehagen som organisasjon (Svalund et al., 2022). I det siste, *Betydningen av rammebetingelser for barnehagestyrenes vurdering av styrerutdanningen*, ser vi nærmere på om ytre forhold og rammebetingelser har betydning for styreres utbytte av å delta på styrerutdanningen (Svalund et al., 2023).

En stor takk til studietilbydere og styrer vi har intervjuet, og til alle styrere som har svart på spørreundersøkelsen. Takk til Utdanningsdirektoratet for et interessant oppdrag og for nyttige kommentarer og innspill til et tidligere utkast.

Takk også til forskningsleder ved Fafo, Kaja Reegård, som har kvalitetssikret rapporten.

Oslo, januar 2025

Ragnhild Steen Jensen (prosjektleder)

Sammendrag

Kravet for å bli barnehagestyrer er at man har utdanning som barnehagelærer eller annen tilsvarende pedagogisk utdanning. Det stilles ikke krav til lederkompetanse, men en egen styrerutdanning ble etablert i 2011. Denne rapporten er sluttrapporten fra prosjektet som har sett på den nasjonale lederutdanningen for barnehagestyrere. I rapporten oppsummerer vi hovedfunn og kommer med noen anbefalinger.

Studien omfatter tre delstudier: I den første har vi undersøkt hva som kjennetegner studietilbudet hos de ulike studietilbyderne (Bråten et al., 2022). I den andre har vi undersøkt i hvilke grad styrerutdanningen gir den kompetansen og de verktøyene styrerne mener de trenger i hverdagen for å kunne lede og utvikle barnehagen (Svalund et al., 2022). I den siste delstudien så vi nærmere på om ytre forhold og rammebetingelser som størrelse og eierskap har betydning for styrernes utbytte av å delta på styrerutdanningen (Svalund, et al. 2023).

Vi har benyttet en metodisk tilnærming som kombinerer ulike typer data: en styrerundersøkelse sendt til alle landets styrere, årlige spørreundersøkelser blant deltakere på styrerutdanningen i 2018–2020, kvalitative intervjuer med studietilbydere samt skriftlig dokumentasjon og kvalitative intervjuer med et lite utvalg styrere.

Variasjon innenfor satte rammer

For perioden 2020 til 2025 er det syv utdanningsinstitusjoner som tilbyr styrerutdanningen: UiT Norges arktiske universitet (UiT), Dronning Mauds Minne Høgskole (DMMH), Norges Handelshøyskole (NHH), OsloMet, Handelshøyskolen BI (BI), Universitetet i Sørøst-Norge (USN) og Universitet i Agder (UiA). Blant tilbyderne finnes både de vi kan omtale som tradisjonelle profesjonsstudiesteder (DMMH, USN), og mer ledelsesorienterte studiesteder (BI, NHH). Basert på en dokumentanalyse og kvalitative intervjuer med administrativt ansatte og/eller fagansvarlige ved de syv studiestedene viser vi at det er variasjon når det gjelder faglig profil og tilnærming. Blant de syv studietilbyderne skiller først og fremst NHH seg ut med en mer generell eller strategisk ledelsesorientering, BI har også en tydelig ledelsestilnærming, men med en sterkere profesjonsfaglig vektlegging. Profesjonsstudiestedene DMMH og USN har en mer utpreget barnehagefaglig tilnærming, mens lederstudiet ved UiA skiller seg ut ved å ha en tydeligere statsvitenskapelig tilnærming.

Når det gjelder organisering av studiet, finner vi derimot ikke store forskjeller mellom studietilbyderne. Studiet er organisert rundt fysiske samlinger, og det legges stor vekt på praksisnære oppgaver. Mye av oppgavearbeidet er organisert som gruppearbeid. Det er større variasjon når det gjelder arbeidsmetodikk og hvilke analyseverktøy som vektlegges.

Styrerutdanningen og barnehageledelse

De fleste som har gjennomført styrerutdanningen, opplever at utdanningen har gitt dem et bedre utgangspunkt for refleksjon over egen lederpraksis, og at den har hatt betydning for evnen til å utvikle egen organisasjon og å videreutvikle barnehagen.

Vi finner at studiested gjør en forskjell for hva styrerne sitter igjen med, og at det er i tråd med studiestedenes faglige profil. De som har tatt styrerutdanningen ved NHH, er i noe større grad enn de andre enige i at utdanningen har gitt utgangspunkt for *refleksjon over egen praksis som leder*, noe som kan henge sammen med dette studiestedets vektlegging av generell og strategisk ledelse. Deltakere ved styrerutdanningen ved DMMH og BI opplever i større grad at utdanningen ga økt evne *til å videreutvikle barnehagen*. DMMH har en særlig barnehagefaglig tilnærming, hvor den konkrete barnehagehverdagen har en større plass i utdanningen enn ved NHH og UiA.

De som har gjennomført styrerutdanningen ved UiA, oppgir i større grad enn andre at utdanningen har forandret hvordan de forholder seg til omgivelsene. Det gjelder forhold til eiere og politikere, men også hvordan de forholder seg til barnehagens samfunnsrolle. Dette er i tråd med UiAs vektlegging av barnehagen som samfunnsinstitusjon. Ulike faglige tilnærminger i utdanningen mellom studiestedene synes altså å gi avtrykk i styrernes opplevelser av egen kompetanse i ettertid.

Vi har også sett på om, og i hvilken grad, styrerutdanningen gir den kompetansen og de verktøyene styrerne selv mener de trenger i hverdagen for å kunne lede og utvikle barnehagen som organisasjon. Et tydelig funn er at de som har tatt styrerutdanningen og andre former for ledelseskurs, opplever sin kompetanse som leder i omstillingssituasjoner som langt bedre enn de som ikke har noen lederutdanning. Vi finner ikke denne forskjellen når det gjelder det pedagogiske arbeidet i barnehagen. Vi tolker det som at pedagogisk arbeid og ansvar dekkes godt i barnehagelærerutdanningen.

Når det gjelder regnskap og økonomi, er det en klart høyere andel av de som ikke har tatt noen lederutdanning, som opplever at dette er vanskelig. Samtidig sier de som har tatt styrerutdanningen, at de ønsker seg mer kompetanse på dette området. Det kan være et uttrykk for at den økonomiske hverdagen i barnehagene er blitt mer komplisert, og også at det er det fagområdet hvor styrerne generelt opplever at de har mindre kompetanse enn det stillingen eller rollen krever.

Styrerutdanningen og betydningen av ytre rammebetingelser

Vi har undersøkt om styrernes vurdering av styrerutdanningen henger sammen med organisatoriske kjennetegn ved barnehagen, som eierskap og størrelse. Hovedfunnet i evalueringen er at styrerne opplever at det de har lært gjennom styrerutdanningen, er verdifullt og nyttig i arbeidshverdagen. Når vi undersøker om ulike organisatoriske rammebetingelser som eierskap og størrelse har betydning for hvordan styrerne opplever nytten, betyr det lite. Det ser ut til at styrerutdanningen treffer godt uavhengig av om styrerne arbeider i små, store, private eller kommunale barnehager. Der vi finner en forskjell, er i mellomstore barnehager (22–29 ansatte) hvor styrerne i større grad enn i de små og store barnehagene gir uttrykk for at det de har lært om foreldres rettigheter, regnskap og økonomistyring, og hvordan de forholder seg til omgivelsene, har vært

særlig verdifullt. Vi knytter dette til at styrerne i de mellomstore barnehagene har arbeidsoppgaver som er mer omfattende og krevende enn det styrerne i de mindre barnehagene har. Det kan også være at disse styrerne i mindre grad har tilgang til støtte og hjelp slik styrerne i de største barnehagene ofte vil ha. Det kan bety at den kunnskapen og de verktøyene styrerutdanningen bidrar med, treffer styrerne i mellomstore barnehager særlig godt.

Styrerutdanningen og karriere

Vi har også undersøkt betydningen av styrerutdanningen i et karrieresperspektiv. Hovedbildet som tegner seg blant styrerne som har gjennomført styrerutdanningen, er at denne vurderes som viktig for deres karriereløp. Det kan bety at styrerutdanningen oppleves som nyttig i en mer omfattende og krevende barnehagehverdag, men det kan også være uttrykk for at det å ha lederutdanning er blitt nødvendig for i det hele tatt å få en stilling som styrer. Deltakelse på utdanningen gir også et nettverk som kan ha verdi i ettertid. Vi finner at mange blir kjent med andre styrere gjennom studiene, og at disse kontaktene er viktige, spesielt de første årene etter fullført studium. Undersøkelsen viser at yngre styrere legger større vekt på betydningen av styrerutdanningen for eget karriereløp, og at studiested har betydning for hvordan de vurderer utdanningen i karrieresammenheng.

Konklusjon og anbefalinger

Styrerne opplever at de står stødigere i lederrollen etter å ha tatt styrerutdanningen. Utdanningen bidrar til refleksjon over egen lederpraksis, og den har forbedret deres måte å lede på. Studiestedenes faglige tilnærming preger studietilbudet, og det setter avtrykk i styrernes praksis. Anbefalingen er å opprettholde og videreutvikle studietilbudet.

1 Innledning

Denne rapporten er sluttrapporten fra prosjektet om den nasjonale lederutdanningen for barnehagestyrere. Rapporten sammenfatter hovedfunn fra tre delstudier om denne utdanningen, gjennomført i perioden 2021 til 2024. I innledningskapittelet presenterer vi forskningsoppdraget og vår analytiske og metodiske tilnærming. Formålet med prosjektet har vært å frembringe mer kunnskap om styrerutdanningen og undersøke i hvilken grad utdanningen bidrar til utvikling og endring av ledelsespraksis i tråd med formålet med studiet. Ønsket har vært å få mer kunnskap om hvordan lederutdanningen for styrere i barnehager (heretter styrerutdanningen) setter avtrykk i praksis.

Den nasjonale styrerutdanningen ble etablert i 2011 og skal bidra til å utvikle både den pedagogiske og den administrative lederkompetansen i barnehagen. Den er et tilbud til styrere og assisterende styrere som har faglig ansvar, administrativt ansvar og personalansvar. Studiet gir 30 studiepoeng, går over tre semestre og gjennomføres ved siden av jobb. Utdanningsdirektoratet har ansvaret for å organisere programmet gjennom en utlysingsprosess hvor utdanningsinstitusjoner kan sende inn tilbud for å bli vurdert som studietilbyder. I den første perioden fra 2011 til 2013 var studiestedene som tilbød utdanningen, Universitetet i Agder, Norges Handelshøyskole, Høgskolen i Oslo og Akershus, BI Oslo og Dronning Mauds Minne Høgskole. Disse hadde ulike underleverandører, inkludert andre høyskoler. I årene etter har de samme utdanningsinstitusjonene hatt tilbud om styrerutdanning, mens noen andre har kommet til. For femårsperioden fra 2020 til 2025 er det inngått avtaler med syv utdanningsinstitusjoner: UiT Norges arktiske universitet, Dronning Mauds Minne Høgskole (DMMH), Norges Handelshøyskole (NHH), OsloMet – storbyuniversitetet, Handelshøyskolen BI, Universitetet i Sørøst-Norge (USN) og Universitetet i Agder (UiA).

Styrerutdanningen kom som et svar på endringer i sektoren. Etter en periode med stor utbygging av kapasitet ble det en økende oppmerksomhet om det kvalitative innholdet i barnehagen. Stortingsmeldingen *Kvalitet i barnehagen* (2008–2009) og NOU-en *Til barnas beste* (2012: 1) er eksempler på det. I perioden etter 2000 var det også en endring mot at barnehagene ble større med flere ansatte og barn. Disse endringene, økt krav til kvalitet og større enheter, bidro til etableringen av en lederutdanning for barnehagestyrere, for å utvikle både den pedagogiske og den administrative lederkompetansen i barnehagen. Dette formet også kravene til innholdet i styrerutdanningen, som i mange år dreide seg om 1) barns læring og utvikling, 2) styring og administrasjon, 3) samarbeid og organisasjonsbygging, veiledning av personalet, 4) utvikling og endring av institusjonen og 5) lederrollen (Haugset et al., 2019; Jensen et al., 2018, s. 52; Stiberg-Jamt et al., 2014, s. 15). I perioden 2020–2025 har «tidlig innsats» kommet inn som et eget tema i styrerutdanningen.

1.1 Tre delstudier

Overordnet har prosjektet handlet om å frembringe mer kunnskap om den nasjonale styrerutdanningen og hvilken betydning den har for endring av ledelsespraksis. Vi har

konkretisert prosjektet gjennom tre delstudier som er rapportert i tre delnotater. Her redegjør vi kort for de tre notatene og hvilke forskningsspørsmål de besvarer.

Delnotat 1 Variasjon innenfor satte rammer

Den første delstudien handlet om hva som kjennetegner studietilbudet hos de syv utdanningsinstitusjonene som tilbyr styrerutdanningen i perioden 2020–2025 (Bråten et al., 2022). I notatet gir vi en oversikt over de ulike studietilbyderne, hvordan utdannings tilbudet er organisert, og innholdet i utdanningen.

Blant studietilbyderne finner vi både institusjoner med en profesjonsrettet tilnærming og institusjoner med et tyngdepunkt innen organisasjon og økonomi. Vi var interessert i å undersøke om dette preger undervisningstilbudet, om vi for eksempel ser spor av ulike ledelsestilnærminger ved ulike studiesteder knyttet til fagprofesjon og ledelsesprofesjon.

Forskningsspørsmålene vi besvarer rundt studietilbudet i delstudien, er:

- Hva kjennetegner de ulike utdanningstilbudene når det gjelder organisering og innhold?
- Hva er innholdet i styrerutdanningen hos de ulike tilbyderne?
- Hvordan er de ulike temaområdene vektlagt i ulike studietilbud?
- Hvordan er gjennomføringen av studiet organisert?

Både tidligere studier og analysen i delnotatet viser at studietilbudet ved de ulike studiestedene har litt ulike faglige innretninger. I denne delstudien ser vi også nærmere på hvordan tidligere deltakere ved disse studiestedene har opplevd ulike sider ved studiet, og hvordan de vurderer mulighetene for å bruke det de har lært gjennom studiet, i praksis i egen barnehage. Dette undersøker vi ved å reanalyser deltakerundersøkelsene Fafo gjennomførte i 2018, 2019 og 2020 (Jensen et al., 2018, 2019, 2020). I disse undersøkelsene har vi i liten grad funnet at studietilbyder har noen betydning for deltakernes opplevde læringsutbytte. En mulig forklaring på at vi ikke har funnet signifikante forskjeller i svarene, kan være at det er et lavt antall studenter ved hvert studiested i et enkelt år. Hensikten med å slå disse undersøkelsene sammen og reanalyser dem var å undersøke om det er systematiske opplevde forskjeller mellom studiested når antallet studiedeltakere fra hvert studiested er større.

Delnotat 2 Styrerutdanningen og barnehageledelse

I den andre delstudien undersøkte vi i hvilken grad styrerutdanningen gir den kompetansen og de verktøyene styrerne mener de trenger i hverdagen for å kunne lede og utvikle barnehagen som organisasjon (Svalund et al., 2022). I notatet rettes oppmerksomheten mot styrere som har gjennomført styrerutdanningen i perioden 2011–2022, og deres vurderinger omkring nytten av utdanningen for lederrollen de har i barnehagen i dag. Vi sammenligner disse med styrere som har tatt andre former for lederutdanning, og styrere uten noen lederutdanning.

Forskningsspørsmålene som besvares i denne delstudien, er:

- Hvilken betydning har lederutdanningen for læring, utvikling og forbedring av ledelse?
- Gir utdanningen kompetanse og verktøy som oppleves som relevant og nyttig for å utvikle barnehagen som organisasjon?
- Hvilke temaområder og læringsaktiviteter vurderer styrerne som særlig verdifulle, er det områder der de opplever å ha behov for mer kompetanse?
- Er det forskjell på styrere som har gjennomført styrerutdanningen, og styrere som ikke har denne utdanningen, i hvordan de vurderer egen lederkompetanse?

Delnotat 3 Betydningen av rammebetingelser for barnehagestyrernes vurdering av styrerutdanningen

I den tredje delstudien så vi nærmere på om eierskap og barnehagestørrelse har betydning for styreres utbytte av å delta på styrerutdanningen (Svalund et al., 2023). Også her rettes oppmerksomheten først og fremst mot styrere som har gjennomført styrerutdanningen i perioden 2011–2022. I notatet undersøkte vi om ulike rammebetingelser har betydning for styreres ledelsespraksis og muligheter for å bruke kunnskap ervervet gjennom styrerutdanningen. Vi var også opptatt av om det var noen kjennetegn ved barnehager hvor styrer opplever at styrerutdanningen har vært særlig nyttig. Endelig undersøkte vi om det er forskjell mellom styrere som har gjennomført styrerutdanningen, og styrere med annen lederutdanning og uten lederutdanning, når det gjelder vurderinger av egen lederkompetanse i ulike organisatoriske kontekster.

Forskningsspørsmålene som besvares i denne delstudien, er:

- I hvilken grad varierer vurderingen av nytten av styrerutdanningen med ulike organisatoriske betingelser, som barnehagens størrelse og eierforhold?
- Hva kjennetegner barnehager hvor styrere opplever at styrerutdanningen har vært nyttig?
- Er det forskjeller mellom styrere som har tatt styrerutdanningen, og styrere som ikke har det, når det gjelder vurderinger av egen lederkompetanse i ulike organisatoriske sammenhenger og rammevilkår?
- Har barnehageeier og organisatoriske rammer noen betydning for hvordan styrere vurderer behovet for mer kompetanse i arbeidshverdagen?

I tillegg til disse tre delnotatene har vi publisert en artikkel i *Nordisk barnehageforskning* om betydningen av styrerutdanning for barnehagestyreres karriere (Bråten et al., 2024). Denne inngår også i sluttrapporten.

1.2 Utdanningsdirektoratets krav til utdanningstilbydere

Utdanningsdirektoratet lyser, som omtalt over, ut utdanningen for en periode, og gjennom utlysningene legger de noen føringer for hvordan den nasjonale styrerutdanningen i Norge formes. Den nåværende utlysningsperioden går fra 2020 til 2025. I vår analyse av hva som kjennetegner studietilbudet til de ulike studietilbyderne, har vi sett nærmere på tilbudene i denne perioden. I utlysningen fra Utdanningsdirektoratet for perioden 2020–2025 legges det vekt på at studiet skal bidra til bedre kvalitet og styrking av lederkompetanse i barnehagen. Videre stilles det *forventninger* til at lederutdanningen skal

- være et tilbud til styrere i barnehagene
- være styrt og målrettet
- være behovsrettet
- ha et praktisk siktemål
- være forskningsbasert

Det er også en forventning om at styrerne i løpet av studieperioden skal bruke tilegnet kunnskap i utviklingen av egen lederpraksis. Ledelse av utviklingsarbeid i egen barnehage bør ifølge kravspesifikasjonen vektlegges, og utdanningen skal være tilpasset styrerens lokale behov.¹ Utdanningsdirektoratet har som mål at utdanningen skal gi styrere en god rolleforståelse og trygghet i egen lederrolle, kompetanse i å lede utvikling og endringsarbeid og et grunnlag for videre læring og utvikling som ledere. Faglige føringer er gitt gjennom temaområder som Utdanningsdirektoratet spesifiserer. Ifølge kravspesifikasjonen 2020–2025 skal utdanningen omfatte følgende fem tematiske områder:

- **Lederrollen: rollen som styrer og leder av barnehagen.** Her er det presisert at styrer skal ha et bevisst forhold til sin egen lederrolle og eget lederskap. Styreren handler på vegne av sentrale og lokale myndigheter og kjenner og følger lover, inkludert rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver. Styreren skal også lede det pedagogiske arbeidet i barnehagen og ha oversikt over barnehagens kompetansebehov.
- **Barnehagen som pedagogisk virksomhet.** Styreren har ansvaret for at barnehagen fungerer som en lærende organisasjon og pedagogisk virksomhet. Her er det fremhevet at styrer har et ansvar for å sørge for at hele personalgruppen involveres, og at styrer må involvere og engasjere ansatte og foreldre i arbeidet med å nå en felles målsetting.
- **Utvikling- og endringsarbeid.** Styreren har det overordnede ansvaret for utviklings- og endringsprosesser i barnehagen. Barnehagen skal være en lærende organisasjon, slik at den er rustet til å møte nye krav og forventninger. Ledelse av arbeidet med organisasjonskultur, kompetanseutvikling, medbestemmelse og partssamarbeid, endring av praksis, etisk bevissthet, arbeidsmiljø, motivasjon, utviklingsarbeid og planarbeid bør inngå i utdanningen.
- **Tidlig innsats og inkluderende fellesskap.** Barnehagen skal sørge for at barn som trenger ekstra støtte, tidlig får den sosiale, pedagogiske og/eller fysiske tilretteleggingen som er nødvendig for å gi barnet et inkluderende og likeverdig tilbud. Ledelse i arbeidet med tidlig innsats, inkluderende barnehagemiljø, tilrettelegging for barn som trenger ekstra støtte, tilrettelegging av det fysiske miljøet, observasjon, kartlegging, refleksjon, tverrfaglig samarbeid, overgang fra barnehage til skole, ivaretagelse av samiske barns språk og kultur og mangfold bør derfor inngå i utdanningen.
- **Samarbeide med andre.** Styrerens evne til å samarbeide med andre kolleger, barnehager, barnehageeier og andre eksterne aktører er avgjørende. Tverrfaglig

¹ Jf. konkurransegrunnlag utlyst gjennom Mercell-portalen 26.06.2019

samarbeid med eksterne aktører og foreldresamarbeid bør inngå som tema i utdanningen.

De fem temaområdene over ligner på de temaene som ble spesifisert i den første utlysningen i 2011, hvor følgende temaer ble vektlagt (Stiberg-Jamt et al., 2014):

- barns læring og utvikling
- styring og administrasjon
- samarbeid og organisasjonsbygging, veiledning av personalet
- utvikling og endring av institusjonen
- lederrollen

Ordlyden i temaområdene er litt endret, men inntrykket er at innholdet i utdanningen i hovedsak videreføres, med noen mindre endringer.

Vi ser at «styring og administrasjon» ikke lenger et eget tema, men dette dekkes inn under «lederrollen: rollen som styrer og leder av barnehagen». Her står det blant annet: «Styreren skal sørge for gode systemer og rutiner for medbestemmelse, administrasjon, økonomistyring og kvalitetssikring.» Den tydeligste endringen er det nye temaet om tidlig innsats og inkluderende fellesskap. Dette temaet inneholder noe av det som tidligere sto under «barns læring og utvikling». Dette handler om å ivareta barnets behov for omsorg og lek, om tilrettelegging for læring og danning hos det enkelte barnet. Det særlige ansvaret for tidlig innsats er imidlertid nytt og er knyttet til rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver fra 2017. Det står også eksplisitt i kravspesifikasjonen at rammeplanen for barnehager som ble iverksatt høsten 2017, gir føringer for barnehagens innhold og oppgaver, og at styrer skal sørge for at det pedagogiske arbeidet er i tråd med denne og barnehageloven.

1.3 Forskning på barnehageledelse og styrerutdanningen

Lenge var barnehagesektoren et felt man hadde lite forskningsbasert kunnskap om. Mens skolen har vært gjenstand for en rekke studier av hva som er god ledelse, og hvilken effekt det har, har slike studier nærmest vært ikke-eksisterende på barnehager (Mordal, 2014, s. 49). En oversiktstudie fra 2021 viser at kunnskapstilfanget er økt betraktelig i løpet av det siste tiåret (Birkeland et al., 2021). Oversiktsstudien viser imidlertid at selv om det har vært en økning i forskningsbidrag om barnehageledelse, handler mye av denne forskningen om ledelsesstiler og mindre om hvilken kompetanse og utdanning styrere har. Dette er i tråd med en litteraturgjennomgang fra OECD om barnehageledelse, som peker på at det internasjonalt har vært en økende oppmerksomhet om betydningen av kvalitet i barnehagen, men at denne forskningen har vært konsentrert om pedagogisk innhold og i mindre grad har sett på betydningen av barnehagestyrers lederkompetanse (Douglass, 2019).

Det kan være flere grunner til at det er slik. Internasjonal forskning på barnehager og barnehageledelse er utfordrende av flere grunner. Delvis handler det om at barnehage tilbudet, både når det gjelder organisering og bruk, varierer mellom land. Det er også store forskjeller i hva barnehage tilbudet inneholder, og hva tilbudet er ment å være fra myndighetenes side (Mordal, 2014). Også i en nordisk sammenheng er det variasjon, for eksempel når det gjelder organisering mellom offentlige og private barnehager, når barn

starter i barnehagen, og hvor stor andel barn som går i barnehage (Hansen et al., 2018). Felles er at det i alle de nordiske landene er blitt en tydeligere vektlegging av barnehagen som et første trinn i utdanningsløpet. I dette ligger det også at barnehagelærerutdanningen i de nordiske landene er styrket (Einarsdottir, 2013).

Det er også et felles trekk at man vurderer barnehagen som særlig viktig for å tidlig identifisere sårbare barn og barn med spesielle behov. Vi har sett at tidlig innsats er et nytt tema i kravspesifikasjonen fra Utdanningsdirektoratet til styrerutdanningen i 2020 til 2025, og det er også et fokusområde i de andre nordiske landene (Hansen et al., 2018).

Den nasjonale styrerutdanningen ble evaluert av Oxford Research i 2014 (Stiberg-Jamt et al., 2014). Evalueringen viste at deltakerne i stor grad var fornøyde med det de lærte på studiet, både når det gjaldt forventningene de hadde, og det at de kunne bruke det de hadde lært, i egen barnehage. Deltakerne mente også at studiet hadde gitt dem økt forståelse av lederrollen, og at de var blitt bedre til å reflektere over egen praksis. Det samme er funnet i de årlige deltakerundersøkelsene blant de som deltar på styrerutdanningen (Bergene & de Besch, 2024; Bergene & Samuelsen, 2023; Jensen et al., 2018, 2019, 2020; Siddiq & Gjerustad, 2017). I disse undersøkelsene blir utdanningen i all hovedsak beskrevet som svært relevant for arbeidet styrerne gjør, og kvaliteten på utdanningen som meget god. De fleste styrere svarer at de opplever at de har stor nytte av studiet i egen jobbhverdag, og at utdanningen har bidratt til at de jobber på en annen måte.

I rapporten om deltakerundersøkelsen i 2020 ble det også gjennomført intervjuer med barnehageeiere, både kommunale og private (Jensen et al., 2020). Disse intervjuene viste at de kommunale barnehageeierne opplevde at lederutdanningen ga styrerne en type lederkompetanse som ble oppfattet som viktig i omorganiseringsprosesser. Videre opplevde de at utdanningen styrker styrerne i lederrollen, og at dette har betydning når man står overfor omorganiseringer og nytenkning i barnehagesektoren. De private barnehageeierne la særlig vekt på at lederutdanningen bidrar til en spissing av lederkompetansen og en felles forståelse av ledelse hos styrerne, og eieren ga i intervju uttrykk for at dette bidrar til å øke kvaliteten på barnehagetilbudet (Jensen et al., 2020).

Oxford Research sin evaluering fra 2014 inneholdt også en gjennomgang av studiestedenes studietilbud, både organisering og innhold. Den viste at det var små forskjeller mellom studiestedene når det gjaldt pensum, innhold og kvalitetssikringsprosedyrer. Den fant større ulikheter i hvordan studiestedene vektla det de beskriver som *generell ledelse* og *domenespesifikk ledelse (barnehageledelse)*. Dette knytter den til hvordan studiestedene var preget av ulike fagmiljøer. Ifølge evalueringen hadde noen av tilbyderne en statsvitenskapelig/politisk vektning, mens andre hadde en mer pedagogisk og/eller psykologisk vektning (Stiberg-Jamt et al., 2014, s. 44–45).

En dokumentanalyse av studieplanene ved de ulike studiestedene fra 2019 viste at det var noen forskjeller i tilbyderens studie- og emneplaner (Haugset et al., 2019). Mens alle studiestedene vektla kompetanse i å lede, endre og utvikle barnehagen som organisasjon, var det forskjeller i presiseringsnivået av hva dette innebærer. Skillet så ut til å gå mellom de mer tradisjonelle «profesjonsstudiestedene» på den ene siden og

«breddeuniversitetene» og BI og NHH på den andre. I studieplaner og læringsutbyttebeskrivelser viste dokumentanalysen at de førstnevnte i større grad presiserte, utdypet og eksplisitt fokuserte på kompetanseutvikling og veiledning av ansatte, mens de andre i større grad vektla en generell tilnærming til ledelse (se Haugset et al., 2019).

I de årlige deltakerundersøkelsene blant styrere som deltar på styrerutdanningen, er det i liten eller ingen grad funnet signifikante forskjeller mellom de ulike studiestedene i hvordan deltakerne vurderer utbyttet av studiet (Bergene & de Besch 2024; Bergene & Samuelsen; 2023, Jensen et al., 2018, 2019, 2020; Siddiq & Gjerustad, 2017). Det kan henge sammen med det relativt lave antallet deltakere på spørreundersøkelsene om styrerutdanningen hvert år, og at det lave antallet gjør det vanskelig å si hva forskjellene kan tilskrives.

Å gå nærmere inn på hva studiestedenes faglige profil og tilnærming betyr for deltakerne og deres ledelsespraksiser, er sentralt i dette prosjektet.

1.4 Analytisk tilnærming

Vi er opptatt av om styrerutdanningen setter avtrykk i styrernes praksis, og om utdanningen er nyttig i styrernes arbeidshverdag. Den læringen styrerne tar med seg inn i barnehagen, og betydningen den har for deres praksis, vil for det første henge sammen med den enkelte barnehagestyrers erfaring og kompetanse, men det er også andre forhold som legger rammer og føringer for hvordan styrerne kan utøve sin praksis i barnehagen. Utdanningsdirektoratet og Kunnskapsdepartementet har det nasjonale ansvaret for sektoren og legger sine rammer, mens kommunen har en rolle som lokal barnehagemyndighet og har ansvar for godkjenning av og tilsyn med barnehagene, både private og kommunale. Det er syv utdanningsinstitusjoner som tilbyr styrerutdanning. Variasjoner i faglig profil og tilnærming hos de ulike tilbyderne kan også gi ulike avtrykk i praksis.

Hvilken rolle eierskap (kommunal eller privat barnehage) har for utøvelse av styrerollen, har vært lite utforsket, men litteratur som belyser forskjeller i organisering og styringsprinsipper, gir grunnlag for å anta at eierskap kan ha betydning (Børhaug & Lotsberg, 2016). Det er mulig at ulike styringsprinsipper i private og kommunale barnehager kan ha betydning for styreres vurdering av nytten av styrerutdanningen. En mulighet er at de private barnehagene har større grad av eierstyring, mens de kommunale legger større vekt på styrerollen som en (mellom)lederrolle i kommunen (Olsen, 2016).

Barnehagens størrelse vil også kunne ha betydning. Det er mulig at større barnehager har preg av å være mer komplekse organisasjoner som fører til mer spesialisering, noe som kan innebære en endring av styrerollen fra en faglig ledelse mot en mer administrativ ledelse. Børhaug og Lotsberg (2016) peker på at profesjonell og administrativ ledelse vektlegges i store barnehager, mens faglig og helhetlig ledelse vektlegges i små barnehager. Hvorvidt styrer deltar i det daglige arbeidet med barna, hvor mange ansatte barnehagen har, om barnehagen har nok utdannede pedagoger, og hvor stabil bemanning den har, vil kunne påvirke hvordan styrerne kan jobbe. Slike forhold vil også ha betydning for om og hvordan styrerutdanningen gir avtrykk i styrernes praksis. Dersom det eksempelvis er stor utskiftning av personalet og liten andel pedagoger, må styrerne

ta et større ansvar for det daglige pedagogiske arbeidet med læring og det å skape en lærende organisasjon, sammenlignet med i barnehager der bemanningen er stabil og pedagogdekningen høy.

