

Mona Bråten,
Ragnhild Steen Jensen og
Jørgen Svalund

Variasjon innenfor satte rammer

Nasjonal lederutdanning
for styрere.
Delnotat 1

Mona Bråten, Ragnhild Steen Jensen og Jørgen Svalund

Variasjon innenfor satte rammer

Nasjonal lederutdanning for styrere. Delnotat 1

Fafo-notat 2022:01

Fafo-notat 2022:01

© Fafo 2022

ISSN 0804-5135

Innhold

Forord	4
Sammendrag	5
1 Innledning	6
1.1 Om lederutdanningen for styrere – rammer og krav	7
1.2 Tidligere forskning på lederutdanning for styrere	9
1.3 Problemstillinger	10
1.4 Data og metode.....	10
1.5 Gangen i rapporten.....	11
2 Rekruttering og organisering	12
2.1 Popularitet.....	12
2.2 Bredt samarbeid med ulike aktører.....	14
2.3 Samlingsbasert undervisning og praksisnære oppgaver.....	16
2.4 Oppsummering	19
3 Studienes innhold	20
3.1 Faglig og profesjonell ledelse.....	20
3.2 En kompleks lederrolle	22
3.3 Pensum	24
3.4 Teori og praksis i lederutdanningen.....	24
3.5 Avtrykk i praksis	25
3.6 Oppsummering	28
4 Hva sier tidligere deltakere?	29
4.1 Vurdering av studietilbudet.....	29
4.2 Utdanningens innhold.....	30
4.3 Organisering av studiet	33
4.4 Læringsutbytte og studiekvalitet.....	35
4.5 Påvirker studiene praksis i barnehagene?	36
4.6 Oppsummering	38
5 Avslutning: variasjon innenfor satte rammer	39
Referanser	41

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 behandler organiseringen av og innholdet i studiet, er den første rapporteringen fra prosjektet.

Notatet baser seg i stor grad på intervjuer med representanter for de syv studietilbyderne. Takk til dere som velvillig har stilt opp og delt informasjon, kunnskap og erfaringer med oss!

Fafo-kollega Beret Bråten har kvalitetssikret notatet. Takk for grundige og gode kommentarer. Takk også til Utdanningsdirektoratet og en ekstern leser for kommentarer på et tidlig utkast.

Oslo, januar 2022
Ragnhild Steen Jensen

Sammendrag

Dette notatet er den første rapportering fra følgevalueringen av nasjonal lederutdanning for styrere og ledelse av barnehager. Den overordnede problemstillingen for evalueringen er om og hvordan den nasjonale lederutdanningen for styrere bidrar til å endre styrernes praksis. Får deltakerne ulike erfaringer og kunnskaper som gir ulike avtrykk i hverdagen som barnehagestyrer? I dette notatet gir vi en oversikt over de ulike studietilbyderne, hvordan utdanningstilbudet er organisert og innholdet i utdanningen. Videre ser vi nærmere på hvordan tidligere deltakere ved disse studiestedene har opplevd ulike sider ved studiet, og hvordan de vurderer mulighetene for å bruke det de har lært gjennom studiet i praksis i egen barnehage.

Blant studietilbyderne finner vi både institusjoner med en profesjonsrettet tilnærming og institusjoner med et tyngdepunkt mot organisasjon og økonomi. Vi er interessert i å undersøke om dette preger undervisningstilbudet, om vi for eksempel ser spor av ulike ledelsestilnæringer ved ulike studiesteder.

Utdanningsdirektoratet legger føringer på innhold og struktur for lederutdanningen. Det er krav til antall studiepoeng, studiet skal gå over tre semestre og gjennomføres ved siden av at styrere er i jobb. Det er også krav til fem tematiske områder som skal vektlegges: lederrollen, barnehagen som pedagogisk virksomhet, utviklings- og endringsarbeid, tidlig innsats og inkluderende felleskap og samarbeid med andre.

Man kunne tenke seg at Utdanningsdirektoratet gjennom sine krav til lederutdanning har et ønske om å styre eller forme lederutdanningen slik at deltakere sitter igjen med det samme læringsutbytte uavhengig av hvilke utdanningsinstitusjoner de har studert ved. Det ser imidlertid ikke slik ut. Alle vi har intervjuet legger vekt på at det er rom for å sette eget preg på de ulike temaene som lederutdanningen skal omfatte.

