

Jørgen Svalund, Mona Bråten og
Ragnhild Steen Jensen

Betydningen av rammebetingelser for barnehagestyrerens vurderinger av styrerutdanningen

Delnotat 3

Jørgen Svalund, Mona Bråten og Ragnhild Steen Jensen

**Betydningen av rammebetingelser for
barnehagestyrerens vurderinger av
styreverutdanningen**

Delnotat 3

Fafo-notat 2023:16

Fafo-notat 2023:16

© Fafo 2023

ISSN 0804-5135

Innhold

Forord	4
1 Innledning	5
1.1 Bakgrunn – styrerutdanningen.....	5
1.2 Notatets analytiske rammeverk	8
1.3 Data og metodisk fremgangsmåte	11
1.4 Gangen i notatet.....	14
2 Organisering	15
2.1 Hvilken type barnehage arbeider styrerne i - eierskap og størrelse	15
2.2 Er styrerne ledere for én eller flere barnehager?	16
2.3 Teamorganisering er lite utbredt	17
2.4 Styrernes arbeidsoppgaver	18
2.5 Oppsummering	19
3 Arbeidshverdagen	21
3.1 Pedagogisk ansvar og internt samarbeid.....	21
3.2 Arbeid med regnskap og økonomi	23
3.3 Samarbeid med pedagogisk-psykologisk tjeneste	24
3.4 Kompetanse i omstillingssituasjoner	26
3.5 Oppsummering	27
4 Styrerutdanningen	28
4.1 Pedagogisk ledelse	28
4.2 Barn og foreldres rettigheter	30
4.3 Regnskap og økonomistyring	30
4.4 Styrernes forhold til omgivelsene	31
4.5 Oppsummering	33
5 Kompetansebehov	34
5.1 Kompetanse om regnskap og økonomistyring.....	34
5.2 Kompetanse innen personalledelse og utviklingsarbeid	36
5.3 Kompetanse innen pedagogisk ledelse og tidlig innsats	37
5.4 Kompetanse om barn og foreldres rettigheter og HMS	37
5.5 Forhold til omgivelsene	38
5.6 Oppsummering	39
6 Oppsummering	41
6.1 Organisering av barnehagen	41
6.2 Betydningen av rammebetingelser	42
Referanser	44

Vedleggstabeller: <https://www.fafo.no/images/pub/2023/10394-vedleggstabeller.pdf>

Forord

Nasjonal lederutdanning for barnehagestyrere ble etablert i 2011. I perioden 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. Dette notatet, hvor vi undersøker betydningen av rammebetingelser for vurderingen av styrerutadanningen, er den tredje rapporteringen fra prosjektet.

Forskningsleder ved Fafo, Kaja Reegård, har kvalitetssikret notatet. Takk for grundige og gode kommentarer. Takk også til Utdanningsdirektoratet for kommentarer på et tidlig utkast.

Oslo, desember 2023

Ragnhild Steen Jensen, prosjektleder

1 Innledning

Fafo evaluerer den nasjonale lederutdanningen for styrere i barnehager. Den overordnede problemstillingen er hvordan den nasjonale lederutdanningen bidrar til å endre styrernes praksis. Den nasjonale lederutdanningen for styrere (heretter styrerutdanningen) ble etablert i 2011 og skulle utvikle både den pedagogiske og den administrative lederkompetansen i barnehagen. I perioden 2020 til 2025 er det syv studiesteder som tilbyr utdanningen.

Dette notatet er det tredje delnotatet fra evalueringen.¹ I de to tidligere notatene har vi sett på organisering og innhold i styrerutdanningen (delnotat 1) og om styrerutdanningen bidrar til endring av ledelsespraksis (delnotat 2).

I dette, delnotatet ser vi nærmere på om styrernes vurderinger av styrerutdanningen henger sammen med rammevilkår og organisatoriske kjennetegn ved barnehagen. Hovedregelen er at hver enkelt barnehage skal ha en tilstedeværende styrer eller daglig leder, men det er åpning for å organisere styrerressursen på ulike måter, for eksempel ved at flere barnehager slås sammen til én enhet med felles styrer, eller at flere barnehager slår sine styrerressurser sammen i ett team (Haakestad et al., 2015; Bråten & Jensen, 2017).

Det er mulig å tenke seg at forskjeller i barnehagenes størrelse innebærer at styrerne opplever ulike utfordringer, krav og behov, og at det igjen betyr at de vurderer nytten de har av styrerutdanningen på ulike måter. I tillegg til å undersøke om barnehagenes størrelse har betydning, undersøker vi betydningen av om barnehagen er privat eller kommunal. En del barnehagestyrere er også styrere i flere barnehager, og det kan være at de som styrer flere barnehager har en annen opplevelse av lederutdanningen for styrere.

Hovedspørsmålet vi diskuterer i dette notatet er hvilken betydning variasjoner i rammebetingelsene har for styrernes vurderinger omkring nytten av å ha gjennomført styrerutdanningen. Dette spørsmålet har vi konkretisert i disse tre problemstillingene:

- 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 kommer til 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?

1.1 Bakgrunn – styrerutdanningen

En kort presentasjon av styrerutdanningen, og funnene i de to første delnotatene fra prosjektet, gir et viktig bakteppe for analysene og diskusjonene i dette tredje notatet.

¹ Sluttrapporten skal foreligge ved utgangen av 2024

Lederutdanningen for styrere (delnotat 1)

Den nasjonale lederutdanningen for styrere/styrerutdanningen som ble etablert i 2011 skulle 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 utlysningssprosess hvor utdanningsinstitusjoner kan sende inn tilbud for å bli vurdert som studietilbyder. Dette betyr at Utdanningsdirektoratet legger føringer for innhold og struktur for nasjonal lederopp-læring 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. 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.

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

- 1 **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 fungere 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 **Utviklings- 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 partsamarbeid, 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 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 barnehage-loven.

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, 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 rom for å utvikle tilbud innenfor rammene som kravspesifikasjonen fra Utdanningsdirektoratet setter, og at denne variasjonen kan sette ulike avtrykk i styrernes ledelsespraksis.

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 årene før.

Selv om Utdanningsdirektoratet gjennom kravspesifikasjonen setter rammer for innhold og struktur i styrerutdanningen, legger studiestedene vekt på at det er rom for å utvikle sine studietilbud, og også at de benytter seg av dette. Gjennomgangen av studiestedene viste blant annet at NHH har en generell eller strategisk ledelsesorientering, mens profesjonsstudiestedene, som DMMH og USN har en mer utpreget barnehagefaglig tilnærming. UiA skiller seg ut ved å ha en tydeligere statsvitenskapelig tilnærming og en vektlegging av barnehagen som samfunnsinstitusjon (Bråten et al., 2022).

Styrerutdanningen og barnehageledelse (delnotat 2)

I det andre notatet (Svalund et al., 2022) rettes oppmerksomheten mot de som har deltatt på styrerutdanningen, og deres vurderinger av nytten av denne utdanningen for den lederrollen de har i barnehagen i dag. Dette notatet er basert på den samme spørreundersøkelsen blant styrere, som dette tredje notatet.

Den første rapporteringen fra undersøkelsen viste 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, mens litt over halvparten har tatt den nasjonale lederutdanningen. Nesten alle som har tatt styrerutdanningen 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 styrerutdanningen fra den ble etablert i 2011.

Svarene tyder på at betydningen av utdanningen for egen ledelsespraksis varer over tid. Styrerne som har tatt styrerutdanningen opplever at den har betydning for evnen til å utvikle egen organisasjon og å videreutvikle barnehagen. Vi finner variasjon mellom de som har tatt styrerutdanningen, de med andre former for lederutdanning og de uten noen lederutdanning når de gjelder *kompetanse i omstillingssituasjoner*. De to førstnevnte har 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 samarbeider 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 store i utgangspunktet.

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

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

1.2 Notatets analytiske rammeverk

I dette notatet er vi opptatt av å undersøke hvilken betydning ulike organisatoriske og ytre rammebetingelser har for styrernes vurderinger omkring nytten av styrerutdanningen. Her har vi, som omtalt foran, valgt å se nærmere på tre dimensjoner; eierskap, størrelse og styrermodell. Først skal vi gjøre nærmere rede for disse tre dimensjonene, og hvorfor vi har valgt nettopp disse. På bakgrunn av tidligere forskning omkring styrerrollen og barnehageledelse, har vi sammenfattet noen kjennetegn ved de ulike dimensjonene som vi antar kan ha betydning for hvordan styrerne praktiserer lederrollen og hvordan de vurderer nytten av lederutdanningen.

Dette har vi samlet i figur 1, som gir et rammeverk for de empiriske analysene som kommer i kapittel 3, 4 og 5. Dimensjonene er nærmere forklart under figuren.

Figur 1.1 Konseptuelt rammeverk for analyser av nytten av styrerutdanningen i ulike sammenhenger



Eierskap

Den første dimensjonen er eierskap, om barnehagen er eid av en privat aktør eller en kommune. Styrer er barnehagens pedagogiske og administrative leder, men må forholde seg til eierne enten det er en kommune, en privat kjede eller en ideell aktør. Drøyt halvparten av alle barnehager i Norge er privateide. Hvilken rolle eierskapet har for utøvelse av styrerrollen har vært lite utforsket, men litteratur som belyser forskjeller i organisering og styringsprinsipper gir grunnlag for å anta at eierskap har betydning. I tilfeller hvor én eier har flere barnehager og har utviklet en kapasitet til å regulere disse, vil det gi mening å forstå alle eierens barnehager som én organisasjon (Børhaug et al., 2018). Kjedebarnhager vil ofte være del av en 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 tradisjonelle uavhengige andelsbarnehagene. Der har styrer mindre tilgang på administrativ og faglig støtte. Kommuner kan også tilby sine barnehager felles administrativ og faglig støtte. Hvilken tilgang barnehagene har på ekstern støtte og kompetanse kan derfor også variere mellom kommunene.

Når det gjelder hvilken betydning eierskap har for styrers vurdering av nytten av styrerutdanningen er det mulig at ulikheter i styringsprinsipper i private og kommunale barnehager kan ha betydning. En mulighet er at de private barnehagene har større grad av eierstyring, mens de kommunale legger større vekt på styrerrollen som en (mellom-)lederrolle i kommunen. Styrere i kommunale barnehager kan oppleve at rollen som pedagogisk leder står i konflikt til rollen som administrativ mellomleder i kommunen (Olsen, 2016). I spørreundersøkelsen som vi analyserer i dette notatet, jobber 53 prosent av styrerne i en kommunal barnehage og 47 prosent i en privat barnehage (Svalund et al., 2022, p. 13).

Barnehagens størrelse

Den andre dimensjonen er barnehagens størrelse. 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). Arbeidsorganiseringen har vært preget av at alle gjør alt og at arbeidsoppgavene i stor grad følger vakter (Børhaug et al., 2018). Dette er under endring og handler både om at barnehagene er blitt større, med flere barn og flere ansatte, og at kravene til barnehagens kvalitet og innhold er styrket. Det har vært satset mye på å utvikle barnehagestyrernes ledelsesprofesjonalitet (Børhaug & Lotsberg, 2010, pp. 80-81). Børhaug et al. (2018, p. 52) beskrev barnehagen som en lite spesialisert organisasjon med en uformell lavprofilledelse som primært var rettet mot å vedlikeholde det uformelle felleskapet. Men, at det i takt med at barnehagene er blitt større, har vært en bevegelse bort fra små, autonome, gruppebaserte barnehager i retning av større barnehager med mer hierarki og mer formalisert organisering. Større og mer komplekse organisasjoner vil også føre til mer spesialisering, og med det behov for mer koordinering (Bråten et al., 2015; Nylehn, 2001, p. kapittel 3). Dette kan også innebære en endring i leder- og styrerollen, 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 ekstern ledelse, som innebærer at barnehagen også forholder seg til eksterne aktører som f. eks PP-tjenesten, foreldre og sentrale myndigheter fått økt oppmerksomhet (Børhaug & Lotsberg, 2016; Gotvassli, 2019). Hva angår forskjeller i krav til ledelse i små og store barnehager, antar Børhaug & Lotsberg at profesjonell og administrativ ledelse vektlegges i store barnehager, mens faglig og helhetlig ledelse vektlegges i små barnehager.

Blant styrerne som har svart på vår spørreundersøkelse, oppgir 19 prosent at barnehagen har 1–15 ansatte, 22 prosent svarer 16–21, 26 prosent svarer 22–29, 20 prosent svarer 30–39, mens 14 prosent svarer at barnehagen har 40 ansatte eller flere (Svalund et al., 2022 s. 14). Det er en noe høyere andel av de private barnehagene med mellom 1 og 15 ansatte (22 prosent mot 16 prosent i de kommunale), og en noe høyere andel av de kommunale med 40 ansatte eller mer (16 prosent av de kommunale mot 11 prosent av de private), ellers er det små forskjeller i størrelse på de kommunale og private barnehagene i spørreundersøkelsen.

Styrermodell

Den tredje dimensjonen er styrermodell, det vil si hvordan styrerressursen i barnehagen er organisert. Selv om hovedregelen i norske barnehager er at hver enkelt barnehage skal ha en styrer som er til stede på daglig basis, viser en studie fra 2015 at alternative styrermodeller har en viss utbredelse (Haakestad et al., 2015). Haakestad et al. identifiserte tre alternative styremodeller: teamorganisering, områdeorganisering og delt styrerressurs. *Teamorganisering* var kjennetegnet av at flere barnehager var slått sammen til én enhet, med én styrer og én assisterende styrer eller fagleder. *Områdeorganisering* innebar en samorganisering av flere barnehageenheter, som hver for seg besto av to eller tre barnehager, til ett område med felles administrativ ressurs samt en seksjonsleder. Hver barnehageenhet ledes av en barnehageleder (styrer) som hadde både det administrative og det pedagogiske ansvaret i sin barnehageenhet. I den siste modellen, *delt styrerressurs*, var én styrer alene daglig leder for to barnehager og delte tiden mellom disse. Begrunnelsene som ble gitt for en slik organisering var økonomiske besparelser grunnet presset økonomi, ønske om å styrke barnehagens faglige ledelse og å legge til rette for effektiv arbeidsdeling og administrative

stordriftsfordeler (s. 41). Hvilken styrermodell som er valgt for barnehagen legger premisses for utøvelse av styrerrollen, som vi antar vil ha betydning for hvordan styrerne vurderer nytten av å ha gjennomført lederutdanningen.

Disse tre dimensjonene er sammenflettet, og variasjon i én kan forventes å ha betydning for de andre dimensjonene. For eksempel viser Svalund et al. (2022, p. 34) at eierskap har betydning for hvordan styrerrollen er organisert. Andelen som er styrere i flere enn én barnehage er høyere i kommunale barnehager og i private barnehager som er organisert i en eller annen form for kjede, sammenliknet med private ideelle² og private enkeltstående barnehager.

1.3 Data og metodisk fremgangsmåte

Dette notatet bygger på spørreundersøkelsen blant styrere som ble presentert i Fafo-notat 2022:15 «Styrerutdanningen og barnehageledelse». Spørreundersøkelsen ble grundig presentert der, og vi gir derfor en kortere presentasjon i dette notatet. Lesere som er interessert i mer informasjon om spørreundersøkelsen henvises til kapittel 2 i Svalund et al. (2022).

