

Jørgen Svalund, Mona Bråten og  
Ragnhild Steen Jensen

---

# **Styrerutdanningen og barnehageledelse**

Delnotat 2



Jørgen Svalund, Mona Bråten og Ragnhild Steen Jensen

# **Styrerutdanningen og barnehageledelse**

Delnotat 2

Fafo-notat 2022:15

Fafo-notat 2022:15

© Fafo 2022

ISSN 0804-5135

# Innhold

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Forord</b> .....                                | <b>4</b>  |
| <b>Sammendrag</b> .....                            | <b>5</b>  |
| <b>1 Innledning</b> .....                          | <b>7</b>  |
| 1.1 Bakgrunn – lederutdanningen for styrere.....   | 8         |
| 1.2 Vår tilnærming .....                           | 10        |
| 1.3 Gangen i notatet .....                         | 10        |
| <b>2 Metode</b> .....                              | <b>11</b> |
| 2.1 Spørreundersøkelse blant alle styrere.....     | 11        |
| <b>3 Utdanning og kompetanse</b> .....             | <b>15</b> |
| 3.1 Deltakelse på lederutdanning for styrere ..... | 15        |
| 3.2 Oppsummering .....                             | 19        |
| <b>4 Lederutdanningen og lederrollen</b> .....     | <b>20</b> |
| 4.1 Vurdering av utdanningen.....                  | 20        |
| 4.2 Betydningen av nettverk .....                  | 22        |
| 4.3 Oppsummering .....                             | 24        |
| <b>5 Vurdering av egen lederkompetanse</b> .....   | <b>25</b> |
| 5.1 Lederutdanning og lederkompetanse .....        | 25        |
| 5.2 Samarbeid med eksterne aktører .....           | 31        |
| 5.3 Oppsummering .....                             | 33        |
| <b>6 Avslutning</b> .....                          | <b>35</b> |
| 6.1 Utdanningsbakgrunn og kompetanse .....         | 35        |
| 6.2 Lederutdanningen og lederrollen .....          | 35        |
| 6.3 Vurdering av egen lederkompetanse .....        | 36        |
| 6.4 Variasjon etter utdanningssted .....           | 37        |
| <b>Referanser</b> .....                            | <b>38</b> |

# Forord

---

Nasjonal lederutdanning for barnehagestyrere ble etablert i 2011. I perioden fra 2020 til 2025 er det syv studiesteder som tilbyr utdanningen. Fafo har fått i oppdrag av Utdanningsdirektoratet å undersøke om lederutdanningen bidrar til utvikling av ledelsespraksis i tråd med formålet med studiet.

Prosjektet startet opp våren 2021, og sluttrapport skal etter planen foreligge ved utgangen av 2024. I dette notatet, som er den andre rapporteringen fra prosjektet, undersøker vi hvilken betydning lederutdanningen har for læring, utvikling og forbedring av ledelse. Dette vil igjen ha betydning for barnehagene som organisasjon.

Notatet baserer seg på en spørreundersøkelse sendt til alle landets barnehagestyrere. Takk til alle dere som tok dere tid til å svare på undersøkelsen. Takk til vår kontaktperson hos Utdanningsdirektoratet, Nina Elvan Rønning, for god dialog og hjelp underveis. Takk også til Utdanningsdirektoratet og en ekstern leser for kommentarer på et tidligere utkast.

Fafo-kollega Anna Hagen Tønder har kvalitetssikret notatet. Takk for gode kommentarer og innspill.

Oslo, desember 2022

Ragnhild Steen Jensen (prosjektleder)

# Sammendrag

---

Dette notatet er den andre rapporteringen fra følgeevalueringen av nasjonal lederutdanning for styrere og ledelse av barnehager<sup>1</sup>. Den overordnede problemstillingen for evalueringen er om og hvordan den nasjonale lederutdanningen for styrere bidrar til å endre styrernes praksis i barnehagen. I dette notatet rettes oppmerksomheten mot de som har deltatt på lederutdanningen for styrere og deres vurderinger omkring nytten av denne utdanningen for den lederrollen de har i barnehagen i dag. Notatet er basert på en spørreundersøkelse blant styrere i offentlige og private barnehager i hele landet. Vi sammenlikner kompetanse på ulike områder blant *styrere som har gjennomført den nasjonale lederutdanningen* for styrere, de som har en *annen lederutdanning*, og de som *ikke har noen form for lederutdanning*. Videre undersøker vi om det er variasjon i svarene blant de som har tatt den nasjonale lederutdanningen etter hvilket utdanningssted de tok utdanningen ved.

Undersøkelsen viser at barnehagestyrere generelt er en gruppe som tar mye videreutdanning. Over 70 prosent av de som har svart på spørreundersøkelsen forteller at de har tatt videreutdanning, litt over halvparten har tatt den nasjonale lederutdanningen. Nesten alle som har tatt den nasjonale lederutdanningen svarer at utdanningen har gitt utgangspunkt for refleksjon over egen lederpraksis, at den har gjort dem til bedre ledere og forbedret deres måte å lede på. Dette omfatter personer som har tatt lederutdanningen for styrere fra den ble etablert i 2011, og svarene tyder på at betydningen av utdanningen for egen ledelsespraksis varer over tid.

Styrerne som har tatt lederutdanningen opplever at den har betydning for evnen til å utvikle egen organisasjon og å videreutvikle barnehagen. Vi finner variasjon mellom de med som har tatt den nasjonale lederutdanningen, de med andre former for lederutdanning og de uten noen lederutdanning når de gjelder *kompetanse i omstillingssituasjoner*. De to førstnevnte gruppene opplever å ha en langt bedre kompetanse i slike situasjoner, enn de som ikke har noen lederutdanning.

Vi finner ingen forskjeller etter om man har lederutdanning eller ikke når det gjelder *samarbeid og det pedagogiske ansvaret* i barnehagen. Det gjelder også hvordan styrerne opplever samarbeidet med foresatte og PPT-tjenesten i kommunene. Det er svært få som opplever at dette samarbeidet er vanskelig. Og det er ikke forskjell på de som har en form for lederutdanning og de som ikke har. Sannsynligvis er dette områder som er godt dekket i barnehagelærerutdanningen slik at kompetanseforskjellene ikke er så ulike i utgangspunktet.

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

---

<sup>1</sup> Det første delnotatet *Variasjon innenfor satte rammer. Nasjonal lederutdanning for styrere* (Fafo-notat 2022:01), ga en oversikt over de ulike studietilbyderne, hvordan utdanningstilbudet er organisert og innholdet i utdanningen.

Blant de som har tatt den nasjonale lederutdanningen finner vi at det på noen områder er mulig å se spor av at studiestedenes innretning setter avtrykk i praksis. Det ser først og fremst ut til å gjelde forskjeller mellom det å ha et tydelig barnehagefaglig fokus og det å sette barnehagen inn i en større samfunnsmessig sammenheng.



# 1 Innledning

---

Dette notatet er den andre rapporteringen fra følgeevalueringen av nasjonal lederutdanning for styrere og ledelse av barnehager. Den overordnede problemstillingen for evalueringen er om og hvordan den nasjonale lederutdanningen bidrar til å endre styrernes praksis i barnehagen.

I dette notatet rettes oppmerksomheten mot de som har deltatt på lederutdanningen for styrere og deres vurderinger omkring nytten av utdanningen for lederrollen de har i barnehagen i dag. Vi sammenlikner disse med styrere som har tatt andre former for lederutdanning og styrere uten noen lederutdanning.

Problemstillingen er formulert i følgende hovedspørsmål:

Hvilken betydning har lederutdanningen for læring, utvikling og forbedring av ledelse? Og gir utdanningen kompetanse og verktøy som oppleves som relevant og nyttig for å utvikle barnehagen som organisasjon?

For å besvare dette spørsmålet ser vi nærmere på følgende:

- 1 **Utdanningsbakgrunn og kompetanse:** Hvilken utdanningsbakgrunn styrerne har, hvor stor andel som har tatt den nasjonale lederutdanningen og/eller annen type lederutdanning.
- 2 **Vurderinger av lederutdanningen:** Hvordan styrere som har gjennomført styrerutdanningen vurderer denne utdanningen, både når det gjelder kvaliteten på selve utdanningen og betydningen den har hatt for praksis i barnehagen: 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. Hvilke temaområder og aktiviteter i utdanningen styrerne vurderer som særdeles verdifulle. Og om det er tema og aktiviteter som styrerne mener det burde vært lagt større vekt på i utdanningen.
- 3 **Vurderinger av egen lederkompetanse:** Styrernes vurderinger av egen lederkompetanse når det gjelder organisasjonsutvikling på ulike områder, slik som barnehagens samfunnsoppdrag og barns læring, barnehagen som arbeidsplass og rollen som arbeidsgiver, samt lederrollen i en sektor som har vært og fortsatt er preget av store omstillinger og restruktureringer. Og om det er forskjell på styrere som har tatt styrerutdanningen og styrere som ikke har denne utdanningen i hvordan de vurderer egen lederkompetanse på disse områdene.

Vi følger også opp funn fra det første delnotatet (Bråten et al., 2022), og undersøker om styrernes vurderinger varierer etter hvilket studiested de har tatt lederutdanningen ved.

I dette notatet sammenlikner vi kompetanse på ulike områder blant styrere som har gjennomført den nasjonale lederutdanningen for styrere, de som har en annen lederutdanning, og de som ikke har noen form for lederutdanning

Vi vil anta at hvilken betydning lederutdanningen har for læring, utvikling og forbedring av ledelse, dels kan henge sammen med forhold ved styrerne, som deres alder eller erfaring. Det kan også spille sammen med forhold ved arbeidsplassen, barnehagen, de styrer. Det kan for eksempel være slik at styrere i store barnehager vurderer nytten av

ulike sider ved lederutdanningen på en annen måte enn styrere i små barnehager. Slike organisatoriske og ytre rammebetingelser kommer vi ikke inn på i dette notatet, men vi går grundigere inn på slik variasjon i neste rapportering, som er planlagt publisert fjerde kvartal 2023.

## 1.1 Bakgrunn – lederutdanningen for styrere

### Etablering av en egen styrerutdanning

Det å være barnehagestyrer er en krevende rolle, og rollen har endret seg i takt med endringer i sektoren. Det siste tiåret er det blitt større oppmerksomhet om kvalitet i barnehagen, og med det har også kravene til barnehagestyreren blitt flere og mer omfattende. Endringer mot større barnehager med flere barn og ansatte bidrar også til at barnehagene blir mer komplekse organisasjoner med mer spesialisering og tydeligere arbeidsdeling. I Stortingsmeldingen om *Kvalitet i barnehagen* (St.meld. 41., 2008-2009) står det:

Utviklingen mot større barnehager vil kreve økt kunnskap om administrasjon og ledelse. Ledelsen har stor betydning for at institusjonen skal klare å møte de mange og komplekse kravene som stilles til deres virksomhet samlet.

Etablering av en nasjonal lederutdanning for styrere i 2011 var et svar på denne utviklingen. Studiet skal bidra til å utvikle både den pedagogiske og den administrative lederkompetansen i barnehagen, og 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. Dette betyr at Utdanningsdirektoratet legger føringer på innhold og struktur for nasjonal lederopplæring for styrere.

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 gi 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.

### Fem tematiske områder

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

- 1 **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.
- 2 **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.
- 3 **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.
- 4 **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 ivaretagelse av mangfold bør derfor inngå i utdanningen.
  - 5 **Samarbeide med andre.** Styrerens evne til å samarbeide med andre kolleger, andre barnehager, barnehageeier og andre eksterne aktører er avgjørende. Tverrfaglig samarbeid med eksterne aktører og foreldresamarbeid bør inngå som tema i utdanningen.

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 ulike studietilbydere**

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. Studietilbudene hos de ulike tilbyderne, hvordan utdanningstilbudene er organisert og innholdet i utdanningen er nærmere beskrevet i den første rapporteringen fra denne følgeevalueringen (Bråten et al., 2022). Et hovedfunn i det første delnotatet var at studietilbyderne legger vekt på at det er et rom for å utvikle sine tilbud innenfor de rammene som kravspesifikasjonen fra Utdanningsdirektoratet setter. Dette mulighetsrommet bruker de aktivt til å velge sin egen profil. Som eksempler peker vi på at Universitetet i Agder har en tydelig statsvitenskapelig profil på sitt tilbud, og at Norges Handelshøyskole har en mer generell ledelsestilnærming enn for eksempel Universitetet i Sørøst-Norge, som legger sterk vekt på barnehageledelse som en egen profesjon. Når det gjelder organisering av studiet fant 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. Dette er også noe av det vi undersøker nærmere i dette andre delnotatet.

### **Et populært studietilbud**

Studiet har vært populært, og plassene har vanligvis blitt fylt opp. Høsten 2022 var det ikke oversøking til noen studiesteder, og alle søkere som fikk godkjent sin søknad av barnehageeier innen fristen fikk tilbud om plass. Totalt var det 306 styrere og assisterende styrere som fikk tilbud om studieplass høsten 2022. Dette er omtrent samme antall som i årene før.