Selv om Utdanningsdirektoratet gjennom kravspesifikasjonen setter rammer for innhold og struktur i lederutdanningen, legger studietilbyderne vekt på at det er rom for dem til å utvikle sine tilbud.

Samtlige studietilbydere har også bredt samarbeid med ulike aktører, både nasjonalt og internasjonalt. Samarbeidet handler i stor grad om å trekke inn kompetanse man selv ikke har. Tilbyderne med mye barnehagefaglig og pedagogisk kompetanse knytter til seg utdanningsinstitusjoner eller enkelt aktører med mer generell ledelseskompetanse, og motsatt de med mye generell ledelseskompetanse knytter til seg forelesere med barnehagefaglig kompetanse.

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

1 Innledning

Fra 1970-tallet har barnehagetilbudet i Norge utviklet seg fra å være et selektivt tilbud til svært få barn, til å bli en nærmest universell ordning. Lenge handlet barnehagepolitikken om å skaffe flere barnehageplasser, og frem til midten på av 1990-tallet var barnehagesektoren kjennetegnet av udekket behov og lange køer. Utover på 2000-tallet ble barnehagetilbudet bygget kraftig ut, og i dag går i overkant av 90 prosent av barn i alderen 1-5 år i barnehage. Dette innebærer i realiteten at barnehage er etablert som et første *frivillig* trinn i utdanningsløpet (Bråten et al., 2014). Barnehagens virksomhet og organisatoriske innretning er likevel en ganske annen enn skolesektorens: Barnehage er et frivillig tilbud som skal ivareta barnas behov for omsorg og lek, og fremme læring og danning. Barnehagens virksomhet styres nasjonalt gjennom barnehageloven og Rammeplan for barnehagen, men er for øvrig lite regulert av statlige direktiver og planverk (Børhaug & Lotsberg, 2010; NOU 2012: 1.; Østrem et al., 2009).

Etter perioden med stor utbygging av kapasitet er det blitt økende oppmerksomhet om det *kvalitative* innholdet i barnehagene. Stortingsmeldingen *Kvalitet i barnehagen* (2008-2009) og NOU 2012: 1. *Til barnas beste* er eksempler på det. Større oppmerksomhet rundt kvalitet bidro også til at det ble igangsatt flere kompetansetiltak rettet mot ansatte. Tradisjonelt har norske barnehager vært organisert i små enheter, preget av lav grad av arbeidsdeling mellom yrkesgrupper og lite hierarkisk oppbygging (Enehaug et al., 2008; Nicolaisen et al., 2012). Men også dette er under endring, barnehagesektoren beveger seg mot større enheter, noe som gjør at lederrollen forandrer seg. Det vises blant annet til at større og mer komplekse organisasjoner ofte fører til mer spesialisering vertikalt og horisontalt, og dermed til flere ulike stillinger (Børhaug et al. 2018). Kunnskapsdepartementet satte i 2017 ned en ekspertgruppe som har vurdert barnehagelærerens rolle. I sin sluttrapport viser de til åtte trekk som de mener vil prege *styrerrollen* fremover. Barnehagestyreren blir i større grad: en leder for et profesjonsfellesskap, en organisasjonsbygger, en nettverksdeltaker innen oppvekstfeltet, en IKT-leder, en endringsleder, en politisk aktivist, en konkurranseleder og endelig, med ulike eiere kommer ulike lederroller. Styrerrollen vil variere avhengig av eierskap¹. Disse trekkene peker mot en styrerolle som er både krevende og omfattende.

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

¹ <https://www.barnehage.no/ledelse-utviklingsforum/styrer-er-en-rolle-der-forventningene-gar-utover-det-en-person-kan-makte/132840>

1.1 Om lederutdanningen for styrere – rammer og krav

For å bidra til å utvikle både den pedagogiske og den administrative lederkompetansen i barnehagen, ble det i 2011 etablert en egen lederutdanning for styrere. Studiet er et tilbud til styrere og assisterende styrere som har faglig ansvar, administrativt ansvar og personalansvar. Utdanningsdirektoratet har ansvaret for å organisere programmet gjennom en utlysningsprosess hvor utdanningsinstitusjoner kan sende inn tilbud for å bli vurdert som studietilbydere. Dette betyr at Utdanningsdirektoratet legger føringer på innhold og struktur for nasjonal lederopplæring for styrere.