Spørreundersøkelse blant alle styrere

For å få tak i barnehagestyrernes hverdag, og undersøke om lederutdanningen har betydning for hvordan styrerne møter utfordringene, gjennomførte vi en webbasert spørreundersøkelse. Undersøkelsen ble sendt ut til alle landets styrere, både til de som har deltatt på styrerutdanningen, og de som ikke har slik utdannelse.

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

Viktige tema i spørreundersøkelsen var hvorvidt styrerutdanningen gir styrerne den kompetansen og de verktøyene de mener de trenger for å kunne lede og utvikle barnehagen som organisasjon. Vi stilte spørsmål ved organisasjonsutviklingen på ulike områder, både når det gjelder samfunnsoppdraget og barns læring, barnehagen som arbeidsplass og som 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 uavhengig av lederutdanning. Dette var for eksempel spørsmål knyttet hvordan de opplever sin egen kompetanse innen ulike deler av arbeidshverdagen, og om de ønsker mer kompetanse. Videre fikk de som har deltatt på styrerutdanningen enkelte spørsmål direkte rettet mot betydningen av denne utdanningen.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til barnehagestyrere, ikke barnehager. Dette fordi enkelte 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 hadde ansvar for under ett.

Utvalg, representativitet og frafall

I familiebarnehager eller åpne barnehager er det få ansatte, og i likhet med andre undersøkelser på feltet valgte vi å ikke ta med disse styrerne (Bråten et al., 2014; Haakestad et al., 2015; Vassenden et al., 2011; Winsvold & Guldbrandsen, 2009). Vi

² Ideelle barnehager er ikke-kommersielle barnehager som er drevet av organisasjoner eller stiftelser

satt til slutt med et totalutvalg på 4437 styrere med epostadresser, og vi sendte ut spørreundersøkelsen i begynnelsen av juni 2022. Etter to påminnelser var det i alt 1691 som svarte på alle spørsmålene i undersøkelsen. Det gir en svarprosent på 37. 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. Det er en bra svarprosent for denne typen undersøkelse. Viktigere, frafallet synes å ha vært tilfeldig, slik at resultatene er representative for alle styrere.

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? En frafallsanalyse (se tabell 2.2-2.4 i Svalund et al., 2022) viser at frafallet i vår undersøkelse er tilfeldig ut fra variablene vi kan undersøke, og at det ikke har noen vesentlig betydning for resultatene i undersøkelsen.

Analyser og analysemetoder

Dataene i undersøkelsen bygger på en undersøkelse rettet mot alle styrere, men det er ikke alle som har svart, 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 kommunale og private barnehager, i 95 av 100 tilfeller også vil gjenfinnes dersom vi hadde fått svar fra absolutt alle barnehagestyrere (jf. Hellevik, 1991).

I notatet gjennomfører vi to former for analyser. For det første presenterer vi data i form av figurer som viser hvordan styrere med og uten styrerutdanning som arbeider i små eller store barnehager, eller som er styrere i private eller kommunale barnehager, svarer. Der er vi opptatt av om styrerutdanningen setter avtrykk på ulike måter. Er det for eksempel slik at styrere i kommunalt eide barnehager, som kan oppfattes som mellomledere i det kommunale organisasjonshierarkiet (Olsen, 2016), opplever at det de lærte om omgivelser er mer verdifullt i hverdagen, sammenlignet med styrere med samme utdanning i private barnehager?

For det andre benytter vi regresjonsanalyser. Dette er en kvantitativ analyseteknikk som gjør det mulig å beskrive styrke og retning på sammenhengene mellom avhengige og uavhengige variabler. For eksempel kan vi undersøke om det er en sammenheng mellom styrernes opplevelse av hvor vanskelig det er å samarbeide med de andre pedagogene i barnehagene, og hvorvidt de har gjennomført styrerutdanning. I regresjonsanalysen kan vi så sammenligne individer som ellers er like på alle de andre uavhengige variablene (kjønn, alder, utdanning, arbeidstid o.a.). Dette gir mulighet til å isolere betydningen av hver enkelt av de uavhengige variablene, noe som er viktig når det er flere forhold som kan tenkes å påvirke den avhengige variabelen vi er opptatt av.

De avhengige variablene som benyttes i regresjonsanalysene er dikotome (har to verdier), og derfor benytter vi logistisk regresjon i analysene. Der beskrives endringene langs en S-formet kurve. Tolkningen av tabellene blir, noe forenklet, slik at når koeffisienten er positiv, vil en økning i den uavhengige variabelen innebære en økning i sannsynligheten for et utfall kodet som 1. Resultater fra en logistisk regresjon omregnes gjerne til oddsskårer, altså forskjeller i sannsynlighet for at resultatet

enten er 1 eller 0. Disse presenteres i [vedleggstabellene](#) som beta (EXP(B)). For mer om regresjonsanalyse, se for eksempel Skog (2004).

I dette notatet ser vi nærmere på en rekke variabler som på ulike måter sier noe om styrerutdanningen. I analysene i kapittel 3 og 5 undersøker vi spørsmål som har gått til alle styrerne, både de som har gjennomført styrerutdanning, og de som ikke har det. Før styrerutdanningen ble etablert i 2011 kunne styrere som ønsket lederutdanning velge generelle ledelseskurs, eller tilgjengelige kurs som var rettet mot barnehageledelse. Også i tiden etter 2011 har styrere hatt mulighet til å gjøre dette. Det kan derfor være forskjeller mellom de styrerne som ikke har gjennomført styrerutdanningen, men som har annen lederutdanning, og de som ikke har noen slik lederutdanning. Derfor skiller vi mellom disse tre gruppene styrere, for å undersøke om rammebetingelsene som vi har skissert opp påvirker hvilke avtrykk styrerutdanningen har. De med annen lederutdanning skilles ut gjennom spørsmålet om de hadde gjennomført andre typer lederutdanning enn lederutdanningen for barnehagestyrere, hvor utdannelsen utgjorde minst 15 studiepoeng (se mer om dette i Svalund et al., 2022, p. 17).

I kapittel 4 konsentrerer vi oss om spørsmål som gikk bare til de som har gjennomført styrerutdanningen. I kapittel 3 og 5, hvor det er et poeng å skille mellom styrere med styrerutdanning, med annen lederutdanning, og de uten lederutdanning, gjennomfører vi separate regresjoner for hver av disse tre gruppene. Dermed kan vi fange opp samspill, og for eksempel finne ut om det er slik at kompetansebehov og utfordringer i arbeidshverdagen henger sammen med rammebetingelsene vi er opptatt av.

I regresjonene er de sentrale uavhengige variablene *eierskap*, om barnehagen styrerne arbeider ved er privat eller kommunal, barnehagens *størrelse* (1–15 ansatte, 16–21 ansatte, 22–29 ansatte, 30–39 ansatte, og 40 ansatte eller mer), og *styrermodell*, om styrerne styrer én eller flere barnehager.

I regresjonsanalyse er et viktig poeng å holde andre variable konstant, det vil si at vi i analysene sammenligner styrere i for eksempel små og større barnehager som ellers er like. Vi benytter en rekke andre uavhengige variabler som i denne sammenhengen er kontrollvariabler: Det er mulig at styrerutdanningen oppleves som mer betydningsfull de første årene etter at den er fullført, og vi kontrollerer i kapittel 4 for dette gjennom en variabel som måler hvor mange år det er siden den enkelte fullførte utdanningen. I regresjonsanalysene i kapittel 4, som bare omfatter de som har gjennomført styrerutdanningen, skiller vi mellom de som har gjennomført utdanningen ved BI, NHH, UiA, og alle andre studiesteder. I alle analysene kontrollerer vi for en rekke individorienterte variabler, styrernes alder (under 40 år, 40–49 år, 50–59 år, og 60 år eller eldre), kjønn og utdanningsbakgrunn (barnehagelærerutdanning eller alle andre utdanningsbakgrunner fra høyere utdanning). Videre kontrollerer vi for styrernes vanlige ukentlige arbeidstid (mindre enn 38 timer, 38–40 timer, 41–44 timer, og 45 timer eller mer).

Vi har som nevnt stilt styrerne en rekke spørsmål om mange temaer. I kapittel 3, 4 og 5 er vi opptatt av hvilket avtrykk styrerutdanningen gir, og om avtrykkene varierer for styrere i ulike sammenhenger. Vi presenterer figurer som viser disse forskjellen etter eierskap, størrelse eller om styreren leder en eller flere barnehager. Der det ikke er noen forskjeller presenterer vi heller ikke tall, verken i form av figurer eller regresjoner. Men, vi har gjennomført regresjonsanalyser på alle spørsmålene vi har vært opptatt av. Videre, vi kommenterer kun forskjeller som er signifikante på 5 prosentnivå.

1.4 Gangen i notatet

Notatet består i tillegg til dette innledningskapittelet av fem kapitler. Kapittel 2 gir en beskrivelse av hvordan styrerne fordeler seg på ulike barnehager etter størrelse, eierskap og styremodell. I kapittel 3 undersøker vi om, og i hvilken grad styrere med styrerutdanning, annen lederutdanning og ingen lederutdanning opplever arbeidsoppgavene i barnehagen. Vi undersøker hvor *kreven*de styrerne opplever de ulike arbeidsoppgavene som ligger til styrerollen, og om det henger sammen med om de har lederutdanning eller ikke, og vi ser dette i sammenheng med størrelse og eierforhold. I kapittel 4 ser vi bare på de som har tatt styrerutdanningen og undersøker om det varierer hvilken *nytte*, *eller hvor verdifull*, de vurderer at styrerutdanningen er, i ulike barnehagekontekster. I kapittel 5 ser vi igjen på alle styrerne og på hva slags kompetanse de opplever at de mangler og ønsker seg mer av. Vi undersøker hvordan dette henger sammen med styrerutdanning og barnehagenes rammevilkår. I kapittel 6 oppsummerer vi hovedfunnene.

2 Organisering

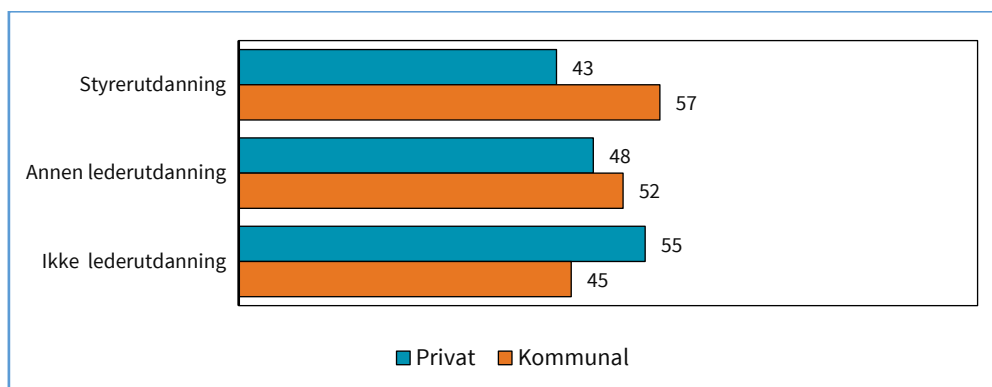
I dette kapitlet ser vi på hvordan styrere med styrerutdanning, annen lederutdanning og styrere uten lederutdanning fordeler seg på barnehagetyper. Vi ser også på om styrerne arbeider administrativt, på avdeling eller kombinerer dette, og om de har egne ressurser som bistår med det administrative arbeidet i barnehagen. Denne beskrivelsen danner bakgrunnen for de senere kapitlene hvor vi blant annet undersøker om det å ha styrerutdanning oppleves og vurderes ulikt av styrere avhengig av barnehagens organisering og rammevilkår.

2.1 Hvilken type barnehage arbeider styrerne i - eierskap og størrelse

I tillegg til informasjonen vi har hentet inn gjennom spørreundersøkelsen har vi koblet på opplysninger fra nasjonalt barnehageregister. Dette gjelder blant annet opplysninger om eierform (privat eller offentlig, stort sett kommunale), og antall ansatte.

I figur 2.1 ser vi hvordan styrere med styrerutdanning, annen lederutdanning og ingen lederutdanning fordeler seg på private og kommunale barnehager. Vi ser at det er en høyere andel uten noen lederutdanning som er styrere i private barnehager. Det er 55 prosent av styrerne i private barnehager som svarer at de ikke har fullført noen lederutdanning, mens det gjelder 45 prosent av styrerne i kommunale barnehager. Ser vi bare på styrerutdanningen er det en klart høyere andel av styrerne i kommunale barnehager som har tatt den, sammenliknet med styrerne i private barnehager. 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. I delnotat 2 så vi at styrere, det gjelder både de med styrerutdanning og annen lederutdanning, er noe eldre enn de uten – og at styrerne i de kommunale barnehagene er noe eldre enn styrerne i de private barnehagene.

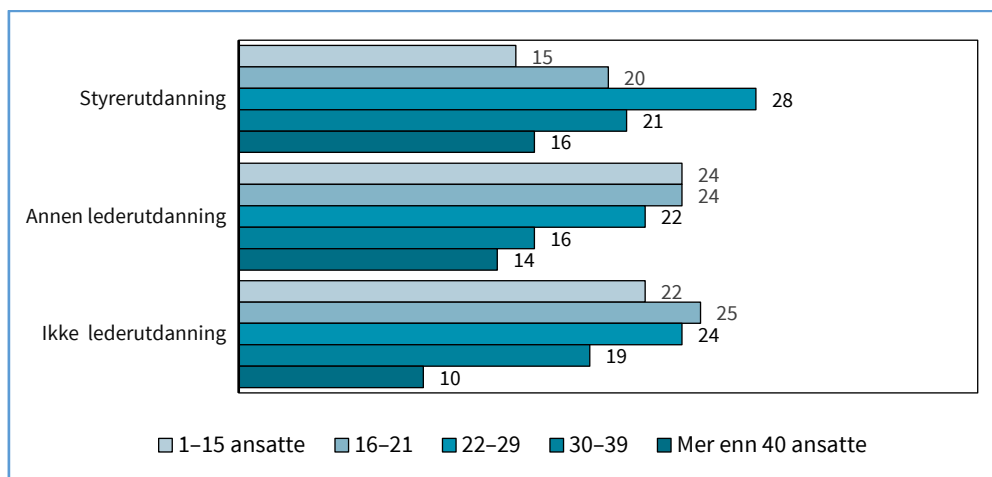
Figur 2.1 Styrere i private og kommunale barnehager etter lederutdanning. Prosent.



Når vi ser på hvordan styrere fordeler seg på barnehager etter størrelse (figur 2.2) finner vi at andelen styrere med styrerutdanning er høyest i barnehager med 22–29

ansatte, men også at de arbeider i større barnehager sammenliknet med styrere med annen lederutdanning og styrere uten lederutdanning. Det kan, som vi har pekt på innledningsvis, 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 i disse barnehagene setter krav til, eller tydelig ønsker, at styrere har lederutdanning i tillegg til å være barnehagelærer.

Figur 2.2 Styrere i barnehager av ulik størrelse, etter lederutdanning. Prosent.



2.2 Er styrerne ledere for én eller flere barnehager?

Lov om barnehager sier at barnehager skal ha en daglig leder som har utdanning som barnehagelærer eller annen høyskoleutdanning som gir barnefaglig og pedagogisk kompetanse (§ 24). Det er unntak fra denne hovedregelen som gjelder sammenslåing av barnehager og å organisere barnehager i større enheter med lederteam. I en undersøkelse fra 2015 kom det frem at om lag 8 prosent var styrere for mer enn én barnehage (Haakestad et al., 2015). I denne undersøkelsen har vi benyttet samme spørsmålsformulering som i 2015, og vi finner at andelen som er styrere for mer enn én barnehage ikke har endret seg signifikant (tabell 2.1). Det klart vanligste er fortsatt å være styrer for én barnehage, men det er om lag åtte prosent av alle styrere som er styrere for mer enn én barnehage også i 2022.