## 1.2 Vår tilnærming

I prosjektet som helhet er vi opptatt av om lederutdanningen for styrere gir avtrykk i praksis, og om utdanningen vurderes som nyttig i styrernes arbeidshverdag. Vårt utgangspunkt er at den læringen styreren tar med seg inn i barnehagen, og betydningen for praksis, henger sammen med den enkelte barnehagestyrers relasjonelle og individuelle stil. Samtidig er lederutdanningens innretning preget av eksterne aktører. Utdanningsdirektoratet og Kunnskapsdepartementet har et nasjonalt ansvar for sektoren og legger føringer og rammer for utdanningens innhold. Dette var tema vi tok opp i det første delnotatet «*Variasjon innenfor for satte rammer. Nasjonal lederutdanning for styrere.*»

I dette delnotatet undersøker vi om de som har tatt lederutdanningen vurderer at den gjør dem bedre rustet til å lede og utvikle barnehagen. Og om det er forskjeller mellom de som har tatt lederutdanning og de som ikke har noen lederutdanning i hvordan de vurderer egen lederkompetanse.

Vi antar også at barnehagens organisering vil ha betydning for hvor nyttig utdanningen vurderes å være. Det kan blant annet handle om størrelse, pedagogtetthet og stabilitet i ansattgruppen. Om barnehagen er kommunal eller privat eid vil også kunne legge premisser og påvirke hvordan styrerne kan jobbe. Slike organisatoriske faktorer vil også kunne ha betydning for hvordan lederutdanningen gir avtrykk i praksis. Dette er tema som vil bli tatt opp i neste rapportering, planlagt publisert i desember 2023.

Funnene fra de tre delnotatene vil bli sammenfattet og diskutert i en sluttrapport som etter planen publiseres ved utgangen av 2024. Her vil vi drøfte og løfte frem funn og diskutere dem opp mot relevant litteratur og forskning på feltet.

## 1.3 Gangen i notatet

Notatet er basert på en spørreundersøkelse blant styrere i offentlige og private barnehager i hele landet. I kapittel 2 gjør vi nærmere rede for spørreundersøkelsen, metoden og datagrunnlaget. I kapittel 3 ser vi på styrernes utdanning og kompetanse når det gjelder ledelse. Etter å ha sett nærmere på hvilken type lederutdanninger styrerne har, ser vi i kapittel 4 på hvordan styrerne vurderer utdanningen de har, og om de bygger nettverk gjennom å delta på lederutdanning. I kapittel 5 setter vi fokus på lederutdanningen styrerne har deltatt på. Vi har spurt hvordan de vurderer utdanningen, og om den gir lederkompetanse innenfor de ulike områdene styrerne har ansvar for som ledere. Vi beskriver også hvordan lederne vurderer sin evne til å samarbeide med aktører utenfor barnehagen. I notatets siste kapittel oppsummerer vi funnene.

## 2 Metode

---

Hoveddatakilden i dette notatet er en spørreundersøkelse som er sendt til alle landets styrere. I prosjektet er vi opptatt av om lederutdanningen fører til endringer i styrernes praksis. I et tidligere notat har vi sett på deltakerundersøkelsene, hvor personer som deltar på lederutdanningen for barnehagestyrere svarer på om de opplever at de har endret praksis på grunn av det de har lært så langt i styrerutdanningen (Bråten et al., 2022). Det er imidlertid mulig at noe av læringen kommer mer mot slutten av utdannelsen, eller at avtrykkene utdanningen har på den enkeltes praksis i barnehagen, blir større eller mindre over tid. Det prøver vi å undersøke gjennom denne spørreundersøkelsen.

### 2.1 Spørreundersøkelse blant alle styrere

Styrere i barnehager møter en mangfoldig hverdag, hvor de ikke bare skal være pedagogiske ledere, men også personalledere og regnskapsførere. De skal dokumentere hva de gjør og lærer barna, de skal rapportere tjenestedata, regnskapsdata, organisasjons- og eierform, om sykefravær, og til kommunale etater, som barnevernet (Haakestad et al., 2015). For å få tak i barnehagestyrernes hverdag, og undersøke om lederutdanningen har betydning for hvordan styrerne møter de ulike utfordringene, har vi gjennomført en webbasert spørreundersøkelse. Undersøkelsen ble sendt ut til alle landets styrere, både til de som har deltatt på lederutdanningen for styrere, og de som ikke har slik utdannelse.

I undersøkelsen spurte vi om de har tatt lederutdanningen, og dersom de hadde det, hvor de tok den. Slik fikk vi informasjon om forskjeller mellom styrere som har tatt lederutdanning for barnehagestyrere og de som ikke har det, og eventuelle forskjeller mellom de som har tatt lederutdanningen ved ulike utdanningsinstitusjoner.

Viktige tema i spørreundersøkelsen var å undersøke hvorvidt lederutdanningen gir styrerne den kompetansen og de verktøyene de selv mener de trenger for å kunne lede og utvikle barnehagen som organisasjon i hverdagen. Vi har også stilt spørsmål ved utviklingsutviklingen på ulike områder, både når det gjelder samfunnsoppdraget og barns læring, barnehagen som arbeidsplass og en lærende organisasjon, samt lederrollen i en sektor som har vært og fortsatt er preget av store omstillinger og restruktureringer.

Spørreundersøkelsen var utformet slik at enkelte spørsmål eller spørsmålsbatterier var rettet til alle styrerne. Dette var for eksempel spørsmål knyttet hvordan de opplever sin egen kompetanse innen ulike deler av arbeidshverdagen, og om de ønsker mer kompetanse innenfor ulike temaer. Videre fikk de som har deltatt på lederutdanningen for styrere enkelte spørsmål direkte rettet mot betydningen av denne utdanningen. Både spørsmålene rettet til alle, og spørsmålene rettet mot de tidligere deltakerne på lederutdanning for styrere, tar fra ulike vinkler opp temaer som opplevelse av utfordringer og kompetanse på områder som personalledelse, pedagogisk ledelse, økonomi og regnskap, og HMS. Spørsmålene som kun er rettet mot de tidligere deltakerne på lederutdanningen for styrere dekker ikke alle disse temaene like godt, men sammen med spørsmålene rettet mot alle respondentene, dekkes de ulike temaene i stor bredde.

Bruk av webbasert spørreundersøkelse ga mulighet til å lage stier og differensiere spørsmålene etter for eksempel om den enkelte styrer har tatt lederutdanningen eller ikke. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til barnehagestyrere, ikke barnehager. Dette fordi

enkelte personer er styrere for flere barnehager, og fordi vi primært er opptatt av styrerne. De som svarte at de var styrere for flere barnehager ble bedt om å svare for det totale antallet barnehager de har ansvar for under ett.

Vi har fått tilgang til ulike opplysninger om alle landets barnehager, blant annet hvem som er styrer, fra Utdanningsdirektoratets databaser. For å lette svarbyrden for den enkelte barnehagestyrer har vi koblet på enkelte data som Utdanningsdirektoratet har tilgjengelig i sine administrative registre. En slik påkobling gjør spørreskjemaet kortere, noe som er viktig for å sikre et høyt antall svar.

## **Utvalg, representativitet og frafall**

Epostadressene til styrerne som mottok undersøkelsen er hentet fra Utdanningsdirektoratets oversikter. Fafo fikk overlevert en liste med alle barnehagene fra Norsk Barnehage-register. Listen inneholdt barnehager per 30.05.2022, med navn, adresse, telefonnummer, epostadresser til styrere, og informasjon om barnehagene var private eller offentlige, antall ansatte og antall barn i barnehagen.

I familiebarnehager eller åpne barnehager er det få ansatte, og i likhet med andre undersøkelser på feltet valgte vi å ikke ta med styrere i disse i undersøkelsen (Bråten et al., 2014; Haakestad et al., 2015; Vassenden et al., 2011; Winsvold & Gulbrandsen, 2009). Etter at disse var ekskludert var det 4983 barnehager igjen. Det manglet midlertid epostadresser til styrer i 52 av barnehagene, slik at vi sto igjen med et utvalg på 4931 barnehager. I undersøkelsen er vi som nevnt opptatt av styrere, ikke barnehager. 295 personer var registrert som styrere for mer enn én barnehage. Disse skulle bare få ett spørreskjema, hvor vi som nevnt spør om styreform, og antall barnehager de har ansvar for. Etter dette satt vi igjen med 4573 styrere. Etter at dubletter og epostadresser som ikke fungerte var fjernet, satt vi igjen med et totalutvalg på 4539 styrere med epostadresser.

Vi sendte ut spørreundersøkelsen i begynnelsen av juni 2022, og 102 eposter kom i retur, enten fordi styrerne hadde sluttet, eller fordi epostene ble blokkert. Dermed var totalutvalget i undersøkelsen 4437 styrere. De som fikk tilsendt lenke til undersøkelsen fikk informasjon om undersøkelsen, hvem som finansierte den og hvilke typer spørsmål vi var opptatt av. Etter første utsending sendte vi ut en påminnelse om undersøkelsen senere i juni, og en siste påminnelse medio august. I alt var det 1691 som svarte på alle spørsmålene i undersøkelsen, noe som gir en svarprosent på 37. Det var imidlertid 663 personer som gikk inn på lenken til spørreundersøkelsen, men uten å fullføre. I tillegg til de som fullførte undersøkelsen tok vi med de som svarte på det sjette spørsmålet i undersøkelsen: «Det har i en del år vært et tilbud om en egen lederutdanning for barnehagestyrere. Har du deltatt på lederutdanning for barnehagestyrere?» Med disse ble det totalt 1760 respondenter i undersøkelsen, noe som betyr at den totale svarprosenten ble 40 prosent.

Det er som nevnt syv studiesteder som underviser i lederutdanning for styrere i perioden 2020 til 2025. Tidligere har det vært andre. I undersøkelsen ønsket vi å se på om det forskjeller mellom styrere som har deltatt på utdanningen ved de ulike studiestedene. For å få til dette er vi avhengig av at det er nok respondenter som har svart fra de ulike studiestedene. I notatet skiller vi mellom svarene fra de som har fulgt lederutdanningen for styrere ved DMMH, BI, OsloMet, NHH og UiA. Fra de andre studiestedene var det for få respondenter til at det gir mening å presentere resultatene. Det er for eksempel bare 53 respondenter som har deltatt på lederutdanningen ved UiT, og 44 fra Universitetet i Sørøst-Norge. Alle som ikke har studert ved de studiestedene hvor det var nok respondenter er samlet i restkategorien «annet studiested».

I dette notatet undersøker vi en rekke problemstillinger. Kan svar fra 40 prosent av styrerne gi et bilde av forholdene vi er opptatt av som er gyldig for alle styrere i ordinære

(ikke familiebarnehager og åpne barnehager) barnehager i Norge? Dersom frafallet er *systematisk*, det vil si at det ikke er tilfeldig hvilke styrere som har latt være å svare på undersøkelsen, kan det bety at undersøkelsen ikke gir et bilde av - representerer- alle styrere i barnehager i Norge. Frafallet er systematisk dersom for eksempel styrere i store barnehager, eller styrere som har liten erfaring som styrere, i større grad enn andre unnlot å svare. Dersom et slikt systematisk frafall henger sammen med det vi undersøker, for eksempel at styrere i store barnehager i større grad opplever at lederutdanningen for styrere ikke legger nok vekt på økonomi og regnskap, vil resultatene for vårt utvalg kunne bli (litt) annerledes enn om alle styrere hadde svart. Dersom det er *tilfeldig* hvilke styrere som svarte, at det ikke er systematiske forskjeller, vil det ikke påvirke svarfordelingene i undersøkelsen, og frafallet vil derfor ikke ha noen betydning.

Vi har muligheter til å undersøke enkelte forskjeller mellom bruttoutvalget med styrere som vi sendte ut undersøkelsen til, og de respondentene som svarte (nettutvalget).

Tabell 2.1 Barnehagestyrere etter eierform. Bruttoutvalg bearbeidet fra Utdanningsdirektoratets liste og nettoutvalg. Prosent.

|            | Norsk barnehageregister | Spørreundersøkelsen |
|------------|-------------------------|---------------------|
| Privat     | 49,8                    | 47,0                |
| Kommunal*  | 50,2                    | 53,0                |
| Totalt (n) | 100 (4539)              | 100 (1764)          |

Fire av styrerne som er sortert under kommunale barnehager er styrere i en annen type offentlig eid barnehage (f.eks. sykehusbarnehager). Det er så få at vi i rapporten gjennomgående omtaler disse som kommunale.

Denne skjevheten er svært liten og har begrenset innvirkning på totaltallene selv i de tilfeller hvor forskjellene i svarene mellom styrer i kommunale og private barnehager er store.

Tabell 2.2 Barnehagestyrere etter antall barn i barnehagen. Bruttoutvalg bearbeidet fra Utdanningsdirektoratets liste og nettoutvalg. Prosent.

|                     | Norsk barnehageregister | Spørreundersøkelsen |
|---------------------|-------------------------|---------------------|
| 29 barn eller færre | 20,9                    | 16,4                |
| 30-49 barn          | 23,9                    | 24,1                |
| 50-69 barn          | 26,8                    | 29,5                |
| 70-89 barn          | 15,1                    | 15,5                |
| 90 eller flere barn | 13,3                    | 14,5                |
| Totalt (n)          | 100 (4535)              | 100 (1764)          |

Det er en litt lavere svarprosent blant de som er styrere i de minste barnehagene med 29 barn eller færre, og det er en litt høyere andel styrere som har svart fra barnehager med mellom 50 og 69 barn. Forskjellene er også her små, og vil ikke påvirke resultatene i særlig grad.