Barnehagens organisering kan også ha betydning for utøvelse av styrerrollen. Selv om hovedregelen i norske barnehager er at hver enkelt barnehage skal ha en tilstedeværende styrer, viser en studie fra 2015 at alternative styrermodeller har en viss utbredelse (Haakestad et al., 2015). Studien viste at styreres arbeidsoppgaver varierer med ulike styrermodeller. Noen styrere opplevde for eksempel at en del administrative oppgaver utføres av eier (kommunen/konsern), mens andre må utføre alle slike oppgaver selv. Dersom oppgaver som regnskap utføres andre steder enn i barnehagen, vil ikke de delene av styrerutdanningen som dreier seg om dette, forventes å gi særlig avtrykk i praksis. At styrer er daglig leder for én eller flere barnehager, kan også ha betydning for hvor tett styrer er på den daglige driften.

I figur 1.1 oppsummerer vi disse ulike hovedelementene og presenterer undersøkelsens analytiske tilnærming.

Figur 1.1 Analytisk tilnærming til undersøkelse av styrerutdanningens avtrykk i praksis

| Rammer satt av barnehageloven, rammeplanen og krav til innhold i styrerutdanningen |
|---|
| Styrerutdanningen <ul style="list-style-type: none">• Syv studietilbydere• Variasjon i faglig profil og tilnærming: profesjon vs. strategisk ledelse |
| Eierskap <ul style="list-style-type: none">• Større grad av eierstyring i private barnehager• Større vektlegging av styrerrollen som en lederrolle i kommunale barnehager |
| Størrelse <ul style="list-style-type: none">• Store og mer komplekse organisasjoner stiller større krav til profesjonell og administrativ ledelse• Små organisasjoner stiller større krav til faglig og helhetlig ledelse |
| Styrermodell <ul style="list-style-type: none">• Styrer for én barnehage: Styrerrollen som daglig leder i barnehagen• Styrer for flere barnehager: Nærvær versus distanse i lederrollen |

1.5 Metodisk tilnærming

For å studere og analysere styrerutdanningen har vi benyttet en metodisk tilnærming som kombinerer ulike typer data. Her går vi kort gjennom hovedgrepene i tilnærmingen. For de som ønsker mer detaljer om gjennomføringen av de ulike tilnærmingene, henviser vi til delnotatene, hvor vi i større detalj beskriver temaer som hvem som ble intervjuet, om hva og frafall i spørreundersøkelsene m.m.

Data om studietilbudet hos de syv studietilbyderne

Datagrunnlaget for delen om studietilbudet i kapittel 2 i denne sluttrapporten er dokumentanalyse og kvalitative intervjuer. Hoveddatakilden er kvalitative intervjuer med administrativt ansatte og/eller fagansvarlige ved de syv studiestedene, totalt er ni personer intervjuet. Intervjuene har bidratt med informasjon om hvordan studietilbudet er

organisert med samlinger, forelesninger og oppgaver, samt om man samarbeider med eksterne aktører. Vi har også spurt om innholdet i utdanningen og om vektlegging av ulike sider ved utdanningen. Intervjuene ble av praktiske hensyn gjennomført via Teams og varte i rundt én time. Ved alle intervjuene var det to forskere som deltok, én med hovedsvar for å stille spørsmål og én som noterte underveis. Notatene ble skrevet ut i etterkant, og vi, forskerne, gikk sammen gjennom dem for å sikre at vi hadde en felles forståelse av hva som var kommet frem under intervjuene. Der vi bruker sitater fra intervjuene i teksten (se kapittel 2), refererer vi til tilbyder 1–7. Dette er gjort for å ivareta anonymitet samtidig som vi synliggjør hvilke intervjuer sitatene er hentet fra.

I tillegg til intervjumaterialet utgjør skriftlig dokumentasjon om studiene en viktig del av datagrunnlaget. Dokumentanalysen omfatter blant annet beskrivelser av studietilbudet på studiestedenes nettsider, pensumlister og kravspesifikasjoner fra Utdanningsdirektoratet.

Deltakerundersøkelsene 2018–2020

I prosjektet er vi opptatt av innholdet i studiene og deltakernes utbytte. Fafo har gjennomført flere deltakerundersøkelser, det vil si spørreundersøkelser hvor de som deltar i styrerutdanningen, får spørsmål om hvordan de opplever ulike sider ved studiet mens de fortsatt er studenter (Jensen et al., 2018, 2019, 2020). Det har i de årlige spørreundersøkelsene ikke vært mulig å finne signifikante forskjeller i vurderingen av læringsutbytte mellom studenter fra de ulike studiestedene. En mulig forklaring på det kan være at det har vært for få respondenter (deltakere) per år. Vi har i dette prosjektet derfor slått sammen datasettene fra 2018-, 2019- og 2020-undersøkelsene til et stort samlet datasett som vi har analysert på nytt. Informasjon fra deltakerundersøkelsene fungerer i prosjektet som et tillegg til spørreundersøkelsen vi gjennomførte blant styrere (se «Fafos styrerundersøkelse blant alle styrere i landet» under). I dette prosjektet har vi benyttet deltakerundersøkelsene til å undersøke om det er forskjeller i hvordan deltakerne vurderer nytten av styrerutdanningen avhengig av ved hvilket studiested de har tatt utdanningen (kapittel 2 i denne rapporten).

Kvalitative intervjuer med styrere

Vi har gjennomført kvalitative intervjuer med et lite utvalg styrere (12) som hadde gjennomført styrerutdanningen på ulike tidspunkter og ved ulike studiesteder. Hensikten med intervjuene var todelt. For det første har de bidratt til utformingen av styrerundersøkelsen (se under). For det andre har intervjuene bidratt med utdypende kunnskap om styrernes erfaringer fra selve studiet, og hvorfor og hvordan de opplevde at utdanningen er nyttig i arbeidshverdagen som styrere. Intervjuene ble gjennomført på Teams og tok i overkant av 45 minutter. Intervjuene er skrevet ut i etterkant. Styrerne vi intervjuet, hadde gjennomført utdanningen ved ulike studiesteder og ga dermed også et innblikk i variasjonen mellom studiestedene.

Fafos styrerundersøkelse blant alle styrerne i landet

Hoveddatakilden i prosjektet er en nettbasert spørreundersøkelse sendt til alle landets barnehagestyrere våren 2022. Undersøkelsen gikk altså både til de som hadde deltatt på styrerutdanningen i perioden 2011 til 2022, og de som ikke hadde gjennomført en slik

utdanning. Det var 1760 styrere som svarte på spørreundersøkelsen, og svarprosenten på undersøkelsen ble 40 prosent. Det var ikke systematiske skjevheter knyttet til frafallet (se Svalund et al., 2022 for mer detaljer).

I undersøkelsen spurte vi om styrerne hadde gjennomført styrerutdanningen, og dersom de hadde det, hvor de hadde gjennomført den. Til de som svarte at de hadde gjennomført styrerutdanningen, stilte vi spørsmål om utdanningen ga dem den kompetansen og de verktøyene de opplever de trenger for å kunne lede og utvikle barnehagen som organisasjon. Herunder undersøkte vi hvilke temaområder og aktiviteter som ble vurdert som særdeles verdifulle, og om det er temaer og aktiviteter som de som hadde gjennomført styrerutdanning, mente det burde vært lagt større vekt på. For å ytterligere undersøke betydningen av styrerutdanningen stilte vi en rekke spørsmål som gikk til *alle*, både de som hadde gjennomført styrerutdanningen, og de som ikke hadde det. En slik tilnærming har gjort det mulig å skille mellom styrere som har styrerutdanning, og de som ikke har det. Det gir oss en mulighet til å gi et tydeligere svar på hvilken betydning styrerutdanningen har for styrernes ledelsespraksis. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 3 og 4 i rapporten.

Spørreundersøkelser og signifikans

Dataene i Fafos deltakerundersøkelse og Fafos styrerundersøkelse bygger på svarene fra et utvalg styrere (ikke alle svarte), og det er derfor en liten usikkerhet knyttet til om svarene i våre undersøkelser er identiske med svarene vi hadde fått om alle styrerne hadde svart. I rapporten kommenterer vi bare forskjeller som er signifikante på 5-prosentnivå. Det vil si at forskjellene vi finner mellom grupper, for eksempel kommunale og private barnehager, i 95 av 100 tilfeller også vil gjenfinnes dersom vi hadde fått svar fra absolutt alle barnehagestyrere (jf. Hellevik, 1991).

1.6 Gangen i rapporten

Rapporten er inndelt i seks kapitler, inkludert dette innledningskapittelet. Kapittel 2, 3 og 4 følger strukturen i delnotatene. I kapittel 2 ser vi nærmere på studietilbudene som tilbys i perioden 2020 til 2025. Vi retter oppmerksomheten mot innholdet i studiene, hvilke temaer som vektlegges, og ser om det er forskjeller i studiestedenes tilnærming og innhold (delnotat 1). I kapittel 3 undersøker vi betydningen styrerutdanningen har for læring, utvikling og forbedring av ledelse i barnehagene, og om utdanningen gir kompetanse og verktøy som oppleves som relevante og nyttige for å utvikle barnehagen som organisasjon (delnotat 2). I kapittel 4 undersøker vi om ytre forhold og rammebetingelser, som eierskap og barnehagens størrelse, har betydning for styrernes utbytte av å delta i styrerutdanningen (delnotat 3). I kapittel 5 analyserer vi hvordan styrerne i ettertid vurderer nytten av utdanningen når det gjelder fire av de fem tematiske områdene Utdanningsdirektoratet peker på i kravspesifikasjonen til studietilbyderne for perioden 2020 til 2025. Videre er vi i kapittelet også opptatt av hva styrerutdanningen betyr for karriereløpet til de som gjennomfører den. I avslutningskapittelet, kapittel 6, oppsummerer vi hovedfunnene og gir noen anbefalinger.

2 Studietilbudet

I det første delnotatet var det selve studietilbudet som var i fokus (Bråten et al., 2022). Vi så nærmere på bakgrunnen for etableringen av nasjonal lederutdanning for styrere i 2011 og målsettingene om at studiet skulle bidra til å utvikle både den pedagogiske og den administrative lederkompetansen i barnehagen. Det er Utdanningsdirektoratet som har ansvaret for å organisere programmet, og som etter en utlysingsprosess velger hvilke studiesteder som skal tilby styrerutdanningen. For perioden 2020 til 2025 finnes studietilbudet hos syv utdanningsinstitusjoner.

Hovedproblemstillingen i det første delnotatet var:

- ▶ Hva kjennetegner de ulike utdanningstilbudene når det gjelder organisering og innhold?

Notatet ga en oversikt over studietilbudet hos de syv utdanningsinstitusjonene, hvordan utdanningstilbudet er organisert, og innholdet i utdanningen. Videre så vi på hvordan tidligere deltakere ved disse studiestedene har opplevd ulike sider ved studiet, og hvordan de vurderer mulighetene for å bruke det de har lært gjennom studiet, i praksis i egen barnehage.

Blant studietilbyderne finnes både institusjoner med en profesjonsrettet tilnærming og institusjoner med et tyngdepunkt innen organisasjon og økonomi. Vi var spesielt interessert i å undersøke om dette satte preg på undervisningstilbudet, om vi for eksempel fant spor av ulike ledelsestilnæringer ved ulike studiesteder. Videre undersøkte vi i det første delnotatet også om det var forskjeller i hvordan tidligere deltakere (2018–2020) har opplevd og vurdert utdanningen avhengig av studiested.

I dette kapittelet presenterer vi hovedfunnene fra delnotat 1 som dreier seg om studietilbudet hos de ulike studietilbyderne, og om det er forskjeller i studieopplegg som kan knyttes til institusjonenes ulike forankringer i en profesjons- eller mer generell ledelsesorientert tilnærming. Disse forskjellene i ledelsesorientering bruker vi videre i denne sluttrapporten som en analytisk tilnærming til spørsmål om hvorvidt lederutdanningen for styrere og ulike studiesteder kan gi ulike avtrykk i praksis. Datakildene i dette kapittelet er kvalitative intervjuer med representanter fra de ulike studiestedene samt dokumenter om studietilbudet og pensumlister, i tillegg bruker vi Fafos årlige spørreundersøkelser blant deltakere på styrerutdanningen 2018–2020.

2.1 Studietilbudet: variasjon innenfor satte rammer

Vi pekte i innledningskapittelet på at Utdanningsdirektoratet setter noen krav og rammer for utdanningstilbudet. Utdanningen skal gi styrere en god rolleforståelse og trygghet i egen lederrolle, kompetanse i å lede utvikling og endringsarbeid og et grunnlag for videre læring og utvikling som ledere. Det er også en forventning om at styrerne i løpet av studieperioden skal bruke tilegnet kunnskap i utviklingen av egen lederpraksis.

Utdanningen skal være tilpasset styrerens behov i den enkelte barnehage. Ledelse av utviklingsarbeid i egen barnehage bør ifølge Utdanningsdirektoratet vektlegges.²

Utdanningsdirektoratet gir faglige føringer gjennom spesifiserte temaområder for lederutdanningen. Ifølge kravspesifikasjonen til studietilbyderne 2020–2025 skal utdanningen omfatte følgende fem tematiske områder:

- lederrollen: rollen som styrer og leder av barnehagen
- barnehagen som pedagogisk virksomhet
- utvikling- og endringsarbeid
- tidlig innsats og inkluderende fellesskap
- samarbeide med andre

Det står også eksplisitt i kravspesifikasjonen at rammeplanen for barnehager som ble iverksatt høsten 2017, gir føringer for barnehagens innhold og oppgaver, og at styrer skal sørge for at det pedagogiske arbeidet er i tråd med rammeplanen og barnehageloven.

Syv studietilbydere

For femårsperioden fra 2020 til 2025 er det inngått avtaler med syv utdanningsinstitusjoner: UiT Norges arktiske universitet (UiT), Dronning Mauds Minne Høgskole (DMMH), Norges Handelshøyskole (NHH), OsloMet – storbyuniversitetet, Handelshøyskolen BI (BI), Universitetet i Sørøst-Norge (USN) og Universitetet i Agder (UiA). Flere av studietilbyderne har hatt tilbud om lederutdanning for styrere siden oppstarten i 2011.

Man kunne tenke seg at Utdanningsdirektoratet gjennom sine krav til lederutdanning har et ønske om å styre eller forme lederutdanningen slik at deltakere sitter igjen med det samme læringsutbyttet uavhengig av hvilken utdanningsinstitusjon de har studert ved. Det ser imidlertid ikke slik ut. Alle vi har intervjuet, legger vekt på at det er rom for å sette eget preg på de ulike temaene som styrerutdanningen skal omfatte. Studietilbyderne oppfatter først og fremst kravene som kommer fra Utdanningsdirektoratet, som nyttige når de lager sine tilbud. De gir en retning og sier noe om hva som er viktig, samtidig som studietilbyderne opplever at de har et handlingsrom for å utforme sitt tilbud med sin faglige profil.

En internasjonal metastudie finner at hvordan lederopplæringen er lagt opp og gjennomført, har betydning for hvordan den virker i praksis, det vil si hvordan variasjoner i lederopplæringen gir ulike avtrykk i praksis (Salas et al., 2012). Det finnes flere tilnærminger innenfor lederopplæringen. Vie (2012) skiller mellom det han omtaler som faglig ledelse og profesjonell ledelse. Faglig ledelse peker mot et lederideal hvor lederen er den fremste fagpersonen. Å være en faglig leder forutsetter at man har inngående kjennskap til og mestrer fagets ferdigheter, som gjerne er tilegnet gjennom formell utdanning i faget (Byrkjeflot, 1997). Profesjonell ledelse vektlegger på sin side ledelse som en egen profesjon og et eget fag. Ledelse av organisasjoner eller virksomheter er da uavhengig av fagene organisasjonen omfatter (Byrkjeflot, 1997).

² Jf. konkurransegrunnlag utlyst gjennom Mercell-portalen 26.06.2019

I tidligere evalueringer av styrerutdanningen har det vært lagt vekt på hvordan studietilbudet varierer hos de ulike utdanningsinstitusjonene. Stiberg-Jamt et al. (2014) evaluerte styrerutdanningen i 2014 og fant at forskjeller i tilnærmingen til ledelse og organisasjonspraksis hos de ulike studietilbyderne preget utdanningen. De fant at studiestedene vektla det de beskriver som generell ledelse (som omfatter ledelse som egen profesjon) og domenespesifikk ledelse (som omfatter faglig ledelse / barnehageledelse) på ulike måter, noe som kan knyttes til at studiestedene var preget av ulike fagmiljøer. Noen av tilbyderne hadde en statsvitenskapelig/politisk vektning, mens andre hadde en mer pedagogisk og/eller psykologisk vektning (Stiberg-Jamt et al., 2014, s. 44–45). Senere studier har også funnet et slikt skille. I en dokumentanalyse av studie- og emneplanene fra 2019 fant Haugset et al. (2019) et skille mellom «profesjonsstudiestedene» på den ene siden og de mer ledelsesorienterte studiestedene på den andre. De profesjonsorienterte studiestedene la vekt på kompetanseutvikling og veiledning av ansatte, mens de mer ledelsesorienterte la større vekt på en generell tilnærming til ledelse (Haugset et al., 2019).

På bakgrunn av dette valgte vi å se etter særtrekk ved studietilbudet basert på et hovedskille mellom en profesjonsorientering og en mer generell eller strategisk ledelsesorientering hos de ulike studietilbyderne i 2020–2025. Videre ville vi undersøke om forskjeller i ledelsesorienteringen hos de ulike studietilbyderne kan gi ulike avtrykk i praksis hos styrerne som har tatt styrerutdanningen. Dette ser vi nærmere på i del 2.3 og 2.4 i dette kapittelet og i kapittel 5. Først ser vi nærmere på studietilbudet hos de ulike tilbyderne.

Vektlegging av profesjon eller generell ledelse

Den nasjonale styrerutdanningen er en *ledelsesutdanning* som skal bidra til å styrke lederkompetansen og arbeid med kvalitetsutvikling i barnehagen. Dette står i kravspesifikasjonen til Utdanningsdirektoratet, og i presentasjonen av studiet på studiestedenes nettsider vektlegges dette av alle, om enn på noe ulikt vis. Noen av studietilbyderne legger vekt på barnehagen som en særegen organisasjon og fremhever det vi forstår som en barnehagefaglig tilnærming. Det gjelder for eksempel USN som skriver at

[...] særpreg ved barnehager krever en spesiell forståelse av ledelse som kobler denne med barhagepedagogikk og læring.

NHH har en litt annen beskrivelse av ledelse:

Gjennom kjennskap til organisasjons- og ledelsesteori, praktiske øvelser og drøftinger av egne ledererfaringer og utfordringer, vil du oppnå en bedre avklaring av din egen lederrolle og få trygghet og styrke til å stå i rollen.

Disse to beskrivelsene gir inntrykk av at det varierer hvor mye vekt studietilbyderne legger på barnehagens særpreg kontra en mer generell ledelsesprofesjon. Samtidig er det viktig å presisere at når studiestedene beskriver mer utdypende innholdet i studiet, og hvilken kunnskap studentene skal ha etter ferdig utdanning, viser de både til generell ledelsesteori og barnehagens særpreg. Da skriver NHH for eksempel at kandidaten skal ha

[...] inngående kunnskap om og forståelse for ulike organisasjonsformer og viktige forhold til ulike aktører i barnehagens omgivelser, samt hva som særpreget barnehage-sektoren i et organisasjonsperspektiv.

Vi finner også at studiestedene komplementerer egen ledelseskompetanse med å samarbeide med aktører som har en annen kompetanse. Det betyr at de som vurderer at de er svake på barne(hage)faglig kompetanse, innhenter denne enten gjennom samarbeid med andre institusjoner eller med enkeltforskere som kan bidra med den kompetansen. Det gjelder for eksempel NHH som henter inn forelesere med barnefaglig ekspertise. For studiesteder med sterk barnehagefaglig kompetanse er det motsatt. Studiesteder som DMMH og UNS samarbeider med enkeltforskere eller miljøer som er gode på generell ledelse. UNS har et formalisert samarbeid med Handelshøyskolen på USN. Dette har vi beskrevet mer detaljert i tabell 2.1 (s. 16) i det første delnotatet (Bråten et al., 2022), hvor vi gjør rede for hvem utdanningsinstitusjonene samarbeider med både nasjonalt og internasjonalt. I intervjuet med UNS trekkes samarbeidet med Handelshøyskolen frem som nyttig, og særlig fremheves Handelshøyskolens perspektiver på ledelse som fag og disiplin.

UiT har en litt annen tilnærming. De samarbeider med en aktør med særlig kompetanse på hvordan man kan bli en god leder bygget på de personlighetstrekkene man har. Her legger de også vekt på at mange av de som underviser, har egen erfaring med ledelse i barnehage, og at de i undervisningen bruker erfaringen fra egen ledelsespraksis. DMMH har knyttet til seg et konsulentfirma som jobber med ledelse og utvikling av ledelsestyper. De legger også vekt på at mange som jobber med undervisningen hos dem, selv har vært styrere, og fremhever at denne erfaringsbaserte ledelsen er noe de bruker i studiet.

OsloMet legger vekt på organisasjonsledelse og viser blant annet til at innslaget av sosiologer som underviser hos dem, preger innretningen av studietilbudet. De henter imidlertid også inn eksterne forelesere med særlig kompetanse på barnehageledelse. De er samtidig opptatt av at barnehageledelse er et relativt nytt felt, og at det er konkurranse om de gode foreleserne på dette feltet. Av den grunn er det også vanskelig å rekruttere til utlyste stillinger.

I intervjuene spurte vi studietilbyderne direkte om hvor de vil plassere eget studietilbud mellom generell kompetanse i ledelse og spesifikk kompetanse i barnehageledelse. Det fremkommer, som allerede illustrert, at utdanningsstedene ønsker å være gode på begge deler. Noen peker på at det handler om å kontekstualisere den generelle ledelsesteorien og gjøre den relevant for barnehagen, mens andre trekker frem at erfaring fra barnehageledelse er en viktig del av studiet. Det er ingen som ønsker å være enten-eller, men det er altså litt variasjon i hvordan ledelsestypene vektet.

BI viser til at hos dem er den spesifikke barnehageledelsen viktig, og at det blant de som underviser på tilbudet, er flere med barnehagefaglig og pedagogisk kompetanse. BI understreker imidlertid også at selv om de har størst vekt på barnehageledelse, så opplever de ikke at det er en motsetning mellom generell ledelsesteori og barnehageledelse, men at teoriene må kontekstualiseres og gjøres relevante for barnehageledelse.

NHH svarer at de legger størst vekt på generell ledelse. UiA har et tydelig samfunnsperspektiv på utdanningen, og de har derfor lagt vekt på hvordan man driver barnehage i det nettverket av andre samfunnsinstitusjoner som barnehagen er vevd inn i. I intervjuet peker informanten ved UiA og ved NHH på at barnehagestyreren ikke lenger er en profesjonsleder i et lukket system, og de viser videre til at det handler om hvordan styreren kan ivareta sin lederrolle i barnehagen som organisasjon i det norske samfunnet.

USN er tydelige på at de plasserer seg nærmest barnehageledelse og det som er spesifikt ved barnehage og det profesjonsfaglige. Barnehageledere må ha kompetanse i hva profesjonen er, men de er som tidligere beskrevet også opptatt av samarbeidet med Handelshøyskolen på USN som er gode på ledelse mer generelt. UiT plasserer seg også på barnehageledelsessiden og viser til at de prøver å trekke styrerens barnehagepraksis inn i det de kan om generell ledelse.

Forankringen av lederutdanningen for styrere i en profesjonsorientert eller mer generell eller strategisk ledelsesorientering kan også gjenspeiles i valg av pensum og vektleggingen av teori versus praksis i utdanningen.

Pensum

Vi har gjennomgått pensumlistene til de ulike studiestedene. Her finner vi også variasjon. Dette illustrerer at studiestedene har handlingsrom innenfor de rammene Utdanningsdirektoratet setter, og at institusjonene også gjennom pensum kan profilere seg og sette sitt preg på utdanningen. Institusjonenes ulike faglige tilnærminger til ledelse er også synlige i valget av pensumlitteratur til lederutdanningen for styrere. Vi ser for eksempel at UiA har et tydelig statsvitenskapelig preg på mye av litteraturen som handler om organisasjon, og at NHHs pensum har en generell organisasjonstilnærming. Pensumlisten til UiT har en tydeligere barnehageprofil – noe som gjenspeiles i pensumoverskriftene: «Barnehagen som organisasjon», «Utvikling av lærende barnehager», «Barnehagen i samfunnet», «Utviklingen av styrerrollen – rollen som styrer og leder av barnehagen».

Variasjonen i pensumlitteratur kan også være knyttet til at de som foreleser på de aktuelle studiestedene, bruker egne bidrag dersom de har publisert relevant forskning. Dette gjelder ikke denne utdanningen spesielt, men er et resultat av at forelesere vil bruke egen forskning i undervisningen. Dette kan også være et naturlig resultat av at Utdanningsdirektoratet i kravspesifikasjonen vektlegger at undervisningen skal være forskningsbasert, eller at den som underviser, kjenner best til det hen selv har skrevet, og velger dette.

Vi finner at det meste av pensumlitteraturen er norskspråklig. Det er innslag av engelskspråklige artikler, men ikke i stort omfang.

Teori og praksis

I kravspesifikasjonen til Utdanningsdirektoratet heter det at lederutdanningen skal ha et praktisk siktemål, og at den skal være forskningsbasert. Videre er det forventet at styrerne i løpet av studieperioden skal bruke tilegnet kunnskap i utvikling av egen lederpraksis, og at utviklingsarbeid i egen barnehage bør vektlegges. Det å gjennomføre et utviklingsarbeid i *egen* barnehage skal være del av alle studieløpene.

I deltakerundersøkelsene vi gjennomførte i 2018, 2019 og 2020, kommer det frem at i den grad deltakerne etterlyser noe i undervisningen, handler det om arbeid med case med utgangspunkt i praksis i egen barnehage (Bergene & de Besche, 2024; Bergene & Samuelsen, 2023; Jensen et al., 2018, 2019, 2020). Det er mulig at dette er noe studiestedene har merket seg og derfor legger større vekt på i innværende periode. Vi vet også fra intervjuene at studiestedene jevnlig gjennomfører egne evalueringer og justerer undervisningsopplegg på bakgrunn av tilbakemeldinger fra deltakerne.

Generelt gir studiestedene klart uttrykk for at målet med studiet er at det skal gi styrerne verktøy som de kan ta i bruk i egen barnehagehverdag, dermed er det viktig å spørre deltakerne om hva de har utbytte av i egen arbeidshverdag. Denne praksisnærheten uttrykkes slik i intervjuene:

Det handler om å lage en utdanning der du får det grunnleggende fundament i teori, og som du skal kunne bruke når du kommer tilbake til jobb. Knytte det konkret til det de gjør i egen organisasjon. Det er viktig hvordan de nyttiggjør seg dette i egen organisasjon. (tilbyder 6)

En viktig dimensjon, tenker jeg, er at de får en teori å tenke med – at teorien blir et nyttig verktøy i ledelsen, og at de blir tryggere i fagspråket. (tilbyder 7)

Vi må hele tiden ha i bakhodet den praksisen de er i. Vi får tilbakemeldinger om at de gjør en bedre jobb, og at de får gode tilbakemeldinger i jobben sin. (tilbyder 1)

Viktig å kunne hekte erfaringen til studenten på teorien – dette gjør vi gjennom metodikken vi jobber etter – med samlinger og utprøving i egen barnehage. (tilbyder 4)

Vi er gode på koblingen mellom erfaring og det akademiske. Metodikken med jobbskygging får frem de tingene det ikke alltid er så lett å sette ord på. Her får vi frem mange gode refleksjoner også rundt det som er usynlig i en arbeidshverdag. Det er krevende å skulle beskrive sin egen arbeidshverdag og hvordan man bruker det man lærer. (tilbyder 5)

Ledelse er noe man jobber med hver dag og ikke en teoretisk modell. Reflektere rundt ledelse som noe man gjør hver dag. Vi er også opptatt av praksisnærhet. Studentene gir tilbakemeldinger på at de kan bruke det de lærer, direkte i barnehagen – får nyttige verktøy. Vi sier at vi skal bringe studiet fra hodet til hender, og det er vi veldig opptatt av. (tilbyder 2)

Så er det også studiesteder som ser at noen deler av studiet kunne vært mer praksisnære:

Det er alltid noe vi kunne gjort bedre. Synes ofte programmet vårt kan bli vel teoretisk innimellom. Dette er vi i ferd med å forandre på, men ledertrening burde vi vært

bedre på. De med en organisasjonspsykologisk forankring er nok bedre på dette. (tilbyder 3)

Organisering av studiet

Når det gjelder organisering av studiet, er det ikke store forskjeller mellom studietilbyderne. Hos alle er studiet organisert rundt fysiske samlinger, og det legges stor vekt på praksisnære oppgaver. Mye av oppgavearbeidet er organisert som gruppearbeid. Det er større variasjon når det gjelder arbeidsmetodikk og hvilke analyseverktøy som vektlegges hos de ulike studietilbyderne. Intervjuene med studietilbyderne ble gjennomført høsten 2021, og alle fortalte hvordan pandemien gjorde at mye av undervisningen ble gitt digitalt i stedet for i fysiske samlinger. Det var bred enighet blant tilbyderne om at fysiske samlinger er best egnet for dette studiet, og at digital undervisning bare bør være et supplement.

Samtidig som vi finner variasjon og ulikhet mellom utdanningsinstitusjonene når det gjelder faglig profil og tilnærming, rekrutteres deltakere ofte fra geografiske nærområder. Studietilbyderne viser til at studiet er populært og stort sett fulltegnet hos samtlige, men de sier også at styrerne i hovedsak rekrutteres fra den regionen hvor studiestedene er lokalisert, og fra naboområder, selv om det også er noen som kommer langveisfra. Det kan bety at andre faktorer enn faglig profil avgjør når studiested velges – for eksempel reiseavstand.

2.2 Vurderinger av læringsutbytte og studiekvalitet

Det er etter hvert et stort antall styrere og assisterende styrere som har gjennomført styrerutdanningen. Studiet har blitt evaluert en rekke ganger (Jensen et al., 2018, 2019, 2020; Siddiq & Gjerustad, 2017; Stiberg-Jamt et al., 2014). Gjennomgående forteller disse tidligere undersøkelsene om svært fornøyde deltakere som opplever studiet som krevende, men svært nyttig for egen praksis. De fleste deltakerne beskriver at studiet er av god kvalitet, og at de lærer mye av de ulike læringsmåtene. Alt i alt tyder de ulike evalueringene på at utdanningen har bidratt til å styrke deltakernes fagkompetanse og rolleutøvelse som ledere i barnehagene. Når tilbakemeldingene fra deltakerne er gjennomgående positive, kan det være vanskelig å finne variasjoner mellom deltakerne etter ved hvilket studiested de har gjennomført utdanningen.