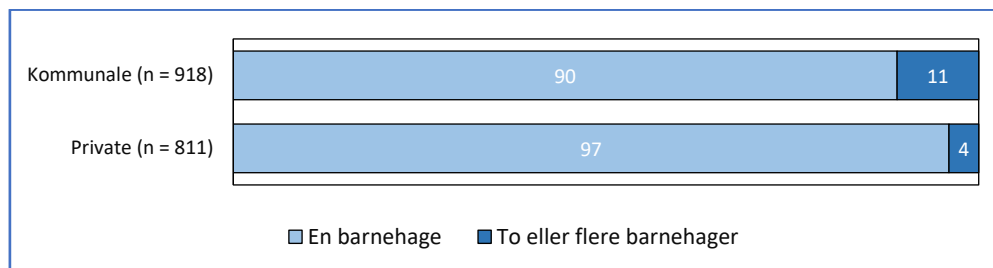
Tabell 2.1 Hvor mange barnehager har styrer/leder ansvar for? Prosent (n = 1729).

Antall barnehager styrerne leder	Alle styrere
Én barnehage	93
To barnehager	6
Tre barnehager	1
Fire barnehager eller mer	1
Totalt	100

Det er ingen forskjell mellom styrere med styrerutdanning, styrere med annen lederutdanning, og styrere uten lederutdanning når det kommer til hvor stor andel som er styrere for mer enn én barnehage (tall ikke vist her).

Undersøkelsen fra 2015 viste at det var vanligere for styrere i kommunale barnehager å være styrer for flere barnehager. Vi finner fortsatt at det er vanligere at styrere i kommunale enn i private barnehager er ledere for mer enn én barnehage (figur 2.3). Mens 10–11 prosent av styrerne i kommunale barnehager er styrer for mer enn en barnehage, gjelder det bare 3–4 prosent av styrerne i private barnehager. Det er ingen signifikante forskjeller mellom styrere med styrerutdanning og styrere uten slik utdanning.

Figur 2.3 Hvor mange barnehager har styrer/leder ansvar for? Styrere i privat og kommunale barnehager. Prosent.



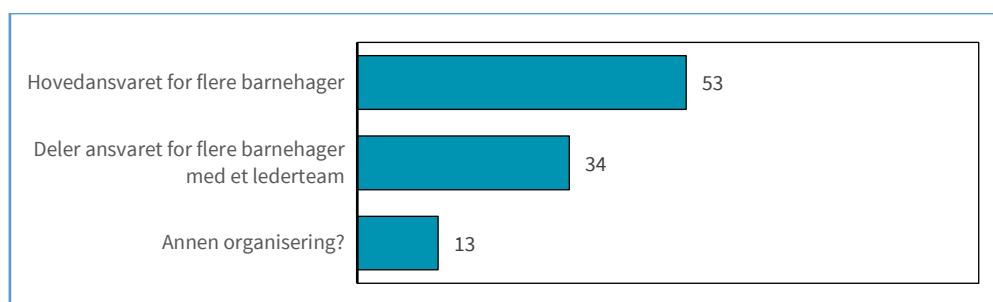
Ut fra en antakelse om at det er mer krevende å være styrer for flere barnehager undersøker vi om det er slik at de som er styrere for flere barnehager i større grad har styrerutdanning. En regresjon hvor vi undersøker sammenhenger rundt dette viser at det er en sammenheng mellom det å ha styrerutdanning, være styrer for en kommunal barnehage og størrelse. Jo større barnehage, jo høyere er sannsynligheten for at en styrer er styrer for flere barnehager. Det henger sammen med at når en styrer er styrer for flere barnehager er det typiske at flere små barnehager slås sammen til en større barnehageenhet. Dermed blir antall ansatte i barnehageenheten høyt, selv om den egentlig kan bestå av tre små barnehager (vedleggstabell 2.1).

2.3 Teamorganisering er lite utbredt

Barnehageloven åpner for unntaksvis å slå sammen styrerressurser fra flere små barnehager, eller å slå sammen flere styrerstillinger i ett team. Styrere som oppga å ha ansvar for flere barnehager (7 prosent av alle styrere) fikk derfor spørsmål om barnehagene er organisert slik at «du som styrer/leder har hovedansvaret for flere barnehager», «du som styrer/leder deler ansvaret for flere barnehager i et lederteam», eller «har den en annen organisering». Resultatene vises i figur 2.4. I overkant av halvparten av de som er styrer i mer enn én barnehage har hovedansvaret for flere barnehager, mens omtrent en tredjedel deler ansvaret for flere barnehager med et lederteam.

Antall svar er for lite til at det gir mening å skille mellom styrere med styrerutdanning og de som ikke har det, når det gjelder hvordan barnehageenhetene organiseres. Ut fra våre data ser det ikke ut til at teamorganisering er særlig utbredt.

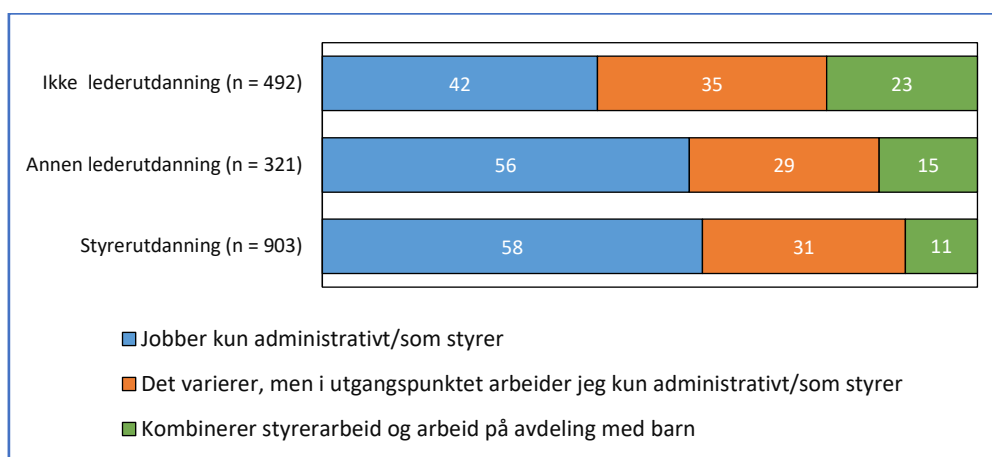
Figur 2.4 Hvordan organiseres barnehageenhetene? Prosent. (n = 137).



2.4 Styrernes arbeidsoppgaver

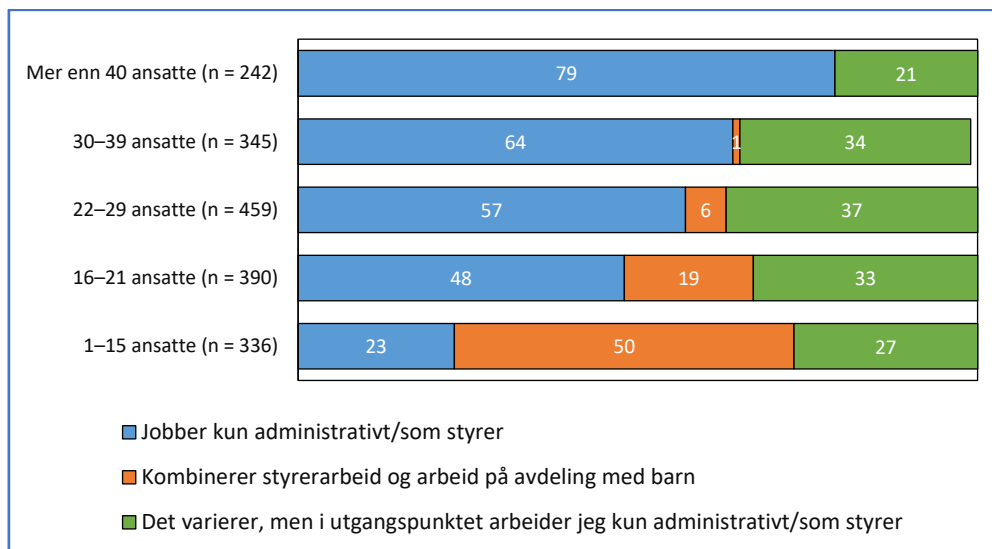
Styreres arbeid omfatter både pedagogiske, personalmessige og administrative oppgaver, men hvordan arbeidsoppgavene organiseres vil variere (Børhaug & Lotsberg, 2016). Vi har i andre undersøkelser sett at det varierer hvor mye tid styrere bruker på administrative oppgaver og hvor mye tid de bruker på 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 spørreundersøkelsen 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 2.5). 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 2.5 Hvordan arbeider barnehagestyrerne, etter lederutdanning. Prosent.



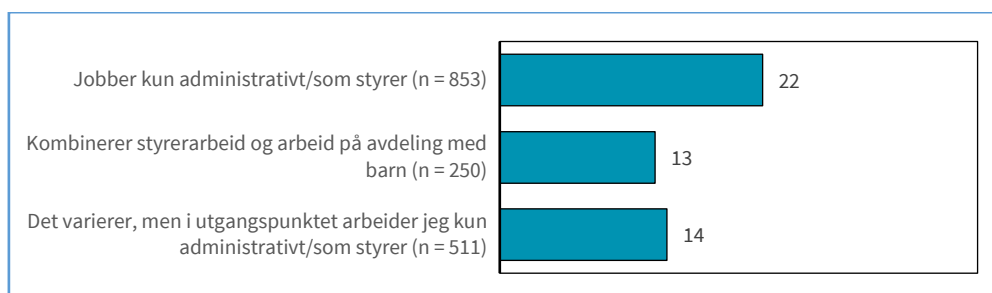
Vi finner at ikke signifikante forskjeller mellom styrere med (eller uten) lederutdanning som jobber i private barnehager, sammenlignet med de som arbeider i kommunale. Videre, jo færre ansatte barnehagen har, jo oftere svarer styrene at de alltid, eller av og til, kombinerer styreraktiviteter med arbeid på avdeling med barn (figur 2.6). 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 antagelse. 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 ut til at det er en tydeligere arbeidsdeling mellom styrer og øvrig personale i de større barnehagene.

Figur 2.6. Hvordan arbeider barnehagestyrerne? Etter barnehagestørrelse. Prosent.



Tidligere studier har vist at en del barnehager har kontoransatte eller merkantil hjelp som bidrar med administrative oppgaver (se f. eks Haakestad et al., 2015). Er det de som kun arbeider administrativt som har slik hjelp, eller bidrar administrativ hjelp avlastende, slik at styrene også kan arbeide på avdeling med barn? Vi spurte styrerne: «Har barnehagen kontorhjelpt/merkantil ansatte som har som arbeidsoppgave å arbeide med dokumentasjon og rapportering?». Det er 18 prosent av styrerne som svarer ja på spørsmålet. Figur 2.7 viser at styrerne som kun arbeider administrativt også er de som i størst grad har administrativ hjelp. Vi finner videre at jo flere ansatte barnehagen(e) styreren leder, jo større er sannsynligheten for at vedkommende har tilgjengelig hjelp i form av kontoransatt eller merkantil ansatt (tabell ikke vist).

Figur 2.7 Har barnehagen administrativt ansatte som har som oppgave å arbeide med dokumentasjon og rapportering? Etter hvordan styrerne arbeider i barnehagene. Prosent.



2.5 Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett på hvordan styrere med styrerutdanning, annen lederutdanning og styrere uten noen lederutdanning fordeler seg på ulike typer barnehager. Vi har også sett på om styrerne først og fremst jobber administrativt, eller kombinerer det med arbeid på avdeling.

- Vi finner at det er vanligere at styrere i kommunale barnehager har styrerutdanning eller en annen form lederutdanning, sammenliknet med styrere i private barnehager.

- Styrere som har styrerutdanning, jobber oftere i større barnehager enn styrere som ikke har styrerutdanning.
- Det er klart vanligst å være styrer for én barnehage, slik barnehageloven forutsetter. Barnehageloven åpner for unntak, og i den grad en styrer er styrer for flere barnehager, er det noe mer utbredt i kommunale barnehager.
- Å være styrer i et lederteam er lite utbredt.
- Styrerne som jobber i de største barnehagene jobber hovedsakelig bare administrativt, mens styrere i mindre barnehager oftere kombinerer administrativt arbeid med arbeid på avdeling.

3 Arbeidshverdagen

Barnehagestyrer har det overordnede administrative og faglige ansvaret i barnehagen. Det betyr at de har det pedagogiske ansvaret, men også ansvar for økonomi og regnskap, og for samarbeid med eksterne aktører, som PP-tjenesten. Våre funn fra de tidligere delnotatene viser at styrere som har tatt styrerutdanningen opplever at utdanningen har gjort dem til bedre ledere og forbedret måten de leder barnehagen på (Svalund et al., 2022).

I dette kapitlet undersøker vi om det å ha en eller annen form for lederutdanning har betydning for hvor krevende det er å ha overordnet ansvar for på disse fire områdene: pedagogisk ledelse og internt samarbeid, regnskap og økonomi, samarbeid med PP-tjenesten, og ledelse i omstillingssituasjoner. Videre ser vi svarene i sammenheng med ulike kjennetegn ved barnehagen og undersøker hvilken betydning eierskap og størrelse har for styrernes vurderinger.

3.1 Pedagogisk ansvar og internt samarbeid

Det første tematiske området var oppgaver knyttet til pedagogisk ansvar og internt samarbeid i barnehagen. Styrerne ble bedt om å svare på hvor lett eller vanskelig de opplever at det er:

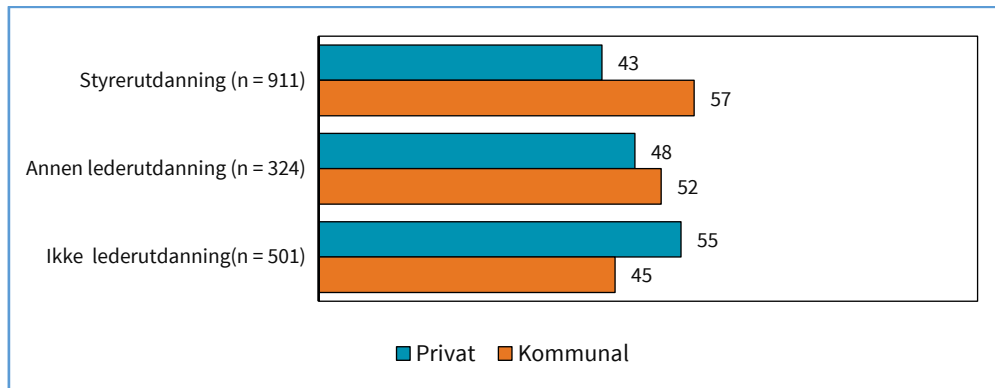
- å ha det pedagogiske ansvaret i barnehagen,
- å samarbeide med de andre pedagogene i barnehagene, og
- å samarbeide med det ikke-pedagogiske personalet i barnehagen

Svaralternativene var «svært lett» «lett», «verken lett eller vanskelig», «vanskelig», «svært vanskelig» og «ikke aktuelt».