Tabell 2.3 Barnehagestyrere etter antall ansatte i barnehagen. Populasjon bearbeidet fra Utdanningsdirektoratets liste og i undersøkelsens utvalg. Prosent.

|                        | Norsk barnehageregister | Spørreundersøkelsen |
|------------------------|-------------------------|---------------------|
| 1-15 ansatte           | 21,7                    | 19,0                |
| 16-21 ansatte          | 21,4                    | 22,1                |
| 22-29 ansatte          | 25,6                    | 25,6                |
| 30-39 ansatte          | 18,4                    | 19,6                |
| 40 ansatte eller flere | 13,0                    | 13,7                |
| Totalt (n)             | 100 (4515)              | 100 (1764)          |

Vi har også mulighet til å undersøke om det er forskjell mellom populasjonen av styrere og de styrerne som har svart på undersøkelsen når det gjelder hvor mange ansatte det er i barnehagene de styrer (tabell 2.3). Også her kommer det frem at styrere i små barnehager i noe mindre grad har svart, men også her er forskjellen så liten at det vil ha begrenset innvirkning på totaltallene.

### Utvalgsundersøkelse og signifikans

Dataene i undersøkelsen bygger på en utvalgsundersøkelse, og det er derfor en liten usikkerhet knyttet til om svarene i vår undersøkelse er identiske med svarene vi hadde fått om alle styrere i barnehagene i Norge hadde svart. I notatet kommenterer vi bare forskjeller som er signifikante på 5-prosentnivå. Det innebærer at forskjellene vi finner mellom grupper, for eksempel mellom offentlige og private barnehager, i 95 av 100 tilfeller også vil gjenfinnes dersom vi hadde fått svar fra absolutt alle barnehagestyrere (jf. Hellevik, 1991).



## 3 Utdanning og kompetanse

---

Å være ledere i en barnehage krever ferdigheter innen både administrativ og barnehagefaglig ledelse. Slik kompetanse har den enkelte mulighet til å skaffe seg blant annet gjennom deltakelse på ulike generelle lederstudier eller kurs. For å bidra til å utvikle både den pedagogiske og den administrative lederkompetansen i barnehagen, ble det i 2011 etablert en egen lederutdanning for styrere.

I dette kapitlet tar vi for oss spørsmål om styrernes utdanningsbakgrunn og kompetanse, som er den første problemstillingen i dette notatet. Vi spør om de har deltatt på lederutdanningen og om de har tatt andre former for etter- og videreutdanning. Hensikten med kapitlet er å kartlegge den formelle lederkompetansen blant styrerne i norske barnehager. Avslutningsvis i kapitlet ser vi også på hva som kjennetegner styrere som har gjennomført en eller annen form for lederutdanning, og sammenlikner med styrere som ikke har fullført noen form for lederutdanning.

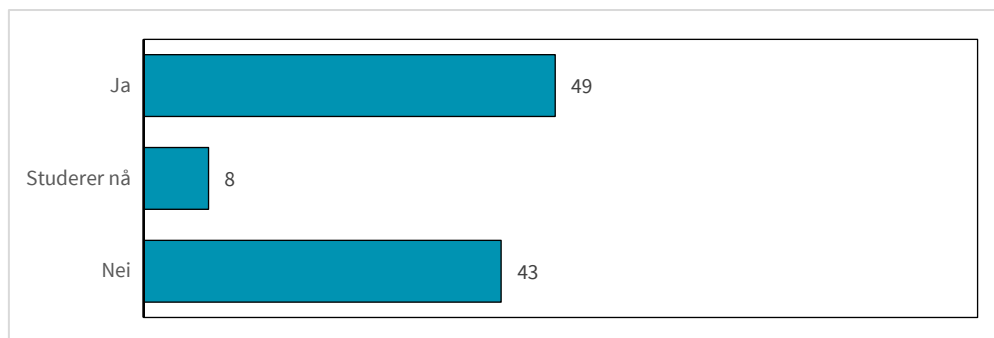
### 3.1 Deltakelse på lederutdanning for styrere

Her ser vi nærmere på hva styrerne svarer om deltakelse i ulike former for etter- og videreutdanning som er relevant for styrerrollen og ledelse av barnehager.

#### Den nasjonale lederutdanningen for styrere

Det er, og har vært, om lag 300 deltakere på lederutdanningen for styrere hvert år, slik at det etter hvert er et stort antall personer som har gjennomført denne utdannelsen. Hvor stor andel av dem som fortsatt arbeider som styrere, og hvor stor andel av styrerne som har slik utdanning er imidlertid ukjent. I spørreundersøkelsen fikk alle spørsmål om de har deltatt på lederutdanning for barnehagestyrere. Svaralternativene var «Ja, jeg har fullført studiet», «jeg deltar på studiet nå», «jeg begynte, men sluttet underveis», «Nei, men jeg har planer om å ta studiet de nærmeste to årene», og «Nei». Rundt halvparten, 49 prosent, svarer at de har gjennomført studiet, mens 8 prosent studerer nå. De som benyttet svaralternativene, «jeg begynte, men sluttet underveis» (2 prosent), «Nei, men jeg har planer om å ta studiet de nærmeste to årene» (9 prosent), og «Nei» (32 prosent), er slått sammen til «Nei» i figur 3.1.

Figur 3.1 Deltatt på lederutdanning for styrere? Prosent, (n = 1764)



De som svarte at de hadde gjennomført studiet fikk spørsmål om når de fullførte studiet (tabell 3.1).

Tabell 3.1 Når ble studiet fullført? (n = 863)

|           | Prosent |
|-----------|---------|
| Før 2014  | 9       |
| 2014–2016 | 27      |
| 2017–2019 | 39      |
| 2020–2022 | 25      |
| Totalt    | 100     |

Vi spurte de som hadde tatt denne utdannelsen om den var en del av en master som de har fullført, og 12 prosent oppga at den var det. Blant de som ikke har gjennomført en slik master kan det hende at noen har planer om å gjøre det i løpet av nærmeste fremtid. Vi spurte derfor de som ikke har gjennomført master om de har planer om å gjennomføre en master hvor lederutdannelsen for barnehagestyrere inngår som en del. 21 prosent har slike planer, mens 35 prosent svarte nei. 44 prosent oppga at de ikke vet eller ikke er sikre på dette.

### Ytterligere videreutdanning

I 2021 ble det etablert flere videreutdanningsmoduler for styrere som hadde tatt lederutdanning for styrere eller tilsvarende, for eksempel andre lederutdanninger som tilsvarer 30 studiepoeng på masternivå (NOU, 2022: 13, s. 138). Disse videreutdanningene er organisert som moduler på 15 studiepoeng, som omhandler juss for ledere og ledelse av utviklings- og endringsarbeid. Disse videreutdanningsmodulene er altså nylig etablert, men temaene for modulene har vært relevante for styrere i barnehager også før 2021, og styrere kan ha benyttet seg av andre videreutdanningstilbud også før disse spesifikke modulene ble etablert. Alle som hadde tatt lederutdanning for styrere i barnehager ble derfor forelagt følgende spørsmål:

Har du tatt ytterligere videreutdanning som er tilgjengelig for de som har fullført lederutdanning for barnehagestyrere?

Svaralternativer og svar kommer frem i tabell 3.2. Om lag én av fire har gjennomført ytterligere videreutdanning etter lederutdanningen.

Tabell 3.2 Ytterligere videreutdanning tilgjengelig for de som har gjennomført lederutdanning for styrere i barnehager. (n = 843)

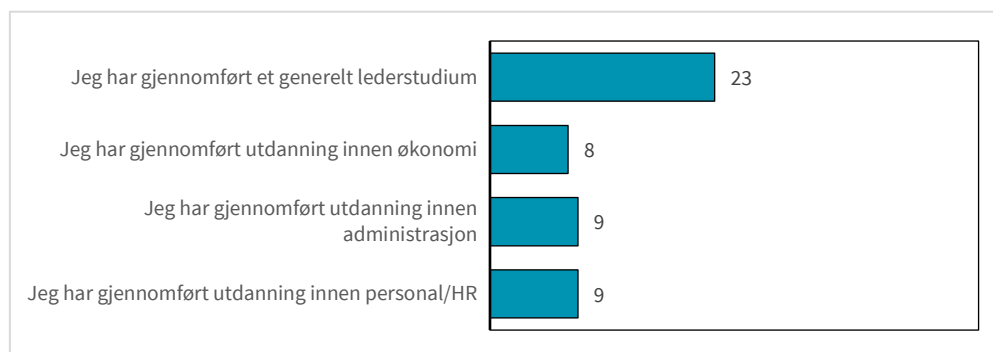
|  | Prosent |
|--|---------|
| Ja, juss for ledere                          | 6       |
| Ja, ledelse av utviklings- og endringsarbeid | 11      |
| Ja, annet tema                               | 9       |
| Nei  | 75      |
| Totalt                                       | 100     |

## Andre former for lederutdanning

Før lederutdanningen for styrere ble etablert måtte styrere som ønsket lederutdanning velge andre former for utdannelse, enten nokså generelle ledelseskurs, eller kurs som var mer rettet mot barnehageledelse<sup>2</sup>. I spørreundersøkelsen fikk alle spørsmål om de hadde gjennomført annen type lederutdanning enn lederutdanningen for barnehagestyrere, hvor utdannelsen utgjorde *minst 15 studiepoeng*. Den enkelte kunne krysse av for flere ulike former for annen lederutdanning, eller svare nei. I alt 35 prosent av alle styrerne har gjennomført en eller annen form for lederutdanning. I figur 3.2 kommer det frem hvilken utdanning den enkelte har tatt.

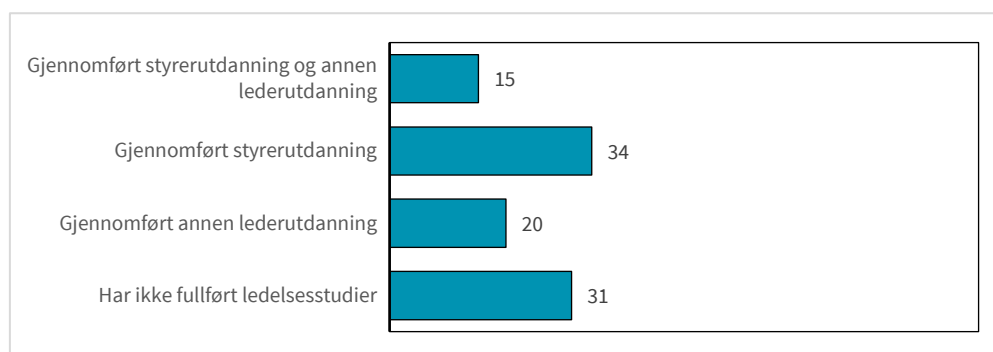
En stor del av de som har gjennomført andre former for lederutdanning har gjennomført et generelt lederstudium. Mange har krysset av for flere av alternativene, og det er mellom 13 og 17 prosent som både har gjennomført et generelt lederstudium og minst én av de andre formene for lederutdanning.

Figur 3.2 Andel som har gjennomført ulike andre former for lederutdanning. Prosent. (n = 1754)



Vi vet hvem som har deltatt og fullført lederutdanningen for barnehagestyrere, og hvem som har gjennomført andre former for lederutdanning. Ved å koble disse to spørsmålene sammen finner vi hvor stor andel som har gjennomført en eller annen form for lederutdanning (figur 3.3). 15 prosent har fullført både lederutdanningen for styrere og annen lederutdanning, mens 34 prosent av styrerne har gjennomført styrerutdanning. Det betyr at litt under halvparten, 49 prosent, har gjennomført lederutdanning for styrere, mens 69 prosent av styrerne har fullført enten lederutdanningen for styrere i barnehagen, eller en annen form for lederstudium. Resten har ingen slik utdannelse.

Figur 3.3 Andel ledere som har deltatt på en eller annen form for lederutdanning. Prosent. (n = 1713)



<sup>2</sup> Vi fikk bla noen eposter om at det har eksistert en master i barnehageledelse, som noen respondenter hadde tatt.

## Kjennetegn ved styrere som har gjennomført en lederutdanning

Er det slik at de som har gjennomført en lederutdanning er eldre og mer erfarne styrere? Og er det slik at de som gjennomfører lederutdanningen for styrere har en annen utdanningsbakgrunn enn de som ikke har gjennomført lederutdanningen. Tabell 3.3 viser at de som har gjennomført lederutdanning for styrere i barnehagen har en noe annen aldersfordeling enn de som har andre former for lederkurs. Mens mange av de som har gjennomført lederutdanningen for styrere er mellom 40 og 59 år, er en stor andel av de som bare har gjennomført andre former for lederutdanning 60 år eller eldre. Disse to gruppene er klart eldre enn de som ikke har noen form for fullført lederutdanning.

I spørreundersøkelsen har vi spurt den enkelte om hvor mange år de har arbeidet i barnehagesektoren, som vi her omtaler som erfaring i sektoren. Denne viser samme mønster som alder. De som har gjennomført lederutdanningen for styrere og de som bare har gjennomført annen lederutdanning har lang erfaring. I gruppen som bare har annen lederutdanning finner vi en stor andel av de med lengst erfaring. Begge disse gruppene er imidlertid mer erfarne enn styrerne som ikke har noen form for formell lederutdannelse.