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

Det totale antall fagmiljøer som har vært og er involvert i lederutdanningen for styrere, er imidlertid større enn det antallet studiesteder som finnes i dag. I den første perioden fra 2011 til 2014 var det fem hovedstudietilbydere som samarbeidet med andre institusjoner, både offentlige og private. Et slikt partnerskap var en betingelse definert av Utdanningsdirektoratet med mål om å skape tverrfaglige utdanningstilbud (Stiberg-Jamt et al., 2014). I Utdanningsdirektoratets kravspesifikasjon for perioden fra 2020 til 2025 er det ikke krav om at flere institusjoner/aktører må samarbeide, men det er åpent for slikt samarbeid.

Høsten 2021 er det 370 deltakere som har fått tilbud om studieplass. Dette er omtrent samme antall som i årene før.

Krav til utdanningstilbydere for perioden 2020–2025

Gjennom å lyse ut utdanningen for en femårsperiode, og legge til grunn ulike krav til hvordan undervisningen skal være og hva den bør inneholde, legger Utdanningsdirektoratet noen føringer på hvordan lederutdanningen i Norge formes.

I utlysningen fra Utdanningsdirektoratet for perioden 2020–2025 legges det vekt på at studiet skal bidra til bedre kvalitet og styrking av lederkompetanse i barnehagen. Videre stilles det *forventinger* til at lederutdanningen skal:

- Være et tilbud til styrere i barnehagene
- Være styrt og målrettet
- Være behovsrettet
- Ha et praktisk siktemål
- Være forskningsbasert

Det er også en forventning om at styrerne i løpet av studieperioden skal bruke tilegnet kunnskap i utviklingen av egen lederpraksis. Ledelse av utviklingsarbeid i egen barnehage bør ifølge kravspesifikasjonen vektlegges, og utdanningen skal være tilpasset styrerens lokale behov.

Utdanningsdirektoratet har som mål at utdanningen skal gi styrere en god rolleforståelse og trygghet i egen lederrolle, kompetanse i å lede utvikling og endringsarbeid og gi et grunnlag for videre læring og utvikling som ledere.

Faglige føringer er gitt gjennom temaområder som Utdanningsdirektoratet spesifiserer. Ifølge kravspesifikasjonen 2020–2025 skal utdanningen omfatte følgende fem tematiske områder:

- 1 **Lederrollen: Rollen som styrer og leder av barnehagen.** Her er det presisert at styrer skal ha et bevisst forhold til sin egen lederrolle og eget lederskap. Styreren handler på vegne av sentrale og lokale myndigheter og kjenner og følger lover, inkludert rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver. Styreren skal også lede det pedagogiske arbeidet i barnehagen og ha oversikt over barnehagens kompetansebehov.
- 2 **Barnehagen som pedagogisk virksomhet.** Styreren har ansvaret for at barnehagen fungerer som en lærende organisasjon og pedagogisk virksomhet. Her er det fremhevet at styrer har et ansvar for å sørge for at hele personalgruppen involveres og at styrer må involvere og engasjere ansatte og foreldre i arbeidet med å nå en felles målsetting.
- 3 **Utvikling- og endringsarbeid.** Styreren har det overordnede ansvaret for utviklings- og endringsprosesser i barnehagen. Barnehagen skal være en lærende organisasjon, slik at den er rustet til å møte nye krav og forventninger. Ledelse av arbeidet med organisasjonskultur, kompetanseutvikling, medbestemmelse og 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 trengte ekstra støtte, tilrettelegging av det fysiske miljøet, observasjon, kartlegging, refleksjon, tverrfaglig samarbeid, overgang fra barnehage til skole og ivaretagelse av samiske barns språk og kultur, og mangfold bør derfor inngå i utdanningen.
- 5 **Samarbeide med andre.** Styrerens evne til å samarbeide med andre kolleger, barnehager, barnehageeier og andre eksterne aktører er avgjørende. Tverrfaglig samarbeid med eksterne aktører og foreldresamarbeid bør inngå som tema i utdanningen.

De fem temaområdene over ligner på de temaene som ble spesifisert i den første utlysningen i 2011, hvor følgende temaer ble vektlagt: 1) Barns læring og utvikling 2) Styring og administrasjon 3) Samarbeid og organisasjonsbygging, veiledning av personalet 4) Utvikling og endring av institusjonen og 5) Lederrollen. Ordlyden er litt endret, men inntrykket er at innholdet i utdanningen i hovedsak videreføres, med noen mindre endringer.