Vi har valgt å slå sammen datasettene fra 2018-, 2019- og 2020-undersøkelsene til et stort samlet datasett for å undersøke om det er systematiske forskjeller i hvordan styrerne vurderer utdanningen etter hvor de har gjennomført lederutdanningen. Vi kommenterer også her bare forskjeller som er signifikante på 5-prosentnivå.³

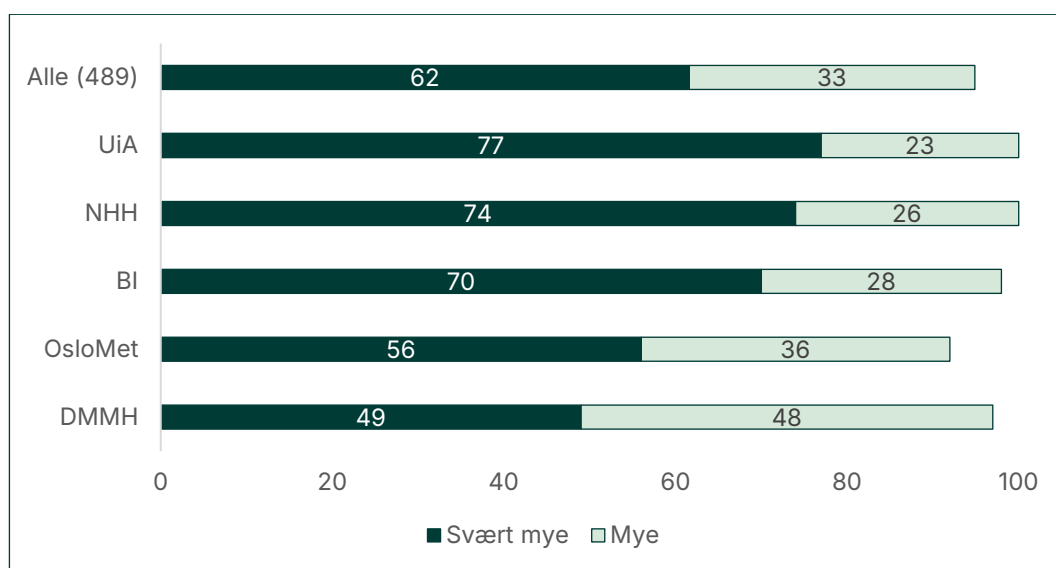
Undervisningen på styrerutdanningene er i stor grad samlingsbasert, og vi har spurt deltakerne om hvor mye de lærte av å delta på samlinger. Svaralternativene var *svært mye, mye, verken mye eller lite, lite* og *svært lite*. I figur 2.1 kommer andelene som svarte *svært mye* eller *mye*, frem. Vi ser at ved alle studiesteder svarer de aller fleste at

³ Ved noen av studiestedene er antallet deltakere som har svart på spørreundersøkelsen, for lavt til at vi har kunnet fremstille egne tall for disse studiestedene. I figurene 2.1, 2.2, 2.4 og 2.5 er alle de tidligere deltakerne som har svart, med i den totale oversikten over «alle», mens der hvor vi ser på studiestedene enkeltvis, mangler blant annet USN og UiT fordi det ikke er mange nok deltakere fra disse som har svart.

de har lært mye eller svært mye av samlingene. Dette finner vi også i intervjuene vi har gjennomført med studietilbyderne høsten 2021. De fremhever at studentene setter pris på samlingene, det å møte forelesere og andre studenter. Erfaringen under koronapandemien var at det fungerte med digitale samlinger, men at diskusjoner og de mer uformelle samtalenene var vanskelig å få til.

Det er forskjell på hvor stor andel som opplever at de har lært svært mye, avhengig av studiested. Mens 77 prosent av deltakerne ved UiA oppgir at de lærte svært mye av samlingene, svarer halvparten det samme ved DMMH og rett over halvparten det samme ved OsloMet.

Figur 2.1 Hvor mye lærte de av samlingene? Andel som svarte mye eller svært mye. I alt og ved utvalgte studiesteder. 2018–2020. Prosent.

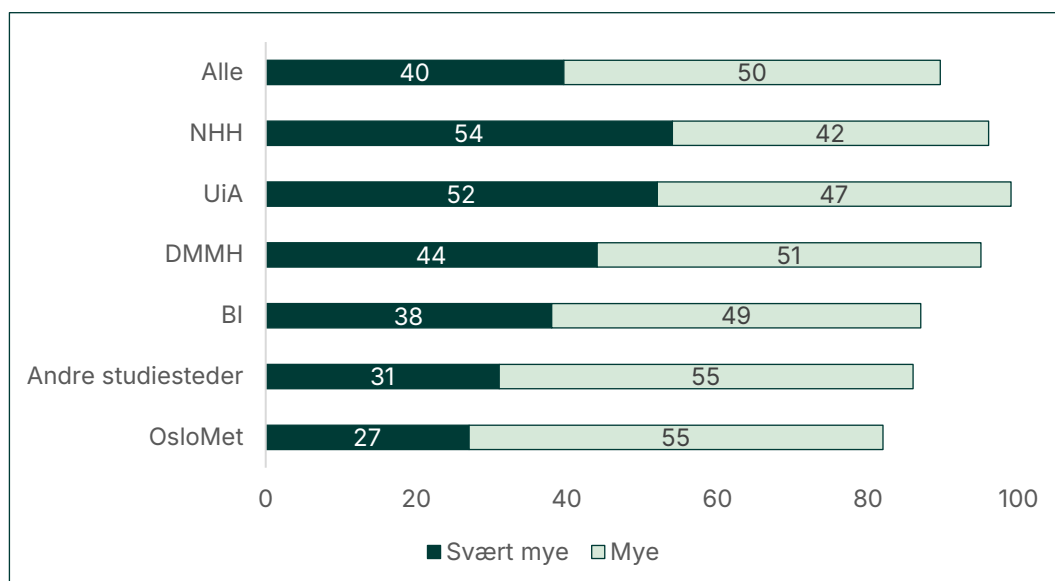


Kilde: Fafos deltakerundersøkelse

Note: n alle = 489. n Dronning Mauds Minne Høgskole = 61, OsloMet = 73, Universitetet i Agder = 73, BI = 135 og Norges Handelshøyskole = 135.

Vi har også spurt deltakerne om hvor mye de har lært av innleveringer av oppgaver. Svaralternativene var *svært mye*, *mye*, *verken mye eller lite*, *lite* og *svært lite*. De aller fleste, 90 prosent, svarer at de har lært mye eller svært mye av dette arbeidet.

Figur 2.2 Hvor mye har du lært av arbeidet i forbindelse med obligatoriske innleveringer? Andel som svarte *mye* eller *svært mye*. I alt og ved utvalgte studiesteder. 2018–2020. Prosent.



Kilde: Fafos deltakerundersøkelse

Note: n alle = 489. n Dronning Mauds Minne Høgskole = 61, n OsloMet = 73, n Universitetet i Agder = 73, n BI = 135, og n Norges Handelshøyskole = 135.

2.3 Styrerutdanningen påvirker praksis i barnehagen

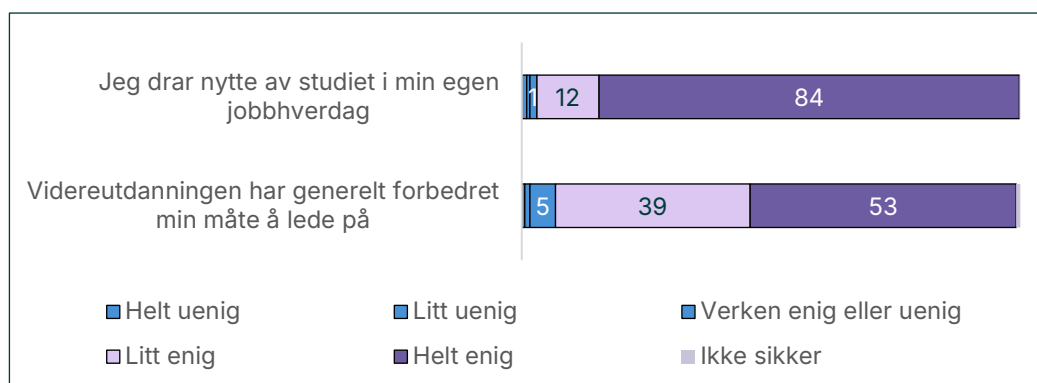
Styrerutdanningen har som formål å gi deltakerne ny kunnskap og nye verktøy de kan bruke i arbeidshverdagen. Deltakerne ble spurt om hvordan utdanningen har bidratt til endring av praksis og kunnskapsdeling i barnehagene. Vi har blant annet spurt om utdanningstilbudene gir avtrykk i endringer i praksis for den enkelte og for kolleger i barnehagen.

Deltakerne ble spurt om å ta stilling til følgende påstander om måten styrerne jobber og leder på:

- ▶ Styrerutdanningen har generelt forbedret min måte å lede på.
- ▶ Jeg drar nytte av studiet i min egen jobbhverdag.

Figur 2.3 viser at litt over halvparten er helt enige i at utdanningen har forbedret deres måte å lede på, mens én av fire er litt enige. Det betyr at totalt rundt ni av ti er helt eller litt enige i påstanden. Videre viser figuren at 96 prosent av alle deltakerne er helt eller litt enige i at de drar nytte av studiet i sin egen jobbhverdag. Det er svært små forskjeller mellom deltakere fra ulike studiesteder på begge disse påstandene, derfor er ikke resultater fra studiestedene vist i figuren.

Figur 2.3 Betydning av styrerutdanningen for måten å lede og jobbe på. I alt. 2018–2020. Prosent. n = 489.



Kilde: Fafos deltakerundersøkelse

I tillegg til å spørre om studiet gir nytte i jobbhverdagen, fikk de spørsmål om studiet påvirker måten de arbeider på. Deltakerne ble bedt om å svare på følgende spørsmål:

- I hvor stor grad har du forandret eller kommer du til å forandre din måte å jobbe på som en følge av studiet?

Denne påstanden er mer konkret enn påstanden om nytte og fanger i større grad opp faktiske endringer de eventuelt har gjort. Svaralternativene var *i svært stor grad*, *i stor grad*, *i verken stor eller liten grad*, *i liten grad*, *i svært liten grad* og *ikke sikker*. Figur 2.4 viser at 70 prosent av deltakerne oppgir at de i svært stor eller stor grad har forandret, eller kommer til å forandre, sin måte å arbeide på som en følge av studiet. Det er noen forskjeller mellom studiestedene her. Mens nær åtte av ti svarer dette ved BI og OsloMet, er det klart færre, bare fem av ti, som svarer det samme ved DMMH.

Figur 2.4 Forandres den enkeltes måte å jobbe på som en følge av studiene? I alt og ved utvalgte studiesteder. 2018–2020. Prosent.



Kilde: Fafos deltakerundersøkelse

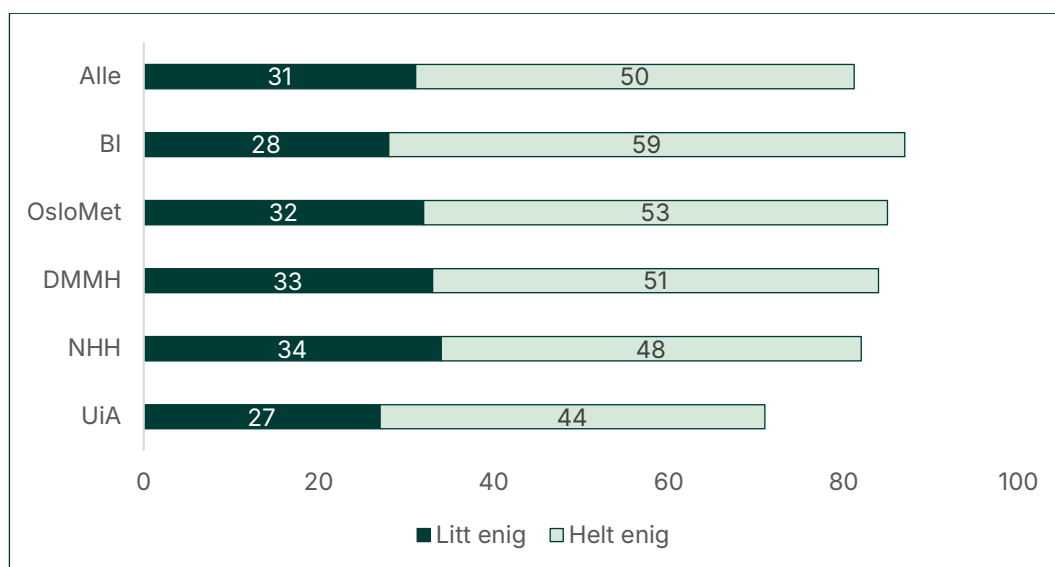
Note: n alle = 489. n Dronning Mauds Minne Høgskole = 61, n Oslo Met = 73, n Universitetet i Agder = 73, n BI = 135, og n Norges Handelshøyskole = 135.

I tillegg til at studiene kan føre til at styrerne endrer måten de selv arbeider på, kan de gi avtrykk gjennom at styrerne arbeider på nye måter med samarbeid mellom de ansatte i barnehagen. Deltakerne ble forelagt følgende påstand:

- Styrerutdanningen har vært positiv for samarbeidet i barnehagen.

Svaralternativene var *helt enig*, *litt enig*, *verken enig eller uenig*, *litt uenig*, *helt uenig* og *ikke sikker*. I figur 2.5 vises andelen som svarte at de var helt eller litt enige. Over 80 prosent er helt eller litt enige i denne påstanden. Det er en viss variasjon mellom studie-stedene. Mens 87 prosent av studentene ved BI er helt eller litt enige i denne påstan- den, gjelder det 71 prosent av deltakerne ved UiA. Her er det først og fremst deltakerne ved UiA som skiller seg ut ved at færre er enige i denne påstanden her enn ved de øv- rige studiestedene.

Figur 2.5 «Styrerutdanningen har vært positiv for samarbeidet i barnehagen.» Andel som svarer *helt enig* eller *litt enig*. I alt og ved utvalgte studiesteder. 2018–2020. Prosent.



Kilde: Fafos deltakerundersøkelse

Note: n alle = 489. n Dronning Mauds Minne Høgskole = 61, OsloMet = 73, Universitetet i Agder = 73, BI = 135 og Norges Handelshøyskole = 135.

2.4 Oppsummering

Selv om Utdanningsdirektoratet gjennom kravspesifikasjonen setter rammer for innhold og struktur i lederutdanningen, legger studietilbyderne vekt på at det er rom for dem til å utvikle sine tilbud, og at de benytter seg av dette mulighetsrommet til å velge en egen profil.

For perioden 2020 til 2025 er det syv utdanningsinstitusjoner som tilbyr lederutdan- ningen: UiT Norges arktiske universitet (UiT), Dronning Mauds Minne Høgskole (DMMH), Norges Handelshøyskole (NHH), OsloMet, Handelshøyskolen BI (BI), Universi- tetet i Sørøst-Norge (USN) og Universitet i Agder (UiA). Blant tilbyderne finnes både de vi kan omtale som tradisjonelle profesjonsstudiesteder (DMMH, USN), og mer

ledelsesorienterte studiesteder (BI, NHH). Vår gjennomgang av styrerutdanningen i 2022 viser at det er forskjeller i studieinnhold mellom studietilbyderne. Basert på en dokumentanalyse og kvalitative intervjuer med administrativt ansatte og/eller fagansvarlige ved de syv studiestedene viser vi at det er variasjon når det gjelder faglig profil og tilnærming. Blant de syv studietilbyderne skiller først og fremst NHH seg ut med en mer generell eller strategisk ledelsesorientering, BI har også en tydelig ledelsestilnærming, men med en sterkere profesjonsfaglig vektlegging. Profesjonsstudiestedene DMMH og USN har en mer utpreget barnehagefaglig tilnærming, mens lederstudiet ved UiA skiller seg ut ved å ha en tydeligere statsvitenskapelig tilnærming.

Når det gjelder organisering av studiet, finner vi derimot ikke store forskjeller mellom studietilbyderne. Studiet er organisert rundt fysiske samlinger, og det legges stor vekt på praksisnære oppgaver. Mye av oppgavearbeidet er organisert som gruppearbeid. Det er større variasjon når det gjelder arbeidsmetodikk og hvilke analyseverktøy som vektlegges. Det finnes lite kunnskap om hva studiestedenes ulike faglige tilnærminger betyr i praksis, om det har noen betydning for hva deltakerne sitter igjen med, og for endret praksis i barnehagene. Spørreundersøkelser blant tidligere deltakere viser at det er noen interessante forskjeller i hvordan de vurderer lederutdanningens betydning for praksis avhengig av hvor de har tatt utdanningen. Dette ser vi nærmere på i kapittel 5 i denne rapporten.

3 Ledelse og utvikling av barnehagen

Et av de sentrale spørsmålene i prosjektet har vært å undersøke hvilken betydning styrerutdanningen har for ledelse og utvikling av barnehagen. Dette var hovedtema i delnotat 2 (Svalund et al., 2002). Spørsmålene vi besvarer i notatet, er:

- Hvilken betydning har styrerutdanningen for læring, utvikling og forbedring av ledelse?
- Gir utdanningen kompetanse og verktøy som oppleves som relevante og nyttige for å utvikle barnehagen som organisasjon?
- Hvilke temaområder og læringsaktiviteter vurderer styrerne som særlig verdifulle, er det områder der de opplever å ha behov for mer kompetanse?
- Er det forskjell på styrere som har tatt styrerutdanningen, og styrere som ikke har denne utdanningen, i hvordan de vurderer egen lederkompetanse?

I dette kapittelet løfter vi frem noen av de sentrale funnene fra delnotat 2, og vi starter med å beskrive styrernes utdanningsbakgrunn og kompetanse. Deretter retter vi oppmerksomheten mot de som har tatt styrerutdanningen, og hvordan de vurderer nytten av utdanningen for lederrollen de har i barnehagen. Vi undersøker hvordan de vurderer læringsaktivitetene, hvilken kunnskap de opplever som særlig verdifull i ettertid, og om det er temaer og aktiviteter styrerne mener det burde vært lagt større vekt på i utdanningen.

Videre ser vi på hvordan styrerutdanningen har bidratt til ledelseskompetanse på områder som omstilling, pedagogisk ansvar og samarbeid og økonomisk ansvar. Avslutningsvis i kapittelet sammenligner vi de som har styrerutdanning, med styrere som har annen lederutdanning, og de uten lederutdanning på noen uvalgte områder. Dette grepet bidrar til at vi får et tydeligere bilde av hva styrerutdanningen betyr i praksis. På den måten kan vi gi et bedre svar på hvordan styrerutdanningen alt i alt vurderes når det gjelder utøvelse av lederrollen i barnehagen og bidrag til utvikling av barnehagen som organisasjon.

Hoveddatakilden er Fafos styrerundersøkelse som ble sendt til alle landets styrere, utdypet med de kvalitative intervjuene som er gjort med styrere (se 1.5 om metode).

3.1 Styrernes bakgrunn og kompetanse

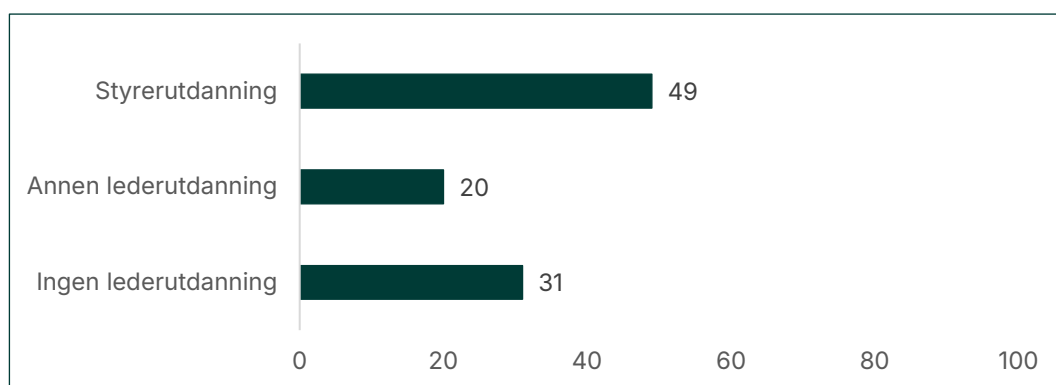
Det er etter hvert mange barnehagestyrere som har gjennomført styrerutdanningen. Stenberg-Jamt et al. (2014) viser at det var rundt 300 deltakere per kull i 2011 og 2012, og også de senere år har antall deltakere på styrerutdanningen ligget på rundt 300 per kull. Det var for eksempel 369 deltakere i 2018 og 289 i 2019.⁴ Dersom vi tar utgangspunkt i at omtrent 300 har gjennomført utdanningen per kull, er det anslagsvis 3600 styrere som har gjennomført utdanningen mellom 2011 og 2022, året vi gjennomførte vår

⁴ Se Jensen et al. (2018, 2019).

styrerundersøkelse. I Fafos styrerundersøkelse fikk alle spørsmål om de har deltatt på styrerutdanningen (Svalund et al., 2022, s. 15).

Figur 3.1 viser andelen styрere med styrerutdanning, med annen lederutdanning og uten lederutdanning. Det er omtrent halvparten (49 prosent) av styrerne som har svart at de har tatt styrerutdanningen, 20 prosent at de har fullført en eller flere andre former for lederutdanning, mens 31 prosent har svart at de ikke har noen lederutdanning. Styrere som ikke har gjennomført styrerutdanningen, men som kategoriseres som å ha «annen lederutdanning», er de styrerne som svarte at de hadde gjennomført annen lederutdanning (enn styrerutdanningen), og hvor denne utdanningen utgjorde *minst 15 studiepoeng*.

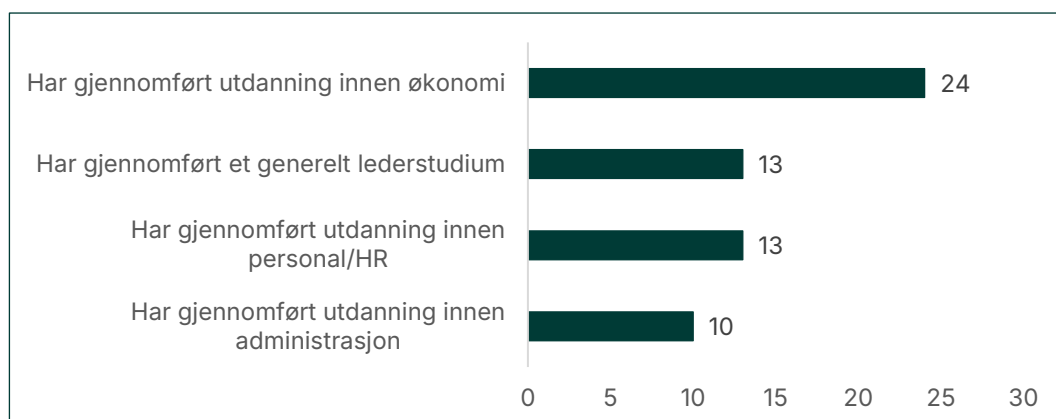
Figur 3.1 Andel ledere som har deltatt på en eller annen form for lederutdanning. Prosent. (n = 1713).



Kilde: Fafos styrerundersøkelse

Styrerne som svarte at de hadde gjennomført annen lederutdanning, hvor utdanningen utgjorde minst 15 studiepoeng, ble spurt om hvilken utdanning de hadde gjennomført. Vi ser i figur 3.2 at omtrent en fjerdedel hadde gjennomført utdanning innen økonomi, 13 prosent et generelt lederstudium, en like stor andel, 13 prosent, hadde tatt utdanning innen personal/HR, mens 10 prosent svarte at de hadde gjennomført utdanning innen administrasjon. En del svarte at de hadde gjennomført flere av disse formene for lederutdanning.

Figur 3.2 Andel blant de som ikke har styrerutdanningen, men som har gjennomført ulike andre former for lederutdanning. Prosent. (n = 870).



Kilde: Fafos styrerundersøkelse

De som har gjennomført styrerutdanningen, har en noe annen aldersfordeling enn de som har andre former for lederutdanninger (tabell 3.1). Mens mange av de som har styrerutdanningen, er mellom 40 og 59 år, er en stor andel av de som har andre former for lederutdanning, 60 år eller eldre. Begge disse gruppene er klart eldre enn de som ikke har noen form for lederutdanning.

Disse gruppenes erfaring fra sektoren viser samme mønster som vi fant rundt styrernes alder. De som har styrerutdanningen, og de som har annen lederutdanning, har klart lengre erfaring i sektoren enn de som ikke har noen lederutdanning (se Svalund et al., 2022, s. 18).

Tabell 3.1 Aldersfordeling, styrere som har styrerutdanning, styrere som har annen lederutdanning, og styrere som ikke har en lederutdanning. Prosent.

| | Styrerutdanning | Annen lederutdanning | Har ingen lederutdanning |
|-------------------|-----------------|----------------------|--------------------------|
| Alder | | | |
| Under 30 år | 0 | 1 | 2 |
| 30–39 år | 8 | 8 | 19 |
| 40–49 år | 40 | 21 | 38 |
| 50–59 år | 45 | 40 | 30 |
| 60 år eller eldre | 7 | 31 | 12 |
| Totalt (n) | 100 (787) | 101 (306) | 100 (477) |

Kilde: Fafos styrerundersøkelse

Det er mulig å tenke seg at ønsket om å ta en lederutdanning henger sammen med hvilken utdanningsbakgrunn den enkelte styrer har. De som har gjennomført en annen lederutdanning, har i litt større grad «annen høyere utdanning» enn de som har styrerutdanningen. Det vil si at de ikke har utdanning som barnehagelærer eller annen treårig pedagogisk utdanning på høyskolenivå med videreutdanning i barnehagepedagogikk (tabell 3.2).

Tabell 3.2 Utdanningsbakgrunn, styrere som har gjennomført styrerutdanningen, styrere som har annen lederutdanning, og styrere som ikke har (fullført) en lederutdanning. Prosent.

| Utdanning | Styrerutdanning | Annen lederutdanning | Har ingen lederutdanning |
|--|-----------------|----------------------|--------------------------|
| Barnehagelærer | 95 | 92 | 93 |
| Annen treårig pedagogisk utdanning på høyskolenivå med videreutdanning i barnehagepedagogikk | 3 | 3 | 3 |
| Annen høyere utdanning | 1 | 5 | 3 |
| Annen bakgrunn | 0 | 0 | 1 |

| Utdanning | Styrerutdanning | Annen lederutdanning | Har ingen lederutdanning |
|------------|-----------------|----------------------|--------------------------|
| Totalt (n) | 99 (801) | 100 (308) | 100 (476) |

Kilde: Fafos styrerundersøkelse

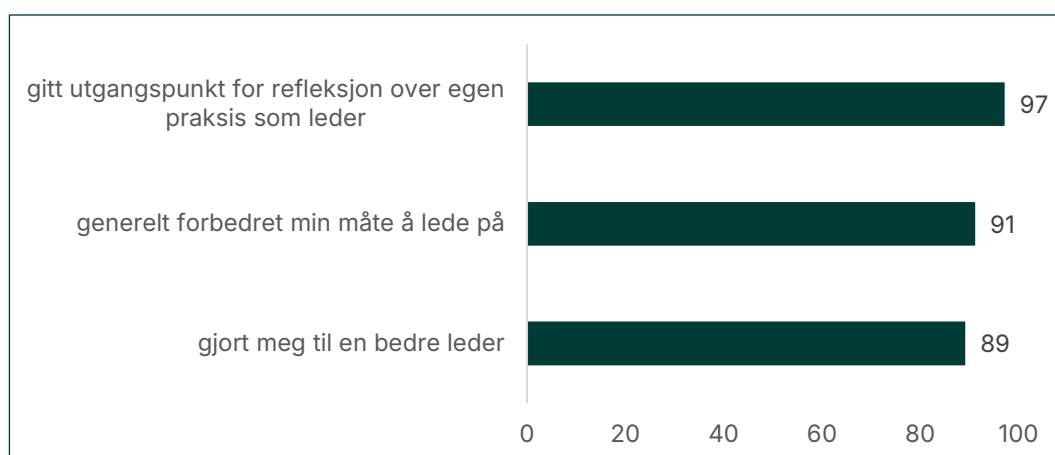
3.2 Styrerutdanningen og lederrollen

Vi ba de som hadde gjennomført styrerutdanningen, om å vurdere hvorvidt utdanningen hadde endret måten de ledet barnehagen på. Vi undersøkte dette gjennom å be styrerne om å ta stilling til tre utsagn som på ulike måter handler om lederrollen og utøvelsen av denne. De tre utsagnene var:

- Styrerutdanningen har gitt utgangspunkt for refleksjon over egen praksis som leder.
- Styrerutdanningen har gjort meg til en bedre leder.
- Styrerutdanningen har generelt forbedret min måte å lede på.

Vi ser i figur 3.3 at de aller fleste er helt enige eller enige i disse tre utsagnene. Så godt som alle, 97 prosent, er helt enige eller enige i at styrerutdanningen har gitt utgangspunkt for refleksjon over egen lederpraksis. Videre er om lag ni av ti helt enige eller enige i at styrerutdanningen generelt har forbedret deres måte å lede på, og at styrerutdanningen har gjort dem til bedre ledere. Dette stemmer godt overens med andre undersøkelser av styrerutdanningen som finner at styrere som har tatt utdanningen, opplever at den har styrket dem både i rollen som leder og i måten de utøver ledelse på (Bergen & de Besche, 2023; Bergene & Samuelsen, 2022, Gjerustad et al., 2021, Jensen et al., 2018, 2019, 2020). Det som er interessant å se i styrerundersøkelsen, er at det også gjelder de som har tatt styrerutdanningen tilbake i tid. Det ser dermed ut til at betydningen av styrerutdanningen står seg over tid.

Figur 3.3 Styrerutdanningens betydning for egne lederevner, evnen til å veilede personalet og å utvikle organisasjonen. Prosent som er helt enige eller enige i utsagnene. Styrerutdanningen har ... Prosent. (n = 849–855).



Kilde: Fafos styrerundersøkelse

Et annet interessant funn er at de som har gjennomført styrerutdanningen ved NHH, i noe større grad svarer at utdanningen har gitt utgangspunkt for refleksjon over egen praksis, enn de som har studert ved de andre studiestedene. Fra gjennomgangen av

studiestedene (kapittel 2) så vi at NHH skiller seg litt ut fra de andre studiestedene med en sterkere vektlegging av generell ledelsesteori. Det er mulig at denne vektleggingen bidrar til en større refleksjon over egen lederpraksis blant studentene derfra, sammenlignet med de øvrige. Det samme gjelder når vi spør om utdanningen har gitt dem en bedre forståelse av hva det vil si å være leder. De fleste mener at utdanning i stor eller svært stor grad har bidratt til det, men studentene ved NHH svarer det i større grad enn de andre.

Styrerutdanningen og utviklingen av barnehagen som organisasjon

Gir styrerutdanningen den kompetansen og de verktøyene styrerne mener at de trenger for å utvikle barnehagen som organisasjon? Vi ba de med styrerutdanning om å ta stilling til to utsagn som dreier seg om hvordan styrerutdanningen påvirker deres evner til å utvikle og videreutvikle barnehagen de leder:

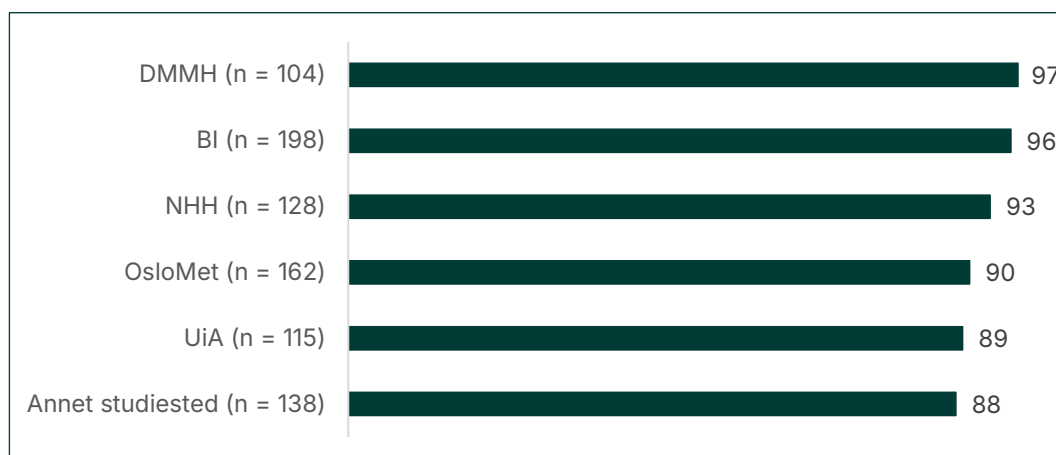
- Styrerutdanningen har ført til utvikling i min organisasjon.
- Styrerutdanningen har gitt meg kompetanse til å videreutvikle barnehagen.