Tabell 3.3 Trekk ved styrere som har gjennomført lederutdanning for styrere, annen lederutdanning, eller som ikke har (fullført) en lederutdanning. Prosent.

|                            | Gjennomført lederutdanning for styrere i barnehager* | Gjennomført annen lederutdanning | Har ikke fullført lederutdanning |
|----------------------------|--|----------------------------------|----------------------------------|
| <b>Alder</b>               |  |                                  |                                  |
| 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)                        |
| <b>Erfaring i sektoren</b> |  |                                  |                                  |
| 10 år eller mindre         | 3  | 8                                | 11                               |
| 11–16 år                   | 12   | 9                                | 21                               |
| 17–20 år                   | 14   | 10                               | 14                               |
| 21–30 år                   | 52   | 33                               | 36                               |
| Mer enn 30 års erfaring    | 19   | 39                               | 19                               |
| Totalt (n)                 | 100 (806)  | 99 (309)                         | 100 (482)                        |

\*Denne gruppen består av de som både har fullført lederutdanningen for styrere og annen lederutdanning, og de som bare har fullført lederutdanningen for styrere.

Det er også mulig å tenke seg at ønsket om å ta lederutdanning henger sammen med hvilken utdanningsbakgrunn den enkelte styrer har. Tabellen viser at de som har gjennomført en annen lederutdanning i litt større grad har annen høyere utdanning, det vil si at de ikke har utdanning som barnehagelærer eller annen treårig pedagogisk utdanning på høyskolenivå med videreutdanning i barnehagepedagogikk (tabell 3.4).

Tabell 3.4 Trekk ved styrere som har gjennomført lederutdanning for styrere, annen lederutdanning, eller som ikke har (fullført) en lederutdanning. Prosent.

| Utdanning   | Gjennomført lederutdanning for styrere i barnehager* | Gjennomført annen lederutdanning | Har ikke fullført lederutdanning |
|---|--|----------------------------------|----------------------------------|
| Barnehagelærer  | 95   | 92                               | 93                               |
| Annen treårig pedagogisk utdanning på høgsolenivå med videreutdanning i barnehagepedagogikk | 3  | 3                                | 3                                |
| Annen høyere utdanning  | 1  | 5                                | 3                                |
| Annen bakgrunn  | 0  | 0                                | 1                                |
| Totalt (n)  | 99 (801)   | 100 (308)                        | 100 (476)                        |

\*Denne gruppen består av de som både har fullført lederutdanningen for styrere og annen lederutdanning, og de som bare har fullført lederutdanningen for styrere.

### 3.2 Oppsummering

Denne gjennomgangen av utdanning og kompetanse viser at barnehagestyrere generelt er en gruppe som har tatt, og tar, mye videreutdanning. Over 70 prosent av de som har svart på spørreundersøkelsen forteller at de har tatt en type lederutdanning, litt over halvparten har tatt den nasjonale lederutdanningen, resten har tatt ett eller flere kurs som hver har et omfang på minst 15 studiepoeng. En forklaring på den høye andelen som har tatt en form for lederutdanning kan være at de aller fleste styrere i utgangspunktet har en barnehagelærerutdanning. Dette er en utdanning som i stor grad er rettet inn mot det pedagogiske arbeidet i barnehagen. Det er kanskje derfor ikke uventet at de kan oppleve et behov for mer lederkompetanse når de bli styrere og ledere for en organisasjon.

Vi finner også at de som har tatt den nasjonale lederutdanningen og de som har andre ledelseskurs er eldre og har lengere erfaring fra sektoren, enn de som ikke har tatt noen lederutdanning. Det tyder på at det å ta lederutdanning eller andre ledelseskurs, er noe man gjør etter å ha vært styrer i noen år. Det kan skyldes at man etterhvert opplever behov for mer ledelseskompentanse, men også at barnehagehverdagen er endret de siste tiårene og at det setter nye krav til barnehagestyrerens kompetanse.

Vi har også pekt på at etableringen av den nasjonale lederutdanningen for styrere i 2011 var et svar på utviklingen i barnehagesektoren. Større enheter og tydeligere krav til kvalitet har, som nevnt innledningsvis, bidratt til at styrerrollen er blitt langt mer krevende både når det gjelder pedagogisk og administrativ ledelse.

Vi vet også at barnehageeiere, både kommuner og private eiere og kjeder, er opptatt av at styrere skal ta lederutdanning. Samlet kan dette, endringer i sektoren, egen motivasjon og eiernes ønsker, være en forklaring på den høye andelen som har tatt den nasjonale lederutdanningen og andre former for lederutdanning.

## 4 Lederutdanningen og lederrollen

---

I dette kapitlet ser vi på hvordan de som har deltatt på lederutdanningen vurderer selve utdanningstilbudet og om, og eventuelt hvordan, det har endret utøvelsen av lederrollen. Vi er også opptatt av betydningen av nettverk. Spørsmålene vi belyser i dette kapitlet er knyttet til den andre problemstillingen i dette notatet; om hvordan styrerne som har gjennomført styrerutdanningen vurderer den og betydningen for praksis i barnehagen. Vi følger også opp funn fra det første delnotatet i prosjektet (Bråten et al., 2022), og undersøker om styrernes vurderinger varierer etter hvilket studiested de har tatt lederutdanningen ved.

### 4.1 Vurdering av utdanningen

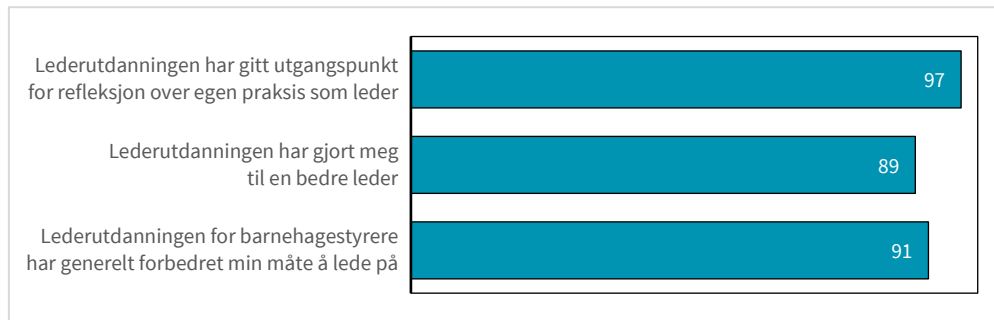
De som har gjennomført lederutdanningen for barnehagestyrere ble forelagt en rekke utsagn som de ble bedt om å ta stilling til ved å svare «helt enig», «enig», «verken enig eller uenig», «uenig», og «helt uenig». Tre av disse utsagnene dreier seg på ulike måter om lederrollen, og utøvelsen av den. De tre nokså generelle utsagnene var:

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

Resultatene vises i figur 4.1. Så godt som alle, 97 prosent, er helt enig eller enig i at lederutdanningen har gitt utgangspunkt for refleksjon over egen lederpraksis. Videre er om lag ni av ti helt enig eller enig i at lederutdanningen har gjort dem til bedre ledere, og at lederutdanningen generelt har forbedret deres måte å lede på.

Det er generelt høyt samsvar mellom svarene på disse tre utsagnene, men spesielt er det slik at de som er enig i utsagnet om at lederutdanningen har gjort dem til bedre ledere også er enig i at lederutdanningen for barnehagestyrere generelt har forbedret deres måte å lede på. Et mye brukt mål på samvariasjon, Pearsons  $r$ , viser at svarene på disse spørsmålene henger tett sammen (Pearsons  $r=0,691$ ). Dette er funn som stemmer godt overens med deltakerundersøkelsene fra 2018, 2019, 2020 og 2021. I alle disse gir styrerne uttrykk for at de opplever at lederutdanningen har styrket dem både i rollen som leder og måten de utøver ledelse på (Gjerustad et al., 2021; Jensen et al., 2020; Jensen et al., 2018; Jensen et al., 2019). Det som er interessant å se i denne spørreundersøkelsen er at det også gjelder blant de som har tatt lederutdanningen tilbake i tid. Det ser dermed ut til at lederutdanningen ikke bare er ferskvare, men at den står seg over tid.

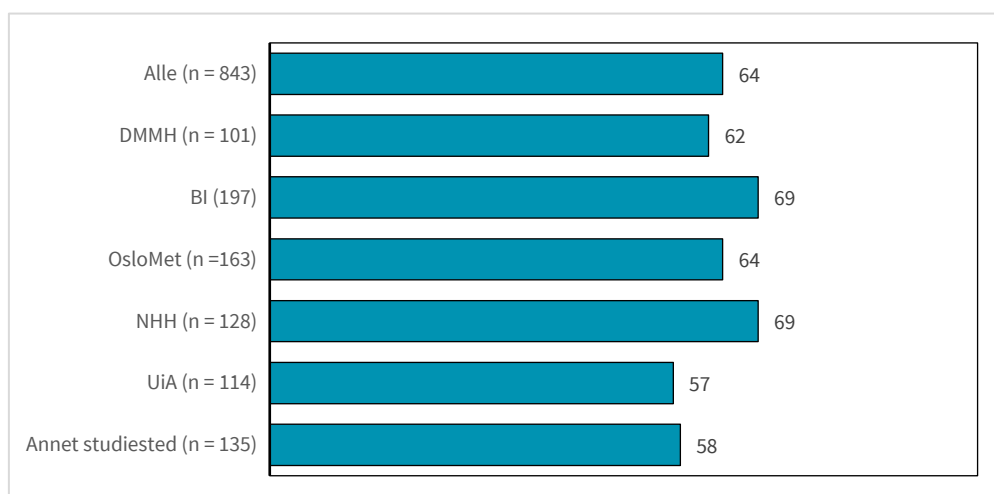
Figur 4.1 Lederutdanningens betydning for opplevelsen av egne lederevner, evnen til å veilede personalet og å utvikle organisasjonen. Prosent som oppgir at de er helt enig eller enig i utsagnene. Prosent. (n = 849–855)



De som har tatt lederutdanningen ved NHH svarer i noe større grad enn de som har gjennomført lederutdanningen ved OsloMet og UiA at de er helt enig eller enig i at lederutdanningen har gitt utgangspunkt for refleksjon over egen praksis som leder. De som har gjennomført lederutdanningen ved OsloMet er i noe mindre grad enn de som har tatt den ved BI helt enig eller enig i at lederutdanningen har gjort dem til en bedre leder. Fra gjennomgangen av studiestedene (Bråten et al., 2022), så vi at NHH skiller seg litt fra de andre studiestedene med en sterkere vektlegging av generell ledelsesteori. Det er mulig at denne vektleggingen eller tilnærmingen bidrar til en større refleksjon over egen lederpraksis blant studentene derfra, sammenliknet med de øvrige.

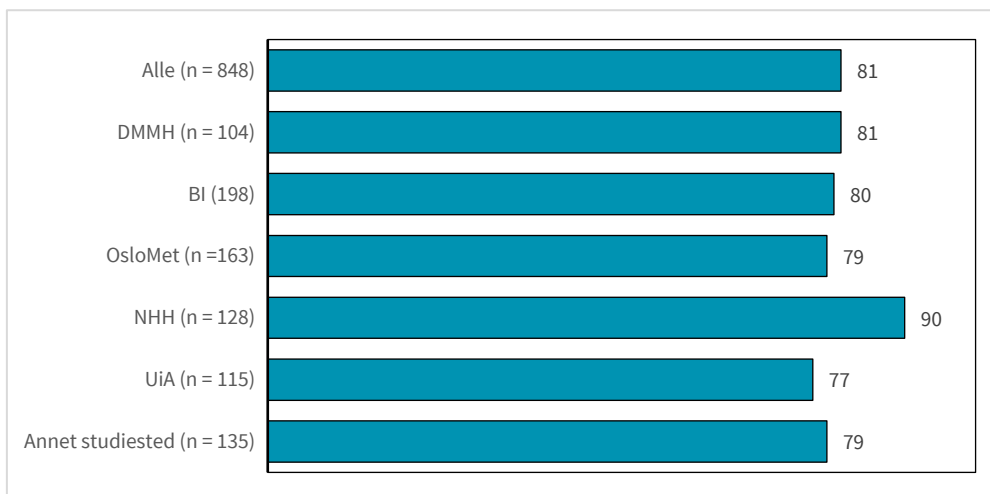
De som har gjennomført lederutdanningen ble videre bedt om å ta stilling til et utsagn om betydningen av utdanningen for deres arbeid som lød: «Jeg har forandret min måte å jobbe på som en følge av studiet». De kunne svare «i svært stor grad», «stor grad», «verken stor eller liten grad», «i liten grad», og «ikke i det hele tatt». I tillegg var «ikke sikker» et svaralternativ. Figur 4.2 viser at 64 prosent av de som har deltatt på lederutdanningen for styrere i barnehagen opplever at de i stor eller svært stor grad har endret sin måte å jobbe på som følge av studiet. Det er nokså små forskjeller mellom styrere som har tatt sin lederutdannelse ved ulike studiesteder, men det er signifikant færre som svarer at de har endret sin måte å jobbe på blant de tidligere studentene ved UiA. Dette kan henge sammen med den mer statsvitenskapelige tilnærmingen som UiA har i sitt studietilbud, og som muligens i litt mindre grad enn de andre studietilbudene vektlegger den konkrete barnehagehverdagen (se Bråten et al., 2022).