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

1.2 Tidligere forskning på lederutdanning for styrere

Lederutdanningen for barnehagestyrere ble etablert i 2011 og evaluert av Oxford Research i 2014 (Stiberg-Jamt et al., 2014). Evalueringen viste at deltakerne i stor grad var fornøyde med det de lærte på studiet, både i forhold til forventningene de hadde, og at de kunne bruke det de hadde lært i egen barnehage. Deltakerne mente også at studiet hadde gitt dem bedre forståelse av lederrollen, og at de var blitt bedre til å reflektere over egen praksis. Det samme er funnet i de årlige deltakerundersøkelsene som har vært gjennomført fra 2017 til 2020 (Jensen et al., 2020; Jensen et al., 2018; Jensen et al., 2019; Siddiq & Gjerustad, 2017). I disse undersøkelsen blir utdanningen i all hovedsak beskrevet som svært relevant for arbeidet styrerne gjør, og kvaliteten på utdanningen blir beskrevet som meget god. De fleste styrere svarer at de opplever stor nytte av studiet i egen jobbhverdag, og at utdanningen har bidratt til at de jobber på en annen måte. I undersøkelsen i 2020 ble det også gjennomført intervjuer med barnehageeiere, både kommunale og private. Disse intervjuene viste at de kommunale barnehageeierne opplevde at lederutdanningen ga styrerne en type lederkompetanse som var viktig i omorganiseringsprosesser. Videre opplevde de at utdanningen styrker styrerne i lederrollen, og at dette har betydning når man står overfor omorganiseringer og nytenkning i barnehagesektoren. En privat barnehageeier la særlig vekt på at lederutdanningen bidrar til en spissing av lederkompetansen og en felles forståelse av ledelse hos styrerne, og ga i intervju uttrykk for at dette bidrar til å øke kvaliteten på barnehagetilbudet (Jensen, Bråten & Svalund, 2020).

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

En dokumentanalyse av studieplanene ved de ulike studiestedene fra 2019 viser at det er noen forskjeller i tilbyderens studie- og emneplaner (Haugset et al., 2019). Mens alle studiestedene vektlegger kompetanse i å lede, endre og utvikle barnehagen som organisasjon, er det ulike presiseringsnivåer når det gjelder hva dette innebærer. Ifølge studien ser skillet ut til å gå mellom de mer tradisjonelle «profesjonsstudiestedene» på den ene siden og «breddeuniversitetene» og BI og Norges Handelshøyskole på den andre. I studieplaner og læringsutbyttebeskrivelser ser det ut til at de førstnevnte i større grad presiserer, utdyper og eksplisitt fokuserer på kompetanseutvikling og veiledning av ansatte, mens de andre i større grad vektlegger en generell tilnærming til ledelse (Haugset et al., 2019).

Internasjonal forskning på barnehager og barnehageledelse er utfordrende av flere grunner, delvis handler det om at barnehagetilbudet, både når det gjelder organisering og bruk, varierer mellom land. Det er store forskjeller i hva barnehagetilbudet inneholder, og hva tilbudet er ment å være fra myndighetenes side (Mordal 2014). Også i en nordisk sammenheng er det variasjon, for eksempel når det gjelder organisering mellom offentlige og private barnehager, når barn starter i barnehagen og hvor stor andel barn som går i barnehage (Hansen et al., 2018). Felles er at det i alle de nordiske landene er en tydeligere vektlegging av barnehagen som et første trinn i utdanningsløpet. I dette ligger det også at barnehagelærerutdanningen i de nordiske landene er styrket (Einarsdottir 2013). Det er også et felles trekk at man vurderer barnehagen som særlig viktig for å tidlig identifisere sårbare barn og barn med spesielle behov. Vi

har sett at tidlig innsats er et nytt tema i kravspesifikasjonen fra Utdanningsdirektoratet til den nasjonale lederutdanningen perioden 2020 til 2025, og det er også et fokusområde i de andre nordiske landene (Hansen et al., 2018)

1.3 Problemstillinger

Den overordnede problemstillingen for evalueringen er hvorvidt og i så fall hvordan den nasjonale lederutdanningen for styrere bidrar til å endre styrernes praksis. Får deltakerne ulike erfaringer og kunnskaper som gir ulike avtrykk i hverdagen som barnehagestyrer? I dette notatet gir vi en oversikt over de ulike studietilbyderne, hvordan utdanningstilbudet er organisert og innholdet i utdanningen. Videre ser vi nærmere på hvordan tidligere deltakere ved disse studiestedene har opplevd ulike sider ved studiet, og hvordan de vurderer mulighetene for å bruke det de har lært gjennom studiet i praksis i egen barnehage.