Mens den første påstanden er rettet mot utvikling i barnehagen som organisasjon (en organisasjonsteoretisk tilnærming), er det andre utsagnet rettet mot den konkrete barnehagehverdagen og styrernes opplevelse av egen kompetanse når det gjelder å utvikle barnehagen i en spesifikk retning. En antakelse er at det vil være en sammenheng mellom de to utsagnene, men det er også mulig at spørsmålene skiller mellom de mer profesjonsorienterte og fagligorienterte lederutdanningene og de mer profesjonelle og generelle lederutdanningene (se kapittel 2).

De fleste styrerne er enige i begge utsagnene. Det er 87 prosent som svarer at utdanningen har ført til utvikling i egen organisasjon, og 91 prosent oppgir at utdanningen har gitt dem kompetanse til å videreutvikle barnehagen. Når det gjelder utsagnet om at lederutdanningen har gitt kompetanse til å *videreutvikle barnehagen*, finner vi at det er forskjeller etter studiested (figur 3.4). Det er særlig de som har gjennomført styrerutdanningen ved DMMH og BI, som svarer at de er enige i denne påstanden, mens det var en lavere andel som var enige blant de som hadde tatt utdanningen ved UiA. Dette kan støtte antakelsen om at kompetanse til å videreutvikle barnehagen er mer vektlagt i en profesjonsorientert ledelsestilnærming som ved DMMH, og litt mindre tydelig ved UiA, som har en mer statsvitenskapelig tilnærming i studiet (se kapittel 2).

Universitetet i Tromsø og Universitetet i Sørøst-Norge har også tilbud om styrerutdanning i perioden 2020 til 2025 (se kapittel 1 og 2). I Fafos styrerundersøkelsen er det for få respondenter fra disse studiestedene til at det gir mening å skille svarene ut som egne kategorier. Styrere med bakgrunn fra disse studiestedene er derfor blant de som inngår i kategorien «annet studiested» i figur 3.4 og i andre senere figurer i rapporten hvor Fafos styrerundersøkelse brukes til å se på forskjellen mellom svarene til styrerne etter studiested.

Figur 3.4 Har styrerstudiet gitt kompetanse til å videreutvikle organisasjonen? Andel helt enige eller enige. Prosent.

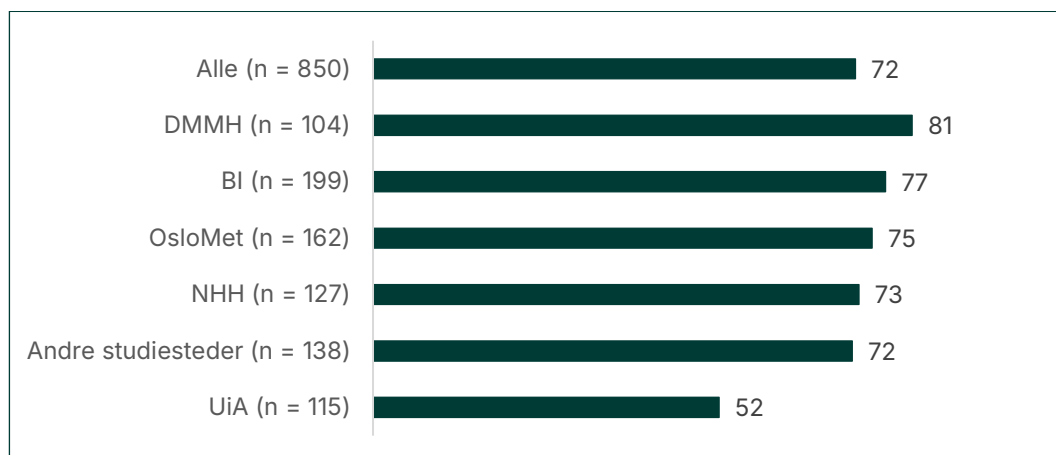


Kilde: Fafos styrerundersøkelse

Styrerutdanningen og pedagogisk ledelse

Styrer har det øverste pedagogiske ansvaret i barnehagen, og vi undersøkte om styrerutdanningen har betydning for hvordan styrerne jobber med pedagogiske spørsmål. Styrerne ble bedt om å vurdere om styrerutdanningen hadde gitt dem kompetanse til å veilede personalet i pedagogiske spørsmål. Litt over syv av ti var enige eller helt enige i dette utsagnet. Mens 81 prosent av styrere ved DMMH og 75 prosent av styrerne ved BI er helt enige eller enige i at styrerutdanningen har gitt dem kompetanse til å veilede personalet i pedagogiske spørsmål, er det så vidt mer enn fem av ti som svarer det samme ved UiA. Styrerne som har gjennomført sin styrerutdanning ved UiA, skiller seg klart fra styrere fra alle de andre studiestedene (figur 3.5). Denne forskjellen kan igjen gjenspeile den litt ulike vektleggingen ved de ulike utdanningsinstitusjonene. Vi vet at DMMH har en mer barnehagefaglig tilnærming i sin lederutdanning, og at barnehagen som pedagogisk institusjon vektlegges sterkere her enn ved UiA (Bråten et al., 2022).

Figur 3.5 Styrerutdanningens betydning for evnen til å veilede personalet i pedagogiske spørsmål. Prosent som oppgir at de er helt enige eller enige i utsagnet.



Kilde: Fafos styrerundersøkelse

3.3 Læringsaktiviteter

Vi viste i kapittel 2 at det er små forskjeller mellom studiestedene i hvordan utdanningen er organisert. Der fremgikk det at studiestedene organiserer utdanningen rundt fysiske samlinger, forelesninger, egenarbeid og oppgaver, med en vektlegging av et utviklingsprosjekt knyttet til egen barnehage.

De fysiske samlingene fremheves som viktige både av studietilbyderne og styrerne mens de deltar på studiet. I perioden 2020–2021 kom koronapandemien, med de restriksjoner det medførte. En konsekvens var at studiestedene fikk erfaring med å gjennomføre undervisning digitalt. Studietilbyderen opplevde at de fikk det til, og at undervisningen kunne gjennomføres. En fordel med digital undervisning er at det kan gi fleksibilitet i en hektisk hverdag, for eksempel ved at forelesninger kan ligge tilgjengelig på nett, og at styrerne kan se på det når det passer.

Det var imidlertid en gjennomgående vurdering blant studietilbyderne vi intervjuet, at de gjennom digital undervisning mistet noe verdifullt, særlig knyttet til felles refleksjon og diskusjoner. Dette sammen med den uformelle praten, erfaringsutveksling og netteksbygging blant styrerne gjorde at de fleste studietilbyderne ønsket å gå tilbake til fysiske samlinger (se også kapittel 2).

Vi finner de samme vurderingene hos styrerne, de fremholder at det å møtes fysisk er en viktig del av studiet. Det å møte både forelesere og andre styrere gjennom fysiske samlinger blir løftet frem som en god ting ved utdanningen. Samtaler med medstudenter med felles erfaringsbakgrunn trekkes frem som nyttig for læringsutbyttet.

I intervjuene fremhevet også styrerne de praksisnære oppgavene som sentrale for at studiet opplevdes som både interessant og nyttig. Under følger et par eksempler:

Det var veldig nyttig med caseoppgaver. Det gjorde studiet veldig interessant for meg. Det at vi jobbet med case underveis i studiet, bidro til å holde meg i studiet gjennom hele prosessen, og det gir mening til teorien. I hvert fall var det sånn for meg, da kunne jeg bruke den praktiske erfaringen min, og det gjorde studiet veldig interessant.

Det fungerte fint for meg at det var så praksisnært. Vi jobbet med en oppgave det siste halvåret hvor vi tok tak i en problemstilling i egen barnehage som vi mente var aktuell.

Funnene fra styrerundersøkelsen om hvilke læringsaktiviteter som vurderes om nyttige, samsvarer godt med funn fra Fafos deltakerundersøkelser gjennomført i 2018, 2019 og 2020 (Jensen et al., 2018, 2019, 2020). I deltakerundersøkelsen for barnehageledere 2023 fremheves også erfaringsdeling og praksisrettet undervisning som særlig verdifullt for læringsutbyttet (Bergene & de Besche, 2024).

3.4 Kunnskap som er verdifull i arbeidshverdagen

De som hadde gjennomført styrerutdanningen, ble også stilt spørsmål om hvilke deler av styrerutdanningen de i ettertid har opplevd som verdifull i arbeidshverdagen.

Tabell 3.3 Hva ved det du lærte i styrerutdanningen, er verdifullt i ettertid? Prosent. (n = 833–871)

| | Svært verdifullt | Verdifullt | Verken verdifullt eller ikke | Lite verdifullt | Svært lite verdifullt | Ikke relevant / var ikke på pensum |
|---|------------------|------------|------------------------------|-----------------|-----------------------|------------------------------------|
| Ledelse av arbeid med organisasjonskultur og arbeidsmiljø | 64 | 32 | 2 | 0 | 1 | 0 |
| Pedagogisk ledelse | 34 | 51 | 9 | 1 | 1 | 3 |
| Hvordan jeg som styrer skal forholde meg til foreldre, eiere, politikere og andre i omgivelsene | 30 | 43 | 16 | 3 | 2 | 6 |
| Kunnskap om lover og regler knyttet til barns rettigheter | 14 | 40 | 25 | 4 | 3 | 14 |
| Kunnskap om lover og regler knyttet til foreldres rettigheter | 10 | 35 | 28 | 5 | 4 | 18 |
| Regnskap og økonomistyring | 5 | 21 | 21 | 10 | 7 | 35 |
| Kunnskap om HMS, smittevern etc. | 4 | 19 | 28 | 9 | 5 | 36 |

Kilde: Fafos styrerundersøkelse

Tabellen viser at særlig kunnskap om ledelse av arbeid med organisasjonskultur og arbeidsmiljø vurderes som svært verdifullt av de som har tatt styrerutdanningen, men også pedagogisk ledelse og hvordan man forholder seg til eksterne aktører som foreldre, eiere, politikere og andre i omgivelsene, er temaer som styrerne vurderer at har vært svært verdifullt eller verdifullt. Dette er også temaer som de fleste har vært borti i studiene. Motsatt er det mer enn tre av ti som svarer at kunnskap om helse, miljø og sikkerhet (HMS), smittevern samt regnskap og økonomistyring ikke er relevant, eller at det ikke var på pensum. Tabellen viser at det også er en stor andel som svarer dette når det gjelder kunnskap om lover og regler om barns og foreldres rettigheter.

I de kvalitative intervjuene med styrerne utdypet de hva de opplevde som særlig verdifullt ved utdanningen. En styrer som tok utdanningen ved NHH, beskrev det slik:

Strategisk ledelse var veldig nyttig. Å tenke barnehagen som en vanlig bedrift. Ser i ettertid at det var veldig relevant. Jeg vil si at de hadde fått inn veldig mye i de 30 vekttallene. Barnehagepedagogikk tenker jeg at er lite viktig. Det har vi mye av fra før. HMS tenker jeg heller ikke at er så aktuelt, det er eiers ansvar først og fremst. Det var ledelsesbiten som var viktig for meg. Målene mine da jeg startet, var å utvikle den pedagogiske ledelsen av barnehagen, men det kom andre ting underveis, det som handler om strategisk tenkning og organisasjonskultur.

Andre fremhevet også ledelsesbiten som viktig, særlig knyttet til hvordan de ble mer oppmerksomme på seg selv som leder. Her er to sitater som illustrerer dette:

Jeg var på noen intervjuer til styrerstilling før jeg tok studiet, men det var vanskelig å svare på en del av spørsmålene fordi jeg manglet den strategiske tankegangen rundt styrerrollen [...] Tidligere hadde jeg en mer åpen tilnærming til møtene med personalet, nå har jeg fått mer metodekompetanse og kan i større grad styre møtene strategisk. Jeg får til en mer styrt diskusjon. (utdannet ved USN)

Om jeg merket noen effekt? Fikk jo den effekten at jeg reflekterte over egen rolle, og jeg fikk tydeliggjort meg selv som leder. Og jeg er blitt mye mer bevisst meg selv som leder. (utdannet ved DMMH)

Samarbeid med eksterne aktører

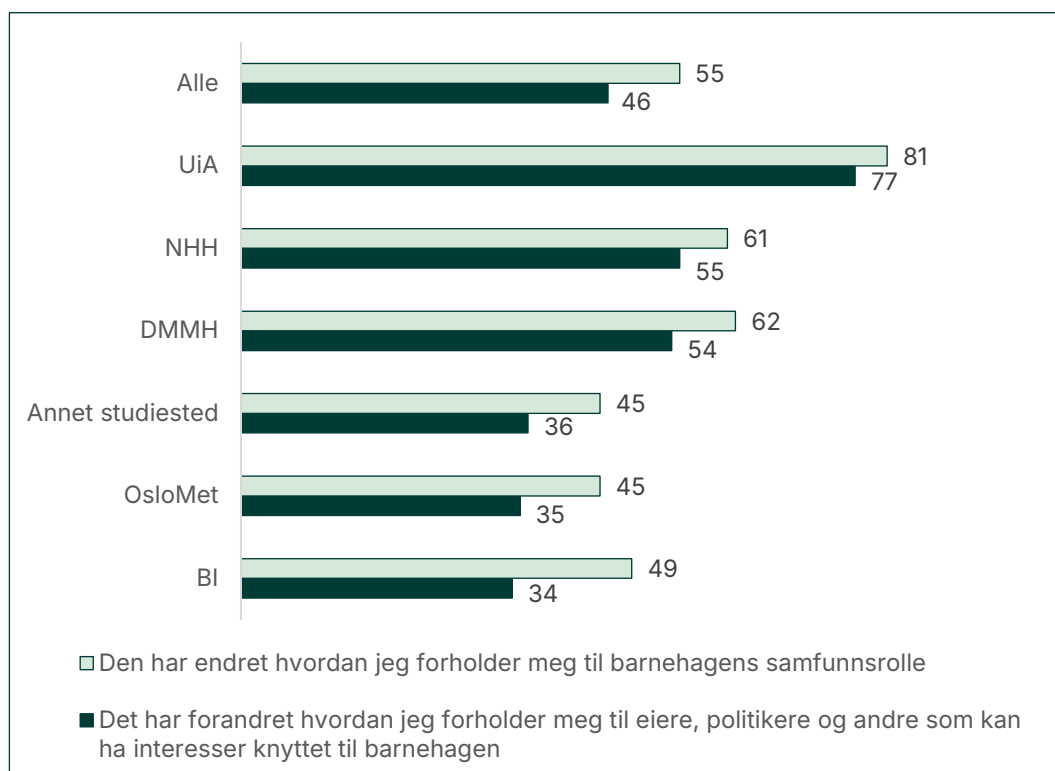
Samarbeid med eksterne aktører fremholdes av ekspertutvalget som så på barnehagelærerrollen som noe som er blitt en stadig viktigere del av styrerrollen (Børhaug et al., 2018). Vi spurte styrerne om styrerutdanningen hadde ført til bedre samarbeid med personer og virksomheter utenfor barnehagen. Litt under halvparten, 46 prosent, svarte at de var helt enige eller enige i dette. Vi fant også at det var langt flere som hadde tatt utdanningen ved UiA, som var enige i dette.

Vi ba også styrerne om å ta stilling til to konkrete utsagn om betydningen av styrerutdanningen for deres arbeid rettet mot eksterne aktører:

- Det har forandret hvordan jeg forholder meg til eiere, politikere og andre som kan ha interesser knyttet til barnehagen.
- Den har endret hvordan jeg forholder meg til barnehagens samfunnsrolle.

Svaralternativene var *i svært stor grad, i stor grad, i verken stor eller liten grad, i liten grad, ikke i det hele tatt og ikke sikker.*

Figur 3.6 Andel som svarte at de har endret seg i stor eller svært stor grad når det gjelder sitt syn på barnehagens samfunnsrolle og aktører med interesser knyttet til barnehagen.



Kilde: Fafos styrerundersøkelse

I figuren vises andelene som svarte *i stor grad* eller *i svært stor grad*. Vi ser at en stor andel av de som har tatt utdanningen ved UiA, svarer at utdanningen har endret hvordan de forholder seg til barnehagens endrede samfunnsrolle og forhold til eiere og politikere. Dette er helt i tråd med det vi har fremhevet som særegent ved UiAs studietilbud. Vi har pekt på at de har en mer statsvitenskapelig tilnærming enn de andre studiestedene, og de legger også sterk vekt på barnehagen som en institusjon i samfunnet. Når det gjelder NHH, vet vi at studiestedet aktivt trekker *eierne* inn i utdanningen (jf. Bråten et al., 2022). Dette gjøres praktisk ved at eierne får tilbud om å delta på enkeltsamlinger. Vi ser at det er en lav andel av de som har tatt utdanning ved BI og OsloMet, som svarer at de i stor eller svært stor grad har endret hvordan de forholder seg til eiere, politikere og andre. Det samme gjelder for utsagnet om utdanningen har endret hvordan de forholder seg til barnehagens samfunnsrolle.

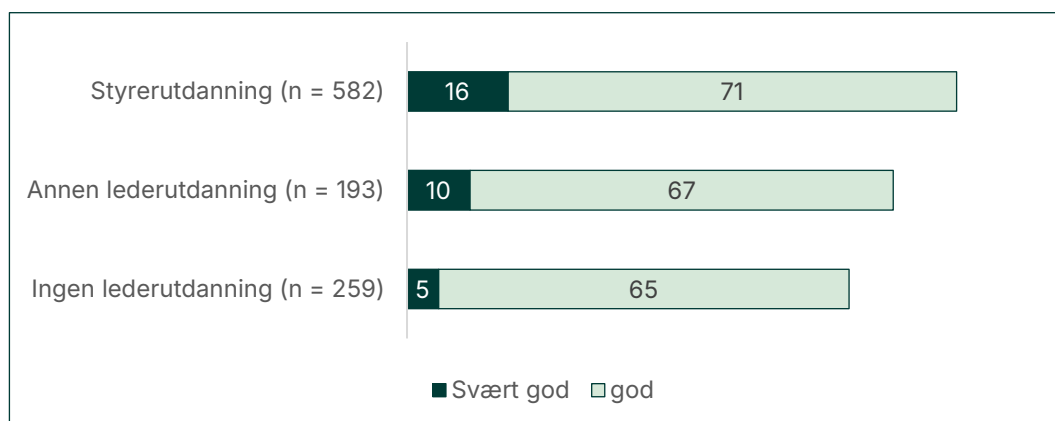
3.5 Forskjeller mellom de med styrerutdanning og uten i vurdering av egen kompetanse

I delnotat 2 var vi interessert i å undersøke om det var forskjeller mellom de som har styrerutdanning, de som har annen lederutdanning, og de uten noen lederutdanning på noen utvalgte områder som lederkompetanse i omstillingssituasjoner, pedagogisk ansvar og samarbeid i barnehagen og økonomisk ansvar.

Lederkompetanse i en omstillingssituasjon

Styrerne i Fafos styrerundersøkelse fikk spørsmål om barnehagen de leder, har vært gjennom omstilling eller restrukturering de siste fem årene, og 65 prosent av styrerne svarte ja på det. De som svarte ja, ble spurt hvordan de opplevde sin kompetanse som leder i en omstillingssituasjon. Svaralternativene var *svært god, god, verken god eller dårlig, dårlig* og *svært dårlig*. Figur 3.7 viser at det er store forskjeller på hvordan de med styrerutdanning, de med annen lederutdanning og de som ikke har noen lederutdanning, opplever egen kompetanse i omstillingssituasjoner. Mens 87 prosent av de som har gjennomført styrerutdanningen, opplever sin kompetanse som leder i en omstillingssituasjon som svært god eller god, var det 77 prosent av de som hadde annen lederutdanning, som svarte det samme. Blant ledere uten noen form for lederutdanning var det bare 70 prosent som svarte at de opplevde sin kompetanse som god eller svært god.

Figur 3.7 Opplevelse av egen kompetanse som leder i en omstillingssituasjon som god eller svært god. Prosent.



Kilde: Fafos styrerundersøkelse

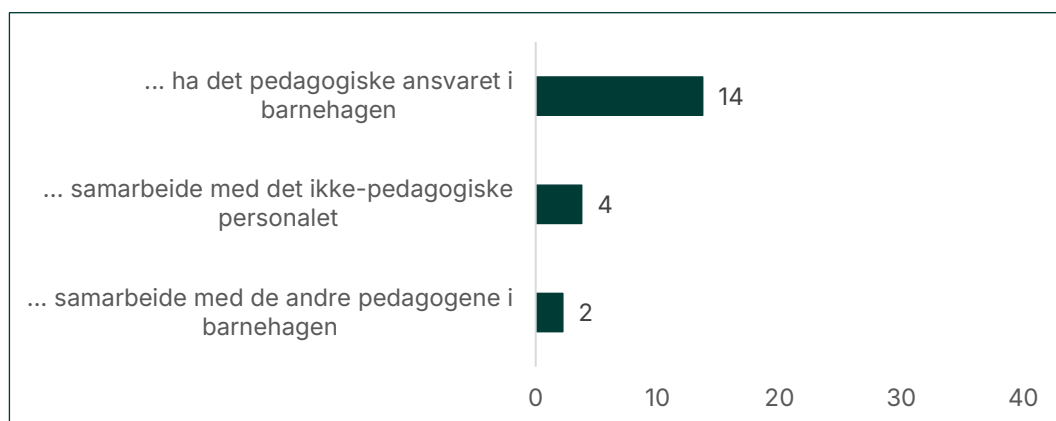
Pedagogisk ansvar og samarbeid i barnehagen

Styrerne ble også stilt spørsmål som handlet om det pedagogiske ansvaret og samarbeidet innad i barnehagen. Vi spurte om hvor lett eller vanskelig de opplevde at det er å

- ha det pedagogiske ansvaret i barnehagen
- samarbeide med de andre pedagogene i barnehagene
- samarbeide med det ikke-pedagogiske personalet i barnehagen

Svaralternativene var *svært lett, lett, verken lett eller vanskelig, vanskelig, svært vanskelig* og *ikke aktuelt*. Figur 3.8 viser at mens det er 14 prosent som opplever det å ha det pedagogiske ansvaret i barnehagen som vanskelig eller svært vanskelig, er det svært få av styrerne som opplever samarbeidet med personalet i barnehagene som vanskelig. Det er ingen forskjell på svarene til de som har styrerutdanningen, de som har andre former for lederutdanning, og de som ikke har noen form for lederutdanning. En forklaring kan være at pedagogisk arbeid generelt er godt dekket i barnehagelærerutdanningen og derfor ikke skiller mellom de som har tatt styrerutdanningen, de som har annen lederutdanning, og de uten noen lederutdanning.

Figur 3.8 Opplever det som vanskelig eller svært vanskelig å samarbeide med pedagogisk og ikke-pedagogisk personal og å ha det pedagogiske ansvaret i barnehagen. Alle styrere (n = 1665).

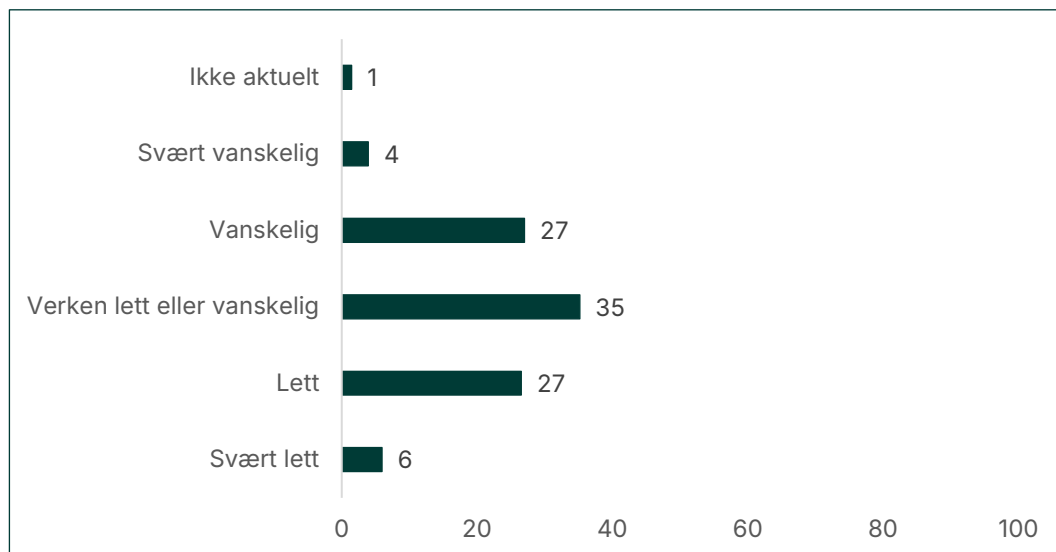


Kilde: Fafos styrerundersøkelse

Økonomisk ansvar

Alle som deltok i Fafos styrerundersøkelse, fikk spørsmål om hvordan de opplever at det er å ha ansvar for regnskap og/eller økonomi. Mens hver tredje opplever dette som lett eller svært lett, er det omtrent like mange (31 prosent) som uttrykker at dette er vanskelig eller svært vanskelig (figur 3.9).

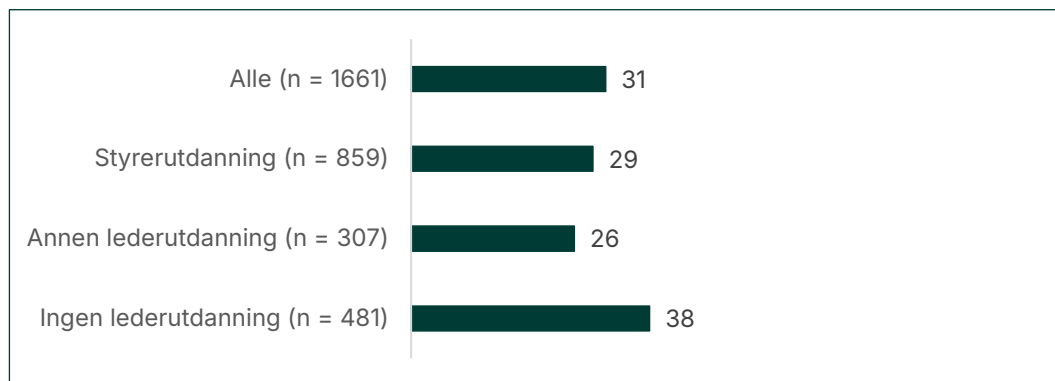
Figur 3.9 Hvordan opplever styrerne å arbeide med regnskap og eller økonomi? Prosent. (n = 1661).



Kilde: Fafos styrerundersøkelse

Regnskap og økonomi inngår, som vi har pekt på tidligere, i liten grad i utdanningsløpet for å bli barnehagelærer. Det utgjør imidlertid ofte en viktig oppgave som leder i barnehagene. Er det slik at de som har styrerutdanningen, opplever dette som mindre vanskelig enn de som ikke har tatt slik utdanning? Figur 3.10 viser at en klart høyere andel av de som ikke har fullført noen form for lederutdanning, svarer at det er vanskelig å arbeide med regnskap og/eller økonomi.

Figur 3.10 Andel som svarer at det er vanskelig eller svært vanskelig å arbeide med regnskap eller økonomi.



Kilde: Fafos styrerundersøkelse

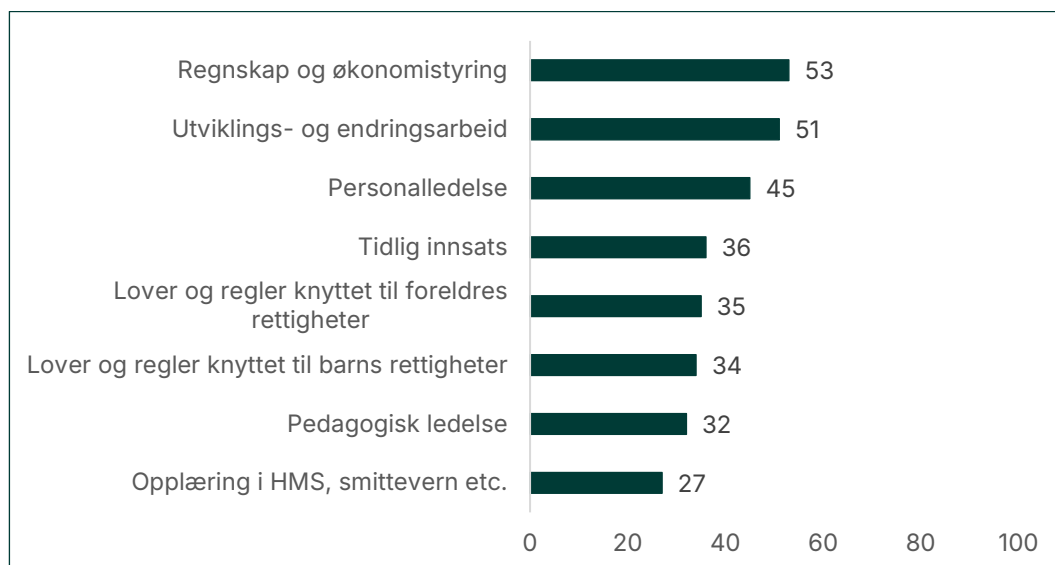
Det er små forskjeller mellom de som har gjennomført styrerutdanningen ved ulike studiesteder, når det gjelder hvor vanskelig de vurderer at det er å arbeide med regnskap og/eller økonomi. Det er en noe lavere andel av styrere som har studert ved DMMH (26 prosent) og UiA (26 prosent), som opplever dette som vanskelig, sammenlignet med tidligere studenter ved NHH (35 prosent).

3.6 Behov for mer kompetanse

Vi spurte alle styrere, uavhengig av om de hadde styrerutdanning, en annen lederutdanning eller ingen lederutdanning, om de hadde behov for mer kompetanse innen ulike områder som ligger innenfor styrers lederansvar.

I figur 3.11 ser vi at det er på områdene regnskap og økonomistyring, utviklings- og endringsarbeid og personalledelse at flest oppgir at de har behov for mer kompetanse.

Figur 3.11 Andel som svarer at de i stor eller svært stor grad har behov for mer kompetanse innen ulike områder. Alle styrere. (n = 1658–1672).



Kilde: Fafos styrerundersøkelse

De som ikke har gjennomført noen form for lederutdanning, gir i størst grad uttrykk for at de har behov for mer kompetanse innenfor alle disse områdene. Det er liten forskjell mellom de som har gjennomført styrerutdanningen, og de som har en annen form for lederutdanning.

I avsnitt 3.4 om hva de som hadde tatt styrerutdanningen, opplevde som verdifullt i arbeidshverdagen, var det en del som svarte at de ikke hadde hatt regnskap eller økonomi på pensum. I de kvalitative intervjuene var det også styrere som trakk frem at de kunne ønsket mer opplæring i økonomi. Inntrykket fra intervjuene er at økonomi er noe styrerne opplever at tar mye plass i styrerhverdagen, og en styrer beskrev det slik på spørsmål om det var noe som burde hatt større plass i styrerutdanningen:

Jeg synes økonomibiten var liten, juss var ikke en egen del, men integrert. Det er litt vanskelig å si hva jeg etterlyser konkret når det gjelder økonomi. Men som styrer har vi mye ansvar for økonomi. Og dette har vi ikke i utdanningen som barnehagelærer. Ikke noe konkret, men jeg ønsker mer forståelse av budsjett og hvordan bruke det på best mulig måte. (utdannet ved USN)

3.7 Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett på betydningen av styrerutdanningen for ledelse av barnehagen. Styrerundersøkelsen viser at de fleste opplever at utdanningen har gitt dem et bedre utgangspunkt for refleksjon over egen lederpraksis, og at den har hatt betydning for evnen til å utvikle egen organisasjon og å videreutvikle barnehagen.

Vi finner at studiested gjør en forskjell for hva styrerne sitter igjen med, og at det er i tråd med studiestedenes faglige profil (se kapittel 2). Vi finner at de som har tatt styrerutdanningen ved NHH, i noe større grad enn de andre er enige i at utdanningen har gitt utgangspunkt for *refleksjon over egen praksis som leder*, noe som kan henge sammen med dette studiestedets vektlegging av generell og strategisk ledelse. De som har gjennomført styrerutdanningen ved UiA, svarer i mindre grad at de har endret måten de jobber på. En forklaring på det kan være at utdanningen her i noe mindre grad enn de andre studiestedene er rettet mot arbeidet i den konkrete barnehagehverdagen.