Figur 4.2 Andel som svarer at de i stor eller svært stor grad har forandret sin måte å jobbe på som en følge av studiet. Prosent.



De som har tatt lederutdanningen ble også bedt om å ta stilling til følgende utsagn om betydningen av utdanningen for deres arbeid: «Den har gitt meg bedre forståelse av hva det vil si å være leder». Svaralternativene var her i «svært stor grad», «stor grad», «verken stor eller liten grad», «liten grad», «ikke i det hele tatt» og «ikke sikker». 81 prosent svarer at studiet i stor eller svært stor grad har gitt dem bedre forståelse av hva det vil si å være leder. Her skiller de tidligere studentene fra NHH seg ut som mer positive enn de øvrige, med hele 90 prosent som svarer dette.

Figur 4.3 Andel som svarer at studiet i stor eller svært stor grad har gitt dem bedre forståelse av hva det vil si å være leder.



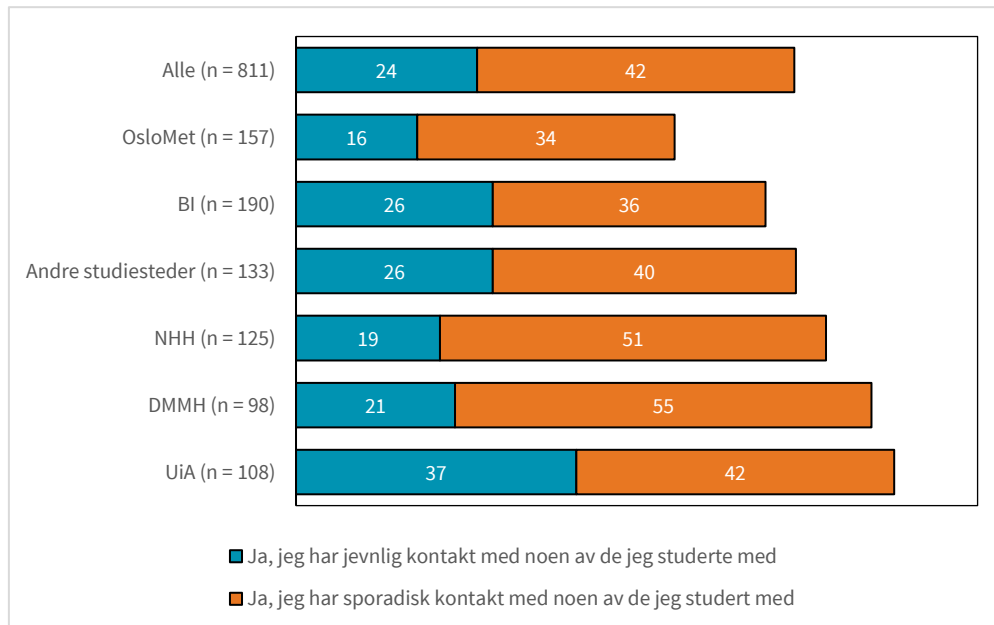
## 4.2 Betydningen av nettverk

Å være barnehagestyrer kan være en ensom posisjon. Det å etablere nettverk med andre styrere som støtte, for å få råd og diskutere utfordringer i en krevende arbeidshverdag, kan være en måte å bøte på det. Vi vet at det etableres slike nettverk på tvers av barnehagene i mange kommuner og private kjeder (Jensen et al., 2020) Det er også interessant å se om det å ta lederutdanning bidrar til at det etableres nettverk mellom de som har studert og om det vurderes som nyttig.

Vi spurte derfor styrerne som har gjennomført lederutdanningen for styrere om de holder kontakten med de de tok lederutdanningen sammen med gjennom nettverk eller andre fora. I figur 4.4 vises bare andelen som svarte «ja», det vil si at 24 prosent av alle styrerne har jevnlig kontakt med noen av de de studerte med, og 42 prosent har sporadisk kontakt, mens 34 prosent svarte nei på spørsmålet (ikke vist i figuren). Figur 4.4 viser videre at en større andel av styrere som har gjennomført ledelsesstudiene ved spesielt UiA (37 prosent), men også BI og Andre studiesteder (26 prosent), jevnlig har kontakt med noen av de de studerte med, sammenlignet med de som gjennomførte studier ved OsloMet (16 prosent) og NHH (19 prosent).

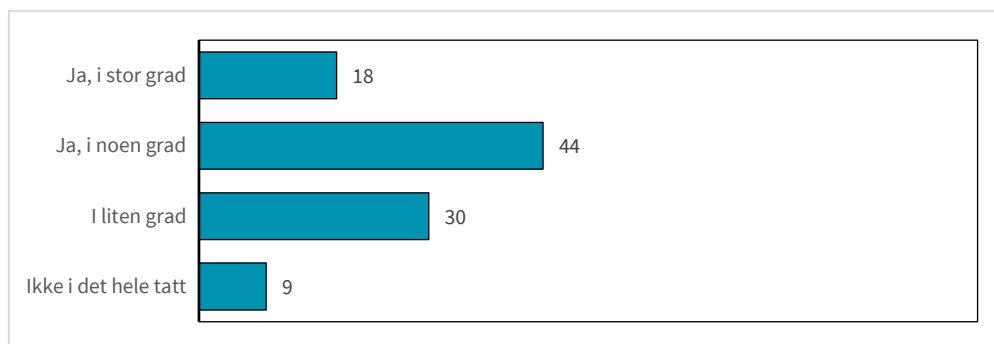


Figur 4.4 Holder du kontakt med de du tok styrerutdanning sammen med gjennom nettverk eller andre fora? Prosent.



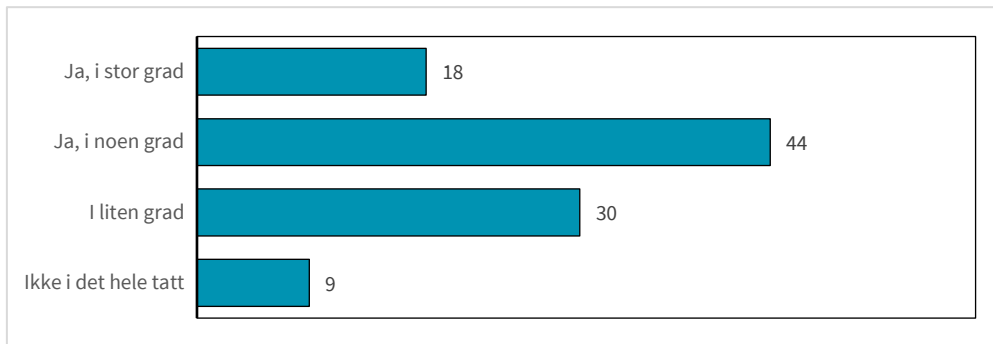
Selv om de som deltar på lederstudiet for styrere har hyppig kontakt, er det ikke gitt at dette gir støtte i deres hverdag som styrere. Vi spurte derfor de som oppga at de har jevnlig eller sporadisk kontakt med noen av de de studerte med om de opplever at kontakten med andre deltakere på styrerutdanningen gir støtte i deres hverdag som styrer. De kunne svare «ja, i stor grad», «ja i noen grad», «i liten grad», og «ikke i det hele tatt» på dette spørsmålet. Figur 4.5. viser at i underkant av to av ti svarer at denne kontakten i stor grad gir støtte i hverdagen som leder.

Figur 4.5 Gir kontakten med andre deltakere på styrerutdanningen støtte i hverdagen som styrer? Prosent. (n = 532)



Betydningen av kontakt med tidligere medstudenter avtar noe etter hvert som tiden går. Figur 4.6 viser at andelen som svarer at kontakten i stor grad gir støtte i hverdagen reduseres jo lengre det er siden de fullførte lederstudiene. Mens ni prosent av de som fullførte før 2014 oppgir at denne kontakten i stor grad gir støtte i hverdagen, oppgir 22 prosent av de som fullførte i perioden 2020 til og med 2022 det samme.

Figur 4.6 Andel som oppgir at kontakten med andre deltakere på styrerutdanningen i stor grad gir støtte i hverdagen som styrer. Prosent. (n = 532)



### 4.3 Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett på hvordan de som har deltatt på lederutdanningen vurderer den, hvordan utdanningen har påvirket utøvelsen av lederrollen og på betydningen av nettverk fra studiet. Vi finner at nesten alle svarer at utdanningen har gitt utgangspunkt for refleksjon over egen lederpraksis, at den har gjort dem til bedre ledere og at lederutdanningen har forbedret deres måte å lede på. Disse svarene omfatter personer som har tatt lederutdanningen for styrere fra denne ble etablert i 2011, og svarene tyder på at betydningen av utdanningen for egen praksis ser ut til å vare over tid.

De som har tatt lederutdanningen ved NHH er i noe større grad enn de andre enig i at utdanningen har gitt utgangspunkt for refleksjon over egen praksis som leder. Vi vet fra gjennomgangen av studiesteder (se Bråten et al., 2022) at NHH i sitt studietilbud vektlegger generell ledelse og strategisk ledelse, og det er mulig at det er kompetansen NHH har på ledelse generelt, som gjenspeiler seg i svarene

Vi finner også at det blant de som har tatt lederutdanningen er en stor andel som har kontakt med de de studerte sammen med. I mange tilfeller vurderes dette som en støtte i hverdagen som styrer. Samtidig ser vi at kontakten med tidligere medstudenter avtar noe ettersom tiden går.

# 5 Vurdering av egen lederkompetanse

---

Vi har sett at lederne opplever at de har blitt bedre ledere gjennom utdanningen. I dette kapitlet ser vi nærmere på om lederutdanningen bidrar til endring i praksis på ulike områder, som er den tredje problemstillingen i dette notatet. Vi er opptatt av om, og i hvilken grad, lederutdanningen gir den kompetansen og de verktøyene styrerne selv mener de trenger i hverdagen for å kunne lede og utvikle barnehagen som organisasjon. Hvilke temaområder og aktiviteter i utdanningen vurderer styrerne som særlig verdifulle, og er det tema og aktiviteter styrerne mener det burde vært lagt større vekt på i utdanningen? Hvordan vurderer styrerne egen lederkompetanse når det gjelder organisasjonsutvikling på ulike områder, slik som barnehagens samfunnsoppdrag og barns læring, barnehagen som arbeidsplass og rollen som arbeidsgiver, samt lederrollen i en sektor som har vært og fortsatt er preget av store omstillinger og restruktureringer? Hvordan vurderer styrerne samarbeidet med ulike aktører tilknyttet barnehagen? Og varierer vurderingene etter hvor de tok lederutdanningen?

## 5.1 Lederutdanning og lederkompetanse

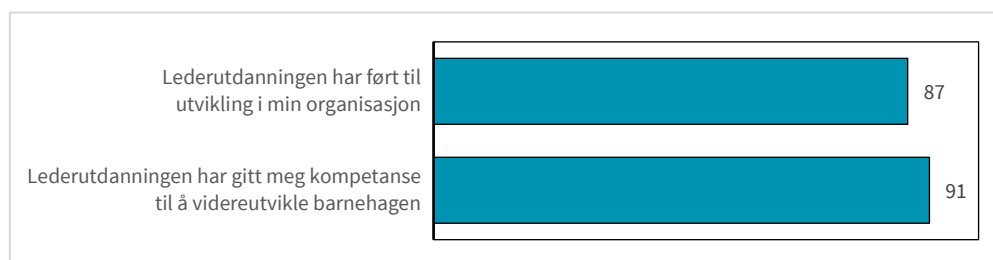
I spørreundersøkelsen ble den enkelte bedt om å ta stilling til to utsagn som dreier seg om hvordan lederutdanningen påvirker deres evner til å utvikle og videreutvikle barnehagen de leder:

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

Mens det første utsagnet eller 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 antagelse er at det vil være en sammenheng mellom de to utsagnene, men det er også mulig at spørsmålene skiller mellom de mer profesjonsorienterte og faglige lederutdanningene og mer profesjonelle og generelle lederutdanningen (se Bråten et al., 2021)

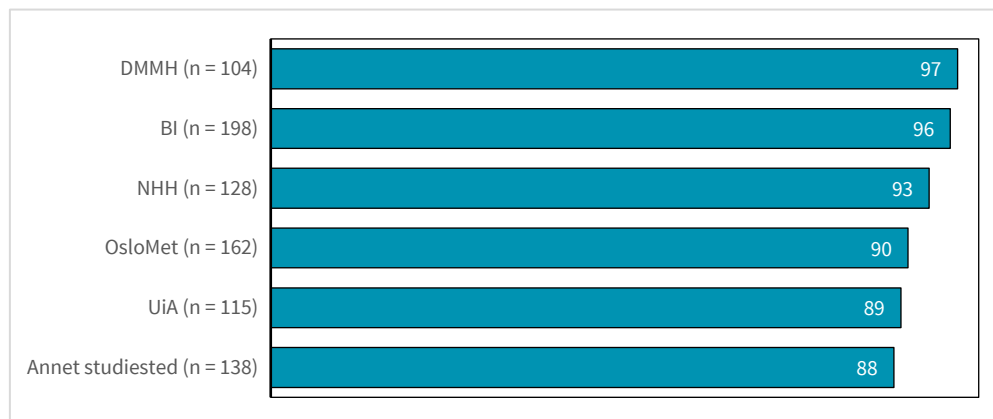
Svaralternativene var «Helt enig», «Enig», «Verken enig eller uenig», «Uenig», og «Helt Uenig». Nesten ni av ti er enig eller helt enig i disse to utsagnene.