I Svalund et al. (2022) fant vi ingen forskjell på svarene til de som har styrerutdanning, de som har andre former for lederutdanning, og de som ikke har lederutdanning. En forklaring kan være at pedagogisk arbeid generelt er godt dekket i barnehagelærerutdanningen, og at det derfor ikke har noe særlig betydning om styrerne har tatt styrer- eller lederutdanning. Her er vi opptatt av hvorvidt ulike rammevilkår og organisering spiller noen rolle for styrernes vurderinger.

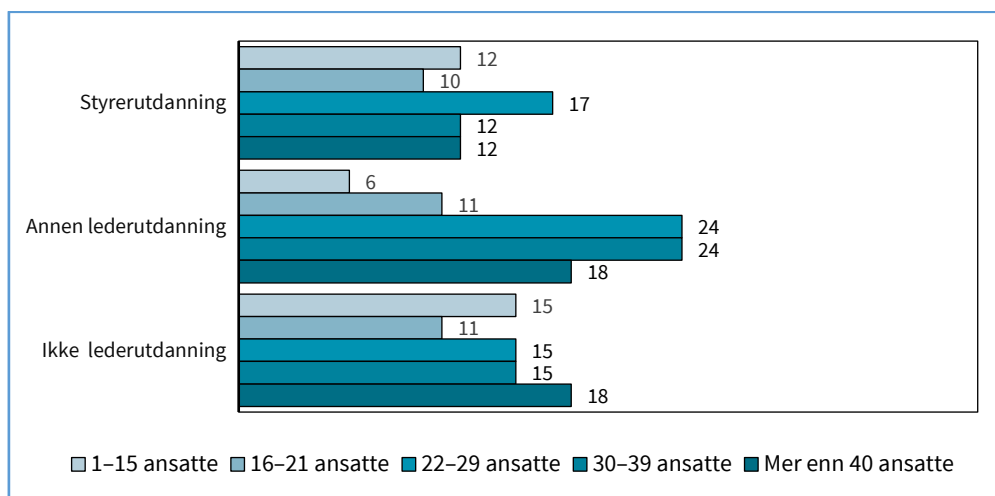
I figur 3.1 har vi delt inn styrerne etter om de har gjennomført en form for lederutdanning eller ikke, og om barnehagen er privat eller kommunal. Figuren viser at styrerne som ikke har lederutdanning, og arbeider i kommunale barnehager, i større grad opplever det at det er vanskelig å ha det pedagogiske ansvaret, enn de som arbeider i private barnehager. For styrere med styrerutdanning og annen lederutdanning er det ingen signifikante forskjeller mellom de som arbeider i private og kommunale barnehager.

Figur 3.1 Styrernes vurdering av hvorvidt det er vanskelig eller svært vanskelig å ha det pedagogiske ansvaret i barnehagen. Etter lederutdanning og barnehagens eier. Prosent.



Når vi undersøker hvilken betydning barnehagens størrelse har for styrernes vurdering av det pedagogiske ansvaret, finner vi at styrere i store barnehager i litt større grad enn styrere i mindre barnehager, opplever dette som vanskelig (figur 3.2). Det er særlig ledere som ikke har gjennomført styrerutdanningen, men en annen lederutdanning, som svarer at det er vanskelig å ha dette ansvaret. Blant de som har gjennomført styrerutdanningen er det lite eller ingen forskjell mellom styrere i små og store barnehager. Her er det de som er styrer i en barnehage med 22–29 ansatte som skiller seg ut og i størst grad synes det er vanskelig å ha det pedagogiske ansvaret i barnehagen.

Figur 3.2 Vanskelig eller svært vanskelig å ha det pedagogisk ansvar i barnehagen? Etter lederutdanning og barnehagens størrelse. Prosent.



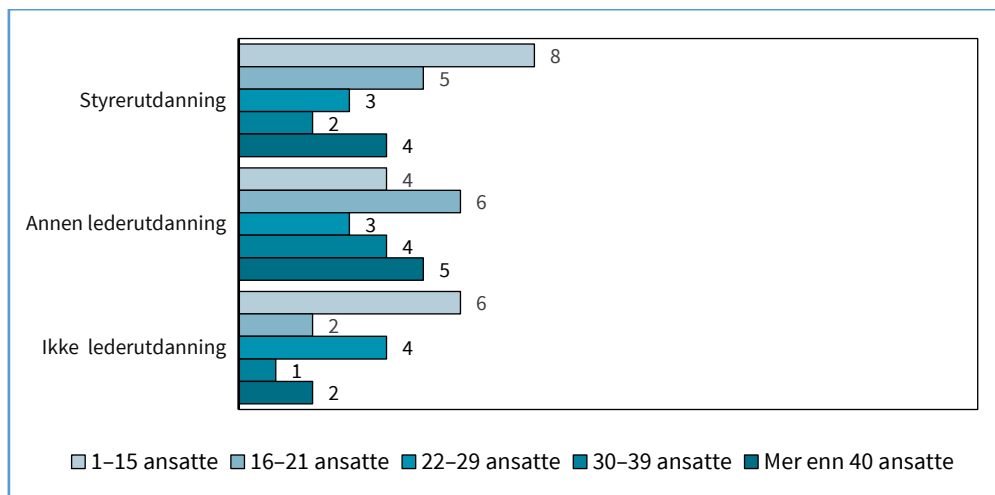
For den andre påstanden, om hvor lett eller vanskelig styrerne opplever at det er å samarbeide med pedagogene i barnehagen, er det i hovedsak få (2 prosent) som opplever det som vanskelig (Svalund et al., 2022, p. 28). Det er ingen forskjell mellom styrere med eller uten lederutdanning i private og kommunale barnehager, eller mellom styrere med og uten styrerutdanning i små barnehager, sammenliknet med store (tall ikke vist her).

I barnehagen arbeider det også ansattgrupper som har arbeidsoppgaver tett på barna og ikke har en pedagogisk profesjonsutdanning, som fagarbeidere og assistenter. Hvordan opplever styreren samarbeidet med dem? Spørreundersøkelsen viser at det ikke er noen forskjell når det gjelder hvordan styrere i private og kommunale

barnehager svarer, heller ikke når vi skiller mellom styrere som har styrerutdanning eller en annen lederutdanning, og de som ikke har det.

Når det gjelder barnehagens størrelse finner vi et sammensatt bilde. Blant de som har styrerutdanning er andelen som svarer det er svært vanskelig eller vanskelig å samarbeide med ikke-pedagogisk personale noe høyere i de minste barnehagene, vi finner ikke noen slik sammenheng blant styrere uten styrerutdanning (figur 3.3).

Figur 3.3 Vanskelig eller svært vanskelig med samarbeid med ikke-pedagogisk personale, etter lederutdanning og barnehagens størrelse. Prosent.

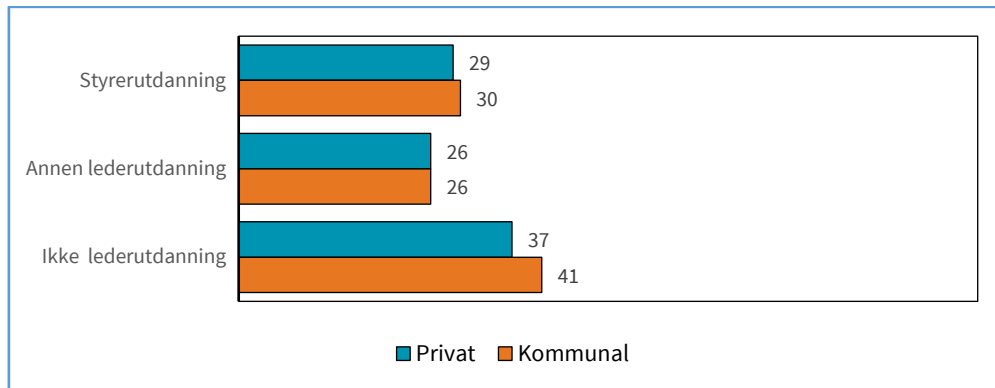


3.2 Arbeid med regnskap og økonomi

Vi har i tidligere notatene vist at regnskap og økonomi i liten grad inngår i utdanningsløpet som barnehagelærer, og at dette er et område der mange styrere opplever at de trenger mer kompetanse (Svalund et al., 2022). Styrene ble spurt: «Hvordan opplever du å arbeide med regnskap og/eller økonomi?» Svaralternativene var «svært lett» «lett», «verken lett eller vanskelig», «vanskelig», «svært vanskelig» og «ikke aktuelt». Hver tredje opplever dette som lett eller svært lett, mens en omtrent like stor andel opplever det som vanskelig eller svært vanskelig.

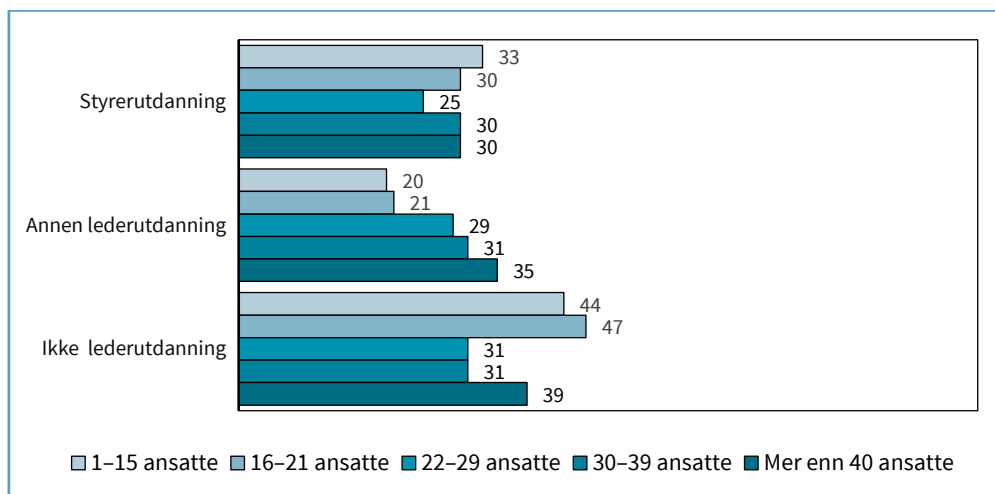
Videre undersøkte vi om svarene varierer med organisatoriske kjennetegn ved barnehagen. Er arbeidet med økonomi like vanskelig i en privat som en kommunal barnehage? Figur 3.4 viser at det er svært små forskjeller mellom styrere i private og kommunale barnehager. Blant styrere uten lederutdanning er det en større andel både i kommunale og private barnehager som opplever arbeid med regnskap eller økonomi som vanskelig, og andelen som opplever det som vanskelig er størst i de kommunale barnehagene.

Figur 3.4 Vanskelig eller svært vanskelig å arbeid med regnskap og eller økonomi, etter lederutdanning og barnehagens eierskap. Prosent.



Hva så med barnehagens størrelse? Det er ingen forskjell i svarene fra styrere i små og store barnehager. Figur 3.5 viser at det heller ikke er noe tydelig mønster blant styrere som har styrerutdanning. Blant de som har andre typer lederutdanning er andelen som opplever arbeid med regnskap eller økonomi som vanskelig større jo flere ansatte det er i barnehagen. Blant de som ikke har lederutdanning opplever nær halvparten av styrerne som arbeider i barnehager med under 22 ansatte at det er vanskelig eller svært vanskelig å arbeide med regnskap og økonomi. Andelen som synes at dette er vanskelig er noe mindre blant styrere uten lederutdanning som arbeider i barnehager med mer enn 22 ansatte.

Figur 3.5 Vanskelig eller svært vanskelig å arbeid med regnskap og eller økonomi, etter lederutdanning og barnehagens størrelse. Prosent.



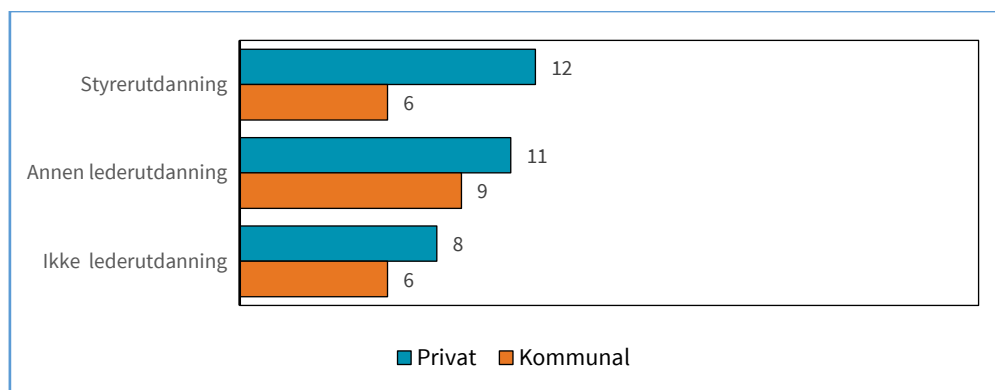
Som vist i kapittel 2, er det en del styrere i mindre barnehager som arbeider dels administrativt og dels på avdeling med barna. Blant styrerne som kombinerer administrativt arbeid med arbeid med barn på avdeling, svarer 42 prosent at arbeid med regnskap og økonomi er vanskelig, sammenlignet med 28 prosent blant de som ikke arbeider med barn på avdeling i det hele tatt.

3.3 Samarbeid med pedagogisk-psykologisk tjeneste

Barnehagen samarbeider også med kommunale etater, en av de viktigste er pedagogisk-psykologisk tjeneste (PP-tjenesten). Alle kommuner og fylkeskommuner har en

PP-tjeneste som skal hjelpe barnehager og skoler med å tilrettelegge for barn med særskilte behov. Tjenesten skal også samarbeide med barnehagen om tidlig innsats og forebygging. I spørreundersøkelsen fikk styrene spørsmålet: «Hvordan opplever du å samarbeide med PP-tjenesten i kommunen? Svaralternativene var også her «svært lett» «lett», «verken lett eller vanskelig», «vanskelig», «svært vanskelig» og «ikke aktuelt». Det er totalt 9 prosent som svarer at dette er vanskelig eller svært vanskelig. Blant de som har gjennomført styrerutdanningen svarer 12 prosent av styrerne i private barnehager at de opplever samarbeidet med PP-tjenesten som vanskelig eller svært vanskelig, mens andelen som svarer dette i kommunale barnehager er 6 prosent (figur 3.6). En mulig forklaring kan være at styrere i kommunale barnehager er tettere på de øvrige kommunale tjenestene enn styrere i private barnehager, men det i seg selv forklarer ikke hvorfor vi finner en slik forskjell bare blant styrere med styrerutdanning. En antagelse er at styrere med styrerutdanning i kommunale barnehager i større grad enn i private barnehager får utnyttet kompetansen de har opparbeidet seg i studiene, ved at de klarer å etablere et bedre samarbeid med PP-tjenesten. Denne forskjellen bekreftes også i en regresjonsanalyse. Men hvis vi ser bort fra eierskap og bare ser på forskjeller mellom styrere som har gjennomført styrerutdanningen og de som ikke har det, så er det ingen signifikante forskjeller på dette spørsmålet.