Også når det gjelder om styrerutdanningen bidrar til å *videreutvikle barnehagen*, er det et sammenfall mellom det styrerne svarer, og studiestedenes profil (Bråten et al., 2022). Tidligere deltakere ved styrerutdanningen ved DMMH og BI utmerker seg ved å i større grad oppleve at utdanningen ga økt evne til å videreutvikle barnehagen. DMMH har en særlig barnehagefaglig tilnærming, hvor den konkrete barnehagehverdagen har en større plass i utdanningen, enn den har ved NHH og UiA. BI vektlegger også (som vi så i kapittel 2) barnehagekonteksten i sin utdanning.

De som har gjennomført styrerutdanningen ved UiA, oppgir i større grad enn andre at utdanningen har forandret hvordan de forholder seg til omgivelsene. Det gjelder forhold til eiere og politikere, men også hvordan de forholder seg til barnehagens samfunnsrolle. Dette er i tråd med UiAs vektlegging av barnehagen som samfunnsinstitusjon. Slike fokusforskjeller i utdanningen mellom studiestedene synes altså å gi avtrykk i styrernes opplevelse av egen kompetanse i ettertid.

Vi har også sett på om, og i hvilken grad, styrerutdanningen gir den kompetansen og de verktøyene styrerne selv mener de trenger i hverdagen for å kunne lede og utvikle barnehagen som organisasjon. Det handler om lederkompetanse under omstillingsprosesser og lederkompetanse på faglige områder som veiledning av personale, økonomi og regnskap samt samarbeid med aktører i omgivelsene.

Et tydelig funn er at de som har tatt styrerutdanningen og andre former for lederutdanning, opplever sin kompetanse som leder i omstillingssituasjoner som langt bedre enn de som ikke har noen lederutdanning. Vi finner ikke denne forskjellen når det gjelder det pedagogiske arbeidet i barnehagen. Både når det gjelder å ha det pedagogiske ansvaret og samarbeidet med de andre pedagogene i barnehagen og det øvrige personalet, er det få som oppgir at dette er vanskelig. Det er heller ingen forskjell mellom de som har styrerutdanningen, de som har en annen form for lederutdanning, og de som ikke har lederutdanning. En forklaring på det kan være at det som handler om pedagogikk, pedagogisk arbeid og ansvar, dekkes godt i barnehagelærerutdanningen.

Når det gjelder regnskap og økonomi, er det en klart høyere andel av de som *ikke* har tatt noen lederutdanning, som opplever at det er vanskelig. Dette kan tyde på at dette er et område som dekkes godt i styrerutdanningen og de andre lederutdanningene. Samtidig har vi sett at dette er et område de som har tatt styrerutdanningen, sier at de ønsker seg mer kompetanse på. Det kan være et uttrykk for at den økonomiske hverdagen i barnehagene er blitt mer komplisert, og også at det er det fagområdet hvor styrerne generelt opplever at de har mindre kompetanse enn det stillingen eller rollen krever.

4 Betydningen av ytre rammebetingelser for ledelse

I det tredje delnotatet var vi opptatt av å undersøke betydningen av ulike organisatoriske og ytre rammebetingelser som eierskap og størrelse (Svalund et al., 2023). Hovedspørsmålet var hvilken betydning disse ytre rammebetingelsene har for styrernes utbytte av å delta styrerutdanningen. Dette spørsmålet konkretiserte vi i tre problemstillinger:

- I hvilken grad varierer vurderingen av nytten av styrerutdanningen med ulike organisatoriske betingelser, som barnehagens størrelse og eierforhold? Og hva kjennetegner barnehager hvor styrere opplever at styrerutdanningen har vært nyttig?
- Er det forskjeller mellom styrere som har tatt styrerutdanningen, og styrere som ikke har det, når det gjelder vurderinger av egen lederkompetanse i ulike organisatoriske sammenhenger og rammevilkår?
- Har barnehageeier og organisatoriske rammer noen betydning for hvordan styrere vurderer behovet for mer kompetanse i arbeidshverdagen?

I dette kapittelet løfter vi frem noen av de sentrale funnene fra delnotat 3. Temaene vi tar opp her, er til dels sammenfallende med analysene i forrige kapittel, men her settes de i sammenheng med konteksten styrerne arbeider innenfor. Vi undersøker i hvilken grad styrerens vurdering av styrerutdanningen varierer med eierskap og størrelse, og om det er noe som kjennetegner barnehager hvor styrere opplever at utdanningen har vært særlig nyttig. Hoveddatakilden i kapittelet er styrerundersøkelsen, utdypet med kvalitative intervjuer med styrere (se 1.5 om metode).

4.1 Betydningen av eierskap og størrelse

Når vi ser på barnehagestyrernes hverdag innenfor ulike kontekster, har vi valgt å vektlegge eierskap og størrelse. Omtrent halvparten av barnehagene i Norge er privateide. Dette omfatter både enkeltstående private barnehager og barnehager som er del av større kjeder. Hvilken rolle eierskap har for utøvelse av styrerrollen, er lite utforsket i forskningslitteraturen, men litteratur som belyser forskjeller i organisering og styringsprinsipper, gir grunnlag for å anta at eierskap kan ha betydning (Børhaug & Lotsberg, 2016; Jensen & Bråten, 2024). I tilfeller hvor én eier har flere barnehager, vil det gi mening å forstå alle eierens barnehager som én organisasjon (Børhaug et al., 2018). Kjedebarnehager vil ofte være del av en slik større organisasjonsstruktur, hvor eier har egne avdelinger sentralt i konsernet som tilbyr både administrativ og faglig støtte til den enkelte barnehage (Haakestad et al., 2015). Dette gjelder ikke de private enkeltstående barnehagene. Der vil styrer ofte ha mindre tilgang på administrativ og faglig støtte (Jensen & Bråten, 2024). Kommuner kan også tilby sine barnehager felles administrativ og faglig støtte. Hvilken tilgang barnehagene har på ekstern støtte og kompetanse, kan derfor variere mellom kommunene (Jensen & Bråten, 2024).

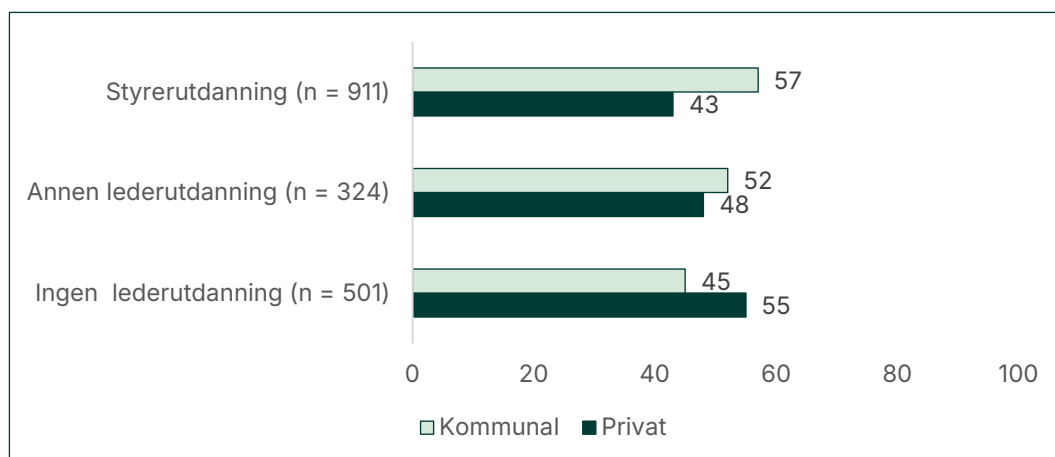
Tradisjonelt har norske barnehager vært organisert i små enheter, lite preget av arbeidsdeling mellom yrkesgrupper og med lite hierarkisk oppbygging (Børhaug et al.,

2018; Enehaug et al., 2008). Dette er i endring både fordi barnehagene er blitt større, og fordi det stilles høyere krav til barnehagens innhold og kvalitet. I takt med at barnehagene er blitt større, har det vært en bevegelse bort fra den tradisjonelle barnehageorganiseringen hvor alle gjør alt, mot barnehager med mer hierarki og mer formalisert organisering. En slik utvikling kan også innebære en endring i leder- og styrerrollen, fra en faglig ledelse mot en mer profesjonell ledelse. Faglig ledelse er da forstått som et lederideal hvor lederen er den fremste fagpersonen, mens profesjonell ledelse vektlegger ledelse som en egen profesjon og et eget fag (Vie, 2012). Videre har ledelse som innebærer at barnehagen også forholder seg til eksterne aktører som for eksempel pedagogisk-psykologisk tjeneste (PP-tjeneste), foreldre og sentrale myndigheter, fått økt oppmerksomhet (Børhaug & Lotsberg, 2016; Gotvassli, 2019). Når det gjelder forskjeller i krav til ledelse i små og store barnehager, antar Børhaug og Lotsberg (2016) at profesjonell og administrativ ledelse vektlegges i store barnehager, mens faglig og helhetlig ledelse vektlegges i små barnehager.

4.2 Ulike typer barnehage

Når vi ser på hvordan styrere med styrerutdanning, annen lederutdanning og styrere uten lederutdanning fordeler seg på ulike typer barnehager, finner vi at det er en høyere andel styrere med styrerutdanning i de kommunale barnehagene sammenlignet med private. Figur 4.1 viser at mens 57 prosent av styrerne i kommunale barnehager har styrerutdanning, gjelder det 43 prosent i private barnehager. Også blant de som svarer at de har annen lederutdanning, er andelen større i kommunale enn private barnehager. Det er 55 prosent av styrerne i private barnehager som svarer at de *ikke* har gjennomført noen lederutdanning, mens den tilsvarende andelen i kommunale barnehager er 45 prosent. Hvorfor det er slik, er vanskelig å forklare ut fra dataene vi har, men en mulighet er at kommuner i større grad enn private barnehager er opptatt av, eller krever, styrerutdanning når de ansetter styrere. Det er også mulig at det kan knyttes til kjennetegn ved styrerne. Vi har i innledningskapittelet sett at styrere med lederutdanning, det gjelder både de med styrerutdanning og de med annen lederutdanning, er noe eldre enn de uten noen lederutdanning, og at styrerne i de kommunale barnehagene er noe eldre enn styrerne i de private barnehagene.

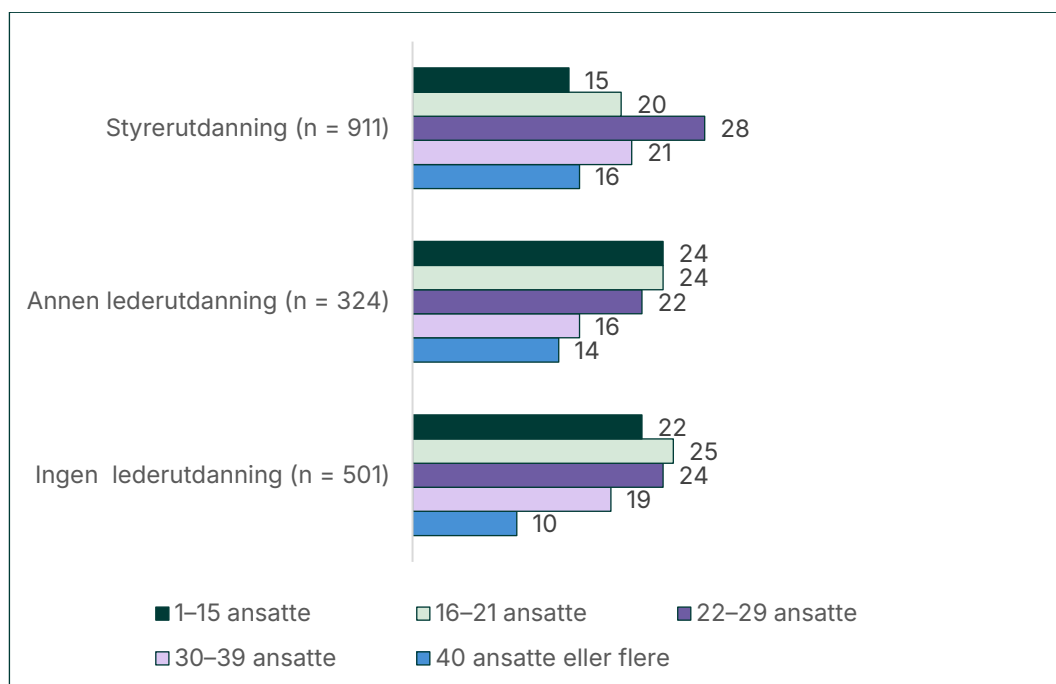
Figur 4.1 Styrere i private og kommunale barnehager etter lederutdanning. Prosent.



Kilde: Fafos styrerundersøkelse

Når vi ser på hvordan styrere fordeler seg på barnehager etter størrelse (figur 4.2), finner vi at andelen styrere med styrerutdanning er størst i barnehager med 22–29 ansatte. Vi ser også at styrere med styrerutdanning arbeider i større barnehager sammenlignet med styrere med annen lederutdanning og styrere uten lederutdanning. Det kan, som vi har pekt på, handle om at større barnehager vil være komplekse organisasjoner som stiller større krav til profesjonell og administrativ kompetanse. Det er mulig at styreren selv opplever behov for mer lederkompetanse i større barnehager, og det kan være at eiere av disse barnehagene setter krav til, eller tydelig ønsker, at styrere har lederutdanning i tillegg til å være barnehagelærere.

Figur 4.2 Styrere i barnehager av ulik størrelse, etter lederutdanning. Prosent.



Kilde: Fafos styrerundersøkelse

I de kvalitative intervjuene med styrere var det noen som trakk frem at de for å være aktuelle for en styrerstilling opplevde at det var et krav, eller i hvert fall en fordel, å ha styrerutdanning:

Jeg hadde lenge tenkt på å ta styrerutdanningen, og var glad da jeg kunne delta på den da jeg ble styrerassistent. Opplevde at det var noe jeg måtte ha på CV-en for å være aktuell for en styrerjobb. (styrer i kommunal barnehage)

Jeg valgte å ta styrerutdanning for å være mer attraktiv for en styrerjobb. (styrer kommunal barnehage)

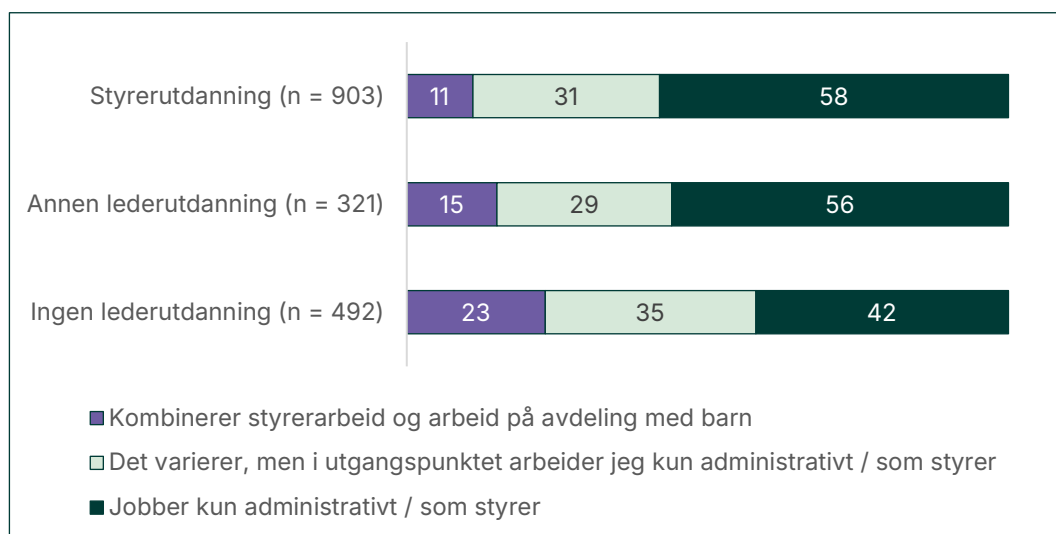
En styrer i en privat barnehage la også vekt på at styrerutdanningen var et ønske fra eier, og i tillegg hvordan styrerstillingen har endret seg:

Det var delvis et ønske fra eieren. En privat kjede tok over barnehagen, og de ønsker at styrerne deres skal ha lederutdanning. Og jeg skjønner det. Det er en stilling som har endret seg veldig bare siden jeg startet som styrer for syv år siden. Så det var også et eget ønske om å ta utdanningen. Det er store endringer og behov for økt kompetanse. Det peker ekspertutvalget til Børhaug også på. De gir et tydelig bilde av hvor komplekse rollen er blitt, og at det er en stilling i stor endring.

4.3 Styrers arbeidsoppgaver

En barnehagestyrer har ansvar for pedagogisk personal og administrativ ledelse i en barnehage, men hvordan arbeidsoppgavene organiseres, kan variere (Børhaug & Lotsberg, 2016). Studier har vist at det varierer hvor mye tid styrere bruker på administrative oppgaver, og hvor mye tid de bruker på arbeid på avdeling med barn. Mens noen styrere bruker så godt som all sin tid på administrasjon og ledelse, er det andre som bruker tid både på administrative oppgaver og på arbeid med barn (Haakestad et al., 2015). I styrerundersøkelsen fikk styrerne spørsmål om de kun arbeider administrativt som styrer, om de kombinerer styrerarbeid og arbeid på avdeling med barn, eller om dette varierer. Av de som har styrerutdanning eller annen lederutdanning, svarer over halvparten (hhv. 58 og 56 prosent) at de *kun* jobber administrativt (figur 4.3). Det er en klart høyere andel av de som *ikke* har fullført noen form for lederutdanning, som kombinerer styrerarbeid med arbeid på avdeling med barn.

Figur 4.3 Hvordan arbeider barnehagestyrerne, etter lederutdanning. Prosent.



Kilde: Fafos styrerundersøkelse

Vi finner ikke at eierskap har betydning, det er ingen signifikant forskjell mellom styrere som jobber i private og kommunale barnehager, når det gjelder om de jobber kun administrativt eller kombinerer styrerarbeid med arbeid på avdeling. Men vi finner forskjell etter størrelse, i mindre barnehager svarer styrerne oftere at de alltid, eller av og til, kombinerer styrerarbeid med arbeid på avdeling med barn.

Vi har tidligere pekt på at det tradisjonelt har vært lite arbeidsdeling og spesialisering i barnehagene, men at utviklingen mot større enheter og mer krav til kvalitet kan ha

endret dette. Våre tall støtter en slik antakelse. I de minste barnehagene oppga 50 prosent at de kombinerer styrerarbeid med arbeid på avdeling. I de største barnehagene er det derimot *ingen* som oppgir at de gjør det. Det ser dermed ut til at det er en tydeligere arbeidsdeling mellom styrer og øvrig personale i de større barnehagene.

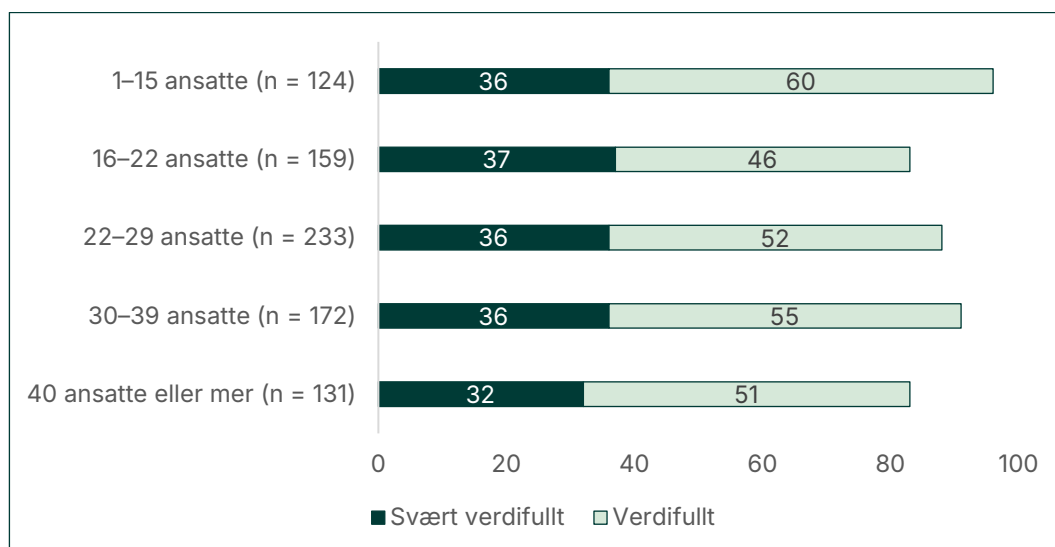
4.4 Betydning av styrerutdanningen i ulike kontekster

I styrerundersøkelsen spurte vi styrere som hadde gjennomført styrerutdanningen, om hvor verdifulle temaene som utdanningen dekker, er for arbeidshverdagen. Her undersøker vi om vurderingene varierer med om barnehagen er privat eller kommunal, stor eller liten.

Pedagogisk ledelse

Vi finner at de aller fleste, 88 prosent, vurderer at det de lærte om pedagogisk ledelse gjennom studiet, var verdifullt. Vi finner ingen forskjeller i vurderingene blant styrere i private og kommunale barnehager. Når det gjelder størrelse, er det en viss variasjon, mens 96 prosent av styrerne i de minste barnehagene (1–15 ansatte) svarer at det de har lært om pedagogisk ledelse, har vært verdifullt eller svært verdifullt, er andelen som svarer det samme, noe lavere i de større barnehagene (se figur 4.4).

Figur 4.4 Andel som i ettertid opplever at det de lærte om pedagogisk ledelse, er verdifullt eller svært verdifullt. Etter størrelse på barnehagen de styrer. Prosent.



Kilde: Fafos styrerundersøkelse

Det kan være ulike grunner til at vi finner denne forskjellen etter størrelse. En mulig forklaring er at styrer har en viktigere pedagogisk rolle i barnehager hvor det er færre pedagoger ved siden av styrere. Vi har også sett at i de minste barnehagene kombinerer styrer oftere administrativt arbeid med arbeid på avdeling.

Vi ser i figuren at det er blant styrerne i de største barnehagene (mer enn 40 ansatte) vi finner den laveste andelen som vurderer det de har lært om pedagogisk ledelse, som svært verdifullt eller verdifullt (83 prosent). Det kan, som vi har pekt på, skyldes at det i de største barnehagene er en tydeligere arbeidsdeling mellom styrer og pedagogiske

ledere, der pedagogene har et større ansvar for den pedagogiske ledelsen av barnehagen (Børhaug & Lotsberg, 2016).

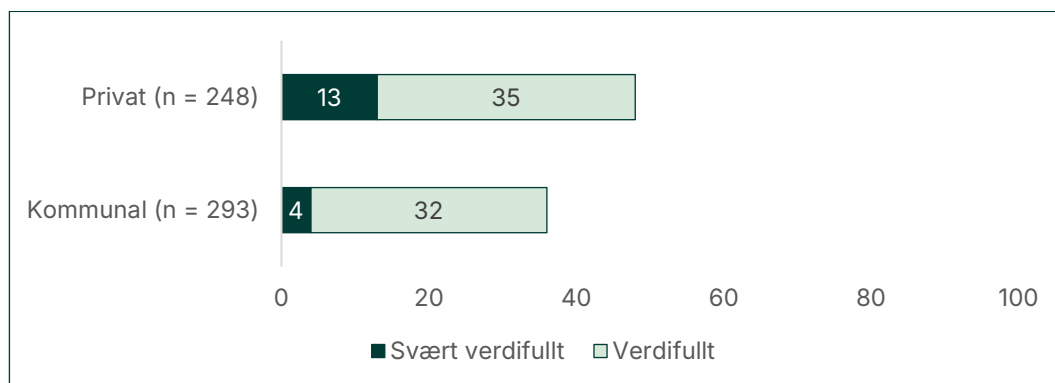
I tillegg til pedagogisk ledelse ba vi styrerne om å vurdere hvor verdifullt de opplevde det de hadde lært om ledelse av arbeid med organisasjonskultur og arbeidsmiljø. Alle styrerne opplevde at dette hadde vært verdifullt, og det var ingen forskjeller i vurderingene etter eierform eller størrelse.

Regnskap og økonomistyring

Regnskap og økonomi er en del av mange styreres hverdag, samtidig som det er et tema som har liten plass i barnehagelærerutdanningen (Svalund et al., 2023). På spørsmål om styrerne opplevde at det de lærte om regnskap og økonomistyring i styrerutdanningen, er verdifullt i arbeidshverdagen, var det 41 prosent som svarte at det var verdifullt eller svært verdifullt. Det er klart flere styrere i private barnehager som opplever at det er verdifullt. Figur 4.5 viser at nær halvparten av styrerne i private barnehager opplever at det har vært svært verdifullt eller verdifullt, mens den tilsvarende andelen i kommunale barnehager var 36 prosent. En mulig forklaring kan være at de som er styrere i kommunale barnehager, i større grad får støtte og veiledning fra eier, kommunen, og i mindre grad er alene i dette arbeidet. Dette vil sannsynligvis også gjelde for private barnehager som er del av en kjede. En av styrerne vi intervjuet i en privat kjedebarnehage, beskrev det slik:

Jeg savnet ikke økonomi, den delen blir ivaretatt bra hos våre eiere.

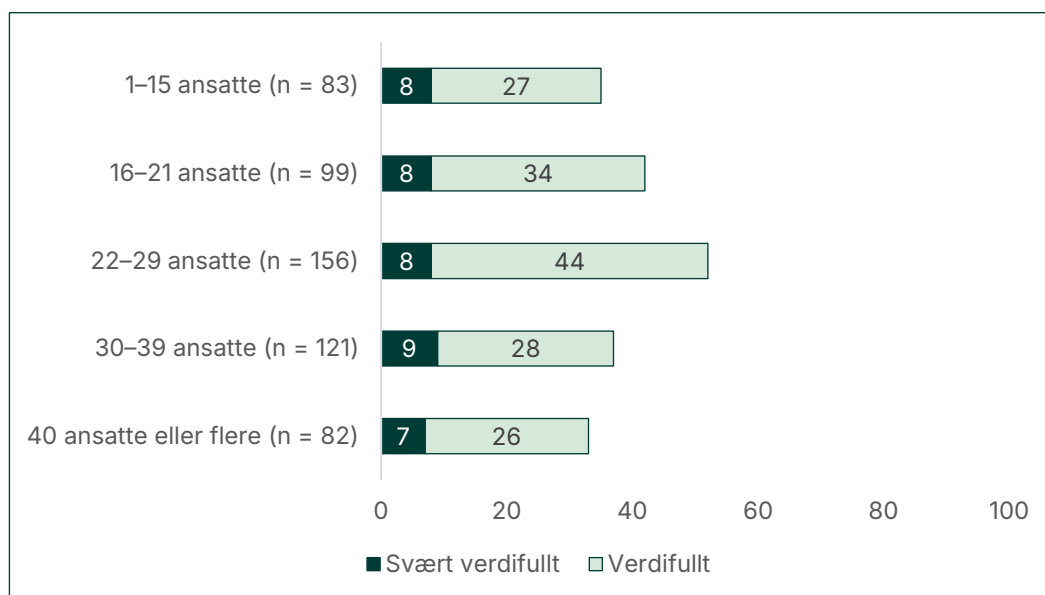
Figur 4.5 Andel som opplever at det de lærte om regnskap og økonomistyring, er verdifullt eller svært verdifullt i ettertid. Etter barnehagens eierskap. Prosent.



Kilde: Fafos styrerundersøkelse

Når det gjelder størrelse, finner vi forskjell på svarene til styrere i små og store barnehager. Figur 4.6 viser at det er en kurvet sammenheng. Det er særlig styrere i de mellomstore barnehagene (22–29 ansatte) som opplever at det de lærte om regnskap og økonomistyring, har vært verdifullt. Det er mulig at styrerne i disse barnehagene står i litt andre hverdager enn styrerne i de minste og største barnehagene. En mulig forklaring er at det er mer administrative ressurser og mer kontorhjelpe i de største barnehagene, mens det i de minste barnehagene kan være enklere å håndtere økonomistyring og regnskap.

Figur 4.6 Andel som opplever at det de lærte om regnskap og økonomistyring, er verdifullt eller svært verdifullt i ettertid. Etter størrelse på barnehagen de styrer. Prosent.

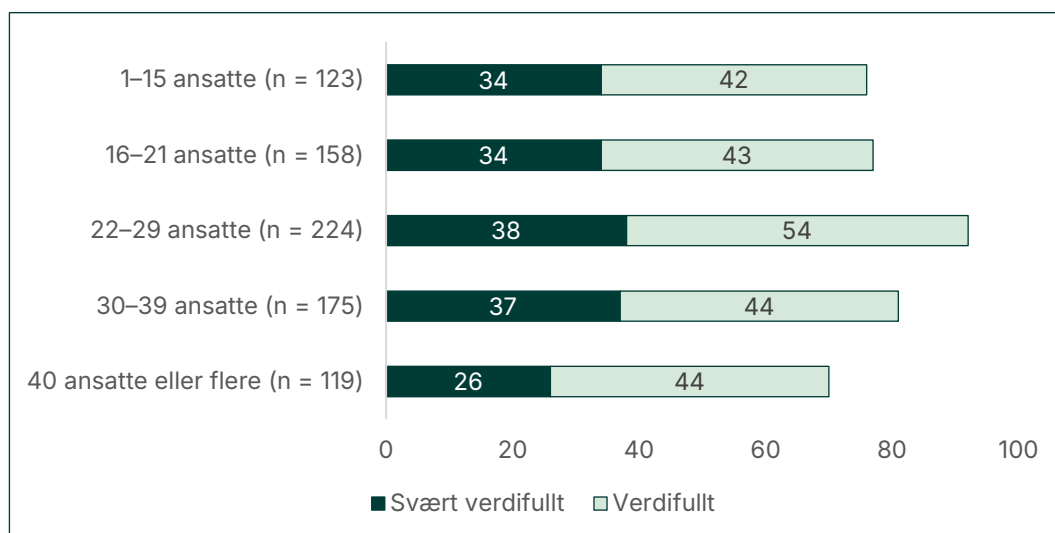


Kilde: Fafos styrerundersøkelse

Styrernes forhold til omgivelsene

Forhold til omgivelsene er en arbeidsoppgave som har fått økt betydning (Børhaug & Lotsberg, 2016). Omgivelsene omfatter foresatte og PP-tjeneste, men også andre aktører, som politikere og eiere. Særlig forhold til politikere og eiere trekker Børhaug et al. (2018) frem som et nytt utviklingstrekk ved styrerrollen. Vi spurte styrerne om de opplever at det de lærte om hvordan de skal forholde seg til foreldre, eiere, politikere og andre i omgivelsene, har vært verdifullt. Det er bare 5 prosent som svarer at dette temaet ikke er relevant eller ikke var på pensum. Av de som opplevde dette som relevant, var det 32 prosent som svarte at det var svært verdifullt, mens 46 prosent opplevde det som verdifullt. Det er ikke noen signifikant forskjell på svarene fra styrere i kommunale og private barnehager. Men igjen finner vi variasjon knyttet til størrelse. Figur 4.7 viser en svak kurvet sammenheng, hvor andelen styrere som opplever at dette er kunnskap som er verdifull eller svært verdifull, øker fra de minste barnehagene og opp til de som har 22–29 ansatte, før andelen styrere som opplever dette, igjen er lavere blant styrerne i de største barnehagene.

Figur 4.7 Andel som opplever at det de lærte om hvordan de skal forholde seg til foreldre, eiere, politikere og andre i omgivelsene, er verdifullt eller svært verdifullt i ettertid. Etter størrelse på barnehagen de styrer. Prosent.