Figur 5.1 Lederutdanningens betydning for evnen til å (videre)utvikle organisasjonen. Prosent som oppgir at de er helt enig eller enig i utsagnene. (n = 849–855)



Det er ikke noen forskjell mellom styrere med bakgrunn fra ulike studiesteder når det gjelder svar på utsagnet om at lederutdanningen har ført til utvikling i deres organisasjon. De med mindre enn 17 års erfaring fra barnehagesektoren var i noe mindre grad enig i dette utsagnet. Når det gjelder utsagnet om at lederutdanningen har gitt kompetanse til å videreutvikle barnehagen finner vi forskjeller etter hvilket studiested styrerne har tatt utdanningen ved (figur 5.2). Mens 97 prosent av styrerne som tok lederutdanningen for styrere ved DMMH svarer at de er helt enig eller enig i dette, og 96 prosent av de som deltok ved BI er enig, var det en klart lavere andel som var enig blant de som hadde fulgt lederutdannelsen ved UiA (89 prosent) og OsloMet (90 prosent).

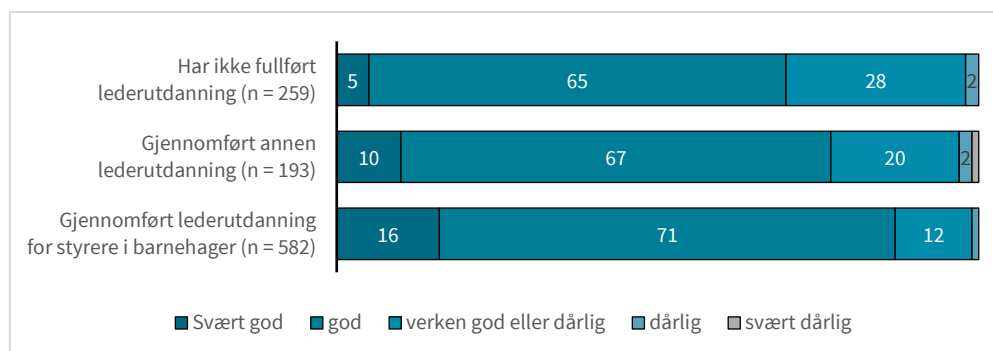
Figur. 5.2 Har lederstudiet gitt kompetanse til å videreutvikle organisasjonen? Andel helt enig eller enig. Prosent.



### Lederkompetanse i en omstillingssituasjon

Styrerne 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 5.3 viser at det er store forskjeller på hvordan styrere med lederutdanning for styrere i barnehager, styrere med annen lederutdanning, og de styrerne som ikke har noen lederutdanning, opplever egen kompetanse i omstillingssituasjoner. Mens 87 prosent av styrerne som har gjennomført lederutdanningen for styrere i barnehager opplever sin kompetanse som leder i en omstillingssituasjon som svært god eller god, var det 77 prosent av de som har andre former for lederkurs som svarte det samme. Blant ledere som ikke har noen av disse formene for lederutdanning var det bare 70 prosent som svarte at de opplevde sin kompetanse som god eller svært god.

Figur 5.3 Opplevelse av egen kompetanse som leder i en omstillingssituasjon. Prosent.



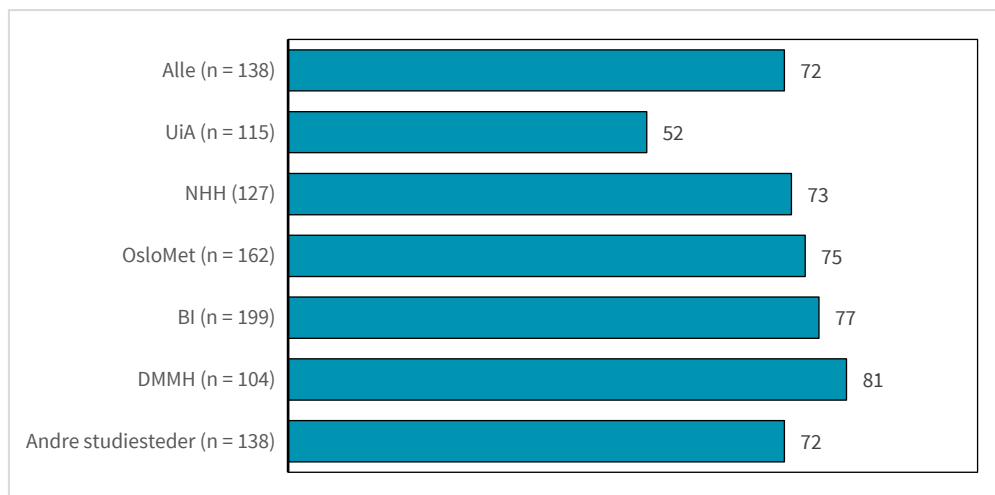
## Lederkompetanse på faglige områder

De som har gjennomført lederutdanningen ble videre forelagt et utsagn som var ment å fange opp om lederutdanningen påvirker hvordan styrerne arbeider med pedagogiske spørsmål. Styrerne kunne si seg «helt enig», «enig», «verken enig eller uenig», «uenig», og «helt uenig» i utsagnet.

- Lederutdanningen har gitt meg kompetanse til å veilede personalet i pedagogiske spørsmål.

Litt over syv av ti var enig eller helt enig i dette utsagnet. Mens 81 prosent av styrere ved DMMH og 75 prosent av styrerne ved BI er helt enig eller enig i at lederutdanningen 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 lederutdanning ved UiA skiller seg klart fra styrere fra alle de andre studiestedene. Denne forskjellen kan 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 enn ved UiA (Bråten et al., 2022).

Figur 5.4 Lederutdanningens betydning for evnen til å veilede personalet i pedagogiske spørsmål. Prosent som oppgir at de er helt enig eller enig i utsagnene.

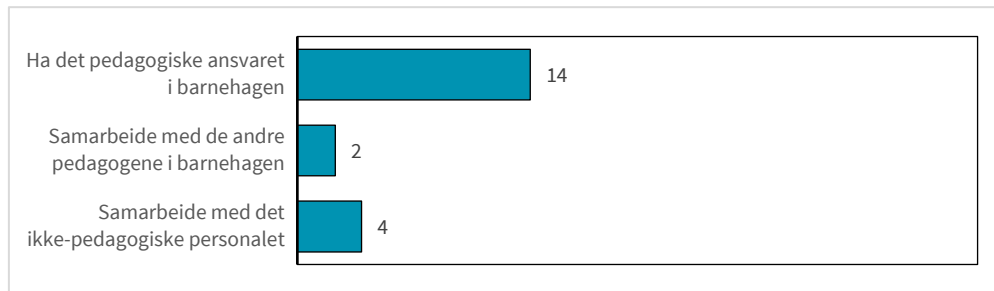


Styrerne ble videre bedt om å svare på hvor lett eller vanskelig de opplever at det er:

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

Svaralternativene var «svært lett» «lett», «verken lett eller vanskelig», «vanskelig», «svært vanskelig» og «ikke aktuelt». Resultatene er vist i figur 5.5. 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. Vi finner ingen forskjell på svarene mellom de som har fullført lederutdanningen for styrere i barnehagen, de som har andre former for lederutdanning, og de som ikke har noen form for styrerutdanning. En forklaring kan være at pedagogisk arbeid generelt er dekket i barnehagelærerutdanningen og derfor ikke skiller mellom de som har tatt lederutdanning eller andre lederkurs, og de som ikke har slik videreutdanning.

Figur 5.5 Vanskelig eller svært vanskelig med samarbeid med pedagogisk og ikke pedagogisk personal, og med å ha det pedagogisk ansvar i barnehagen? n = 1665.

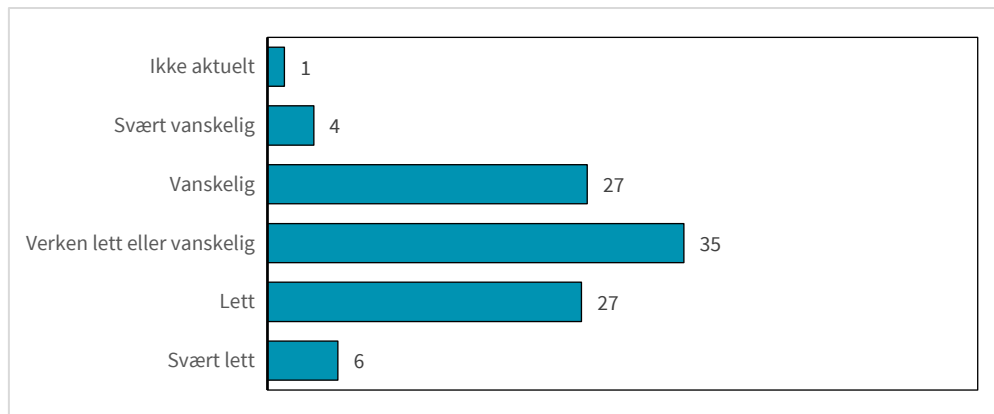


Alle som deltok i spørreundersøkelsen fikk spørsmål om hvordan de opplever å arbeide med oppgaver som kan høre til styrernes ansvar, blant annet å arbeide med regnskap og/eller økonomi.

- Hvordan opplever du å arbeide med regnskap og/eller økonomi?

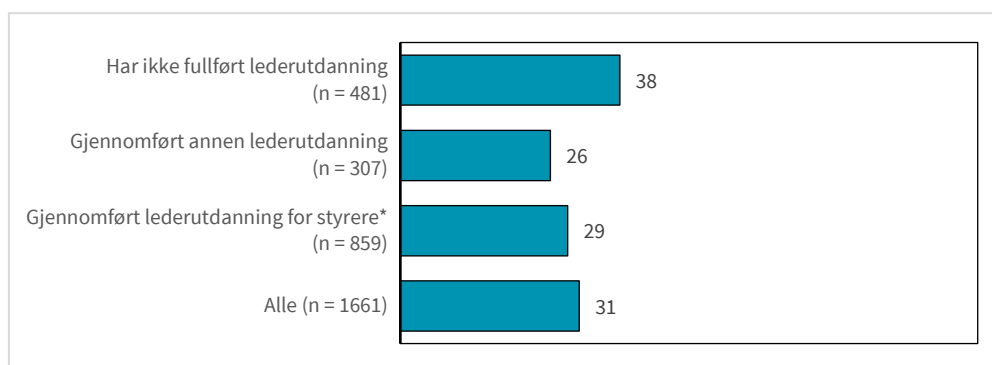
Mens hver tredje opplever dette som lett eller svært lett, er det omtrent like mange (31 prosent) som uttrykker at dette er vanskelig eller svært vanskelig (figur 5.6).

Figur 5.6 Hvordan opplever styrerne å arbeide med regnskap og eller økonomi? Prosent. (n = 1661)



Regnskap og økonomi inngår ikke i utdanningsløpet for å bli barnehagelærer. Det kan imidlertid være en viktig oppgave som leder i barnehagene. Er det slik at styrere som har tatt lederutdanningen for styrere opplever dette som mindre vanskelig enn de som ikke har tatt slik utdanning? Figur 5.7 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 5.7 Andel som svarer at det er vanskelig eller svært vanskelig å arbeide med regnskap eller økonomi.



\* Gjennomført lederutdanning for styrere består både av de som har fullført lederutdanningen for styrere og annen lederutdanning, og de som kun har fullført lederutdanningen for styrere.

Det er små forskjeller mellom de som har gjennomført lederutdanningen for styrere etter studiested når det gjelder hvor vanskelig de vurderer at det er å arbeide med regnskap og 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).

### Kunnskap som er verdifull i arbeidshverdagen

Styrerne som har gjennomført lederutdanningen for barnehagestyrere fikk en del spørsmål som startet med «Hvilke deler av det du lærte i lederutdanningen for barnehagestyrere opplever du nå i ettertid som verdifullt i din arbeidshverdag?», fulgt av ulike temaer (se tabell 5.1). Tabellen viser at «ledelse av arbeid med organisasjonskultur og arbeidsmiljø», «pedagogisk ledelse» og «hvordan jeg som styrer skal forholde meg til foreldre, eiere, politikere og andre i omgivelsene» er temaene som en høyest andel av styrerne oppgir som svært verdifullt eller verdifullt. Videre er det verdt å merke seg at dette er temaer som de fleste har vært borti i studiene. Mer enn tre av ti svarer at «kunnskap om HMS, smittevern etc» og «regnskap og økonomistyring» ikke er relevant eller at det ikke var på pensum. Tabellen viser at det også er en god andel som svarer dette når det gjelder kunnskap om lover og regler om barns og foreldres, rettigheter.