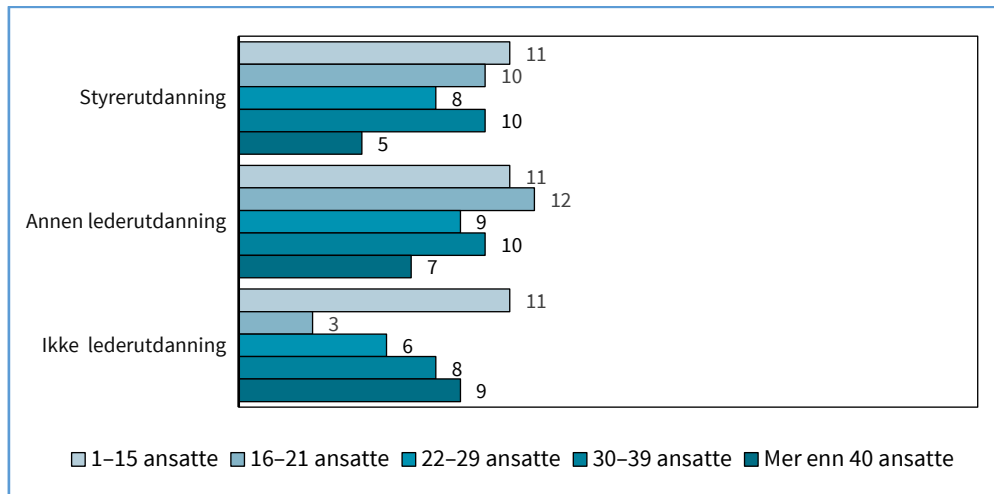
Figur 3.6 Vanskelig eller svært vanskelig å samarbeide med PP-tjenesten i kommunen, etter lederutdanning og barnehagens eierskap. Prosent.



Figur 3.7 illustrerer hvordan vurderingene av samarbeidet med PP-tjenesten varierer med barnehagens størrelse for styrere med og uten noen form for lederutdanning. Blant de som ikke har lederutdanning er det en høy andel i de minste barnehagene som opplever samarbeidet med PP-tjenesten som vanskelig. Dette kan skyldes at samarbeidet mellom barnehage og PP-tjeneste er mindre vanlig i mindre barnehager. I større barnehager med flere barn vil det mest sannsynlig også være flere barn som kan ha behov for oppfølging fra PP-tjenesten. Det kan bidra til at det i disse barnehagene etableres en tettere kontakt og faste rutiner mellom tjenestene.

Videre finner vi at blant styrerne som ikke har noen form for lederutdanning, øker andelen som synes samarbeidet med PP-tjenesten er vanskelig med størrelsen på barnehagen, bortsett fra de aller minste barnehagene. Blant de som har styrerutdanning finner vi dels at trenden er motsatt, her synker andelen som synes samarbeidet er vanskelig med økende størrelse på barnehagen. Et lignende mønster er mindre tydelig blant styrere med andre former for lederutdannelse (figur 3.7).

Figur 3.7 Vanskelig eller svært vanskelig å samarbeid med PP-tjenesten i kommunen, etter lederutdanning og barnehagens størrelse. Prosent.

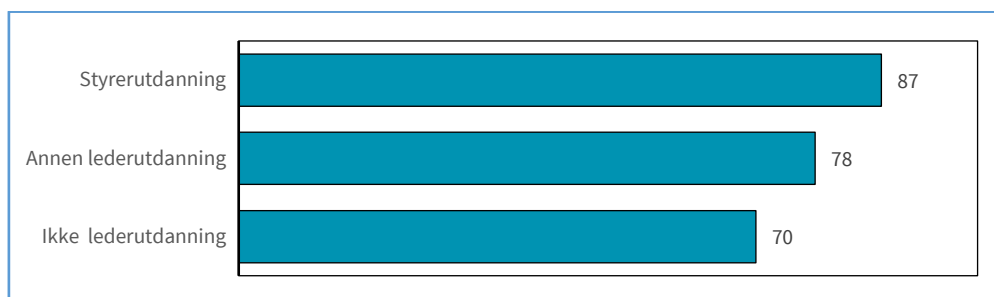


3.4 Kompetanse i omstillingssituasjoner

I alle virksomheter, også barnehager, foregår det organisatoriske endringer og det som omtales som omstillingsprosesser. Det kan for eksempel dreie seg om avdelinger som deles opp eller slås sammen, eller ledelsesstrukturer som endres. I spørreundersøkelsen fikk styrerne spørsmål om barnehagen har vært gjennom omstilling eller restrukturering de siste fem årene. 65 prosent av styrerne svarte ja på spørsmålet, og de ble stilt følgende spørsmål: Hvordan opplevde du din kompetanse som leder i en omstillingssituasjon?

Svaralternativene var «svært god», «god», «verken god eller dårlig», «dårlig», og «svært dårlig». 81 prosent av styrerne opplever her sin kompetanse som god eller svært god. Styrernes kompetanse i omstillingssituasjoner henger sammen med lederkompetansen. Mens nesten ni av ti som har styrerutdanningen opplever sin egen kompetanse som god, svarer de som ikke har lederutdanning i klart mindre grad at de har god kompetanse i omstillingssituasjoner (Svalund et al., 2022).

Figur 3.8 Opplevelse av egen kompetanse i en omstillingssituasjon. Andel som opplever at de har god eller svært god kompetanse som leder. I alt og etter lederkompetanse. Prosent.



Her er vi interessert i om ulike kontekster har noen betydning for styrernes vurderinger omkring egen kompetanse i omstillingssituasjoner. I enkle bivariate analyser finner vi imidlertid ikke at barnehagens eierforhold eller størrelse har noen betydning for hvordan styrere med og uten lederutdanning vurderer egen kompetanse som leder i en omstillingssituasjon. Når vi gjennomfører separate regresjonsanalyser for styrere med styrerutdanning, annen lederutdanning og uten lederutdanning, finner vi at de

som har annen lederutdanning og arbeider i barnehager med 22–29 ansatte skiller seg ut fra styrere med annen lederutdanning som arbeider i barnehager med mer enn 40 ansatte, med å i større grad oppleve sin omstillingskompetanse som god eller svært god (vedleggstabell 3.2a-c). Regresjonene viser ellers ingen forskjeller mellom styrerne etter lederutdanning og organisatoriske kjennetegn ved barnehagene. Det er på bakgrunn av dette vanskelig å trekke noen konklusjoner om hvilken betydning lederutdanning kan ha for styrernes ledelseskompetanse i omstillingssituasjoner.

3.5 Oppsummering

Hensikten med dette kapitlet har vært å undersøke om styrernes vurderinger av styrerutdanningens betydning for ledelsespraksis henger sammen med organisatoriske kjennetegn ved barnehagen. Det er imidlertid få funn i dette kapitlet som kan støtte en antakelse om at betydningen av styrerutdanningen i arbeidshverdagen varierer med ulike barnehagekontekster. Vi finner at de som har styrerutdanningen vurderer arbeidet med regnskap og økonomi som mindre vanskelig enn de uten lederutdanning. Det gjelder både i kommunale og privat barnehager, små og store. Når det gjelder kompetanse i omstillingssituasjoner ser vi at de som har styrerutdanning i større grad vurderer at de har god eller svært god kompetanse som leder, enn de uten lederutdanning og med annen lederutdanning. Vi finner imidlertid ingen sammenheng med organisatoriske kjennetegn ved barnehagen. Styrerutdanningen synes dermed ikke å sette mer avtrykk i praksis hos styrere i store sammenlignet med små barnehager, eller i kommunale barnehager mer enn private. Det er noen enkeltfunn som vi har kommentert i dette kapitlet, men disse peker ikke i en spesifikk retning.

Selv om vi ikke finner at variasjoner i kontekst synes å spille noen særlig rolle for styrernes vurderinger av ulike sider ved egen arbeidshverdag og nytten av styrerutdanningen, må vi minne om at styrerne alt i alt er godt fornøyd med styrerutdanningen (Svalund et al., 2022). Nesten alle som har tatt styrerutdanningen 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. I dette kapitlet har vi vist at ulike organisatoriske kjennetegn ved barnehagene i liten grad spiller noen rolle for styrernes vurderinger av dette.

4 Styrerutdanningen

I forrige kapittel så vi på hvor krevende styrerne vurderte arbeidsoppgavene, avhengig av om de hadde lederutdanning, og om vurderingene varierte med barnehagens eierforhold og størrelse. I dette kapitlet ser vi bare på styrere som har gjennomført styrerutdanningen. Vi undersøker om den opplevde *nytt* av styrerutdanningen varierer med kontekstene styrerne arbeider innenfor. I spørreundersøkelsen spurte vi styrere som hadde gjennomført styrerutdanningen om hvor verdifulle temaene som utdanningen dekker, er for arbeidshverdagen. Vi ser på det som er knyttet til pedagogisk ledelse, lover og regelverk, regnskap og økonomistyring, og styrernes forhold til omgivelsene.

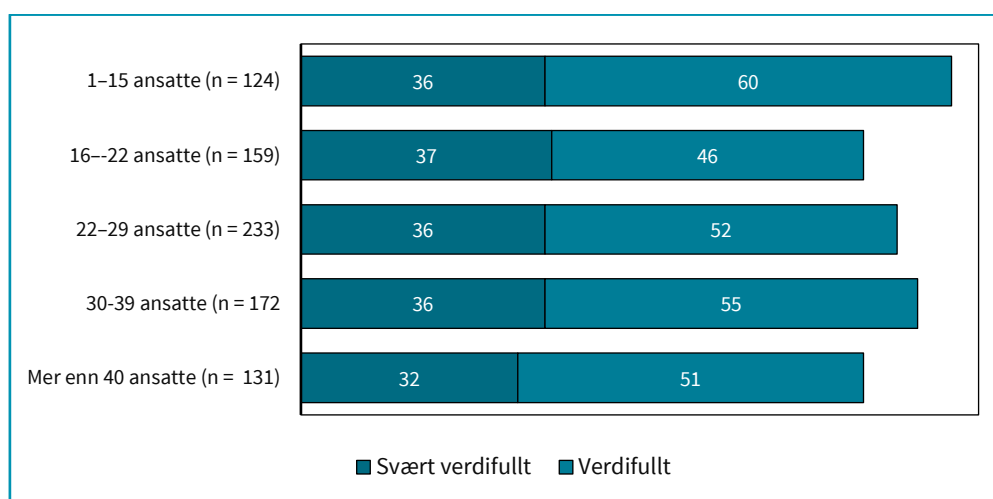
4.1 Pedagogisk ledelse

I styrerutdanningen legges det vekt på hvordan styrerne skal lede det pedagogiske personalet, hvordan styrerne skal jobbe med organisasjonskultur, arbeidsmiljø, og med oppgaver som helse, miljø og sikkerhet (HMS), og smittevern. I spørreundersøkelsen ble styrerne forelagt en liste med temaer som inngår i styrerutdanningen, og de skulle oppgi hvorvidt disse temaene i ettertid oppleves som verdifulle for deres arbeidshverdag. Ett av disse temaene var «pedagogisk ledelse». 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». Vi fjernet de som svarer at temaet ikke var relevant/på pensum. De fleste, 88 prosent, vurderer at det de har lært om pedagogisk ledelse er verdifullt, 35 prosent svarer er svært verdifullt, mens 53 prosent oppgir at det er verdifullt. Vi finner ingen forskjell i svarene til styrere i private og kommunale barnehager.

Jo flere ansatte barnehagen har, jo flere pedagogisk ansatte vil det også være. Flere pedagogisk ansatte innebærer et større fagmiljø, og det kan bety at det er større muligheter for å diskutere pedagogiske temaer. Flere studier har vist at store barnehager vil ha mer varierte fagmiljøer, og også større muligheter for faglig utvikling av de ansatte (Abrahamsen et al., 2012; Bråten & Tønder, 2015; Vassenden et al., 2011). Det er også mulig at styrer vil ha en viktigere pedagogisk rolle i barnehager hvor det er færre pedagoger ved siden av styrer. I større barnehager kan det være en tydeligere arbeidsdeling mellom styrer og pedagogiske ledere, der pedagogene har et større ansvar for den pedagogiske ledelsen av barnehagen (Børhaug & Lotsberg, 2016). I figur 4.1 ser vi om det er forskjeller i vurderingen etter barnehagens størrelse. Andelen som har svart at det de har lært om pedagogisk ledelse *er svært verdifullt* varierer ikke med barnehagenes størrelse, men andelen som svarer at det er verdifullt varierer noe. Blant de som er styrere i de minste barnehagene med 1 til 15 ansatte, svarer i alt 96 prosent at dette har vært verdifullt eller svært verdifullt, sammenlignet med 83 prosent blant styrerne i barnehager med 16-21, og med mer enn 39 ansatte. Dersom vi ser bort fra styrerne i de minste barnehagene, er det en høyere andel som opplever dette som nyttig jo større barnehagen er, med et fall i de aller største barnehagene (figur 4.1).

Datamaterialet vårt gir ikke svar på hva dette skyldes, men en tolkning kan være at i de minste barnehagene vil det naturlig være færre pedagoger, og samarbeidet mellom styrer og pedagog(er) kan derfor bli ekstra tett. I kapittel 2 så vi også at styrerne i de minste barnehagene oftere jobber med barn i avdeling. Et tett samarbeid kan være en forklaring på at styrerne i små barnehager er ekstra fornøyde. At det ellers er slik at andelen som opplever at det de lærte er verdifullt øker med barnehagens størrelse, kan henge sammen med at styrere i større barnehager oftere må forholde seg til pedagoger som gruppe og som et samlet fagmiljø. I de største barnehagene kan det være at arbeidsdelingen mellom ulike stillinger og funksjoner er såpass stor at styrer i mindre grad diskuterer pedagogikk med pedagogene, og at det de har lært derfor ikke vurderes som like verdifullt.

Figur 4.1 Andel som i ettertid opplever at det de lærte om pedagogisk ledelse er verdifullt eller svært verdifullt.. Etter størrelse på barnehagen de styrer. Prosent.



Vi spurte også styrerne om hvor verdifullt det de lærte om «ledelse av arbeid med organisasjonskultur» og «arbeidsmiljø» har vært i ettertid.

Alle styrerne opplever at dette har vært verdifullt eller svært verdifullt, og vi finner derfor ingen forskjell etter eierform eller størrelse. Det samme gjelder for spørsmål om styrerutdanningen hadde forbedret styrernes måte å lede på, om den hadde gitt dem kompetanse til å videreutvikle barnehagen, og om den hadde gitt dem kompetanse til å veilede personalet i pedagogiske spørsmål. Her var svaralternativene «helt enig», «enig», «verken enig eller uenig», «uenig» og «helt uenig». Alle styrerne er enig i at dette er noe de har fått gjennom styrerutdanningen, og som de opplever er nyttig for dem i barnehagehverdagen.