Kilde: Fafos styrerundersøkelse

Vi ba også styrerne om å ta stilling til to påstander om hvorvidt styrerutdanningen hadde *endret hvordan de forholder seg* til i) omgivelsene og ii) til barnehagens samfunnsrolle. Vi så i kapittel 3 at de som har tatt styrerutdanningen ved UiA, i større grad enn andre svarer at utdanningen har endret hvordan de forholder seg til omgivelsene, og også hvordan de forholder seg til barnehagens samfunnsrolle. Når vi ser om det er forskjeller etter eierskap og størrelse, finner vi ingen signifikante forskjeller.

4.5 Behov for mer kompetanse i ulike barnehagekontekster

Uavhengig av om styrerne jobber i private eller kommunale barnehager, opplever de styrerutdanningen som nyttig og verdifull. Når vi spør om behov for mer kompetanse, finner vi imidlertid noen forskjeller mellom styrere i private og kommunale barnehager. Styrere med styrerutdanning som jobber i private barnehager, gir i større grad enn styrere med styrerutdanning i kommunale barnehager uttrykk for at de har behov for mer kompetanse på områder som personalledelse, utviklings- og endringsarbeid, pedagogisk ledelse og tidlig innsats (Svalund et al., 2023). Tidlig innsats kom inn som et nytt tema i styrerutdanningen i perioden 2022–2025 og handler om å sørge for at barn med særskilte behov tidlig får den ekstra støtten som er nødvendig for å gi barnet et inkluderende og likeverdig tilbud (se Bråten et al., 2022). Datamaterialet vårt kan ikke forklare hvorfor private styrere i større grad enn kommunale styrere gir uttrykk for behov for mer kompetanse om tidlig innstas, men en antakelse er at styrere i kommunale barnehager i større grad får del i den barnehagekompetansen som finnes på kommunenivå. Det er også mulig at de kommunale barnehagene er tettere på de kommunale tjenestene enn det private barnehager er. En annen mulighet er at private eiere setter større krav til styreren, og at det bidrar til at styrere opplever at de har behov for mer kompetanse.

4.6 Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett på de organisatoriske rammebetingelsene styrerne arbeider innenfor. Det er en litt høyere andel styrere i kommunale barnehager som har styrerutdanning, enn i private barnehager. Vi finner at styrere med styrerutdanning jobber i større barnehager. Det er også en klar sammenheng mellom barnehagens størrelse og om styrer kun jobber administrativt eller kombinerer arbeid på avdeling med styrerarbeid. I de største barnehagene med mer enn 40 ansatte er det nær 80 prosent som kun jobber administrativt, og det er *ingen* som svarer at de kombinerer styrerarbeid med arbeid på avdeling. I de minste barnehagene (1–15 ansatte) svarer halvparten at de kombinerer arbeid på avdeling med styrerarbeid.

Vi har undersøkt om styrernes vurdering av styrerutdanningen henger sammen med organisatoriske kjennetegn ved barnehagen, som eierskap og størrelse. Vi så i kapittel 4 at styrere som har styrerutdanning, vurderer arbeidet med regnskap og økonomi som mindre vanskelig enn de uten lederutdanning. Når vi ser det i sammenheng med størrelse og eierskap, finner vi at det gjelder både i kommunale og private barnehager, små og store. Når det gjelder kompetanse i omstillingssituasjoner, vurderer de som har styrerutdanning, i større grad at de har god eller svært god kompetanse som leder enn det de uten lederutdanning eller med annen lederutdanning gjør. Vi finner ikke at dette har noen sammenheng med organisatoriske kjennetegn ved barnehagen. Våre funn tyder ikke på at styrerutdanningen setter mer avtrykk i praksis hos styrere i store sammenlignet med små barnehager, eller i kommunale barnehager mer enn i private.

Hovedfunnet er at styrerne opplever at det de har lært gjennom styrerutdanningen, er verdifullt og nyttig i arbeidshverdagen (Bråten et al., 2022; Svalund et al., 2022). Når vi undersøker om eierskap og størrelse har betydning for hvordan styrerne opplever nytten, finner vi at det betyr lite. Styrerundersøkelsen viser at styrerutdanningen treffer godt uavhengig av om styrerne arbeider i små, store, private eller kommunale barnehager. Der det er en forskjell, er i mellomstore barnehager (22–29 ansatte) hvor styrerne i større grad enn i de små og store barnehagene gir uttrykk for at det de har lært om foreldres rettigheter, regnskap og økonomistyring, og hvordan de forholder seg til omgivelsene, har vært særlig verdifullt. Vi knytter dette til at styrerne i de mellomstore barnehagene har arbeidsoppgaver som er mer omfattende og krevende enn det styrerne i de mindre barnehagene har.

Det kan også være at disse styrerne i mindre grad har tilgang til støtte og hjelp slik de største barnehagene ofte vil ha. Det kan bety at den kunnskapen og de verktøyene styrerutdanningen bidrar med, treffer styrerne i mellomstore barnehager særlig godt.

5 Styreverutdanningens betydning i praksis

En overordnet problemstilling i prosjektet er hvordan styreverutdanningen bidrar til å endre styrernes praksis. Ifølge kravspesifikasjonen til studietilbyderne for perioden 2020 til 2025 skulle utdanningen omfatte fem tematiske områder: 1) lederrollen, 2) barnehagen som pedagogisk virksomhet, 3) utviklings- og endringsarbeid, 4) tidlig innsats og inkluderende fellesskap og 5) samarbeid med andre. I dette kapitlet ser vi på hvordan styrerne i ettertid vurderer nytten av utdanningen når det gjelder disse områdene. Vi pekte i innledningskapitlet på at selv om temaområdene i Utdanningsdirektoratets kravspesifikasjon til utdanningsinstitusjonene har vært noe endret siden utdanningen ble etablert i 2011, så er det i stor grad de samme områdene som inngår (se kapittel 1). Tidlig innsats kom inn som et tematisk område i perioden 2020–2025. Det betyr at de som har gjennomført styreverutdanningen før denne siste perioden, ikke nødvendigvis har hatt dette som tema i samme grad. Vi har derfor *ikke* spurt om hvordan styrerne vurderer nytten av dette temaet, men spurt om de har behov for mer kompetanse på dette området. Vi ser også på om det er forskjeller mellom de som har gjennomført styreverutdanningen, og de som har annen lederutdanning eller ingen lederutdanning.

Betyr studiested noe?

Vi er opptatt av om ulike studietilbydere setter ulike avtrykk hos styrerne som har fullført utdanningen. Styreverutdanningen tilbys, som vi har vist, både ved studiesteder som har barnehagelærerutdanning, og ved studiesteder som tilbyr mer generelle ledelsesutdanninger. I kapittel 2 viste vi at vi finner forskjeller mellom studiestedene som kan spores tilbake til at studiestedene preges av ulike fagmiljøer. I forbindelse med en artikkel om styreverutdanningen og dens betydning for barnehagestyrernes karriereløp (Bråten et al., 2024) brukte vi en regresjonsmodell for å analysere om studiestedenes ulike faglige profiler kan ha betydning for styrernes vurderinger omkring egen karriere i barnehagen. I dette kapitlet benytter vi samme analytiske tilnærming og regresjonsmodell som i den nevnte artikkelen. Vi sammenligner styrere som har tatt styreverutdanningen hos ulike tilbydere, og om studiested kan forklare forskjeller i hvordan styrerne vurderer ulike utsagn om styrerrollen. Konkret sammenligner vi de som har styreverutdanningen fra BI, NHH og UiA, med de som har gjennomført den ved typiske profesjonsstudiesteder. En regresjonsanalyse gir mulighet til å se flere variablers påvirkning i sammenheng. I analysene inkluderer vi også flere andre variabler knyttet både til kjennetegn ved den enkelte styrer og barnehagen (konteksten), for å undersøke hva som påvirker styrernes vurderinger av de ulike utsagnene om styrerrollen. Resultatene fra den omtalte artikkelen om styrernes vurderinger omkring egen karriere i barnehagen kommer vi inn på i siste del av kapitlet. Alle regresjonstabellene som det henvises til i dette kapitlet, finnes i vedlegg.

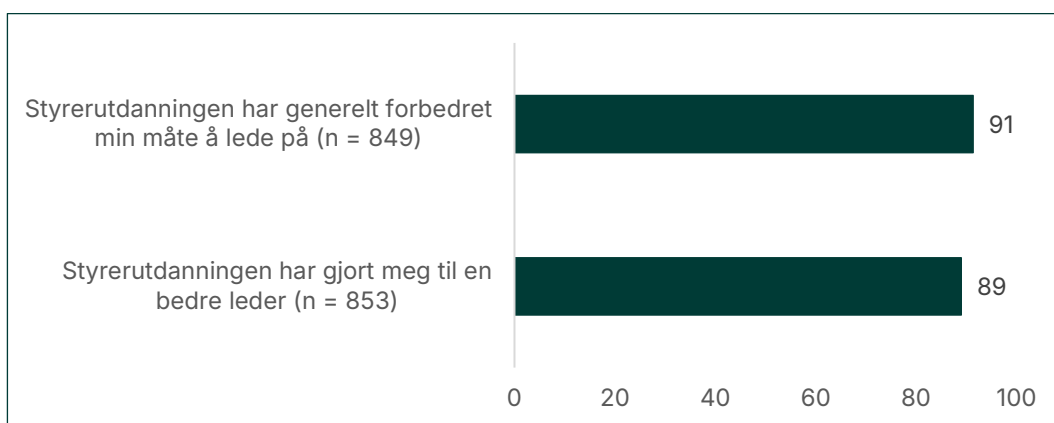
5.1 Lederrollen

De som har gjennomført lederutdanningen for barnehagestyrere, ble forelagt to generelle utsagn om lederrollen som de ble bedt om å ta stilling til ved å svare *helt enig, enig, verken enig eller uenig, uenig, og helt uenig*. Utsagnene var:

- Styreverutdanningen har generelt forbedret min måte å lede på.
- Styreverutdanningen har gjort meg til en bedre leder.

Figur 5.1 viser at de aller fleste er helt enige eller enige i at lederutdanningen har gjort dem til bedre ledere, og at lederutdanningen generelt har forbedret deres måte å lede på. Det gjelder uavhengig av om styrerne har gjennomført styreverutdanningen for kort tid siden eller for en god stund siden. Styreverutdanningen er dermed ikke bare ferskvare, den står seg også godt over tid. Svarene på disse utsagnene henger tett sammen, de som er enige i det ene utsagnet, er også enige i det andre.

Figur 5.1 Styreverutdanningens betydning for opplevelsen av egne lederevner. Prosent som oppgir at de er helt enige eller enige i utsagnene. Prosent.



Kilde: Fafos styreverundersøkelse

I dette kapittelet benytter vi regresjonsanalyser basert på samme modell og fremgangsmåte som beskrevet i Bråten et al. (2024), hvor vi blant annet undersøker om studiested kan forklare forskjeller i hvordan styrerne vurderer ulike utsagn om styrerrollen (se vedlegg 1 for regresjonstabeller).

Ettersom det er tett sammenheng mellom hvordan styrerne svarer på de to utsagnene i figur 5.1, begrenser vi analysene til hvordan styreverutdanningene fra ulike studiesteder gir avtrykk i praksis når det gjelder utsagnet om at styreverutdanningen har «gjort meg til en bedre leder».

Når en høy andel er helt enige eller enige i at utdanningen gjør dem til bedre ledere, kan vi ikke forvente at det er stor forskjell mellom svarene til styrere fra ulike studiesteder, som jobber i ulike typer barnehager, eller som er av ulik alder. Regresjonsanalysen viser da også få forskjeller, men vi finner at de som har gjennomført styreverutdanningen ved BI, i noe mindre grad enn de som har tatt den ved tradisjonelle profesjonsstudiesteder, er enige i utsagnet om at lederutdanningen har gjort dem til en bedre leder (se tabell V.1).

De som har gjennomført styreverutdanningen, ble videre bedt om å forholde seg til to utsagn om hvordan utdanningen har påvirket dem i lederrollen:

- Jeg har forandret min måte å jobbe på som en følge av studiet.
- Den har gitt meg bedre forståelse av hva det vil si å være leder.

De kunne svare *i svært stor grad, i stor grad, i verken stor eller liten grad, i liten grad og ikke i det hele tatt*. I tillegg var *ikke sikker* et svaralternativ.

Figur 5.2 viser at 64 prosent av de som har deltatt på styrerutdanningen, opplever at de i stor eller svært stor grad har endret sin måte å jobbe på som følge av studiet, mens 81 prosent opplever at utdanningen i stor eller svært stor grad har gitt dem en bedre forståelse av hva det vil si å være leder.

Figur 5.2 Andel som svarer at styrerutdanningen i svært stor eller stor grad har forandret dem i lederrollen. Prosent.



Kilde: Fafos styrerundersøkelse

Vi har gjennomført en regresjonsanalyse som tar for seg disse to utsagnene på samme måte som tidligere, og også denne gangen finner vi få forskjeller (se tabell V.2 i vedlegg). Men de som har gjennomført styrerutdanningen ved BI, svarer i større grad enn de som har tatt den ved tradisjonelle profesjonsstudiesteder, at styrerutdanningen har forandret måten de jobber på. Videre svarer styrere i kommunale barnehager oftere at de har endret måten de arbeider på, og at sannsynligheten for å ha endret måten å jobbe på er høyere jo lenger det er siden de gjennomførte styrerutdanningen. Det siste kan bety at endringer tar tid, og at de som tar styrerutdanningen, må bruke litt tid på å utvikle sitt lederskap i etterkant.

Når det gjelder vurderinger av utsagnet om at styrerutdanningen har gitt en bedre forståelse av hva det vil si å være leder, finner vi at de som har gjennomført styrerutdanningen ved NHH, har en betydelig større sannsynlighet for å svare at styrerutdanningen har bidratt til dette, sammenlignet med de som har tatt utdanningen ved tradisjonelle profesjonsstudiesteder (se tabell V.2 i vedlegg).

5.2 Pedagogisk ledelse og barnehagen som pedagogisk virksomhet

I styrerutdanningen legges det blant annet vekt på hvordan styrerne skal lede det pedagogiske personalet. I styrerundersøkelsen ble styrerne spurt om det de hadde lært om pedagogisk ledelse i lederutdanningen, oppleves som verdifullt for deres arbeidshverdag i ettertid. Styrerne ble spurt om de opplevde at det de lærte, var *svært verdifullt, verdifullt, verken verdifullt eller ikke, lite verdifullt, svært lite verdifullt og ikke relevant / var ikke på pensum*. De fleste, 88 prosent, vurderer det de har lært om pedagogisk

ledelse, som verdifullt eller svært verdifullt. Regresjonsanalysen viser at de som arbeider i de minste barnehagene, og i barnehager med 30–39 ansatte, i noe mindre grad enn styrere i de største barnehagene opplever det de lærte om pedagogisk ledelse, som nyttig i ettertid. Analysene viser også at det er noen forskjeller mellom de som hadde tatt styrerutdanningen ved ulike studiesteder. Det er en klart mindre sannsynlighet for at de som har gjennomført styrerutdanningen ved UiA, svarer at det de lærte om pedagogisk ledelse, har vært verdifullt i ettertid. Dette funnet støtter oppunder andre funn om studiestedenes ulike faglige forankring og vektlegging av ulike temaer, som vi har hatt i prosjektet (se tabell V.3 for analyser i dette avsnittet).

5.3 Utviklings- og endringsarbeid

Så godt som alle styrerne opplever det de lærte om ledelse av arbeid med organisasjonskultur og arbeidsmiljø, som verdifullt eller svært verdifullt i ettertid. På samme måte opplever de at styrerutdanningen har gitt dem kompetanse til å videreutvikle barnehagen. Styrerne fikk videre spørsmål om de opplever at det de lærte om HMS, smittevern etc., har vært verdifullt. Det var en stor andel (36 prosent) som svarte at dette ikke var relevant eller ikke på pensum. Blant de som svarte på spørsmålet om kunnskap om HMS, smittevern etc., var det 36 prosent som svarte at dette var verdifullt eller svært verdifullt. Variasjoner i kontekst, det vil si barnehagens eierform og størrelse, har ikke noen vesentlig betydning for styrernes vurderinger av hvor verdifull læringen på dette området har vært.

Regnskap og økonomi er en del av mange styreres hverdag, samtidig som det er et tema som har liten plass i barnehagelærerutdanningen (se kapittel 3). Styrerne fikk spørsmål om de opplever det de lærte om regnskap og økonomistyring i styrerutdanningen, som verdifullt i arbeidshverdagen. Blant de som svarte på dette spørsmålet, er det 41 prosent som opplevde det de lærte, som verdifullt eller svært verdifullt. Videre analyser viser at spesielt de som gjennomførte styrerutdanningen ved UiA, opplever det de lærte om regnskap og økonomi, som nyttig i ettertid. Ved UiA er styrerutdanningen basert på et bredt samarbeid mellom ulike fakulteter og institutter ved UiA, med bistand fra eksterne konsulentselskaper. Modellen er basert på at forelesere med spisskompetanse brukes på de ulike tematiske områdene i studiet (se tabell 2.1, i delnotat 1 Bråten et al., 2022). Kan hende er dette studieopplegget noe som kan forklare hvorfor de som har gjennomført studiene ved UiA, er mest fornøyde i etterkant med det de lærte om regnskap og økonomi. Videre viser analysene at styrere i private barnehager i større grad enn styrere i kommunale barnehager opplever det de lærte om økonomi og regnskap, som verdifullt i ettertid (se tabell V.4 i vedlegg).

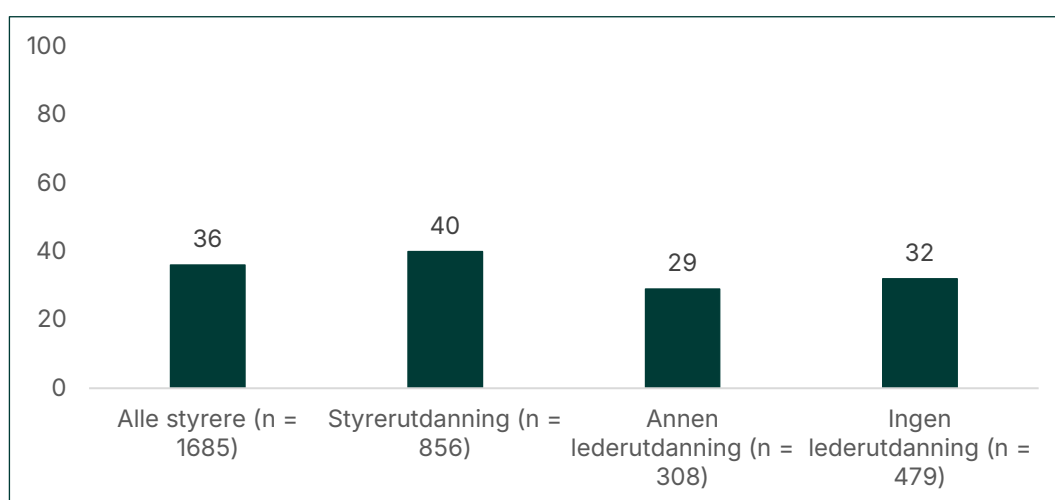
5.4 Styrerutdanningens betydning for arbeid med tidlig innsats

Tidlig innsats kom inn som et nytt overordnet tema i styrerutdanningen for perioden 2020–2025 (se Bråten et al., 2022). Dette innebærer at barnehagen skal sørge for at barn som trenger ekstra støtte, tidlig får den tilretteleggingen de har behov for. Det er mulig at en del studiesteder har hatt dette som en del av undervisningen på styrerutdanningen tidligere også, men temaet er formelt sett nokså nytt. Styrerundersøkelsen

ble gjennomført i juni 2022, og en stor andel av de som har gjennomført styrerutdanningen, gjorde det før tidlig innsats ble tatt inn som eget tema i 2020. Derfor spurte vi ikke hvordan de som har gjennomført styrerutdanningen, opplevde undervisningen om dette, men vi spurte alle styrere et mer generelt spørsmål om hvorvidt de opplever at de har behov for mer kompetanse innen tidlig innsats.

36 prosent av alle styrerne svarer at de i stor eller svært stor grad har behov for mer kompetanse om tidlig innsats (figur 5.3). Det er en høyere andel av styrere med styrerutdanning som svarer at de har behov for mer kompetanse innen tidlig innsats, sammenlignet med de som har annen lederutdanning, og de som ikke har noen lederutdanning i det hele tatt.

Figur 5.3 Andel med behov for mer kompetanse om tidlig innsats. Etter lederkompetanse. (n = 1685, 856, 308 og 479).



Kilde: Fafos styrerundersøkelse

Vi har gjennomført en regresjonsanalyse på lignende måte som tidligere i kapittelet, for å undersøke hva forskjellene mellom de ulike gruppene i figur 5.3 kan skyldes. Ettersom vi denne gangen har med alle styrere, ikke bare de som har tatt styrerutdanningen, sammenligner vi de som ikke har noen lederutdanning, med de som har gjennomført styrerutdanning, og med de som har annen lederutdanning. Regresjonsanalysen viser at styrere som har styrerutdanning, i noe større grad enn de som ikke har noen lederutdanning, ønsker seg mer kompetanse om tidlig innsats. Videre ønsker styrere som arbeider i private barnehager, i større grad enn de som arbeider i kommunale barnehager, mer kompetanse om tidlig innsats. Analyser i delnotat 3 (Svalund et al., 2023) viste at denne sammenhengen kun gjelder blant styrere med gjennomført styrerutdanning. Vi finner også at de yngste styrerne i større grad enn de eldre gir uttrykk for at de ønsker mer kompetanse om tidlig innsats, og at mannlige styrere i større grad enn kvinnelige styrere ønsker mer kompetanse om tidlig innsats. Regresjonsanalysen gir ikke noe svar på hvorfor det er slik, men en mulig forklaring på at styrere med styrerutdanning uttrykker behov for mer kompetanse enn styrere uten slik utdanning, kan handle om typen barnehage de jobber i. Vi har sett at styrere med styrerutdanning oftere jobber i større barnehager (kapittel 4), og en antakelse ville være at de vil ha flere barn som har behov for tidlig innsats, og at de derfor også har behov for mer kompetanse. En annen

forklaring kan være at styrere med styrerutdanning har blitt mer bevisste på behovet for kompetanse om tidlig innsats, og at de dermed ønsker seg mer av dette. Vi antydte i kapittel 4 at en forklaring på at styrere i private barnehager sier de har behov for mer kompetanse om tidlig innsats, kan være at de er litt lenger unna de kommunale tjenestene. Når det gjelder det at de yngste styrerne oftere svarer at de har behov for mer kompetanse om tidlig innsats, kan det rett og slett skyldes at de har mindre erfaring enn styrere som er eldre (regresjonsanalysen til dette avsnittet finnes i tabell V.5 i vedlegg).

5.5 Samarbeid med aktører utenfor barnehagen

Barnehagene samhandler med ulike eksterne aktører, som foreldre og foresatte og PP-tjenesten i kommunene. I tillegg har eiere og politikere interesser knyttet til det som skjer i barnehagene. Dette er viktige deler av styrernes arbeidsoppgaver, og det er oppgaver som har fått økt betydning (Børhaug & Lotsberg, 2016). I de tidligere delnotatene fant vi at det var få styrere som opplevde samarbeidet med PP-tjenesten og med foreldre eller foresatte som vanskelig (Svalund et al., 2022). Delnotat 3 (Svalund et al., 2023) viste at styrerutdanningen hadde ført til bedre samarbeid med personer og virksomheter utenfor barnehagen. Styrerne med styrerutdanning ble bedt om å ta stilling til følgende utsagn:

- Styrerutdanningen har ført til bedre samarbeid med personer og virksomheter utenfor barnehagen.

46 prosent er enige i dette (Svalund et al., 2022, s. 32). De som har studert ved OsloMet og BI, er i mindre grad enige. Regresjonsanalysen viser at det er forskjell på de tradisjonelle profesjonsstudiestedene og NHH og UiA. En større andel av de som har gjennomført utdanning ved disse to studiestedene, er helt enige eller enige i utsagnet, alt annet likt. Sannsynligheten for at en som har studert ved UiA, skal være enig i dette utsagnet, er 3,4 ganger større enn den er for de som har studert ved et tradisjonelt profesjonsstudiested (se tabell V.6 i vedlegg).

I delnotat 2 (Svalund et al., 2022) benyttet vi også to lignende utsagn hvor de som har gjennomført styrerutdanningen, ble bedt om å ta stilling til hvordan utdanningen har påvirket deres arbeid rettet mot eksterne aktører. De to utsagnene var «Det har forandret hvordan jeg forholder meg til eiere, politikere og andre som kan ha interesser knyttet til barnehagen» og «Den har endret hvordan jeg forholder meg til barnehagens samfunnsrolle», og svaralternativene var *i svært stor grad, i stor grad, i verken stor eller liten grad, i liten grad, ikke i det hele tatt og ikke sikker*. Resultatene var i tråd med det vi har vist over. Studiestedet hvor den enkelte har gjennomført styrerutdanningen, har betydning, det gir et visst avtrykk i hva styrerne svarer. Også på disse utsagnene finner vi at en lavere andel av de som har tatt utdanning ved BI og OsloMet, svarer *i stor grad* eller *i svært stor grad*. På den andre siden kom det også her frem at en større andel av de som har gjennomført styrerutdanningen ved UiA og NHH, svarer *i stor grad* eller *i svært stor grad* på disse utsagnene. Svarene er helt i tråd med det som er særegent ved UiAs studietilbud, med en mer statsvitenskapelig tilnærming enn de andre studiestedene, og hvor de også legger stor vekt på barnehagen som en institusjon i samfunnet. NHH trekker eierne aktivt inn i styrerutdanningen (jf. Bråten et al., 2022), og det gjenspeiles i svarene fra de som har gjennomført utdanningen ved NHH.

Styrerne ble også spurt om de opplever det de lærte om hvordan de skal forholde seg til foreldre, eiere, politikere og andre i omgivelsene, som verdifullt. Av de som opplevde dette som relevant, var det 78 prosent av styrerne som svarte at dette var verdifullt eller svært verdifullt. En regresjonsanalyse viser at de som har gjennomført styrerutdanningen ved NHH eller UiA, i større grad enn de som har gjennomført utdanningen ved tradisjonelle profesjonsstudiesteder, opplever det de lærte om samarbeid med personer og virksomheter utenfor barnehagen, som verdifullt eller svært verdifullt i ettertid (se vedleggstabell V.6).

5.6 Hva betyr styrerutdanningen for den enkeltes yrkeskarriere?

Styrerutdanningen gir påfyll av kompetanse om ulike sider ved det å lede barnehager. Vi har i artikkelen «Lederutdanning for barnehagestyrere i et karrieresperspektiv» (Bråten et al., 2024) undersøkt betydningen av lederutdanning for barnehagestyrere i et karrieresperspektiv. Styrerutdanningen tilbys bare til de som allerede er styrer eller assisterende styrer i en barnehage. Den kan være en viktig motivasjon for å ønske å fortsette som styrer eller søke styrerjobb i en annen barnehage. Noen tidligere undersøkelser har lagt vekt på at det å jobbe i barnehage kan fungere som et springbrett til videre karriere og utdanning i barnehagen (Bråten & Tønder, 2020; Gulbrandsen, 2018). Gulbrandsen (2018) peker på at utdanning til barnehagelærer for mange har bidratt til avansement fra assistent til pedagogisk leder eller styrer. Barnehagen gir interne karrieremuligheter, og styrerutdanningen kan bidra til dette. Det er det vi konsentrer oss om her. I artikkelen undersøkte vi om det er slik at de som har gjennomført styrerutdanningen, i større grad enn de som ikke har det, ønsker å fortsette som styrere (Bråten et al., 2024). Vi så også nærmere på om styrerne opplever at styrerutdanningen har hatt betydning for deres karriereløp. I tillegg til disse hovedtemaene var vi opptatt av tre forhold:

- Barnehagene blir større, og det stilles større krav til barnehagens kvalitet og innhold enn før. Vi ønsket derfor å undersøke hvorvidt barnehagens størrelse har betydning for styrernes vurderinger omkring styrerutdanningen i karrieresammenheng, og om de ønsker å fortsette som styrere eller ikke.
- Det har blitt utdannet mange barnehagelærere de seneste årene, noe som kan gi økt konkurranse om styrerjobbene. I lys av dette spurte vi om styrerutdanningen oppleves som viktigere i et karrieresperspektiv blant yngre enn blant eldre styrere.
- Er styrernes vurdering av om de skal fortsette sin karriere som styrer i barnehage, avhengig av hvilket studiested de har tatt styrerutdanningen ved, og ikke bare av om de har tatt styrerutdanningen eller ikke? Og henger styrernes vurdering av om styrerutdanningen har vært sentral for deres karriere, sammen med hvor de har gjennomført sin styrerutdanning?

I artikkelen ble Fafos spørreundersøkelse blant alle landets styrere fra 2022 benyttet, som i resten av dette kapitlet. Tre spørsmål ble benyttet for å få grep om hvilken betydning styrerutdanningen har i et karrieresperspektiv. Det første spørsmålet var:

- Om fem år, ser du for deg at du fortsatt er styrer i en barnehage?

Dette spørsmålet gikk til alle styrere under 60 år, uavhengig av om de har gjennomført styrerutdanningen eller ikke. 59 prosent så for seg at de fortsatt var styrere om fem år, mens 11 prosent svarte nei. Resten, 30 prosent, var usikre (Bråten et al., 2024, s. 109). I artikkelen ble dette analysert ved hjelp av logistisk regresjon, hvor de som svarte ja, ble sammenlignet med resten (nei og usikker). Analysen viste at det ikke var noen forskjell på svarene til de som har gjennomført styrerutdanningen, de som har andre former for lederutdanning, og de som ikke har noen lederutdanning. Vi finner videre at størrelsen på barnehagene styrerne arbeidet i, ikke har betydning for hvordan de svarer på dette spørsmålet. Det var heller ikke slik at de yngre i større grad enn de eldre ser for seg at de fortsatt vil være styrere i en barnehage om fem år. De som har en barnehagelærerutdanning i bunn, svarte i større grad ja på spørsmålet om de fortsatt vil være styrer fem år frem i tid, sammenlignet med de som har andre typer utdanning.

De som har tatt styrerutdanningen, ble også bedt om å forholde seg til to utsagn som går direkte på styrerutdanningen. På begge utsagnene var svaralternativene *i svært stor grad, i stor grad, i verken stor eller liten grad, i liten grad og ikke i det hele tatt*. I tillegg kunne de svare *ikke sikker*. Det ene utsagnet var som følger:

- Styrerutdanningen har vært viktig for ønsket om å fortsette som barnehagestyrer.

Artikkelen viste at 63 prosent svarte at styrerutdanningen i svært stor eller stor grad har vært viktig for deres ønske om å fortsette som barnehagestyrere. Også her ble det benyttet logistisk regresjon for å analysere hvordan styrernes svar henger sammen med trekk ved barnehagene og kjennetegn ved styrerne og deres utdanning. Da kom det frem at styrere som har gjennomført lederstudiet ved studiesteder som ikke er tradisjonelle profesjonsorienterte studiesteder, NHH og UiA, oftere svarer at utdanningen har vært viktig for deres karriereløp. Heller ikke på dette spørsmålet finner vi at styrere som leder store barnehager, opplever at lederutdanningen er viktigere enn styrere i mindre barnehager. Vi finner imidlertid at det er en større andel av styrerne i kommunale barnehager som svarer at utdanningen har vært viktig for deres karriere. Endelig finner vi at jo yngre styrerne er, jo mer sannsynlig er det at de svarer at lederutdanningen for styrere har vært viktig for deres ønske om å fortsette som styrer.

Styrerne ble videre bedt om å forholde seg til et utsagn som lød som følger:

- Den [styrerutdanningen] har vært en viktig del av mitt karriereløp som barnehagestyrer.