Blant studietilbyderne finner vi både institusjoner med en profesjonsrettet tilnærming og institusjoner med et tyngdepunkt innen organisasjon og økonomi. Vi er interessert i å undersøke om dette preger undervisningstilbudet, om vi for eksempel ser spor av ulike ledelsestilnærminger ved ulike studiesteder. I tillegg undersøker vi om det er forskjeller i hvordan tidligere deltakere (2018–2020) har opplevd og vurdert utdanningen avhengig av studiested. Mer presist er problemstillingen:

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

Herunder stiller vi følgende spørsmål:

- Hva er innholdet i styrerutdanningen hos de ulike tilbyderne?
- Hvordan er de ulike temaområdene vektlagt i ulike studietilbud?
- Hvordan er gjennomføringen av studiet organisert?
- I hvilken grad ses styrerutdanningen i sammenheng med andre studietilbud hos de ulike tilbyderne?

Senere i evalueringen vil vi bruke denne informasjonen om forskjeller i utdanningstilbudene til å diskutere hvorvidt det er forskjeller blant styrerne når det gjelder utøving av lederrollen, og om dette kan spores tilbake til at de har tatt styrerutdanningen på forskjellige studiesteder.

1.4 Data og metode

Datagrunnlaget for notatet er dokumentanalyse og kvalitative intervjuer. Hoveddatakilden er kvalitative intervjuer med administrative- og/eller fagansvarlige ved de syv studiestedene. Intervjuene har bidratt med informasjon om hvordan studietilbudet er organisert med samlinger, forelesinger og oppgaver, samt om man samarbeider med eksterne aktører. Vi har også spurt om innholdet i utdanningen og om vektlegging av ulike sider ved utdanningen. Intervjuene ble av praktiske hensyn gjennomført via Teams. De varte rundt en time. Ved alle intervjuene var vi to forskere som deltok, en med hovedsvar for å stille spørsmål og en som noterte underveis. Notatene ble skrevet ut i etterkant og vi gikk sammen gjennom dem for å sikre at vi hadde en felles forståelse av hva som var kommet frem under intervjuene. Der vi bruker sitater fra intervjuene i teksten referer vi til tilbyder 1, 2, 3 også videre opp til 7. Dette er gjort for å ivareta anonymitet samtidig som vi synliggjør hvilke intervjuer sitatene er hente fra.

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

Vi har altså tidligere (2018–2020) undersøkt om de som tar styrerutdanning ved de ulike studiestedene har opplevd studiet forskjellig (Jensen, Bråten & Svalund, 2020; Jensen, Bråten, Svalund & Talberg, 2019; Jensen, Bråten, Svalund & Talberg, 2018). Spørreundersøkelsene er analysert i disse rapportene. Vi har ikke funnet særlig opplevd forskjell mellom studietilbydere i hvert enkelt år. Det kan imidlertid skyldes at det er et lavt antall studenter fra hvert studiested, og at det er grunnen til at vi ikke finner signifikante forskjeller, ikke at det ikke finnes noen slike forskjeller. I dette notatet slår vi derfor sammen datasettene fra 2018, 2019 og 2020-undersøkelsene til et stort samlet datasett. Det gir større muligheter til å undersøke om det er systematiske opplevde forskjeller mellom studietilbyderne.

1.5 Gangen i rapporten

I kapittel to vi ser vi nærmere på ulike sider av organiseringen av studiet hos de ulike tilbyderne, hvordan studiet markedsføres og deltakere rekrutteres. I kapittel tre presenterer vi og sammenlikner, innholdet i de ulike studietilbudene. Vi ser på hvordan studiet er forankret i en faglig eller mer generell/profesjonell ledelsestilknytning, hvordan ulike tema vektlegges, på forholdet mellom teori og praksis og hva studietilbyderne ønsker at deltakerne skal sitte igjen med og ta med seg til arbeidshverdagen. I kapittel fire gjør vi et dypdykk i deltakerundersøkelsene fra 2018, 2019 og 2020 og analyserer hvordan studentene/deltakerne opplevde ulike sider ved studienes innhold, og om de opplevde at de tok det de hadde lært i bruk i egen barnehagehverdag. I hvilken grad kan vi finne forskjeller i erfaringer mellom deltakere fra studiestedene som også har studietilbud i perioden 2020–2025? I avslutningskapitlet oppsummerer vi funnene så langt og peker fremover mot hva som vil være sentralt i den videre evalueringen.