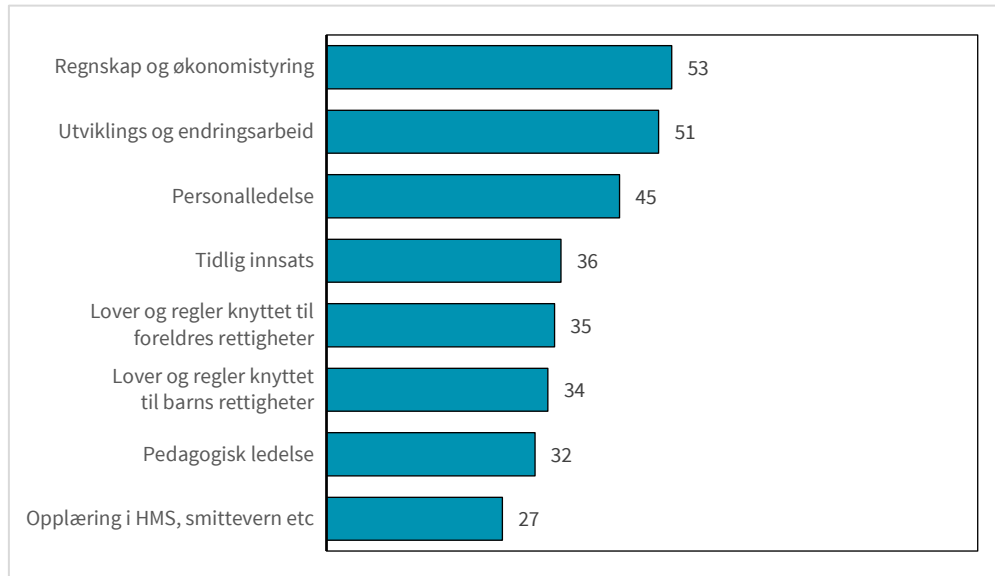
Tabell 5.1 Hva ved det du lærte i lederutdanningen er verdifullt i ettertid? Prosent. (n = 833–871)

|   | 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                                 |

### Behov for mer kompetanse på noen områder?

I spørreundersøkelsen ble alle styrerne, uavhengig av om og hvilken lederutdanning de har tatt, bedt om å ta stilling til om de har behov for mer kompetanse innen ulike områder. Svaralternativene var «i svært stor grad», «stor grad», «verken stor eller liten grad», «i liten grad», «ikke i det hele tatt» og «ikke sikker». I figur 5.8 ser vi at det er på områdene regnskap og økonomistyring, utviklings- og endringsarbeid, og personalledelse at flest oppgir at de har slike behov.

Figur 5.8 Andel som svarer at de i stor eller svært stor grad har behov for mer kompetanse innen ulike områder. (n = 1658-1672)



Som vi har vært inne på, har noen gjennomført lederutdanningen for styrere i barnehagen, andre har andre former for lederutdanning, mens enkelte styrere ikke har noen form for lederutdanning. Tabell 5.2 viser at de som ikke har gjennomført lederutdanningen for styrere, men andre former for lederutdannelse, i mindre grad opplever behov for mer kompetanse innenfor flere av disse områdene. En mulig tolkning kan være at disse har tatt kurs eller moduler rettet inn spesifikt mot disse temaene, mens lederutdanningen i større grad oppleves som en generell utdanning.



Tabell 5.2 Andel som svarer at de i stor eller svært stor grad har behov for mer kompetanse innen ulike områder, etter lederutdanning og studiested

|   | DMMH        | BI          | OsloMet     | NHH         | UiA         | Annet studiested | Annen leder utdanning | Ingen lederutdannin g |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------|-----------------------|-----------------------|
| Regnskap og økonomistyring                        | 59          | 49          | 56          | 54          | 52          | 60               | 42                    | 58                    |
| Personalledelse                                   | 47          | 48          | 43          | 43          | 50          | 52               | 31                    | 48                    |
| Utviklings og endringsarbeid                      | 46          | 56          | 43          | 51          | 54          | 53               | 45                    | 54                    |
| Pedagogisk ledelse                                | 33          | 40          | 34          | 32          | 38          | 40               | 23                    | 31                    |
| Tidlig innsats                                    | 41          | 38          | 41          | 40          | 37          | 41               | 29                    | 32                    |
| Lover og regler knyttet til barns rettigheter     | 43          | 35          | 38          | 30          | 33          | 33               | 30                    | 34                    |
| Lover og regler knyttet til foreldres rettigheter | 37          | 34          | 39          | 29          | 35          | 32               | 31                    | 38                    |
| Opplæring i HMS, smittevern etc                   | 29          | 20          | 22          | 27          | 24          | 28               | 24                    | 32                    |
| n   | 106–<br>109 | 198–<br>202 | 166–<br>169 | 130–<br>131 | 114–<br>116 | 138–<br>140      | 305–<br>310           | 477–<br>483           |

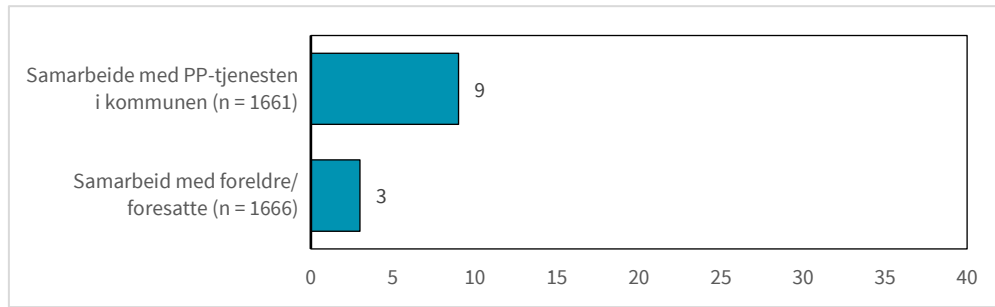
De som har fullført lederutdanningen for styrere kan ha fullført annen lederutdanning i tillegg.

## 5.2 Samarbeid med eksterne aktører

Over ser vi på om den enkelte har behov for mer kompetanse knyttet til blant annet lover og regler om barns, foreldres og foresattes rettigheter. Barnehagene samhandler med ulike eksterne aktører, som foreldre og foresatte og PP-tjenesten i kommunene. Hvor vel-fungerende samarbeidet er, er ikke bare avhengig av den enkelte styrer, men også hvordan *relasjonen* med andre aktører er.

Vi ønsket informasjon om hvordan styrerne vurderer samarbeidet med aktører tilknyttet barnehagen. Alle som deltok i spørreundersøkelsen ble bedt om å svare på hvor lett eller vanskelig de opplever at det er å samarbeide med foreldre eller foresatte, og å samarbeide med PP-tjenesten i kommunen. Svaralternativene var «svært lett», «lett», «verken lett eller vanskelig», «vanskelig», «svært vanskelig», og «ikke aktuelt». Som vist i figur 5.9, er det svært få styrere som opplever samarbeidet med foreldre som vanskelig eller svært vanskelig. Samarbeidet med PP-tjenesten foregår for de fleste også uten særlig problemer. Det er liten forskjell på de som har lederutdanning for styrere, annen lederutdanning, og de som ikke har noen fullført lederutdanning når det gjelder disse spørsmålene.

Figur 5.9 Andel som opplever samarbeidet som vanskelig eller svært vanskelig. Prosent.



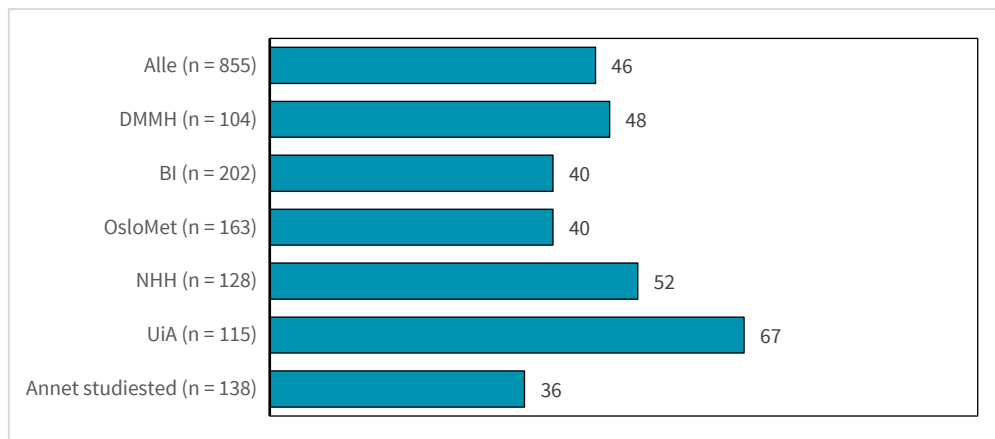
I spørreundersøkelsen ble de som har tatt lederutdanningen for styrere bedt om å ta stilling til følgende utsagn:

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

Den enkelte kunne si seg «helt enig», «enig», «verken enig eller uenig», og «helt uenig», til dette utsagnet. Svarene vises i figur 5.10.

Det er mange ved UiA som er enig i dette, signifikant flere enn ved alle de andre studiestedene. Det er også færre som er enig ved OsloMet og BI, enn ved NHH.

Figur 5.10 Andel som er helt enig eller enig i at lederutdanningen har ført til bedre samarbeid med personer og virksomheter utenfor barnehagen.



De som har tatt lederutdanningen for styrere i barnehager ble bedt om å ta stilling til to utsagn om betydningen av lederutdanningen for deres arbeid rettet mot eksterne aktører:

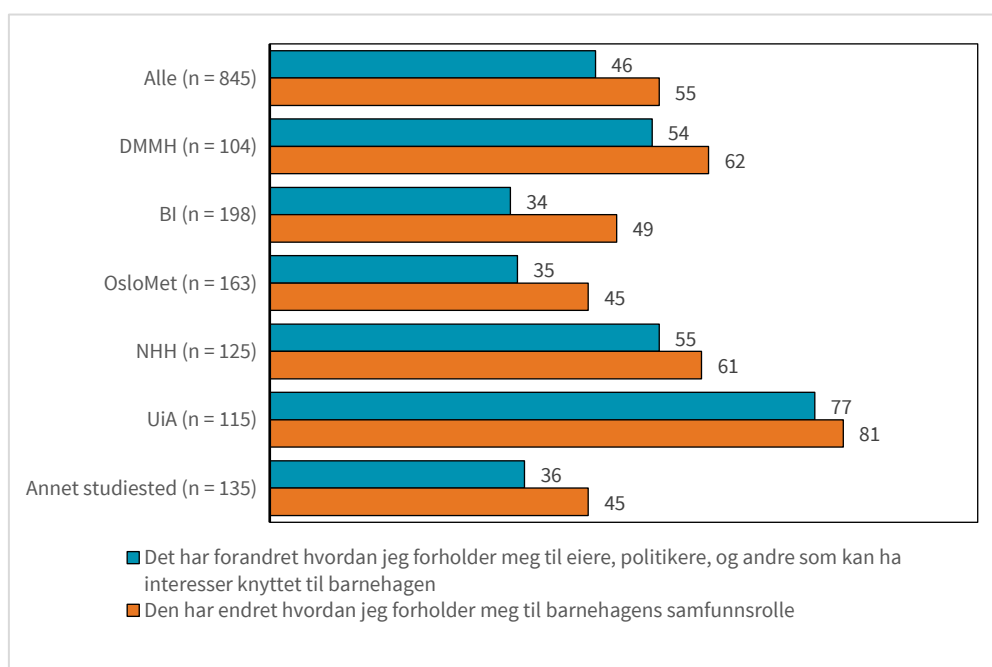
- Det har forandret hvordan jeg forholder meg til eiere, politikere, og andre som kan ha interesser knyttet til barnehagen
- Den har endret hvordan jeg forholder meg til barnehagens samfunnsrolle

Svaralternativene var i «svært stor grad», «stor grad», «verken stor eller liten grad», «i liten grad», «ikke i det hele tatt», og «ikke sikker». I figur 5.11 vises andelen som svarte i stor eller svært stor grad. 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.

Ved UiA ser vi derimot at det er en stor andel som 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 lederutdanningen (jf. Bråten et al., 2022). Dette er et eksempel på hvordan studiestedenes innretning setter spor i praksis.

Figur 5.11 Andel som svarte at de har endret seg i stor eller svært stor grad når det gjelder sitt forhold til omgivelser.



### 5.3 Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett på om lederutdanningen bidrar til endring av praksis. Vi ser at styrere som har tatt lederutdanning opplever at den har betydning for evnen til å utvikle egen organisasjon og å videreutvikle barnehagen. Når det gjelder evnen til å videreutvikle organisasjonen finner vi ingen forskjeller etter studiested, men når det gjelder å videreutvikle *barnehagen* er det litt variasjon. Vi finner at DMMH og BI skiller seg ut, her er det henholdsvis 97 og 96 prosent, som svarer at de er helt enig eller enig i at lederutdanningen har gitt kompetanse til å videreutvikle barnehagen, mens det er en lavere andel med utdanning fra UiA som er enig i dette. Denne forskjellen passer med det vi har beskrevet tidligere: at DMMH har en særlig barnehagefaglig tilnærming, hvor den konkrete barnehagehverdagen har stor plass i utdanningen. På samme måte har vi gjentatt at UiA er det studiestedet som har en utdanning lengst unna den praktiske barnehagehverdagen. Vi har også i gjennomgangen av studiestedene (se Bråten et al., 2022), sett at BI, selv om de ikke er en barnehagefaglig utdanningsinstitusjon, legger stor vekt på barnehagekontekst i sin lederutdanning.