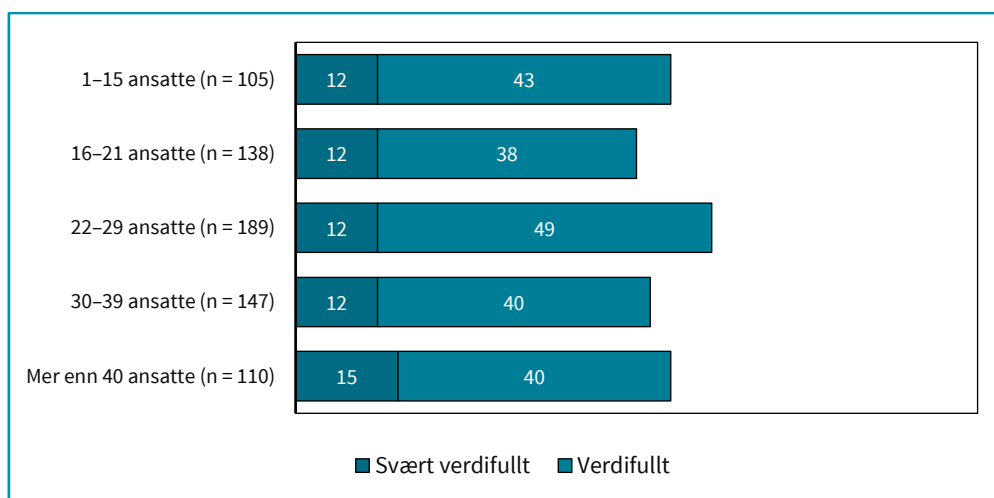
Styrerne fikk også spørsmål om de opplever at det de lærte av «kunnskap om HMS, smittevern etc.» har vært verdifullt. Det var en stor andel (36 prosent) som svarte at dette ikke var relevant, eller ikke på pensum. Blant de som svarte på spørsmålet om kunnskap om HMS, smittevern etc., var det 36 prosent som svarte at dette var verdifullt eller svært verdifullt. Det er svært små forskjeller mellom svarene til styrerne i store og små barnehager, og kommunale og private barnehager. Heller ikke på dette spørsmålet synes variasjoner i kontekst å ha noen vesentlig betydning for styrernes vurderinger av hvor verdifull læringen har vært.

4.2 Barn og foreldres rettigheter

Vi spurte styrerne hvor verdifullt de opplevde det de lærte om barns og foreldres rettigheter. Når det gjelder *barns rettigheter* er det ingen signifikante forskjeller i svarene til styrere i kommunale eller private barnehager, eller mellom styrere i små og store barnehager.

Når det gjelder hvor verdifullt det styrerne lærte om *foreldres rettigheter* var, er det 19 prosent som svarte at spørsmålet ikke var relevant. Blant de som svarte oppgir 54 prosent at det var verdifullt eller svært verdifullt. Det er ikke forskjell på svarene til styrere i kommunale og private barnehager, mens det er forskjell på svarene til styrere i barnehager av ulik størrelse. Figur 4.2 viser at det særlig er styrere i de mellomstore barnehagene med 22 til 29 ansatte, som vurderer at det har vært verdifullt.

Figur 4.2 Andel som opplever at det de lærte om foreldres rettigheter er verdifullt eller svært verdifullt i ettertid. Etter størrelse på barnehagen de styrer. Prosent.

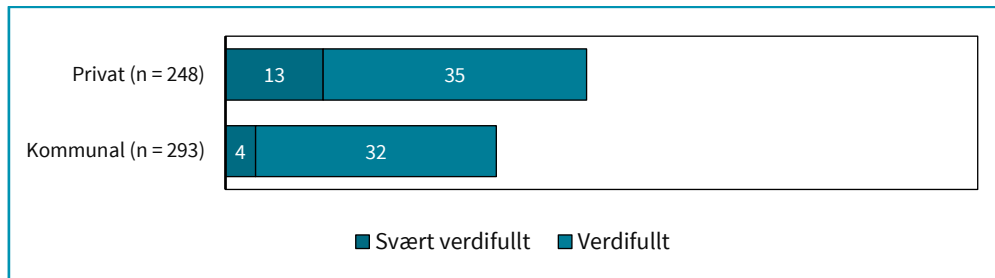


4.3 Regnskap og økonomistyring

Regnskap og økonomi er en del av mange styreres hverdag, samtidig som det er et tema som har liten plass i barnehagelærerutdanningen (se kapittel 3). Styrerne fikk spørsmål om de opplever det de lærte om regnskap og økonomistyring i styrerutdanningen som verdifullt i arbeidshverdagen.

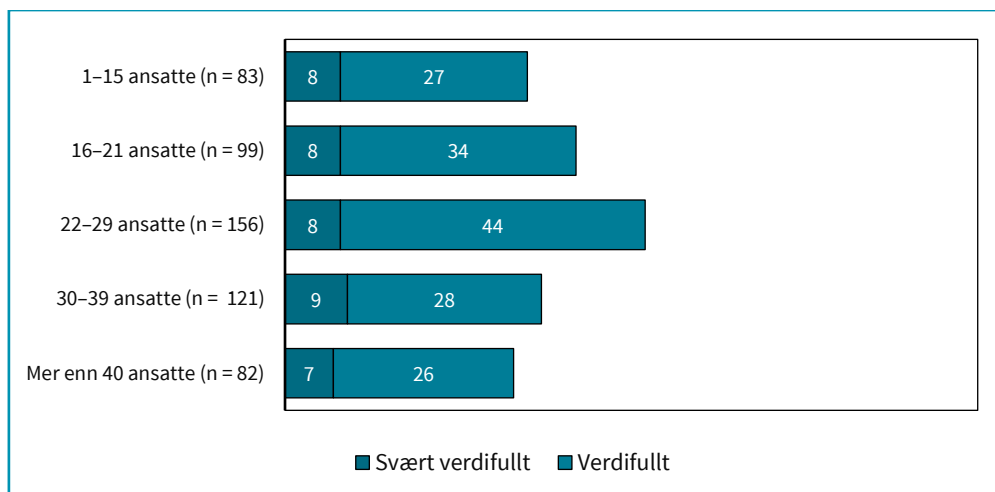
Det er 35 prosent som svarer at spørsmålet ikke er relevant eller at det ikke var på pensum. Av de som svarte på spørsmålet er det 41 prosent som opplevde det de lærte som verdifullt eller svært verdifullt. Det er klart flere styrere i private barnehager som opplever at det er nyttig. Figur 4.3 viser at mens nær halvparten av styrere i private barnehager opplever at det har vært svært verdifullt eller verdifullt, er den tilsvarende andelen i kommunale barnehager 36 prosent. En mulig forklaring er 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.

Figur 4.3 Andel som opplever at det de lærte om regnskap og økonomistyring er verdifullt eller svært verdifullt i ettertid. Etter barnehagens eierskap. Prosent.



Når det gjelder størrelse finner vi en forskjell på svarene til styrere i små og store barnehager. Figur 4.4 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. Det er mulig at det er mer administrative ressurser og mer kontorhjelp/kunnskap i de største barnehagene, mens vi kan anta at i de minste barnehagene er økonomistyring og regnskap enklere å håndtere.

Figur 4.4 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.

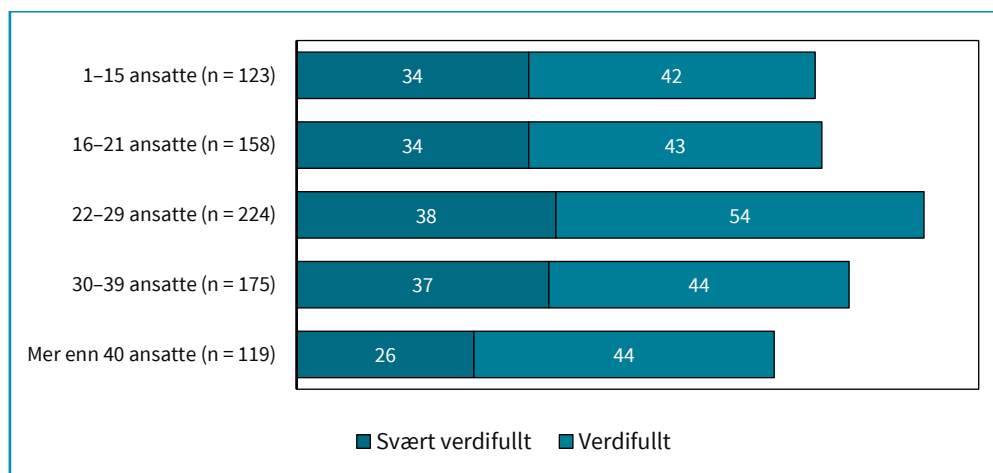


4.4 Styrernes forhold til omgivelsene

I de to tidligere delnotatene viste vi at forholdet til omgivelsene er en viktig del av styrernes arbeidsoppgaver, og at det er en arbeidsoppgave som har fått økt betydning (Børhaug & Lotsberg, 2016). Det handler om samarbeid med foresatte og PP-tjeneste, men også andre aktører i omgivelsene, 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 fem 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 av styrene 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. Er det slik at styrere i store barnehager, med flere barn, opplever at denne

typen kunnskap er mer verdifull, ved at de i større grad har behov for et tettere eller mer utstrakt samarbeid med barnehagens ulike interessenter? Figur 4.5 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 styrer som opplever dette igjen er lavere blant styrerne i de største barnehagene.

Figur 4.5. Andel som opplever at det de lærte om hvordan de skal forholde seg til foreldre, eiere, politikere og andre i omgivelsen er verdifullt eller svært verdifullt i ettertid. Etter størrelse på barnehagen de styrer. Prosent.

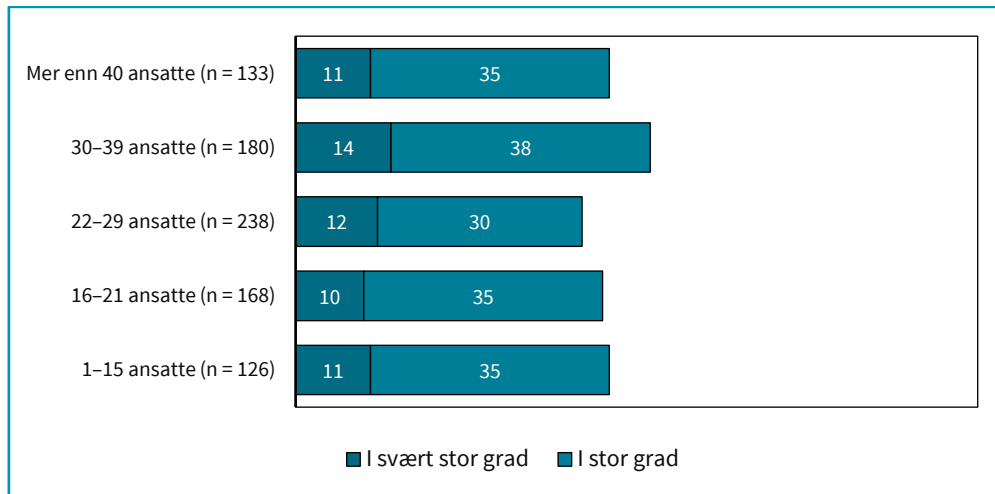


Videre spurte vi om styrerutdanningen hadde ført til bedre samarbeid med personer og virksomheter utenfor barnehagen. Svaralternativene var «Helt enig», «enig», «verken enig eller uenig», «Uenig», og «helt uenig». Her svarte styrerne likt, uavhengig av om de arbeider i små eller store barnehager, eller om barnehagen er kommunal eller privat eiet.

Vi spurte også styrerne om utdanningen har *endret* hvordan de forholder seg til omgivelsene. Påstanden var: Den har forandret hvordan jeg forholder meg til eiere, politikere, og andre som kan ha interesser knyttet til barnehagen. Svaralternativene var «i svært stor grad», «I stor grad», «verken stor eller liten grad», «liten grad», «ikke i det hele tatt», og «ikke sikker». I alt 46 prosent av styrerne opplever at utdanningen i stor eller svært stor grad har endret hvordan de forholder seg til eiere, politikere, og andre med interesser i barnehagen. Det er ingen signifikante forskjeller på opplevelsene til styrerne i kommunale og private barnehager når det gjelder dette.

Det er imidlertid litt variasjon i svarene til styrere i barnehager av ulik størrelse. Spesielt er det en høyere andel styrere i barnehager med mellom 30 og 39 ansatte som opplever at det de lært har forandret hvordan de forholder seg til eiere, politikere, og andre med interesser i barnehagen i stor eller svært stor grad (figur 4.6).

Figur 4.6. Andel som i stor eller svært stor grad opplever at styrerutdanningen har endret hvordan de som styrere forholder seg til eiere, politikere, og andre som har interesser i barnehagen. Etter barnehagens størrelse. Prosent.



Styrerne ble og bedt om å forholde seg til følgende utsagn: Den har endret hvordan jeg forholder meg til barnehagens samfunnsrolle med de samme svaralternatiene som i spørsmålet i figur 4.6. På dette spørsmålet finner vi ingen signifikante forskjeller mellom svarene til styrere i private og kommunale barnehager, eller mellom styrere i barnehager av ulik størrelse.

4.5 Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett på styrere med styrerutdanning og undersøkt om den opplevde nytten av styrerutdanningen varierer med den organisatoriske sammenhengen styrerne arbeider innenfor.

- Vi finner at de fleste styrerne opplever at det de har lært er verdifullt i arbeidshverdagen.
- Vi finner små forskjeller knyttet til ulike rammebetingelser. Styrere i små, store, private og kommunale barnehager opplever at utdanningen er verdifull. Det tyder på at styrerutdanningen treffer godt *uavhengig* av hvilke organisering og rammebetingelser styrerne arbeider innenfor.
- Når vi finner forskjeller, er det først og fremst i de mellomstore barnehagene (22–29 ansatte). Her gir styrerne uttrykk for at det de har lært om foreldres rettigheter, regnskap og økonomistyring og hvordan de forholder seg til omgivelsene har vært verdifullt, og de gjør det i større grad enn andre styrere. Det kan skyldes at dette er en barnehagestørrelse med så mange ansatte og barn, at arbeidsoppgavene er mer omfattende og krevende enn i de mindre barnehagene. Samtidig kan de ha mindre administrativ støtte og hjelp enn det styrerne i de største barnehagene har, slik at den kunnskapen og de verktøyene de har fått gjennom utdanningen treffer disse styrene ekstra godt.

5 Kompetansebehov

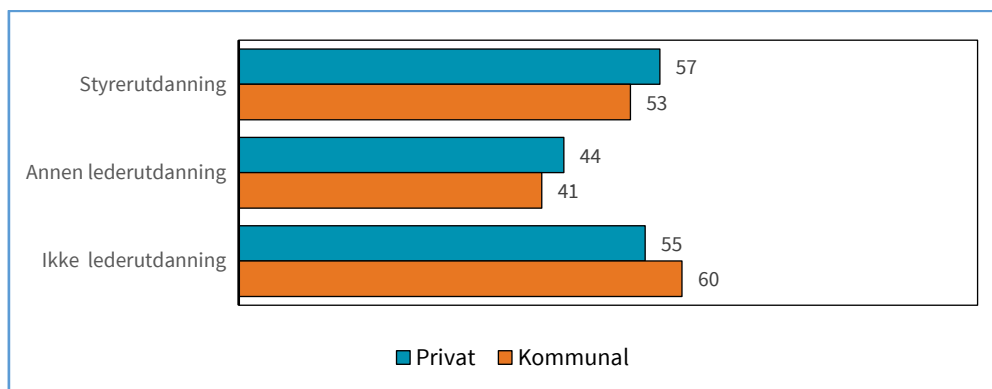
Jobben som styrer er omfattende, og innebærer ansvar for en rekke faglige og administrative områder. Selv om styrerne opplever at de mestrer de daglige arbeidsoppgavene, kan de likevel kjenne på et behov for mer kompetanse innenfor enkelte områder. I dette kapitlet setter vi søkelys på hvordan styrerne vurderer behovet for mer kompetanse i styrerjobben de har i dag. Har de behov for mer kompetanse innenfor spesifikke områder, og varierer det med gjennomført lederutdanning? Vi ba styrerne om å vurdere behovet for mer kompetanse innenfor fem tematiske områder: regnskap og økonomistyring, personalledelse, pedagogisk ledelse, lover og regler, og forhold til omgivelsene. Vi undersøker også her om vurderingene av behovet for mer kompetanse henger sammen med hvor styrerne jobber, om det er i en kommunal eller privat barnehage, stor eller liten.