64 prosent svarte at styrerutdanningen i stor eller svært stor grad har vært en viktig del av deres karriereløp som barnehagestyrer. På den andre siden er det bare 10 prosent som svarer at styrerutdanningen i liten grad, eller ikke i det hele tatt, har vært viktig for deres karriereløp. I regresjonsanalysen i artikkelen finner vi, kontrollert for en rekke andre forhold, at det er en klart større sannsynlighet for at de som har gjennomført styrerutdanningen ved NHH eller UiA, svarer at de opplever styrerutdanningen som viktig for deres karriereløp, sammenlignet med de som har gjennomført styrerutdanningen ved det vi har karakterisert som et tradisjonelt profesjonsstudiested. Studien viser videre at jo yngre styrerne er, jo større er sjansen for at de opplever at styrerutdanningen har vært viktig for deres karriereløp som styrere. Vi finner også at en høyere andel

styrere i kommunale barnehager enn i private barnehager svarer at utdanningen har vært viktig for deres karriereløp.

5.7 Oppsummering

I dette kapittelet har vi vært opptatt av hvordan styrerutdanningen bidrar til å endre styrernes praksis innenfor de fem tematiske områdene som Utdanningsdirektoratet har i sin kravspesifikasjon til tilbyderne i perioden 2020 til 2025. Kapittelet viser at de fleste styrerne opplever at det de har lært, er verdifullt i arbeidshverdagen. Vi sammenligner i kapittelet de som har sin styrerutdanning fra BI, NHH eller UiA, med de som har gjennomført den ved typiske profesjonsstudiesteder. Vi ser på de fem tematiske områdene, og når det gjelder 1) lederrollen, viser vi at de som har gjennomført styrerutdanningen, i stor grad opplever at den bidrar til at de forbedrer måten de fungerer på som ledere. Samtidig viser regresjonsanalyser at det er noen forskjeller i hvordan styrerne vurderer endringer i lederrollen, avhengig av studiested. De som har gjennomført sine studier ved BI, svarer i mindre grad enn de som har gjennomført dem ved typiske profesjonsstudiesteder, at de opplever at studiene har gjort dem til bedre ledere. Samtidig svarer de som har tatt styrerutdanningen ved BI, også at de i større grad opplever at de har endret måten de arbeider på. Styrere som har gjennomført utdanningen ved NHH, opplever derimot i større grad enn de som har gjennomført den ved typiske profesjonsstudiesteder, at den har gitt dem en bedre forståelse av hva det vil si å være leder. Disse forskjellene i hvordan styrerne vurderer verdien av styrerutdanningen ved de ulike studiestedene, indikerer at studiestedenes ulike faglige forankring og vektlegging i ledelsesfaget har betydning for styrernes ledelsespraksis i etterkant av gjennomført utdanning.

Når det gjelder 2) barnehagen som pedagogisk virksomhet, kan vi oppsummere med at de aller fleste styrerne opplever det de lærte om pedagogisk ledelse, som verdifullt. Sammenlignet med de som gjennomførte styrerutdanningen ved et typisk profesjonsstudiested, opplever de som tok studiet ved UiA, denne delen av studiene i mindre grad som verdifull. Som vi tidligere har vist, har UiA en litt annen profil enn de andre studiestedene, og vi tolker funnene i lys av dette. Videre finner vi at de som arbeider i små og mellomstore barnehager, i mindre grad enn de som jobber i store barnehager, opplever det de lærte om pedagogisk ledelse, som verdifullt. En forklaring på det kan være at det i disse barnehagene vil være færre pedagoger å lede, og at styrerne er tettere på det pedagogiske arbeidet i disse barnehagene.

Det tredje temaet i kravspesifikasjonen var utviklings- og endringsarbeid. På dette området betyr styrerutdanningen mye. Alle styrerne opplever det de har lært, som verdifullt, spesielt det som dreier seg om arbeid med organisasjonskultur og arbeidsmiljø. Temaer som HMS opplever styrerne som mindre verdifulle eller relevante. Regnskap og økonomi er et tema som er sentralt for styrere, allikevel var det «bare» et mindretall som opplevde at det de lærte om dette, var verdifullt. De som gjennomførte utdanningen ved UiA, svarer i større grad at det de lærte om regnskap og økonomi, var nyttig. Her er det rom for forbedring hos studietilbyderne, spesielt siden vi i de foregående kapitlene har sett at styrerne ønsker seg mer kompetanse om dette temaet.

Kapittelet viser at nær én av fire styrere opplever at de har behov for mer kompetanse om tidlig innsats. En høyere andel av de som har styrerutdanning, oppgir at de har behov for dette. Videre opplever styrere i kommunale barnehager i mindre grad et slikt behov enn de som er styrere i en privat barnehage. Tidlig innsats har vært løftet frem som et eget tematisk område i styrerutdanningen fra 2020. Vår undersøkelse blant styrerne viser at det er mange som opplever et behov for mer kompetanse på dette området, og prioriteringen virker hensiktsmessig for å møte styrernes behov for mer kompetanse.

For det siste temaet, bedre samarbeid med eksterne aktører, er det under halvparten som opplever at styrerutdanningen har ført til et bedre samarbeid. De fleste styrere opplever likevel at samarbeidet utad generelt fungerer bra. Analysene i dette kapittelet viser at de som har tatt styrerutdanningen ved NHH eller UiA, i større grad enn de som har gjennomført den ved typiske profesjonsstudiesteder, er enige i at samarbeidet med personer og virksomheter utenfor barnehagen er bedre på grunn av styrerutdanningen. Andre spørsmål og utsagn fra Fafos styrerundersøkelse gir resultater som peker i samme retning, hvor de som gjennomførte styrerutdanningen ved NHH og UiA, opplevde mer nytte av studiet i samarbeidet med eksterne og barnehagens omgivelser sammenlignet med styrere som tok utdanningen andre steder.

Betyr så styrerutdanningen noe for styrerne selv og deres arbeid og karriere i en videre forstand? Vi refererer kort til en artikkel som er gjennomført på datamaterialet fra prosjektet (Bråten et al., 2024). Denne viser at om lag to av tre som har gjennomført styrerutdanningen, oppgir at utdanningen har betydd mye for deres karriereløp, og at det har vært viktig for at de ønsker å fortsette som styrere. På begge disse spørsmålene viser det seg at styrere som har gjennomført styrerstudiet hos tilbydere som *ikke* er tradisjonelle profesjonsstudiesteder, i større grad svarer at utdanningen har vært viktig for deres karriereløp eller for at de ønsker å fortsette som styrere. Artikkelen fant ikke støtte til en antakelse om at styrere som leder store barnehager, opplever at styrerutdanningen er viktigere enn det styrere i mindre barnehager gjør. Det er imidlertid en større andel av styrerne i kommunale barnehager som svarer at utdanningen har vært viktig for deres karriereløp eller for at de ønsker å fortsette som barnehagestyrere. Og jo yngre styrerne er, jo mer sannsynlig er det at de opplever at styrerutdanningen har vært viktig for deres karriere.

6 Styreverutdanningen gjør en forskjell

Tenker at styreverutdanningen er et minstekrav når man skal jobbe som styrer i en barnehage. Bare barnehagelærer er ikke nok for å gjøre en god jobb her nå.

Dette sitatet fra en av styrerne vi intervjuet, sier noe om at styreverutdanningen oppleves som nødvendig, men også om en styrerrolle som har endret seg. Endringer i samfunnet og større barnehager med flere barn og ansatte krever økt kunnskap om ledelse og administrasjon. Samtidig er barnehagen i endring og utvikling som pedagogisk samfunnsinstitusjon. Styrer har ansvaret for å lede hele barnehagens virksomhet og har en viktig rolle i utvikling og oppfølging av det pedagogiske arbeidet, foreldresamarbeidet og personalansvaret. Styrer har det daglige ansvaret for den pedagogiske ledelsen og innholdet i barnehagen og skal sørge for at planlegging baseres på refleksjon og systematisk vurdering. I tillegg skal styreren sørge for at personalet får tatt i bruk sin kompetanse (Rammeplan for barnehagen, 2017).

Kravet for å bli barnehagestyrer er at man har utdanning som barnehagelærer eller annen tilsvarende pedagogisk utdanning. Det stilles ikke krav om lederutdanning, men utviklingstrekkene, omtalt over, peker mot en kompleks og krevende styrerrolle, og etableringen av styreverutdanningen i 2011 var et svar på den endrede rollen fra utdanningsmyndighetene.

Utdanningsdirektoratet har ansvaret for utdanningsprogrammet gjennom en utlysningsprosess hvor utdanningssituasjoner kan sende inn tilbud for å bli vurdert som studietilbyder. Det betyr at Utdanningsdirektoratet legger til grunn ulike krav til hvordan undervisningen skal være, og hva den bør inneholde, og de legger noen føringer på hvordan styreverutdanningen formes. Siden etableringen av styreverutdanningen i 2011 har Utdanningsdirektoratet lagt vekt på at studiet skal bidra til bedre kvalitet og styrking av lederkompetanse i barnehagen (se kapittel 2 samt Haugset et al., 2019; Stiberg-Jamt et al., 2014).

Det er en forventning om at styrerne i løpet av studieperioden skal bruke tilegnet kunnskap i utviklingen av egen lederpraksis. Ledelse av utviklingsarbeid i egen barnehage bør ifølge kravspesifikasjonen for 2020–2025 vektlegges, og utdanningen skal være tilpasset styrerens lokale behov. Utdanningsdirektoratet har hatt som mål at utdanningen skal gi styrere en god rolleforståelse og trygghet i egen lederrolle, kompetanse i å lede utvikling og endringsarbeid og et grunnlag for videre læring og utvikling som ledere. I dette prosjektet har vi undersøkt i hvilken grad styreverutdanningen bidrar til utvikling og endring av ledelsespraksis i tråd med formålet med studiet. Og vi har bidratt med kunnskap om og hvordan utdanningen setter avtrykk i praksis. I dette avslutningskapittelet løfter vi frem noen av de sentrale funnene og gir noen anbefalinger.

6.1 Innholdet i studietilbudet: det samme, men forskjellig

I denne rapporten har vi gjort nærmere rede for styrerutdanningen for barnehagestyrere som i perioden 2020–2025 tilbys ved syv utdanningsinstitusjoner, og hvordan Utdanningsdirektoratet legger føringer på innhold og struktur. Studietilbyderne legger vekt på at det innenfor de kravene Utdanningsdirektoratet setter, er rom for å utvikle sine tilbud, og at de benytter seg av dette mulighetsrommet til å velge en egen faglig profil.

For femårsperioden fra 2020 til 2025 er det inngått avtaler med syv utdanningsinstitusjoner: UiT Norges arktiske universitet, Dronning Mauds Minne Høgskole (DMMH), Norges Handelshøyskole (NHH), OsloMet – storbyuniversitetet, Handelshøyskolen BI, Universitetet i Sørøst-Norge (USN) og Universitetet i Agder (UiA). Flere av studietilbyderne har hatt tilbud om lederutdanning for styrere siden oppstarten i 2011, og de har slik lang erfaring med styrerutdanningen.

Delnotat 1 og kapittel 2 i denne rapporten viser at det er variasjon når det gjelder faglig profil og tilnærming hos de ulike tilbyderne. Blant de syv studietilbyderne skiller først og fremst NHH seg ut med en mer generell eller strategisk ledelsesorientering, BI har også en tydelig ledelsestilnærming, men med en sterkere profesjonsfaglig vektlegging. Profesjonsstudiestedene DMMH og USN har en mer utpreget barnehagefaglig tilnærming, mens lederstudiet ved UiA skiller seg ut ved å ha en tydeligere statsvitenskapelig tilnærming. Studiestedene får brukt den kompetansen og den faglige profilen de har, til å utforme studietilbudet i tråd med institusjonenes særtrekk. Samtidig skjer det mye samarbeid mellom ulike institutter, både nasjonalt og internasjonalt, som bidrar til kompetanseutveksling i forelesninger, valg av pensum, gruppearbeid og sensur. Det faglige samarbeidet som skjer mellom flere av studietilbyderne, bidrar dessuten til å sikre en viss likhet i studietilbudet på tvers av institusjoner med ulik faglig profil. De lærer av og kopierer hverandre, slik det er vanlig innen virksomheter av denne typen (DiMaggio & Powell, 1983).

Når det gjelder organisering av studiet, finner vi stor grad av likhet mellom studietilbyderne. Studiet er organisert rundt fysiske samlinger, og det legges stor vekt på praksisnære oppgaver. Mye av oppgavearbeidet er organisert som gruppearbeid. Det er større variasjon når det gjelder arbeidsmetodikk og hvilke analyseverktøy som vektlegges.

Pandemien i 2020–2021 bidro til at mye av undervisningen ble gitt digitalt i stedet for i fysiske samlinger. Selv om det var bred enighet blant tilbyderne om at fysiske samlinger er best egnet for dette studiet, var det også flere som ønsket å bruke erfaringene fra pandemiårene til å benytte digitale verktøy mer aktivt i undervisning, veiledning og samlinger fremover. Dersom flere tilbyr nettundervisning, kan det også bidra til større valgfrihet i studiested og til at enda flere styrere gjennomfører studiet. Økt digitalisering av studiet betyr at geografiske avstander får mindre betydning i valg av studiested. På den annen side kan en større vekt på nettundervisning gjøre det vanskeligere for studentene å bli kjent med andre styrere og bygge nettverk, noe som vurderes som positivt med dagens samlingsbaserte ordning (Bråten et al., 2022).

6.2 Styrerutdanningen setter avtrykk i barnehagehverdagen

Vi har gjennom prosjektet undersøkt om styrerutdanningen setter avtrykk i praksis, og vi finner at den gjør det på en rekke områder og måter. Vi har spurt styrerne om de har nytte av det de har lært gjennom styrerutdanningen, i arbeidshverdagen, og om den gir avtrykk i form av praksisendringer. Et hovedfunn er at styrerne opplever at de står stødigere i lederrollen etter å ha tatt utdanningen. Utdanningen bidrar til refleksjon over egen lederpraksis, og den har forbedret deres måte å lede på. Vi finner at det særlig er *ledelseskompetansen* styrerne opplever som verdifull.

En tilnærming for å se utdanningens avtrykk i praksis er å sammenligne de som har gjennomført styrerutdanningen, med de uten slik utdanning. Vi finner at de som har gjennomført styrerutdanningen, opplever at de har god kompetanse i omstillingssituasjoner, langt bedre enn styrere som ikke har noen lederutdanning. Det samme gjelder områder som økonomi og regnskap. Det er en klart høyere andel av de som ikke har tatt noen lederutdanning, som opplever at det er vanskelig. Vi finner ikke tilsvarende forskjeller når det gjelder det pedagogiske ansvaret og arbeidet i barnehagen, og vi tolker det som at dette er et tema som er godt dekket i barnehagelærerutdanningen. En slik tolkning støttes av Nasjonale retningslinjer for barnehagelærerutdanning hvor det står at: «Barnehagelærerutdanningen er en lederutdanning. Pedagogisk ledelse må derfor være til stede gjennom hele studieforløpet som både teori og praksis.»⁵

Vi finner spor av at studiested har betydning for styrernes vurdering av tilegnet kompetanse. Styrere som har studert ved UiA og NHH, oppgir i større grad at studiene er krevende, samtidig som de i større grad enn andre i ettertid opplever en rekke sider ved studiet som verdifullt. Styrere som har tatt styrerutdanningen ved NHH, sier seg i noe større grad enn styrere ved de andre studiestedene enige i at utdanningen har gitt utgangspunkt for refleksjon over egen praksis som leder. Vi knytter dette til at NHH legger særlig vekt på generell og strategisk ledelse.

Når det gjelder evnen til å videreutvikle barnehagen, ser vi at studiested med det vi beskriver som en barnehagefaglig tilnærming, som DMMH, i større grad enn styrere ved de andre studiestedene gir uttrykk for at utdanningen har bidratt med det. Vi har i kapittel 2 sett at UiA tilbyr en styrerutdanning som har en tydelig samfunnsfaglig eller statsvitenskapelig tilnærming, med vektlegging av barnehagen som en institusjon i samfunnet. Dette er den studietilbyderen som har en utdanning som er lengst unna den praktiske barnehagehverdagen. Og vi finner at styrere som har tatt styrerutdanningen sin her, i mindre grad opplever at utdanningen har betydning for deres evne til å videreutvikle barnehagen.

Når vi spør om styrerutdanningen har forandret hvordan de forholder seg til omgivelsene, det vil si eiere og politikere, finner vi at de som har tatt utdanningen ved UiA, er de som i størst grad opplever at utdanningen har bidratt til det. Det samme gjelder spørsmålet om hvordan de forholder seg til barnehagens samfunnsrolle. Dette er helt i tråd med den vektleggingen UiA har i sitt studietilbud. Vår konklusjon er at ulik vektlegging

⁵ https://www.uhr.no/_f/p1/i8dd41933-bff1-433c-a82c-2110165de29d/blu-nasjonale-retningslinjer-ferdig-godkjent.pdf

av ulike sider ved styrerrollen ved studiestedene gir avtrykk i styrernes opplevelse av egen kompetanse i ettertid. Forskjellene er tydelige, selv om de ikke er veldig store.

6.3 En utdanning som treffer uavhengig av organisatoriske rammer

De som har gjennomført styrerutdanningen, opplever, uavhengig av studiested, at utdanningen treffer arbeidshverdagen godt. Spørreundersøkelsen og intervjuene med styrere viser at vektleggingen av de ulike områdene i utdanningen er god. De aller fleste opplever at det som har vært vektlagt i studiet, er relevant og verdifullt. Det gjelder særlig det som handler om å arbeide med organisasjonskultur og arbeidsmiljø, pedagogisk ledelse og hvordan de skal forholde seg til ulike aktører i omgivelsene.

Analysene i delnotatene, og det vi trekker frem i denne sluttrapporten, viser at styrerutdanningen gir tydelige avtrykk. Samtidig ser den ut til å fungere godt for alle styrerne, uavhengig av hvilke rammer de arbeider innenfor. Styrere i små, store, private og kommunale barnehager opplever at utdanningen er verdifull, det er små forskjeller mellom ulike typer barnehager. Hovedkonklusjonen er at styrerutdanningen treffer godt *uavhengig* av hvilken organisering og rammebetingelser styrerne arbeider innenfor.

En forklaring på det kan være at utdanningen er *praksisnær*. Dette er beskrevet i delnotat 2 og i kapittel 3 i denne rapporten. Det innebærer at den konkrete barnehagehverdagen styrerne står i, brukes aktivt i læringsprosessen. Det er liten forskjell i hvordan studiestedene organiserer undervisningen. Den gjennomføres med en blanding av fysiske samlinger, forelesninger, individuelle oppgaver og gruppeoppgaver, med en vektlegging av et utviklingsprosjekt knyttet til egen barnehage. Særlig dette siste bidrar til å knytte konteksten den enkelte styrer arbeider innenfor, tett til studiet, og det bidrar til å gjøre pensum og forelesninger relevant. Intervjuene med styrere tyder på at dette utviklingsprosjektet tar opp utfordringer den enkelte opplever i sin hverdag, og at det ofte handler om å utvikle eller endre praksis. Dette er også et tydelig funn i de årlige deltakerundersøkelsene (Bergen & de Besch, 2024; Bergene & Samuelsen, 2023; Jensen et al., 2018, 2019, 2020; Siddiq & Gjerustad, 2017). En slik kobling mellom teori og praksis vil for de fleste oppleves som nyttig og relevant og fremheves også i litteraturen som en god måte å lære på (Myran & Masterson, 2021; Shore et al., 2020).

Styrerne og studietilbyderne vektlegger også den erfaringsutvekslingen som skjer på de fysiske samlingene, som veldig nyttig, både for deltakere og forelesere. Det er også hovedinnvendingen mot mer digital undervisning, at utveksling av erfaringer og felles refleksjoner er vanskeligere å få til.

6.4 Styrerutdanningen har betydning for karriere

Vi har også undersøkt betydningen av styrerutdanningen i et karrieresperspektiv. Har styrerutdanningen betydning for hvordan den enkelte styrer vurderer jobben som styrer i dag, og hva de tenker om fortsatt jobb i barnehage? Spørsmål om utdanningens betydning for styrernes vurderinger omkring egen jobb og karriere dreier seg også om styrerutdanningens avtrykk i praksis, men da i et mer individuelt perspektiv enn hva som var tema i avsnitt 6.2.

Betydningen av styrerutdanningen for styrernes karriere ble blant annet analysert ved å studere styrernes svar på en påstand om at lederutdanningen har vært viktig for ønsket om å fortsette som barnehagestyrer. Hele 63 prosent svarte at styrerutdanningen har vært viktig for ønsket om å fortsette som barnehagestyrer. Her finner vi at de som har tatt styrerutdanningen ved BI, har en noe større sannsynlighet for å svare at utdanningen har hatt betydning for ønsket om å fortsette som styrer. Videre ble styrerne bedt om å vurdere hvilken betydning styrerutdanningen har hatt for deres karriereløp som barnehagestyrer, og 64 prosent svarer at den har betydd mye. På dette spørsmålet finner vi også at studiested har betydning for hvordan de vurderer betydningen av styrerutdanningen i karrieresammenheng. Styrere som har gjennomført studiet ved NHH eller UiA, opplever i større grad at utdanningen har vært viktig for deres karriereløp.

Hovedbildet som tegner seg blant styrerne som har gjennomført styrerutdanningen, er at den vurderes som viktig for deres karriereløp. Det kan bety at styrerutdanningen oppleves som nyttig i en mer omfattende og krevende barnehagehverdag, men kan også være uttrykk for at det å ha styrerutdanning er blitt nødvendig for i det hele tatt å få en stilling som styrer. Deltakelse på utdanningen bidrar også til nettverk som kan ha verdi i ettertid (se kapittel 3 og Bråten et al., 2022). Vi finner at mange blir kjent med andre styrere gjennom studiene, og at disse kontaktene er viktige, spesielt de første årene etter fullført studium (se Svalund et al., 2022, s. 22). Fafos styrerundersøkelse viser at yngre styrere legger større vekt på betydningen av styrerutdanningen for eget karriereløp, og at deres studiested har betydning for hvordan de vurderer utdanningen i karrieresammenheng.

6.5 Anbefalinger

Selv om styrerne gjennomgående er godt fornøyde med styrerutdanningen og vurderer vektleggingen av de ulike områdene i utdanningen som god, er det noen områder de som har styrerutdanning, ønsker seg mer kompetanse på. Det handler blant annet om administrativ kunnskap, først og fremst knyttet til økonomi og regnskap. Dette er områder som i liten grad dekkes inn i barnehagelærerutdanningen, og som styrerne kanskje heller ikke vurderer som den mest sentrale delen av styrerrollen (Børhaug & Lotsberg, 2016). Barnehagestyrerne gir uttrykk for at de har behov for mer kunnskap om økonomi og regnskap uavhengig av om de har styrerutdanningen, annen lederutdanning eller ingen lederutdanning. Det kan tyde på at styrerutdanningen ikke helt dekker styrernes behov, men det kan også være et uttrykk for at regnskap og økonomi er et fagområde styrere generelt opplever at de har mindre kompetanse på enn de kunne tenke seg.

Studiestedenes tilnærming og innretning av studiet er preget av studiestedenes forskningsprofil. Det, sammen med utviklingsprosjektet styrerne gjennomfører i egen barnehage, gjør at kravet om at styrerutdanningen skal være forskningsbasert og ha et praktisk siktemål, er oppfylt. Våre anbefalinger for videre utvikling av studiet er:

Styrerutdanningen opprettholdes og videreutvikles

Prosjektet viser at det er behov for en lederutdanning for styrere, og at styrerutdanningen i stor grad fyller styrernes behov. Samtidig er det noen områder hvor de som har tatt styrerutdanningen, opplever at de har behov for mer kompetanse. Det gjelder som vi har vist, økonomi og regnskap og tidlig innsats. Hvilke temaer som skal inngå i

styrerutdanningen og også organiseringen av tilbudet, vil være avhengig av sektorens behov og dialog med sentrale aktører på feltet som sentrale og lokale myndigheter, eiere og studietilbydere.

Faglig utveksling mellom studietilbydere

Vi har vist at studiestedenes faglige og akademiske profil gjenspeiles i undervisningstilbudet. Vårt inntrykk er at studietilbydere er fornøyde med de rammene som ligger i Utdanningsdirektoratets kravspesifikasjon, sammen med et handlingsrom for å tilpasse studiet til egen faglige og akademiske profil. Vi har pekt på at det er utveksling mellom studiestedene som bidrar til kompetanseutvikling og en viss likhet i studietilbudet på tvers av institusjonene. En anbefaling er at dette kan utnyttes enda mer, for eksempel gjennom de årlige tilbydersamlingene. Det er mulig å bruke disse til å utforske og diskutere hverandres utdanninger og slik bidra til erfaringsutveksling og kvalitetsutvikling.

Utnytte og videreutvikle bruk av digitale verktøy i undervisningen

Vi har sett at både studietilbydere og deltakere vurderer at de fysiske samlingene er godt egnet for studiet. Det handlet særlig om mulighetene samlingene gir for erfaringsutveksling og nettverksbygging. Samtidig erfarte studietilbydere under pandemien at bruken av digitale verktøy var noe som kunne utvikles videre. Vår oppfatning er at en slik videreutvikling kan være et godt egnet bidrag til å gjøre det mulig for styrere å kunne velge utdanningssted litt friere enn de kan i dag, hvor geografisk nærhet ser ut til å være viktig for valg av studiested. Vår vurdering er at den faglige variasjonen som er mellom studiestedene, er positiv. I tillegg til at studiestedene får brukt de faglige styrkene de har, gir det styrerne anledning til å velge mellom litt ulike faglige profiler.

Tilrettelegging for deltakelse av styrere for mindre barnehager

Vi finner i vårt materiale at det er mer utbredt med styrere som har gjennomført styrerutdanningen, i større barnehager. Det kan handle om at disse styrerne opplever et større behov for lederkompetanse, men det kan også skyldes at det er mer krevende for styrere i mindre barnehager å være fraværende for å delta i samlinger og studiedager. Det kan derfor være behov for bedre tilrettelegging for at også flere styrere i mindre barnehager skal kunne ta styrerutdanningen. Hvordan tilretteleggingen kan bli bedre for styrere i mindre barnehager, vil nok variere mellom ulike barnehageeiere og kommuner. Et lite barnehagefaglig miljø og generelt få personer å spille på i en del kommuner og hos mindre private barnehageaktører kan gjøre det vanskelig å finne gode vikarløsninger for styrer ved fravær på grunn av studier. Gitt de gode effektene som styrerutdanningen synes å ha for styrere som har tatt denne, vil vi likevel påpeke at barnehageeier bør prøve å tilrettelegge og finne gode løsninger for styrers studiefravær, dersom dette er en grunn til at styrere i mindre barnehager ikke tar styrerutdanningen. Mer bruk av digitale verktøy i undervisningen som vi pekte på over, kan også være et godt tiltak og kan gjøre studiet mer tilgjengelig for styrere som til nå har latt være å ta utdanningen på grunn av reiseavstander og fravær fra jobb.

Referanser

- Bergene, A. C. & de Besche, T. (2024). *Deltakerundersøkelsen for barnehageledere 2023. Resultater fra en spørreundersøkelse til deltakere på styrerutdanningen* (NIFU-rapport 2024:9). NIFU.
- Bergene, A. C. & Samuelsen, Ø. A. (2023). *Deltakerundersøkelse for barnehageledere 2022. Resultater fra en spørreundersøkelse til deltakere på styrerutdanningen* (NIFU-rapport 2023:7). NIFU.
- Birkeland, J., Glossvik, Ø. & Aasen, W. (2021). Systemic Leadership in Nordic Kindergartens: A scoping Review. *Educare* 2021(4), 114–163. <https://doi.org/10.24834/educare.2021.4.5>
- Bråten, M., Jensen, R. S. & Svalund, J. (2022). *Variasjon innenfor satte rammer: Nasjonal lederutdanning for styrere. Delnotat 1* (Fafo-notat 2022:1). Fafo.
- Bråten, M., Jensen, R. S. & Svalund, J. (2024). Lederutdanning for barnehagestyrere i et karrierespektiv. *Nordisk barnehageforskning*, 21(2), 100–117. <https://doi.org/10.23865/nbf.v21.463>
- Bråten, M. & Tønder, A. H. (2020). En utdanning til randsonen? *Søkelys på arbeidslivet*, 37(3), 183–200. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2020-03-04>
- Byrkjeflot, H. (1997). Fra institusjonelle forutsetninger for faglig og profesjonell ledelse – industriledelse i Tyskland og USA. I H. Byrkjeflot (Red.), *Fra styring til ledelse* (s. X–X). Fagbokforlaget.
- Børhaug, K., Brennås, H. B., Fimreite, H., Havnes, A., Hornslien, Ø., Moen, K. H. & Steinnes, G. S. (2018). *Barnehagelæreren i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag*. Kunnskapsdepartementet.
- Børhaug, K. & Lotsberg, D. Ø. (2016). *Barnehageleing i praksis*. Det Norske Samlaget.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <http://www.jstor.org/stable/2095101>
- Douglass, A. L. (2019). *Leadership for quality early childhood education and care*. OECD Education Working Papers No. 211. https://www.oecd.org/en/publications/leadership-for-quality-early-childhood-education-and-care_6e563bae-en.html
- Einarsdottir, J. (2013). Early childhood teacher education in the Nordic countries. *European Early Childhood Education Research Journal*, 21(3), 307–310.
- Enehaug, H., Gamperienen, M. & Grimsmo, A. (2008). *Arbeidsmiljø i barnehagene* (AFI-notat 2008:9). AFI.
- Gjerustad, C., Bergene, A. C. & Borlaug, S. B. (2012). *Deltakerundersøkelse for barnehagestyrere 2021. Resultater fra en spørreundersøkelse blant barnehagestyrere som har tatt videreutdanning* (NIFU-rapport 2021:9). NIFU.
- Gotvassli, K. Å. (2019). *Boka om ledelse i barnehagen*. Universitetsforlaget.
- Gulbrandsen, L. (2018). Barnehagelærere – Fra mangel til overskudd. *Søkelys på arbeidslivet*, 35(1-2), 43–55. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2018-01-02-03>
- Hansen, I. L. S., Jensen, R. S., Strand, A. H., Brodtkorb, E. & Sverdrup, S. (2018). *Nordic 0–24 collaboration on improved services to vulnerable children and young people* (First interim report. Fafo-rapport 2018:22). Fafo.
- Haugset, A. S., Ljunggren, E. B., Caspersen, J., Fagerholt, R. A., Franck, K., Lorentzen, R. & Sivertsen, H. (2019). *Følgeevaluering av kompetanse for fremtidens barnehage: Delrapport 4* (TFoU-rapport 2019:5). TFoU.
- Haakestad, H., Bråten, M., Jensen, R. S. & Svalund, J. (2015). *Tidsbruk i barnehagene: Rapportering, organisering og ledelse* (Fafo-rapport 2015:43). Fafo.
- Hellevik, O. (1991). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap* (5. utgave). Universitetsforlaget.
- Jensen, R. S. & Bråten, M. (2024). *Erfaringer med ulike måter å organisere barnehagehverdagen på* (Fafo-rapport 2024:41). Fafo.