Vi finner også en interessant variasjon mellom de med lederutdanning for barnehagestyrere og andre former for lederutdanning på den ene siden og de uten noen lederutdanning når de gjelder kompetanse i omstillingssituasjoner. De to førstnevnte gruppene oppgir å ha en langt bedre opplevelse av egen kompetanse i slike situasjoner, enn de som ikke har noen lederutdanning.

Når det gjelder å veilede personalet i pedagogiske spørsmål ser vi at det er de som har tatt utdanningen ved UiA som skiller seg ut fra de andre studiestedene. Det er bare litt over halvparten av de som har tatt lederutdanningen her som mener at den har betydning for evnen til å veilede personalet i pedagogiske spørsmål. Igjen er dette et funn som svarer med innrettingen på lederutdanningen.

Vi finner ingen forskjeller etter om man har lederutdanning eller ikke når det gjelder samarbeid og det pedagogiske ansvaret i barnehagen. Sannsynligvis er dette et område som er godt dekket i barnehagelærerutdanningen, og kompetanseforskjellene er derfor mindre i utgangspunktet.

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

Vi har også undersøkt hvordan styrerne forholder seg til ulike aktører i omgivelsene og hvordan de opplever samarbeidet. Det er svært få styrere som opplever samarbeidet med foresatte eller PP-tjenesten som utfordrende. Vi finner ingen forskjell mellom de som har tatt lederutdanningen, andre lederkurs eller ingen lederutdanning på disse spørsmålene. Sannsynligvis er dette en type samarbeid som barnehagene har lang erfaring med, og som inngår som en del av arbeidshverdagen

Vi pekte innledningsvis på at barnehagesektoren er i endring, og at det også er andre aktører i omgivelsene som barnehagen bør/skal/må forholde seg til. Vi har blant annet spurt om det er endringer i hvordan de forholder seg til eiere, politikere og andre som kan ha interesse i barnehagen, og om det har endret hvordan de forholder seg til barnehagens samfunnsrolle. Her finner vi noen interessante forskjeller mellom studiestedene. UiA utmerker seg som det studiestedet hvor flest oppgir både at de samarbeider bedre med personer utenfor og hvor de har endret hvordan de forholder seg til eiere og politikere og til samfunnsrollen.

Dette er i tråd med hvordan vi har beskrevet lederutdanningen er ved UiA. Her er barnehagen som institusjon i samfunnet tydelig vektlagt og tydeligere enn ved de andre studiestedene. Her er det altså et synlig tegn på at studiested også setter spor i praksis – eller i hvert fall i opplevd praksis.

## 6 Avslutning

---

I dette notatet har vi sett på de som har deltatt på lederutdanningen for styrere og deres vurderinger av nytten av denne utdanningen for lederrollen de har i barnehagen i dag. Mer konkret har vi undersøkt betydningen lederutdanningen har for læring, utvikling og forbedring av ledelse, som vi legger til grunn at har betydning for barnehagen som organisasjon.

Gjennom en spørreundersøkelse som er sendt til alle barnehagestyrere i Norge har vi spurt de som har fullført lederutdanningen om hvordan de vurderer betydningen av utdanningen for egen ledelsespraksis. Og vi har sett om det er ulike vurderinger etter studiested. Videre sammenlikner vi de som har tatt lederutdanning, med de som svarer at de har tatt andre ledelseskurs og de som ikke har tatt noe videreutdanning innen ledelse. Ser vi forskjell mellom de som har tatt lederutdanningen, de som har andre ledelseskurs og de som ikke har noen lederutdanning? Hvor ser vi at det er forskjeller?

### 6.1 Utdanningsbakgrunn og kompetanse

Vi har sett på hvilken utdanningsbakgrunn styrerne har, og undersøkt hvor stor andel som har tatt den nasjonale lederutdanningen og/eller annen type lederutdanning. Vi finner at barnehagestyrere generelt er en gruppe som tar mye videreutdanning som øker deres lederkompetanse. Over 70 prosent av de som har svart på spørreundersøkelsen forteller at de har tatt en eller annen form for lederutdanning, og litt over halvparten av styrerne har tatt den nasjonale lederutdanningen for styrere. De aller fleste barnehagestyrere har dermed en form for lederutdanning.

Vi finner at de som har gjennomført lederutdanning for styrere i barnehagen og de som har andre former for lederkurs er eldre og har lenger erfaring i sektoren, enn de som ikke har noen form for fullført lederutdanning. De som har gjennomført en annen lederutdanning har i litt større grad en annen høyere utdanning enn barnehagelærer eller annen treårig pedagogisk utdanning på høyskolenivå.

Hvorfor tar så mange lederutdanning? Barnehagesektoren har utviklet seg mot større enheter, vi har tilnærmet full barnehagedekning og oppmerksomheten er i større grad rettet mot kvalitet i barnehagen (Børhaug & Lotsberg, 2010). Det å være leder i barnehagene krever stadig mer. En del barnehageeiere, det gjelder både kommuner og kjeder, er opptatt av at styrerne skal ta lederutdanning (Jensen et al., 2020). Vi vet også fra deltakerundersøkelsene at styrerne er veldig motiverte for å ta lederutdanning (Jensen et al., 2018, 2019, 2020; Gjerustad et al., 2021). Dette kan være knyttet til at de fleste styrere har en barnehagelærerutdanning, som i hovedsak er rettet inn mot det pedagogiske arbeidet i barnehagen. Samlet kan dette, en mer krevende styrerolle, den enkelte styrers motivasjon og eiernes ønsker, være en forklaring på den høye andelen som har tatt den nasjonale lederutdanningen og annen videreutdanning innen ledelse.

### 6.2 Lederutdanningen og lederrollen

Et sentralt punkt i forskningsprosjektet, og dette notatet, er kvaliteten på lederutdanningen for styrere. Hvordan oppleves den av de som har tatt den? Er det slik at styrerne

har nytte av det de har lært i sin arbeidshverdag? Gir den avtrykk i form av praksisendringer? Spørreundersøkelsen viser at de fleste opplever at utdanningen har gitt dem et bedre utgangspunkt for refleksjon over egen lederpraksis, den har gjort dem til bedre ledere, og de fleste opplever at lederutdanningen har forbedret deres måte å lede på. Styrerne som har tatt lederutdanning opplever at den har betydning for evnen til å utvikle egen organisasjon og å videreutvikle barnehagen.

Noen av funnene i spørreundersøkelsen samsvarer med det vi fant i vår gjennomgang av studiestedene som tilbyr lederutdanning for styrere, og hvordan de vektlegger ulike tema i sitt opplegg (se Bråten et al., 2022). Vi finner for eksempel at de som har tatt lederutdanningen ved NHH i noe større grad enn de andre er enig 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.

Videre viser spørreundersøkelsen at de som har gjennomført lederutdanningen ved UiA i mindre grad svarer at de har endret måten de jobber på. En mulig tolkning av dette kan være at lederutdanningen UiA i noe mindre grad enn de andre studiestedene er rettet mot arbeidet i den konkrete barnehagehverdagen.

Også når det gjelder om lederutdanningen gir en evne til å videreutvikle *barnehagen* er det et sammenfall mellom det vi finner i spørreundersøkelsen og studiestedenes eget fokus (Bråten et al., 2022). Tidligere deltakere ved lederutdanningen for styrere ved DMMH og BI utmerker seg ved å i større grad oppleve at videreutdanningen ga økt evne til å videreutvikle barnehagen. DMMH har en særlig barnehagefaglig tilnærming, hvor den konkrete barnehagehverdagen har en større plass i utdanningen, enn NHH og UiA. Også BI vektlegger barnehagekonteksten i sin lederutdanning. UiA er det studiestedet som har en utdanning som er lengst unna den praktiske barnehagehverdagen, og vi finner også at styrerne som har tatt sin lederutdanning her, i mindre grad opplever at utdanningen har betydning for deres evne til å videreutvikle barnehagen. Slike fokusforskjeller i utdanningen mellom studiestedene synes, i alle fall på noen områder, å gi avtrykk i styrernes opplevelser av sin kompetanse i ettertid.

### 6.3 Vurdering av egen lederkompetanse

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 lederutdanning 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. Både når det gjelder å ha det pedagogiske ansvaret, 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 noen form for lederutdanning og de som ikke har det. Det kan tolkes 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 det er vanskelig. Dette kan tyde på at dette området dekkes godt inn i lederutdanningene. Samtidig er dette et område hvor de som har tatt lederutdanning sier at de ønsker seg mer kompetanse. Det kan dermed også 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.

Det siste området vi har vært opptatt av å undersøke handler om samarbeid. Det gjelder blant annet hvordan styrerne opplever samarbeidet med foresatte og PPT-tjenesten i kommunene. Her finner vi at det er svært få som opplever at dette samarbeidet er vanskelig. Det er heller ikke forskjell mellom de som har en form for lederutdanning og de som ikke har.

Blant de som har tatt lederutdanningen finner vi at de som har tatt den ved UiA i større grad enn ved de andre studiestedene opplever at utdanningen har forandret hvordan de forholder seg til omgivelsene. Det gjelder til eiere og politikere, men også hvordan de forholder seg til barnehagens samfunnsrolle. Dette er i tråd med at UiA i sin utdanning har en sterkere vektlegging av barnehagen som samfunnsinstitusjon, enn de andre utdanningsstedene.

## **6.4 Variasjon etter utdanningssted**

Vi har i dette notatet sett at det er noen forskjeller mellom de som har tatt den nasjonale lederutdanningen, andre former for lederutdanning og de uten lederutdanning, i hvordan de vurderer egen kompetanse på ulike områder. Vi har også sett at blant de som har tatt den nasjonale lederutdanningen er det på noen områder mulig å se spor av at studiestedenes innretning setter avtrykk i praksis. Det ser først og fremst ut til å gjelde forskjeller mellom det å ha et tydelig barnehagefaglig fokus og det å sette barnehagen i en større samfunnsmessig sammenheng.

# Referanser

---

- Bråten, B., Drange, N., Haakestad, H. & Telle, K. (2014). *Gratis kjernetid i barnehage*. Fafo, rapport 2014:44.
- Bråten, M., Jensen, R. S. & Svalund, J. (2022). *Variasjon innenfor satte rammer: Nasjonal lederutdanning for styrere. Delnotat 1* Fafo-notat 2022:1: 1.
- Gjerustad, C., Bergene, A. C. & Borlaug, S. B. (2021). Deltakerundersøkelsen for barnehagestyrere 2021. Resultater fra en spørreundersøkelse blant barnehagestyrere som har tatt videreutdanning. NiFU rapport 2021:9.
- Haakestad, H., Bråten, M., Jensen, R. S. & Svalund, J. (2015). *Tidsbruk i barnehagene: Rapportering, organisering og ledelse*. Fafo-rapport 2015:43.
- Hellevik, O. (1991). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Universitetsforlaget.
- Jensen, R. S., Bråten, M. & Svalund, J. (2020). *Videreutdanning for barnehagelærere og lederutdanning for styrere 2020*. Fafo-rapport 2020: 23.
- Jensen, R. S., Bråten, M., Svalund, J. & Talberg, N. (2018). *Videreutdanning for barnehagelærere og lederutdanning for styrere 2018*. Fafo-rapport 2018:30.
- Jensen, R. S., Bråten, M., Svalund, J. & Talberg, N. (2019). *Videreutdanning for barnehagelærere og lederutdanning for styrere 2019*. Fafo-rapport 2019: 30.
- NOU. (2022: 13). *Med videre betydning – Et helhetlig system for kompetanse- og karriereutvikling i barnehage og skole*. Kunnskapsdepartementet.
- St.meld. 41. (2008-2009). *Kvalitet i barnehagen*. Kunnskapsdepartementet.
- Vassenden, A., Thygesen, J., Bayer, S. B., Alvestad, M. & Abrahamsen, G. (2011). *Barnehagens organisering og strukturelle faktorer betydning for kvalitet*. IRIS, rapport 2011/29.
- Winsvold, A. & Gulbrandsen, L. (2009). *Kvalitet og kvantitet. Kvalitet i en barnehagesektor i sterk vekst*. NOVA, Rapport 2/09.





# Styrerutdanningen og barnehageledelse

Dette notatet er den andre rapporteringen fra følgeevalueringen av nasjonal lederutdanning for styrere og ledelse av barnehager. Den overordnede problemstillingen for evalueringen er om og hvordan den nasjonale lederutdanningen for styrere bidrar til å endre styrernes praksis i barnehagen. Det første delnotatet: Variasjon innenfor satte rammer. Nasjonal lederutdanning for styrere, ga en oversikt over de ulike studietilbyderne, hvordan utdanningstilbudet er organisert og innholdet i utdanningen.

I dette notatet rettes oppmerksomheten mot de som har deltatt på lederutdanningen for styrere og deres vurderinger omkring nytten av denne utdanningen for den lederrollen de har i barnehagen i dag. Vi sammenlikner disse med styrere som har tatt andre former for lederutdanning og styrere uten noen lederutdanning.



Borggata 2B  
Postboks 2947 Tøyen  
N-0608 Oslo  
[www.fafo.no](http://www.fafo.no)

Fafo-notat 2022:15  
ID-nr.: 10376