I kapitlene hittil i notatet har vi beskrevet hva ulike organisatoriske sammenhenger betyr for styrere med og uten styrerutdanning ved hjelp av figurer som viser enkle sammenhenger. Under metode (kapittel 1) viste vi til at vi i analysene av alle spørsmålene har gjennomført regresjonsanalyser. Regresjonene i kapittel 3 og 4 viste få signifikante forskjeller på betydningen av eierskap eller størrelse mellom de som har styrerutdanning og de som ikke har det. De er derfor ikke kommentert. I dette kapitlet er det færre klare forskjeller som kan vises frem ved hjelp av slike figurer, og beskrivelsene bygger i større grad på regresjonsanalysene. Vi undersøker om det er slik at styrere med styrerutdanning som arbeider i kommunale barnehager i større eller mindre grad enn de som arbeider i private barnehager uttrykker behov for mer kompetanse innenfor ulike områder. I analysene trekker vi inn styrernes alder, kjønn, utdanningsbakgrunn, og arbeidstid, og sammenlikner styrere som er like. Vi lager tilsvarende analyser for de som har annen lederutdanning enn styrerutdanningen, og de som ikke har noen lederutdanning. Gjennom dette peker vi på om for eksempel størrelse, betyr noe for styrer med styrerutdanning, men ikke for de uten.

5.1 Kompetanse om regnskap og økonomistyring

Alle styrerne, uavhengig av om de har gjennomført styrerutdanningen eller ikke, ble bedt om å forholde seg til følgende spørsmål i spørreundersøkelsen: I hvilken grad har du behov for mer kompetanse innenfor regnskap og økonomistyring? Svaralternativer var «i svært stor grad», «i stor grad», «verken stor eller liten grad», «i liten grad», «ikke i det hele tatt». Mens 51 prosent av styrerne i private barnehager svarer at de i stor eller svært stor grad har behov for mer kompetanse innen regnskap eller økonomistyring, svarer 55 prosent av styrerne i kommunale barnehager det samme. Blant de som har gjennomført styrerutdanningen er andelen som svarer at de har behov for mer kompetanse om regnskap og økonomistyring høyere i private barnehager enn i kommunale. Blant styrerne uten lederutdanning er det derimot flere i de kommunale barnehagene som ønsker mer kompetanse om regnskap og økonomistyring (figur 5.1).

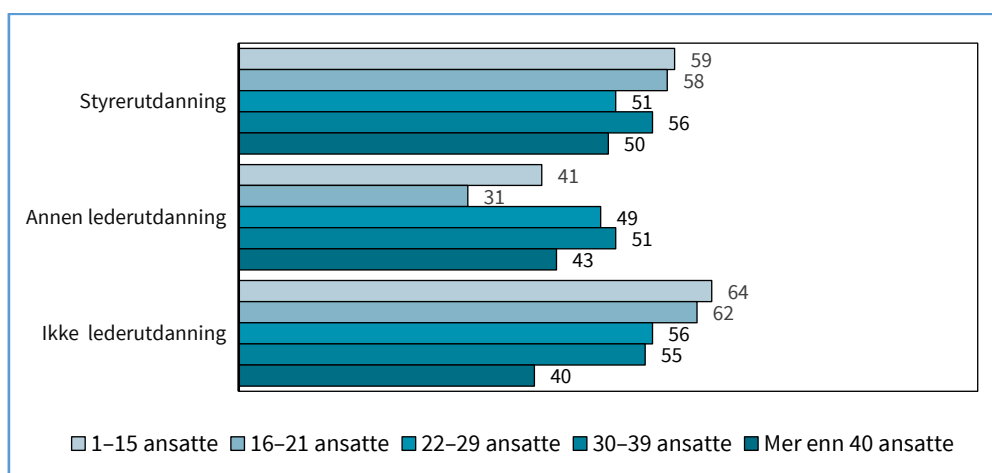
Figur 5.1 Har i svært stor eller stor grad behov for mer kompetanse innen regnskap og økonomistyring. Etter eierskap og gjennomført lederutdanning. Prosent.



Vi finner at behovet for mer kompetanse om regnskap og økonomistyring blant de som ikke har fullført noen lederutdanning henger signifikant sammen med størrelsen på barnehagene (figur 5.2). Jo mindre barnehage, jo større er behovet. For andre styrere er det ikke noen klar sammenheng mellom behovet for mer kompetanse om økonomi og størrelsen på barnehagen.

En mulig forklaring kan være at store barnehager i større grad rekrutterer styrere som har kompetanse i økonomi, uten at de har noen formell lederutdanning. Eller det kan være at de som arbeider i de store barnehagene uten noen lederutdanning bruker en del tid på dette, og derfor har lært seg det bedre. Det kan også være at store barnehager oftere får ekstern hjelp til regnskap og økonomistyring fra kommunen eller kjeden, og at styrerne i de store barnehagene dermed har mindre behov for kompetanse innen økonomi og regnskap enn styrere i små barnehager.

Figur 5.2 Har i svært stor eller stor grad behov for mer kompetanse innen regnskap og økonomistyring. Etter barnehagens størrelse. Prosent.



Vi har gjennomført tre separate regresjonsanalyser hvor vi undersøker om og hvordan barnehagens eierskap, størrelse og det å styre én eller flere barnehager henger sammen med om styrerne har styrerutdanning eller ikke, kontrollert for styrernes alder, kjønn, utdanning og arbeidstid (se kapittel 2 for mer om dette) ([vedleggstabell 5.1a-c](#)). Blant de som har styrerutdanning finner vi at de som leder flere barnehager i større grad enn de som leder én, uttrykker behov for mer kompetanse om regnskap

og økonomi, noe vi ikke finner blant de som ikke har lederutdanning, eller blant de som har en annen lederutdanning.

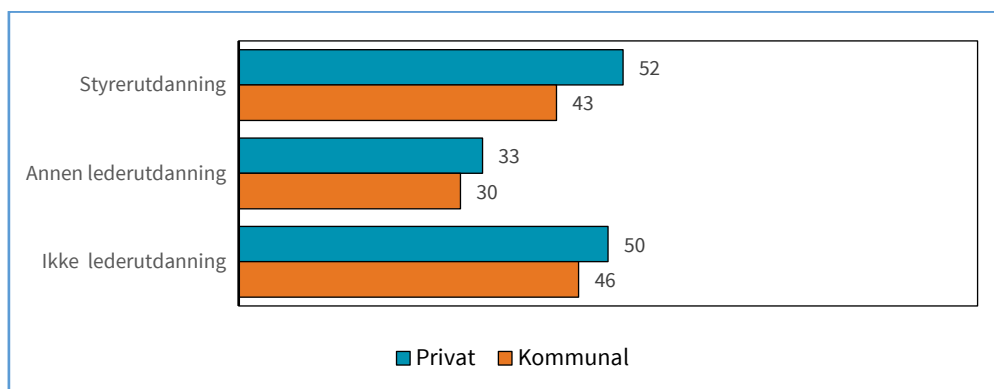
Videre, blant de som har annen lederutdanning finner vi (som vist i figur 5.2) at en større andel av styrerne i de minste barnehagene uttrykker at de har behov for mer kompetanse om regnskap og økonomistyring. En lignende sammenheng finner vi ikke blant de som har styrerutdanning, og heller ikke blant de som ikke har noen lederutdanning.

5.2 Kompetanse innen personalledelse og utviklingsarbeid

Kompetanse om rollen som styrer og leder av barnehagen, er sentralt i styrerutdanningen, slik vi beskrev i kapittel 1. Lederrollen omfatter også ledelse av personalet og oversikt over barnehagens kompetansebehov. Hvor omfattende oppgaver knyttet til personalledelse oppleves, kan variere både med antallet ansatte og hvordan barnehageeier legger til rette. Videre vil vi anta at styrere som har gjennomført styrerutdanningen har tilegnet seg kompetanse om personalledelse, og at de kanskje i mindre grad enn styrere uten styrerutdanning opplever ett behov for ytterligere kompetanse på dette området. Spørsmålet vi stilte var: I hvilken grad opplever du at du har behov for mer kompetanse innen personalledelse?

Andelen som svarer at de har behov for mer kompetanse er høyere blant styrere i private barnehager: 48 prosent sammenliknet med 42 prosent av styrene i kommunale barnehager, og forskjellen mellom styrere i private og kommunale barnehager er spesielt stor blant styrere som har gjennomført styrerutdanningen (figur 5.3). Regresjonsanalysene (vedleggstabell 5.2a-c) viser det samme, de som har styrerutdanning og jobber i private barnehager har mer behov for kompetanse på dette området enn de som jobber i kommunale. Det kan være et uttrykk for at kommunen som eier og arbeidsgiver har en mer aktiv rolle enn private eiere når det handler om personalledelse.

Figur 5.3 Har i svært stor eller stor grad behov for mer kompetanse innen personalledelse. Etter eier og gjennomført lederutdannelse. Prosent.



Regresjonsanalysene viser videre at det heller ikke er noen sammenheng mellom et slikt behov og størrelsen på barnehagen blant de som har styrerutdanning, og blant de som har annen lederutdanning. De som ikke har lederutdanning og arbeider i barnehager med 16–21 ansatte svarer imidlertid i større grad at de har ett slikt behov.

Videre ble styrerne stilt følgende spørsmål: I hvilken grad opplever du at du har behov for mer kompetanse innen utviklings- og endringsarbeid? Tidligere i dette prosjektet har vi funnet at 51 prosent av styrerne i stor eller svært stor grad har behov for mer kompetanse innen utviklings- og endringsarbeid (Svalund et al., 2022, p. 30).

Her er vi opptatt av om barnehagen styrerne arbeider i betyr noe, og ingen av analysene viser det.

Regresjonsanalysene i [vedleggstabellene 5.3a-c](#) viser at de som har styrerutdanning og arbeider i private barnehager i større grad svarer at de har behov for mer kompetanse innen utviklings- og endringsarbeid. I de samme analysene blant de som har annen lederutdanning, og de som ikke har noen lederutdanning, finner vi ikke forskjell i behovet for denne typen kompetanse etter barnehagens eierskap og barnehagens størrelse.

5.3 Kompetanse innen pedagogisk ledelse og tidlig innsats

Pedagogisk ledelse er et område de fleste styrerne opplever at de behersker i arbeidshverdagen. Vi har argumentert for at det kan henge sammen med at dette er et tema som er godt dekket i den grunnleggende barnehagelærerutdanningen. Samtidig behøver ikke det at man opplever å mestre en oppgave bety at man ikke ønsker seg enda mer kompetanse, og vi finner en forskjell på andelen styrere i kommunale og private barnehager som svarer at de har behov for mer kompetanse innen pedagogisk ledelse. Det er 40 prosent av styrerne i private barnehager som sier de har behov for mer kompetanse, mens den tilsvarende andelen i kommunale er 34 prosent. Hvorvidt styreren har styrerutdanning eller ikke, og om de jobber i små eller store barnehager har ingen betydning.

Tidlig innsats kom inn som et nytt 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 får den tilretteleggingen de har behov for tidlig (se også kapittel 1).

Vi ba styrerne om å ta stilling til følgende påstand: I hvilken grad opplever du at du har behov for mer kompetanse innen tidlig innsats? Vi finner at det er forskjell på svarene til styrere i kommunale og private barnehager. Mens 38 prosent av de som arbeider i private barnehager svarte at de i stor eller svært stor grad har behov for mer kompetanse innen tidlig innsats, gjelder det 33 prosent av styrerne i kommunale barnehager. En mulig forklaring på denne forskjellen kan være at styrere i kommunale barnehager har lettere tilgang til barnehagekompetansen som finnes på kommunenivå, og de har muligens tettere kontakt med andre kommunale tjenester.

Vi har også her gjennomført separate regresjoner, og når vi sammenlikner styrere med likt kjønn, alder, arbeidstid og utdanning, kommer det frem at de som har styrerutdanning og arbeider i private barnehager i større grad enn de som arbeider i kommunale barnehager ønsker mer kompetanse om tidlig innsats ([vedleggstabellene 5.4a](#)). En slik forskjell finner vi ikke blant de som ikke har gjennomført styrerutdanningen ([vedleggstabellene 5.4b-c](#)). De som ikke har noen lederutdanning og styrer flere barnehager ønsker i større grad enn de som styrer én barnehage mer kompetanse om tidlig innsats. En slik forskjell finner vi ikke blant de som har gjennomført styrerutdanningen, og heller ikke blant de som har en annen lederutdanning.

5.4 Kompetanse om barn og foreldres rettigheter og HMS

I spørreundersøkelsen spurte vi spesifikt om styrernes kompetansebehov knyttet til barns og foreldres rettigheter. På spørsmål om de opplever at de har behov for mer kompetanse om *barns* rettigheter viser de separate regresjonene i [vedleggstabellene 5.5a-c](#), at de som har styrerutdanning og er styrer i kommunale barnehager i større grad enn de som arbeider i private barnehager ønsker mer kompetanse om dette. Den

samme forskjellen finner vi også blant styrere uten lederutdanning, mens vi ikke finner noen slik forskjell blant de som har annen lederutdanning.

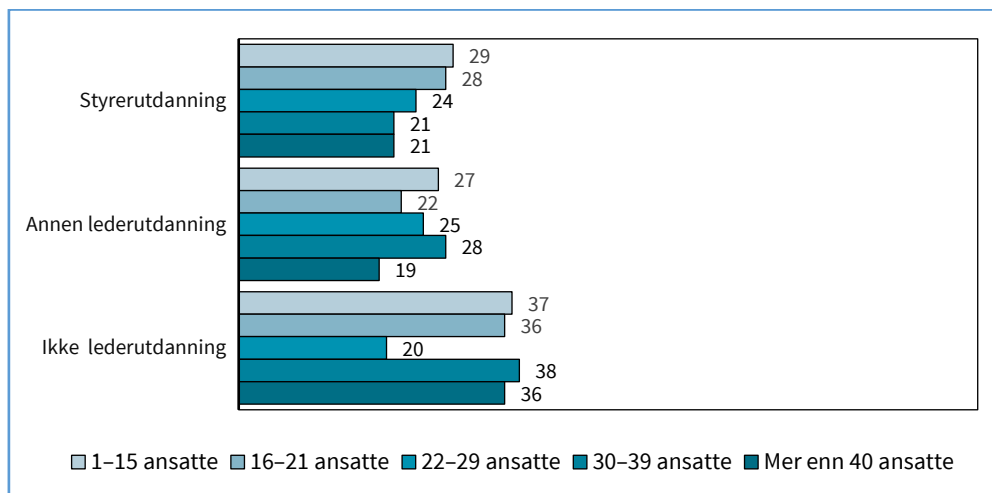
Blant styrere uten lederutdanning finner vi videre at styrere i barnehager med mellom 22 og 29 ansatte i større grad enn styrere i barnehager som har mer enn 40 ansatte ønsker mer slik kompetanse. Blant styrere med styrerutdanning, og annen lederutdanning finner vi ikke noen slik forskjell etter barnehagens størrelse.

Styrerne ble også spurt om de har behov for mer kompetanse om foreldres rettigheter. Vi finner at svarene til styrere med eller uten styrerutdanning ikke avhenger av om de arbeider i kommunale eller private barnehager, eller i små eller store.