- Jensen, R. S., Bråten, M. & Svalund, J. (2020). *Videreutdanning for barnehagelærere og lederutdanning for styrere 2020* (Fafo-rapport 2020:3). Fafo.
- Jensen, R. S., Bråten, M., Svalund, J. & Talberg, N. (2018). *Videreutdanning for barnehagelærere og lederutdanning for styrere 2018* (Fafo-rapport 2018:30). Fafo.
- Jensen, R. S., Bråten, M., Svalund, J. & Talberg, N. (2019). *Videreutdanning for barnehagelærere og lederutdanning for styrere 2019* (Fafo-rapport 2019:30). Fafo.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Kompetanse for framtidens barnehage. Revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2018–2022*. Kunnskapsdepartementet.
- Mordal, S. (2014). *Ledelse i barnehage og skole. En kunnskapsoversikt* (Rapport). SINTEF Teknologi og samfunn.
- Myran, S. & Masterson, M. (2021). Training early childhood leaders: developing a new paradigm for professional development using a practice to theory approach. *School Effectiveness and School Improvement*, 32(2), 173–196. <https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1803924>.
- Nasjonale retningslinjer for barnehagelærerutdanningen. https://www.uhr.no/_f/p1/i8dd41933-bff1-433c-a82c-2110165de29d/blu-nasjonale-retningslinjer-ferdig-godkjent.pdf
- NOU 2022: 13. (2022). *Med videre betydning — Et helhetlig system for kompetanse- og karriereutvikling i barnehage og skole*. Kunnskapsdepartementet
- NOU 2012: 1. (2012). *Til barnets beste: Ny lovgivning for barnehager*. Kunnskapsdepartementet.
- Olsen, T. H. (2016). Lærere og barnehagelærere som enhetsledere i kommunen. I E. Døving, B. Elstad & A. E. Storvik (Red.), *Profesjon og ledelse* (s. X–X). Fagbokforlaget.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K. & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Shore, R. A., Lambert, R. G. & Shue, P. L. (2021). An Evaluation of Leadership Professional Development for Early Childhood Directores. *Leadership and Policy in Schools*, 20(4). 690–703.
- Siddiq, F. & Gjerustad, C. (2017). *Deltakerundersøkelsen for barnehageansatte 2017: Resultater fra en spørreundersøkelse blant ansatte i barnehagen som har tatt videreutdanning innenfor strategien «Kompetanse for fremtidens barnehage»* (NIFU-rapport 2017:23). NIFU.
- Stiberg-Jamt, R., Staunæs, D., Knudsen, H., Jensen, B. & Vestergaard, M. (2014). *Gode resultater er blitt bedre? Evaluering av nasjonalt utdanningstilbud i ledelse for styrere i barnehager. Sluttrapport – Programkvalitet og gjennomføringskvalitet*. Oxford Research.
- St.meld. nr. 41 (2008–2009). *Kvalitet i barnehagen*. Kunnskapsdepartementet.
- Svalund, J., Bråten, M. & Jensen, R. S. (2022). *Styrerutdanningen og barnehageledelse: Delnotat 2* (Fafo-notat 2022:15). Fafo.
- Svalund, J., Bråten, M. & Jensen, R. S. (2023). *Betydningen av rammebetingelser for barnehagestyrens vurderinger av styrerutdanningen. Delnotat 3* (Fafo-notat 2023:16). Fafo.
- Utdanningsdirektoratet. (2017). *Rammeplan for barnehagen*. Fastsatt som forskrift. <https://www.udir.no/contentassets/5d0f4d947b244cfe90be8e6d475ba1b4/rammeplan-for-barnehagen---bokmal-pdf.pdf>
- Vie, O. E. (2012). Ledelse på norsk. *Magma*, 4, 60–67.

Vedlegg: regresjonstabeller

Tabell V.1. Styrerutdanningen har gjort meg til en bedre leder (1) eller ikke (0). Logistisk regresjon.

| | Koeff. | St.feil |
|--|----------|---------|
| Utdanningssted (Ref.: Tradisjonelle profesjonsstudiesteder) | | |
| BI | -0,862** | 0,358 |
| NHH | -0,689 | 0,390 |
| UiA | -0,406 | 0,375 |
| Antall ansatte (Ref.: 40 ansatte eller flere) | | |
| 1-15 ansatte | 0,028 | 0,424 |
| 16-21 ansatte | 0,068 | 0,394 |
| 22-29 ansatte | -0,237 | 0,434 |
| 30-39 ansatte | 0,182 | 0,430 |
| Alder (Ref.: 50-59 år) | | |
| Under 40 år | -0,116 | 0,469 |
| 40-49 år | -0,076 | 0,280 |
| 60 år og eldre | 0,639 | 0,427 |
| Eierform (Ref.: Privat barnehage) | -0,379 | 0,256 |
| Arbeidstid (Ref.: 45 timer eller mer) | | |
| Mindre enn 38 timer | -2,034* | 1,038 |
| 38 til 40 timer | -0,399 | 0,270 |
| 41 til 44 timer | -0,363 | 0,400 |
| Kjønn (Ref.: kvinner) | 0,154 | 0,469 |
| Antall år siden fullført lederutdanning | -0,033 | 0,048 |
| Utdanning (Ref.: Andre typer utdanning enn barnehagelærer) | -0,310 | 0,524 |
| Konstantledd | -0,491 | 0,747 |
| Nagelkerke's R² | 0.061 | |
| N | 711 | |

Note: Ref. er i tabellen en forkortelse for referansekategori, og i analysene undersøkes det om de ulike verdiene (f.eks menn) er signifikant forskjellig fra referansekategorien. Signifikansnivåer: *5 prosent, **1 prosent, ***0,1 prosent.

Tabell V.2. Styrerutdanningen for barnehagestyrere har endret styrernes lederarbeid (1) eller ikke (0). Logistisk regresjon.

| | Forandret måte å jobbe på | | Bedre forståelse av hva det vil si å være leder | |
|--|---------------------------|---------|---|---------|
| | Koeff. | St.feil | Koeff. | St.feil |
| Utdanningssted (Ref.: Tradisjonelle profesjonsstudiesteder) | | | | |
| BI | 0,475** | 0,208 | 0,205 | 0,246 |
| NHH | 0,418 | 0,241 | 0,929** | 0,341 |
| UiA | -0,257 | 0,236 | -0,129 | 0,281 |
| Antall ansatte (Ref.: 40 ansatte eller flere) | | | | |
| 1–15 ansatte | -0,285 | 0,279 | -0,127 | 0,372 |
| 16–21 ansatte | -0,166 | 0,265 | -0,574* | 0,341 |
| 22–29 ansatte | -0,481 | 0,274 | -0,702 | 0,349 |
| 30–39 ansatte | -0,291 | 0,296 | -0,643 | 0,375 |
| Alder (Ref.: 50–59 år) | | | | |
| Under 40 år | 0,089 | 0,298 | 0,300 | 0,372 |
| 40–49 år | 0,352* | 0,179 | 0,501* | 0,222 |
| 60 år og eldre | -0,364 | 0,320 | -0,388 | 0,362 |
| Eierform (Ref.: Privat barnehage) | 0,336* | 0,166 | 0,286 | 0,202 |
| Arbeidstid (Ref.: 45 timer eller mer) | | | | |
| Mindre enn 38 timer | -0,202 | 0,346 | -0,580 | 0,398 |
| 38 til 40 timer | 0,032 | 0,186 | -0,087 | 0,230 |
| 41 til 44 timer | -0,053 | 0,264 | -0,235 | 0,324 |
| Kjønn (Ref.: kvinner) | -0,204 | 0,313 | 0,518 | 0,457 |
| Antall år siden fullført lederutdanning | 0,078* | 0,031 | 0,040 | 0,038 |
| Utdanning (Ref.: Andre typer utdanning enn barnehagelærer) | 0,231 | 0,382 | 0,483 | 0,424 |
| Konstantledd | 0,518 | 0,522 | 0,579 | 0,610 |
| Nagelkerke's R² | 0.056 | | 0.065 | |
| N | 713 | | 717 | |

Note: Ref. er i tabellen en forkortelse for referansekategori, og i analysene undersøkes det om de ulike verdiene (f.eks menn) er signifikant forskjellig fra referansekategorien. Signifikansnivåer: *5 prosent, **1 prosent, ***0,1 prosent.

Tabell V.3. Det som ble lært om pedagogisk ledelse var verdifullt i ettertid (1) eller ikke (0). Logistisk regresjon.

| | Koeff. | St.feil |
|--|----------|---------|
| Utdanningssted (Ref.: Tradisjonelle profesjonsstudiesteder) | | |
| BI | -0,571 | 0,322 |
| NHH | 0,042 | 0,433 |
| UiA | -1,111** | 0,354 |
| Antall ansatte (Ref.: 40 ansatte eller flere) | | |
| 1–15 ansatte | -1,754** | 0,641 |
| 16–21 ansatte | -1,176 | 0,646 |
| 22–29 ansatte | -1,214 | 0,660 |
| 30–39 ansatte | -1,934** | 0,654 |
| Alder (Ref.: 50–59 år) | | |
| Under 40 år | -0,502 | 0,467 |
| 40–49 år | -0,172 | 0,293 |
| 60 år og eldre | -0,696 | 0,480 |
| Eierform (Ref.: Privat barnehage) | | |
| | 0,097 | 0,266 |
| Arbeidstid (Ref.: 45 timer eller mer) | | |
| Mindre enn 38 timer | -0,154 | 0,564 |
| 38 til 40 timer | -0,254 | 0,308 |
| 41 til 44 timer | -0,098 | 0,451 |
| Kjønn (Ref.: kvinner) | | |
| | -1,057* | 0,396 |
| Antall år siden fullført lederutdanning | | |
| | 0,003 | 0,051 |
| Utdanning (Ref.: Andre typer utdanning enn barnehagelærer) | | |
| | 0,427 | 0,537 |
| Konstantledd | | |
| | 3,678*** | 0,933 |
| Nagelkerke's R² | | |
| | 0.110 | |
| N | | |
| | 675 | |

Note: Ref. er i tabellen en forkortelse for referansekategori, og i analysene undersøkes det om de ulike verdiene (f.eks menn) er signifikant forskjellig fra referansekategorien. Signifikansnivåer: *5 prosent, **1 prosent, ***0,1 prosent.

Tabell V.4. Det som ble lært om økonomi og regnskap var verdifullt i ettertid (1) eller ikke (0). Logistisk regresjon.

| | Koeff. | St.feil |
|---|----------|---------|
| Utdanningssted (Ref.: Tradisjonelle profesjonssteder) | | |
| BI | -0,049 | 0,264 |
| NHH | 0,474 | 0,281 |
| UiA | 0,902** | 0,306 |
| Antall ansatte (Ref.: 40 ansatte eller flere) | | |
| 1–15 ansatte | 0,130 | 0,358 |
| 16–21 ansatte | 0,556 | 0,329 |
| 22–29 ansatte | -0,046 | 0,343 |
| 30–39 ansatte | -0,301 | 0,392 |
| Alder (Ref.: 50–59 år) | | |
| Under 40 år | 0,003 | 0,411 |
| 40–49 år | -0,417 | 0,224 |
| 60 år og eldre | -0,374 | 0,422 |
| Eierform (Ref.: Privat barnehage) | -0,644** | 0,209 |
| Arbeidstid (Ref.: 45 timer eller mer) | | |
| Mindre enn 38 timer | 0,172 | 0,451 |
| 38 til 40 timer | 0,018 | 0,232 |
| 41 til 44 timer | 0,312 | 0,341 |
| Kjønn (Ref.: kvinner) | 0,381 | 0,399 |
| Antall år siden fullført lederutdanning | 0,078* | 0,038 |
| Utdanning (Ref.: Andre typer utdanning enn barnehagelærer) | 0,034 | 0,524 |
| Konstantledd | -0,037 | 0,694 |
| Nagelkerke's R² | 0.107 | |
| N | 447 | |

Note: Ref. er i tabellen en forkortelse for referansekategori, og i analysene undersøkes det om de ulike verdiene (f.eks menn) er signifikant forskjellig fra referansekategorien. Signifikansnivåer: *5 prosent, **1 prosent, ***0,1 prosent.

Tabell V.5. Behov for mer kompetanse innen tidlig innsats (0) eller ikke (1). Logistisk regresjon.

| | Koeff. | St.feil |
|---|----------|---------|
| Lederutdanning (Ref.: Ikke fullført lederutdanning) | | |
| Gjennomført styrerutdanning | 0,403*** | 0,133 |
| Gjennomført annen lederutdanning | 0,024 | 0,173 |
| Antall ansatte (Ref.: 40 ansatte eller flere) | | |
| Færre enn 16 ansatte | 0,107 | 0,204 |
| 16–21 ansatte | 0,114 | 0,196 |
| 22–29 ansatte | 0,119 | 0,189 |
| 30–39 ansatte | 0,282 | 0,198 |
| Alder (Ref.: 50–59 år) | | |
| Under 40 år | 0,800*** | 0,181 |
| 40–49 år | 0,230 | 0,124 |
| Eierform (Ref.: Privat barnehage) | -0,262* | 0,114 |
| Arbeidstid (Ref.: 45 timer eller mer) | | |
| Mindre enn 38 timer | -0,095 | 0,227 |
| 38–40 timer | -0,116 | 0,132 |
| 41 til 44 timer | -0,059 | 0,185 |
| Kjønn (Ref.: kvinner) | 0,565** | 0,203 |
| Utdanning (Ref.: Andre typer utdanning enn barnehagelærer) | 0,098 | 0,242 |
| Konstantledd | -0,813* | 0,357 |
| Nagelkerke's R² | 0.047 | |
| N | 1461 | |

Note: Ref. er i tabellen en forkortelse for referansekategori, og i analysene undersøkes det om de ulike verdiene (f.eks menn) er signifikant forskjellig fra referansekategorien. Signifikansnivåer: *5 prosent, **1 prosent, ***0,1 prosent.

Tabell V.6. Styreverutdanningen har ført til bedre samarbeid med personer og virksomheter utenfor barnehagen (1) eller ikke (0). Logistisk regresjon.

| | Koeff. | St.feil |
|---|----------|---------|
| Utdanningssted (Ref.: Tradisjonelle profesjonsstudier) | | |
| BI | 0,150 | 0,198 |
| NHH | 0,594*** | 0,224 |
| UiA | 1,238*** | 0,246 |
| Antall ansatte (Ref.: 40 ansatte eller flere) | | |
| 1-15 ansatte | 0,171 | 0,286 |
| 16-21 ansatte | -0,020 | 0,265 |
| 22-29 ansatte | 0,276 | 0,245 |
| 30-39 ansatte | 0,079 | 0,260 |
| Alder (Ref.: 50-59 år) | | |
| Under 40 år | 0,135 | 0,298 |
| 40-49 år | 0,349 | 0,167 |
| 60 år og eldre | 0,045*** | 0,161 |
| Eierform (Ref.: Privat barnehage) | | |
| | 0,135 | 0,298 |
| Arbeidstid (Ref.: 45 timer eller mer) | | |
| Mindre enn 38 timer | -0,297 | 0,351 |
| 38 til 40 timer | -0,043 | 0,181 |
| 41 til 44 timer | 0,029 | 0,257 |
| Kjønn (Ref.: kvinner) | | |
| | -0,221 | 0,318 |
| Antall år siden fullført lederutdanning | | |
| | 0,057 | 0,030 |
| Utdanning (Ref.: Andre typer utdanning enn barnehagelærer) | | |
| | 0,310 | 0,393 |
| Konstantledd | | |
| | -1,336 | 0,536 |
| Nagelkerke's R² | | |
| | 0.081 | |
| N | | |
| | 715 | |

Note: Ref. er i tabellen en forkortelse for referansekategori, og i analysene undersøkes det om de ulike verdiene (f.eks menn) er signifikant forskjellig fra referanse kategorien. Signifikansnivåer: *5 prosent, **1 prosent, ***0,1 prosent.

Vedlegg: spørreundersøkelse

Information

Velkommen til spørreundersøkelsen blant styrere i barnehager. Undersøkelsen gjennomføres av Fafo, på vegne av Utdanningsdirektoratet.

Undersøkelsen vil blant annet dreie seg om din hverdag som styrer, hva du bruker tid på og hvordan du erfarer arbeidsdagene, om du har gjennomført lederutdanningen for barnehagestyrere, og eventuelle erfaringer fra den.

På forhånd takk for hjelpen fra oss i Fafo

| Type_styrer | Er du? |
|--|-------------------------|
| Leder/styrer for en barnehage | <input type="radio"/> 1 |
| Ansvarlig styrer/ leder for flere barnehager | <input type="radio"/> 2 |
| Eller inngår du i en annen ledermodell | <input type="radio"/> 3 |
| ♦ skip:exit | <input type="radio"/> 4 |
| Er ikke barnehagestyrer | <input type="radio"/> 4 |
| Ikke sikker/ubesvart | <input type="radio"/> 5 |

| Styrer_An- tall_BHG | Hvor mange barnehager er du styrer/leder for? |
|-----------------------------|---|
| ♦ filter:\Type_styrer.a=2;3 | |
| Noter antall her | <input type="text"/> <input type="text"/> 1 |

| Styrerorg | Er ledelsen av barnehagen organisert slik at... |
|---|---|
| ♦ filter:\Type_styrer.a=2;3 | |
| du som styrer/leder har hovedansvaret for flere barnehager | <input type="radio"/> 1 |
| du som styrer/leder deler ansvaret for flere barnehager med et lederteam, | <input type="radio"/> 2 |
| eller har den en annen organisering? | <input type="radio"/> 3 |

| Information |
|---|
| ♦ filter:\Type_styrer.a=2;3;5 |
| I spørsmålene du får senere i undersøkelsen ønsker vi at de som er leder for flere barnehager skal svar for alle barnehagene de er leder/styrer for totalt sett |

| Styrerarbeid | Hvordan er din styrerhverdag organisert? |
|---|--|
| Jobber kun administrativt/som styrer | <input type="radio"/> 1 |
| Kombinerer styrerarbeid og arbeid på avdeling med barn | <input type="radio"/> 2 |
| Det varierer, men i utgangspunktet arbeider jeg kun administrativt/som styrer | <input type="radio"/> 3 |

| Lederutdanning | Det har i en del år vært et tilbud om en egen lederutdanning for barnehagestyrere. Har du deltatt på lederutdanning for barnehagestyrere? |
|---|---|
| Ja, jeg har fullført studiet | <input type="radio"/> 1 |
| Jeg deltar på studiet nå | <input type="radio"/> 2 |
| Jeg begynte, men sluttet underveis | <input type="radio"/> 3 |
| Nei, men jeg har planer om å ta det studiet nærmeste to årene | <input type="radio"/> 4 |

| Lederutdanning | Det har i en del år vært et tilbud om en egen lederutdanning for barnehagestyrere. Har du deltatt på lederutdanning for barnehagestyrere? |
|----------------|---|
| Nei | <input type="radio"/> 5 |

| StyrerutdnAAr | Hvilket år fullførte du lederutdannelsen for barnehagestyrere? |
|--|--|
| ♦ filter:\Lederutdanning.a=1 | |
| Noter hvilket årstall du fullførte her | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 1 |

| Studiested | Ved hvilket studiested tok du lederutdannelsen for barnehagestyrere? |
|---|--|
| ♦ filter:\Lederutdanning.a=1;3 | |
| Dronning Mauds Minne Høgskole | <input type="radio"/> 1 |
| Handelshøyskolen BI | <input type="radio"/> 2 |
| Høgskolen i Oslo og Akershus/ Oslo Met | <input type="radio"/> 3 |
| Høgskolen i Sørøst-Norge/Universitetet i Sørøst-Norge | <input type="radio"/> 4 |
| Høgskulen på Vestlandet | <input type="radio"/> 5 |
| Nord Universitet | <input type="radio"/> 6 |
| Norges handelshøyskole (NHH) | <input type="radio"/> 7 |
| Universitetet i Agder | <input type="radio"/> 8 |
| Universitetet i Stavanger | <input type="radio"/> 9 |
| UiT Norges arktiske universitet | <input type="radio"/> 10 |
| Annet studiested, noter her | Open |

| Stuedsted_1 | Ved hvilket stuedsted tar du lederutdannelsen for barnehagestyrere? |
|---|---|
| ♦ filter:\Lederutdanning.a=2 | |
| Dronning Mauds Minne Høgskole | <input type="radio"/> 1 |
| Handelshøgskolen BI | <input type="radio"/> 2 |
| Høgskolen i Oslo og Akershus/ Oslo Met | <input type="radio"/> 3 |
| Høgskolen i Sørøst-Norge/Universitetet i Sørøst-Norge | <input type="radio"/> 4 |
| Høgskulen på Vestlandet | <input type="radio"/> 5 |
| Nord Universitet | <input type="radio"/> 6 |
| Norges handelshøgskole (NHH) | <input type="radio"/> 7 |
| Universitetet i Agder | <input type="radio"/> 8 |
| Universitetet i Stavanger | <input type="radio"/> 9 |
| UiT Norges arktiske universitet | <input type="radio"/> 10 |
| Annet stuedsted, noter her | Open |

| Master | Var lederutdannelsen for barnehagestyrere en del av en master som du har fullført? |
|------------------------------|--|
| ♦ filter:\Lederutdanning.a=1 | |
| Ja | <input type="radio"/> 1 |
| Nei | <input type="radio"/> 2 |

| TaMaster | Har du planer om å gjennomføre en master hvor lederutdannelsen for barnehagestyrere skal inngå som en del? | |
|------------------------|--|-------------------------|
| ♦ filter:\Master.a=2;- | | |
| Ja | | <input type="radio"/> 1 |
| Nei | | <input type="radio"/> 2 |
| Vet ikke/ikke sikker | | <input type="radio"/> 3 |

| vidutdLedere | Har du tatt ytterligere videreutdanning som er tilgjengelig for de som har fullført lederutdanning for barnehagestyrere? | |
|--|--|-------------------------|
| ♦ filter:\Lederutdanning.a=1 | | |
| Ja, juss for ledere | | <input type="radio"/> 1 |
| Ja, ledelse av utviklings- og endringsarbeid | | <input type="radio"/> 2 |
| Ja, annet tema | | <input type="radio"/> 3 |
| Nei | | <input type="radio"/> 4 |

| AnnenLeder- utd | Har du gjennomført en annen type lederutdanning enn styrerutdanningen for barnehageledere (med en varighet på minst 15 studiepoeng totalt)? Flere kryss mulig | |
|--|---|---|
| Jeg har gjennomført et generelt lederstudium | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Jeg har gjennomført utdanning innen økonomi | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Jeg har gjennomført utdanning innen administrasjon | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Jeg har gjennomført utdanning innen personal/HR | <input type="checkbox"/> | 4 |
| Nei | <input type="checkbox"/> | 5 |

| Styrerut- dNYTTE | Hvilke deler av det du lærte i lederutdanningen for barnehagestyrere opplever du nå i et- tertid som verdifullt i din arbeidshverdag? | | | | | |
|--|--|-----------------------|-----------------------------------|-----------------------|--------------------------|---|
| ♦ filter:\Lederutdanning.a=1 | | | | | | |
| | Svært verdi- fullt | Verdifullt | Verken verdi- fullt eller ikke | Lite verdifullt | Svært lite verdifullt | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Regnskap og økonomistyring | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 1 |
| Pedagogisk ledelse | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 2 |
| Ledelse av arbeid med organisa- sjonskultur og arbeidsmiljø | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 3 |
| Kunnskap om lover og regler knyttet til barns rettigheter | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 4 |
| Kunnskap om lover og regler knyttet til foreldres rettigheter | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 5 |
| Kunnskap om HMS, smittevern etc | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 6 |

| Styrerut- dNYTTE | Hvilke deler av det du lærte i lederutdanningen for barnehagestyrere opplever du nå i et- tertid som verdifullt i din arbeidshverdag? | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|
| Hvordan jeg som styrer skal for- holde meg til foreldre, eiere, poli- tikere og andre i omgivelsene | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | 7 |

| styr_UtdKomp | Ta stilling til følgende utsagn om lederutdanning for styrere | | | | | |
|--|---|------|----------------------------|-------|------------|---|
| ♦ filter:\Lederutdanning.a=1 | | | | | | |
| | Helt enig | Enig | Verken enig eller uenig | Uenig | Helt uenig | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Lederutdanningen for barneha- gestyrere har generelt forbedret min måte å lede på | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | 1 |
| Lederutdanningen har gitt ut- gangspunkt for refleksjon over egen praksis som leder | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | 2 |
| Lederutdanningen har gjort meg til en bedre leder | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | 3 |
| Lederutdanningen har ført til bedre samarbeid med personer og virksomheter utenfor barne- hagen | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | 4 |
| Lederutdanningen har ført til utvikling i min organisasjon | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | 5 |
| Lederutdanningen har gitt meg kompetanse til å videreutvikle barnehagen | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | 6 |
| Lederutdanningen har gitt meg kompetanse til å veilede persona- let i pedagogiske spørsmål | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | 7 |

| UtdBetydning | Ta stilling til følgende utsagn om betydningen av lederutdanningen for styrere for ditt arbeid | | | | | | |
|--|--|-----------------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---|
| ♦ filter:\Lederutdanning.a=1 | I svært stor grad | I stor grad | Verken stor eller liten grad | Liten grad | Ikke i det hele tatt | Ikke sikker | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| Jeg har forandret min måte å jobbe på som en følge av studiet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 1 |
| Den har gitt meg bedre forståelse av hva det vil si å være leder | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 2 |
| Den har hatt betydning for mitt ønske om å fortsette som barnehagestyrer | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 3 |
| Den har vært en viktig del av mitt karriereløp som barnehagestyrer | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 4 |
| Det har forandret hvordan jeg forholder meg til eiere, politikere, og andre som kan ha interesser knyttet til barnehagen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 5 |
| Den har endret hvordan jeg forholder meg til barnehagens samfunnsrolle | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 6 |

| MerKomp | I hvilken grad opplever du at du har behov for mer kompetanse innen følgende områder? | | | | | |
|---|---|-----------------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------|---|
| | I svært stor grad | I stor grad | Verken stor eller liten grad | Liten grad | Ikke i det hele tatt | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Regnskap og økonomistyring | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 1 |
| Personalledelse | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 2 |
| Utviklings og endringsarbeid | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 3 |
| Pedagogisk ledelse | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 4 |
| Tidlig innsats | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 5 |
| Lover og regler knyttet til barns rettigheter | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 6 |
| Lover og regler knyttet til foreldres rettigheter | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 7 |
| Opplæring i HMS, smittevern etc | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 8 |
| Hvordan jeg som styrer skal forholde meg til foreldre, eiere, politikere og andre i omgivelsene | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 9 |

| Krevende | Hvordan opplever du å | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---|
| | Svært lett | lett | verken lett eller vanskelig | vanskelig | svært vanskelig | Ikke aktuelt | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| ha det pedagogiske ansvaret i barnehagen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 1 |
| samarbeide med de andre pedagogene i barnehagen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 2 |
| samarbeide med det ikke-pedagogiske personalet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 3 |
| samarbeid med foreldre/foresatte | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 4 |
| samarbeide med PP-tjenesten i kommunen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 5 |
| arbeide med regnskap og eller økonomi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 6 |

| Omstilling | Har barnehagen vært gjennom omstilling/restrukturerings de siste fem årene? |
|-----------------------|---|
| Ja | <input type="radio"/> 1 |
| Nei | <input type="radio"/> 2 |
| Vet ikke/ikke aktuelt | <input type="radio"/> 3 |

| Kom_I_omstilling | Hvordan opplevde du din kompetanse som leder i en omstillingssituasjon? |
|--------------------------|---|
| ♦ filter:\Omstilling.a=1 | |
| Svært god | <input type="radio"/> 1 |
| God | <input type="radio"/> 2 |
| Verken god eller dårlig | <input type="radio"/> 3 |
| Dårlig | <input type="radio"/> 4 |
| Svært dårlig | <input type="radio"/> 5 |

| Nettverk1 | Deltar du i et nettverk, fora eller lignende med andre styrere i barnehager hvor du kan få hjelp og støtte i din arbeidshverdag? |
|--|--|
| Ja, og det er til stor hjelp og støtte | <input type="radio"/> 1 |
| Ja, og det er til hjelp og støtte | <input type="radio"/> 2 |

| Nettverk1 | Deltar du i et nettverk, fora eller lignende med andre styrere i barnehager hvor du kan få hjelp og støtte i din arbeidshverdag? |
|---|--|
| Ja, men det gir meg lite i min arbeidshverdag | <input type="radio"/> 3 |
| Nei | <input type="radio"/> 4 |

| Nettverk | Holder du kontakt med de du tok styrerutdanningen sammen med gjennom nettverk eller andre former for fora? |
|--|--|
| ♦ filter:\Lederutdanning.a=1 | |
| Ja, jeg har jevnlig kontakt med noen av de jeg studerte med | <input type="radio"/> 1 |
| Ja, jeg har sporadisk kontakt med noen av de jeg studert med | <input type="radio"/> 2 |
| Nei | <input type="radio"/> 3 |

| Bet_netverk | Opplever du at kontakten med andre deltakere på styrerutdanningen gir støtte i din hverdag som styrer? |
|--------------------------|--|
| ♦ filter:\Nettverk.a=1;2 | |
| Ja, i stor grad | <input type="radio"/> 1 |
| Ja, i noen grad | <input type="radio"/> 2 |

| Bet_netverk | Opplever du at kontakten med andre deltakere på styrerutdanningen gir støtte i din hverdag som styrer? |
|----------------------|--|
| I liten grad | <input type="radio"/> 3 |
| Ikke i det hele tatt | <input type="radio"/> 4 |

| Fremtid | Om fem år, ser du for deg at du fortsatt er styrer i en barnehage? |
|---------|--|
| Ja | <input type="radio"/> 1 |
| Nei | <input type="radio"/> 2 |
| Usikker | <input type="radio"/> 3 |

| Tilfredshet | Alt i alt, hvor fornøyd er du med å arbeide som styrer i barnehage? |
|---------------------------------|---|
| Svært fornøyd | <input type="radio"/> 1 |
| Fornøyd | <input type="radio"/> 2 |
| Verken fornøyd eller misfornøyd | <input type="radio"/> 3 |
| Misfornøyd | <input type="radio"/> 4 |
| Svært misfornøyd | <input type="radio"/> 5 |

| MerkantiltAns | Har barnehagen kontorhjelpt/merkantilt ansatte som har som arbeidsoppgave å arbeide med dokumentasjon og rapportering? |
|----------------------|--|
| Ja | <input type="radio"/> 1 |
| Nei | <input type="radio"/> 2 |
| Ikke sikker/Uaktuelt | <input type="radio"/> 3 |

| Delegering-Pedleder | Delegerer du som styrer/leder administrativt arbeid knyttet til dokumentasjon og rapportering til pedagogisk leder? |
|----------------------|---|
| Ja | <input type="radio"/> 1 |
| Nei | <input type="radio"/> 2 |
| Ikke sikker/Uaktuelt | <input type="radio"/> 3 |

| Antall_ansatte | Hvor mange ansatte er det i barnehagen? |
|--|---|
| Noter antall ansatte her: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 1 | |

| Antall_barn | Hvor mange barn har plass i barnehagen du jobber i? |
|---|---|
| Oppgi antall barn her: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 1 | |

| Antall_pedagoger | Hvor mange pedagogisk ansatte (barnehagelærere/fagpedagoger) er det ved barnehagen? |
|---|---|
| Noter antallet her: <input type="text"/> <input type="text"/> 1 | |

| Krav_ped_per s | Oppfyller barnehagen kravet til pedagogisk personale (pedagognormen)? |
|---|---|
| Ja, vi fyller lovens krav til pedagogisk personale | <input type="radio"/> 1 |
| Nei, vi har for lite pedagogisk personale til å oppfylle lovkravet, og har fått dispensasjon | <input type="radio"/> 2 |
| Nei, vi har for lite pedagogisk personale til å oppfylle lovkravet, men har ikke dispensasjon | <input type="radio"/> 3 |

| Arbeids- tid_styrer | Hvor mange timer arbeider du vanligvis per uke, alt i alt? | | | | | |
|------------------------|---|--|--|--|--|--|
| Noter antall timer her | <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table> <input type="text" value="1"/> | | | | | |
| | | | | | | |

| Alder | Hvor gammel er du? |
|-------------------|-------------------------|
| Under 30 år | <input type="radio"/> 1 |
| 30-39 år | <input type="radio"/> 2 |
| 40-49 år | <input type="radio"/> 3 |
| 50-59 år | <input type="radio"/> 4 |
| 60 år eller eldre | <input type="radio"/> 5 |
| Vil ikke oppgi | <input type="radio"/> 6 |

Fafo

Institutt for arbeidslivs- og velferdsforskning

Borggata 2B, Oslo

Postboks 2947 Tøyen, 0608 Oslo

Sentralbord: 22 08 85 00

E-post: fafo@fafo.no

fafo.no