Vi finner imidlertid at blant styrere med annen lederutdanning er det klart høyere andel av de som styrer flere barnehager enn de som er styrer for én barnehage, som har behov for mer kompetanse om *foreldres rettigheter* (vedleggstabellene 5.6a-c). En slik forskjell finner vi ikke blant de som har styrerutdanningen, eller blant de uten noen lederutdanning.

På spørsmål om styrerne har behov for mer kompetanse om HMS, smittevern etc. finner vi ingen forskjeller mellom styrere i private og kommunale barnehager, mens styrere i de minste barnehagene i større grad svarer at de har behov for mer. 34 prosent av styrerne i barnehager med 1–15 ansatte svarer at de i stor eller svært stor grad ønsker mer kompetanse innen HMS, smittevern etc. Blant styrere i barnehager med 40 ansatte eller mer er det klart færre, 24 prosent, som svarer det samme. Vi er hovedsakelig opptatt av om det er forskjell på de som har gjennomført styrerutdanningen, og de som ikke har det. Når vi skiller mellom hvordan styrere i små og store barnehager med og uten styrerutdanning svarer, finner vi svært små forskjeller (figur 5.4). Blant de som ikke har noen lederutdanning er det en klart lavere andel styrere i barnehager med 22–29 ansatte som svarer at de føler behov for mer kompetanse om HMS; smittevern etc., og denne sammenhengen kommer også frem i regresjonsanalysene (vedleggstabellene 5.7a-c).

Figur 5.4 Har i svært stor eller stor grad behov for mer kompetanse innen HMS, smittevern etc. I alt og etter barnehagens størrelse. Prosent.



5.5 Forhold til omgivelsene

Når vi spør om styrerne har behov for mer kompetanse knyttet til hvordan de skal eller bør forholde seg til foreldre, eiere, politikere og andre i omgivelsene finner vi ingen signifikante forskjeller knyttet til barnehagens eierskap blant de med og uten

styrerutdanning. Regresjonsanalysene ([vedleggstabellene 5.8a-c](#)) viser at det er en forskjell knyttet til barnehagenes størrelse hvor styrere uten lederutdanning som arbeider i de mellomstore barnehagene (22–29 ansatte) i større grad ønsker mer kompetanse. Det kan handle om at disse styrerne har flere barn og foreldre å forholde seg til, og det i seg selv kan innebære at de oftere kommer opp i krevende situasjoner. Samtidig som de ikke har den støtten i det daglige arbeidet som styrerne i de største barnehagene kanskje vil ha. Vi finner ikke den sammenhengen blant de som har styrerutdanning, og heller ikke blant styrere med annen lederutdanning ([vedleggstabellene 5.8 b og c](#)).

5.6 Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett på hvordan styrerne vurderer behovet for mer kompetanse i sitt arbeid. Vi har sett på fem temaområder og undersøkt hvorvidt kompetansebehov varierer med gjennomført lederutdanning, og om vurderingene henger sammen med om de arbeider i en kommunal eller privat barnehage, stor eller liten. Her finner noen forskjeller etter barnehageorganisering:

- Når det gjelder mer behov for kompetanse i regnskap og økonomistyring er det styrere som ikke har noen lederutdanning og jobber i de minste barnehagene som har størst behov.
- Behovet for mer kompetanse om personalledelse ser ut til å henge sammen med eierskap. Styrere i private barnehager gir i større grad enn styrere i kommunale barnehager uttrykk for at de har behov for kompetanse på dette området, og forskjellen er størst blant styrere som har gjennomført styrerutdanningen.
- Vi finner ingen forskjeller av betydning etter eierskap og størrelse når vi spør om behov for mer kompetanse om utviklings- og endringsarbeid. Men også her er det styrere med styrerutdanning som arbeider i private barnehager som i større grad svarer at de har behov for mer kompetanse.
- Pedagogisk ledelse er et område som er godt dekket i den generelle barnehagelærerutdanningen, men vi finner forskjell mellom styrere i private og kommunale barnehager. Det er en større andel av styrerne i private barnehager som sier de har behov for mer kompetanse. Det er ingen forskjell etter størrelse eller om styrer har styrerutdanning.
- Tidlig innsats er også et område hvor styrere med styrerutdanning i private barnehager i større grad svarer at de har behov for mer kompetanse. Vi finner også at de som er styrer for flere barnehager og ikke har styrerutdanning, har større behov for kompetanse.
- Vi finner ingen forskjeller i behov for mer kompetanse om lover og regler. Regresjonsanalysene viser imidlertid at styrere med styrerutdanning som jobber i kommunale barnehager i større grad enn de som arbeider i private svarer at de har behov for mer kompetanse om barns rettigheter.

I dette kapitlet finner vi at styrere som har styrerutdanning og jobber i private barnehager gir uttrykk for at de har behov for mer kompetanse på områder som: personalledelse, utviklings- og endringsarbeid, pedagogisk ledelse og tidlig innsats. Data-materialet vårt kan ikke forklare hvorfor det er slik, men en antakelse kan være at som styrer i en kommunal barnehage, har man rollen som mellomleder i en kommunal virksomhet (se kapittel 1). En slik rolle kan bidra til at styrerne i større grad får del i den barnehagekompetansen som finnes på kommunenivå, og man er muligens

tettere på de kommunale tjenestene. Kommunen har rollen både som arbeidsgiver og barnehagemyndighet og vil derfor muligens være tettere på de kommunale barnehagene enn de private. En annen mulighet er at private eiere setter større krav til styreren, og at det bidrar til at styrerne i private barnehager opplever at de har behov for mer kompetanse.

6 Oppsummering

Hovedfunnet i evalueringen 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). I dette delnotatet har vi undersøkt om ulike organisatoriske rammebetingelser, som eierskap og størrelse har betydningen for hvordan styrerne opplever nytten av styrerutdanningen i arbeidshverdagen. Det er få funn i vårt materiale som støtter en antagelse om at betydningen av styrerutdanningen varierer med ulike rammebetingelsene. Det er viktig å minne om at nesten alle som har tatt styrerutdanningen svarer at den har gitt utgangspunkt for refleksjon over egen ledelsespraksis, at den har gjort dem til bedre ledere og forbedret deres måte å lede på (Svalund et al., 2022). Vi finner at organisatoriske kjennetegn ved barnehagen i liten grad spiller noen rolle for styrernes vurdering av dette.

6.1 Organisering av barnehagen

Vi sammenlikner styrere med styrerutdanning, styrere med annen lederutdanning og styrere uten noen lederutdanning innenfor ulike organisatoriske rammer. Det er en litt større andel av styrerne i kommunale barnehager som har styrerutdanning enn i private, 57 mot 45 prosent. Vi pekte i innledningskapittelet på at det har vært en endring i barnehagesektoren de siste tiårene, der antallet barnehager er blitt redusert, mens enhetene har blitt større. Denne utviklingen gjelder både i kommunale og private barnehager (Bråten & Jordfald, 2018). Større barnehager vil være mer komplekse organisasjoner, noe som kan bidra til høyere krav til profesjonell og administrativ kompetanse. Det er derfor ikke uventet at styrere med styrerutdanning i større grad i jobber større barnehager.

Det er klart vanligst å være styrer for én barnehage, slik barnehageloven krever. Barnehageloven åpner for at man unntaksvis kan slå sammen styrerressurser fra flere små barnehager, eller slå sammen flere styrestillinger i en teamorganisering. Slike alternative styremodeller er det få av i vårt datamateriale. Det er åtte prosent, som oppgir at de er styrer for flere barnehager, og enda færre som beskriver at de inngår i en styremodell med teamorganisering.

Det er en klar sammenheng mellom barnehagens størrelse og hvorvidt styrer kun jobber administrativt eller kombinerer styrerarbeid med arbeid på avdeling. 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 med færre enn 15 ansatte, svarer halvparten at de kombinerer styrerarbeid med arbeid på avdeling. Det er også en høyere andel blant de som har styrerutdanning som kun jobber administrativt, enn styrere uten slik utdanning.

6.2 Betydningen av rammebetingelser

Det sentrale spørsmålet vi diskuterer i notatet er hvilken betydning variasjoner i rammebetingelsene har for styrernes vurdering av nytten av å ha gjennomført styrerutdanningen. Vi har konkretisert dette i tre problemstillinger:

- 1 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?

Vi har undersøkt om den opplevde nytten av styrerutdanningen vurderes ulikt om styreren arbeider i kommunal eller privat, stor eller liten barnehage (kapittel 4). Vi har sett på ulike sentrale arbeidsområder som pedagogisk ledelse, lover og regelverk, regnskap og økonomistyring og styrernes forhold til omgivelsene. Alle er temaer som inngår i styrerutdanningen. Vi finner små forskjeller knyttet til organisatoriske rammebetingelser. 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 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 disse mellomstore barnehagene har arbeidsoppgaver som er mer omfattende og krevende enn de mindre barnehagen. 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.

- 2 Er det forskjeller mellom styrere som har tatt styrerutdanningen og styrere som ikke har det, når det kommer til vurderinger av egen lederkompetanse i ulike organisatoriske sammenhenger og rammevilkår?

Vi har sett på styrernes arbeidshverdag i kapittel 3. Vi undersøker om det å ha styrerutdanningen bidrar til at ulike arbeidsoppgaver oppleves som mindre krevende. Videre har vi sett på om styrernes vurdering av utdanningen for ledelsespraksis henger sammen med organisatoriske kjennetegn ved barnehagen, som eierskap og størrelse. Vi har sett på pedagogisk ansvar og internt samarbeid, arbeid med økonomi og regnskap, samarbeid med PP-tjenesten og kompetanse i omstillingssituasjoner. Vi finner at de som har styrerutdanning vurderer arbeidet med regnskap og økonomi som mindre vanskelig enn de uten lederutdanning. Det gjelder både i kommunale og private barnehager, små og store. Når det gjelder kompetanse i omstillingssituasjoner ser vi at de som har styrerutdanning i større grad vurderer at de har god eller svært god kompetanse som leder, enn de uten lederutdanning eller med annen lederutdanning gjør. Vi finner ikke at dette har noen sammenheng med organisatoriske kjennetegn ved barnehagen. Styrerutdanningen synes dermed ikke å sette mer avtrykk i praksis hos styrere i store sammenlignet med små barnehager, eller i kommunale barnehager mer enn i private.

- 3 Har barnehageeier og organisatoriske rammer noen betydning for hvordan styrere vurderer behovet for mer kompetanse i arbeidshverdagen?

Vi har sett på hvordan styrerne vurderer behovet for mer kompetanse i styrerjobben de har i dag i kapittel 5. Vi har spurt om ulike tema og undersøkt om behov for mer kompetanse varierer med om de har gjennomført styrerutdanning eller ikke, og om vurderingene henger sammen med om de arbeider i en kommunal eller privat barnehage, stor eller liten.

I motsetning til når vi spør om hvor verdifull eller nyttig styrerutdanningen er, finner vi at når det gjelder behov for mer kompetanse så er det noen forskjeller. Styrere som har styrerutdanning og jobber i private barnehager gir i større grad enn styrere med styrerutdanning som arbeider i kommunale barnehager uttrykk for at de har behov for mer kompetanse på områder som personalledelse, utviklings- og endringsarbeid, pedagogisk ledelse og tidlig innsats. Datamaterialet vårt kan ikke forklare hvorfor det er slik, men en antagelse kan være at som styrer i en kommunal barnehage, har man rollen som en mellomleder i en kommunal virksomhet (se kapittel 1). En slik rolle kan bidra til at styrerne i større grad får del i den barnehagekompetansen som finnes på kommunenivå, og de er muligens tettere på de kommunale tjenestene enn private barnehager. Kommunen har rollen både som arbeidsgiver og barnehagemyndighet, og vil derfor være tettere på de kommunale barnehagene. 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.

Referanser

- Abrahamsen, G., M., A., Vassenden, A., & Thygesen, J. (2012). Perspektiver på kvalitet i barnehagen. *Barn – forskning om barn og barndom i Norden*, 30(2), 7-22.
- Bråten, B., Drange, N., Haakestad, H., & Telle, K. (2014). *Gratis kjernetid i barnehage*.
- Bråten, B., Hovdenak, I. M., Haakestad, H., & Sønsterudbråten, S. (2015). *Har barn det bra i store barnehager?*
- Bråten, M., Jensen, R. S., & Svalund, J. (2022). *Variasjon innenfor satte rammer: Nasjonal lederutdanning for styrere. Delnotat 1*
- Bråten, M. & Jordfaldm B. (2018) Assistentenes rolle i barnehagen. Fafo-rapport 2018:25. <https://www.fafo.no/images/pub/2018/20674.pdf>
- Børhaug, K., Brennås, H. B., Fimreite, H., Havnes, A., Hornslien, Ø., Moen, K. H., Moser, T., Myrstad, A., & Steinnes, G. S. (2018). *Barnehagelæreren i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag*.
- Børhaug, K., & Lotsberg, D. Ø. (2010). Barnehageledelse i endring. *Nordisk barnehageforskning*, 3(3), 41-56.
- Børhaug, K., & Lotsberg, D. Ø. (2016). *Barnehageliing i praksis*. Det Norske Samlaget.
- Enehaug, H., Gamperien, M., & Grimsmo, A. (2008). *Arbeidsmiljø i barnehagene*.
- Gotvassli, K. Å. (2019). *Boka om ledelse i barnehagen*. Universitetsforlaget.
- Hellevik, O. (1991). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Universitetsforlaget.
- Haakestad, H., Bråten, M., Jensen, R. S., & Svalund, J. (2015). *Tidsbruk i barnehagene: Rapportering, organisering og ledelse*.
- Nylehn, B. (2001). *Organisasjonsteori: Kritiske analyser og refleksjoner*. Kalle forlag.
- Olsen, T. H. (2016). Lærere og barnehagelærere som enhetsledere i kommunen. In E. Døving, B. Elstad, & A. E. Storvik (Eds.), *Profesjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Skog, O.-J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener: en regresjonsbasert tilnærming*. Gyldendal akademisk.
- Svalund, J., Bråten, M., & Jensen, R. S. (2022). *Styrerutdanningen og barnehageledelse: Delnotat 2*.
- Vassenden, A., Thygesen, J., Bayer, S. B., Alvestad, M., & Abrahamsen, G. (2011). *Barnehagens organisering og strukturelle faktorerens betydning for kvalitet*.
- Vie, O. E. (2012). Ledelse på norsk. *Magma* 4. 60-67.
- Winsvold, A., & Guldbrandsen, L. (2009). *Kvalitet og kvantitet. Kvalitet i en barnehagesektor i sterk vekst*.

Betydningen av rammebetingelser for barnehagestyres vurderinger av styrerutdanningen

Bidrar lederutdanningen for barnehagestyrere til utvikling av ledelsespraksis i tråd med formålet med studiet? I dette notatet, det tredje fra prosjektet, undersøker vi om organisatoriske rammebetingelser, som eierskap og størrelse, har betydningen for hvordan styrerne opplever nytten av styrerutdanningen i arbeidshverdagen.

Det er få funn i vårt materiale som støtter en antagelse om at betydningen av styrerutdanningen varierer med ulike organisatoriske rammevilkår. Nesten alle som har tatt styrerutdanningen svarer at den har gitt utgangspunkt for refleksjon over egen ledelsespraksis, at den har gjort dem til bedre ledere og forbedret deres måte å lede på. Vi finner at ulike organisatoriske kjennetegn ved barnehagen i liten grad spiller noen rolle for styrernes vurdering.