2 Rekruttering og organisering

Da den nasjonale lederutdanningen for styrer i barnehage ble lagt ut på anbud i 2019, ble det gitt en del formelle føringer for organisering og innhold i studiet. Blant annet er det krav om at studiet skal ha et omfang på 30 studiepoeng og gjennomføres på deltid over tre semestre fra høst til høst. Videre skal studiet kunne innpasses i en mastergrad i ledelse hos den enkelte studietilbyder. Det betyr at det bare er vel-etablerte studieinstitusjoner med et mastertilbud i ledelse, som kan påta seg å drive lederutdanningen for barnehagestyrer. Direktoratet som oppdragsgiver stiller krav om at tilbydere av utdanningen skal benevne den som Nasjonal lederutdanning for styrere. Det gis ikke anledning til å lage lokale benevnelser på studiestedets nettsider eller i markedsføring av tilbudet. Innenfor disse formelle rammene satt av utdanningsmyndighetene har likevel studietilbyderne et visst handlingsrom når det gjelder hvordan studietilbudet organiseres, og det kan være forskjeller i den praktiske gjennomføringen. I dette kapitlet ser vi nærmere på ulike sider av organiseringen av studiet hos de ulike tilbyderne.

2.1 Popularitet

De syv studietilbyderne har fått i oppdrag fra Utdanningsdirektoratet å tilby studiet i perioden 2020–2025.

Søknad og opptak

Selve søknadsprosessen til studiet er det Utdanningsdirektoratet som håndterer. Styrere søker på utdanningen via direktoratets søkeportal. Barnehageeier eller styrer i private barnehager (i samråd med eier) behandler søknadene, det vil si godkjenner eller avslår og prioriterer mellom de godkjente søknadene. Bare godkjente søknader behandles av direktoratet. Etter direktoratets søknadsbehandling vil studiestedene få tilgang til informasjon om hvilke styrere som er fordelt til studiestedet. Studiestedet har så ansvar for opptaket til utdanningen, samt å registrere hvem som takker ja og nei til studieplass. De registrerer også hvem som har gjennomført utdanningen etter siste semester. Det er bare søkere som oppfyller kravet til å delta på studier på masternivå som skal tilbys studieplass. Studiestedene har ikke anledning til å gi studieplass til andre enn de som er fordelt til studiestedet fra direktoratet.

I intervjuene ble vi fortalt at antall studieplasser per kull varierer. Det er utdanningsdirektoratet som står for inntaket, og studiestedene har derfor ikke oversikt over antall søkere og eventuelle ventelister. Det generelle inntrykket er imidlertid at studiet er populært, og at det blir fulltegnet hvert år. Samtidig fortalte et par av studiestedene at de nå opplever at det kan være vanskelig å fylle alle studieplassene. Dette gjaldt Universitet i Tromsø og Dronning Mauds Minne Høgskoles tilbud i Ålesund. Geografiske avstander i regionen og en viss metning av styrere som har tatt utdanningen, ble pekt på som mulige forklaringer.

Alle studietilbyderne forteller at det er lite frafall fra studiet blant de som starter. Det frafallet som skjer, skjer gjerne mellom opptak og oppstart. Når de først har startet så er det få som faller fra. Studiestedene mener de er gode til å tilrettelegge slik at studentene greier å gjennomføre.

Geografisk rekruttering

Studietilbyderne består av utdanningsinstitusjoner med ulike fagtradisjoner og historisk forankring, og med stor geografisk spredning. Studentene kan dermed velge studiested både ut fra interesse for faglig forankring og tradisjon, og ut fra geografisk beliggenhet og tilgjengelighet.

Tilbyderne forteller at de stort sett rekrutterer styrere fra egen region og naboombråder, men at det også er noen som kommer langveis fra. I dag er det bare Dronning Mauds Minne Høgskole som har tilbud om undervisning to steder, i Ålesund og i Trondheim. Til Ålesund rekrutteres det stort sett bare fra nærområdet, mens det til Trondheim rekrutteres fra et større omland.

Hvilke typer barnehage kommer styrerne fra?

Studietilbyderne har litt ulike erfaringer når det gjelder hvilke typer barnehager deltakerne kommer fra. Stort sett forteller de at det er en blanding av deltakere fra private og kommunale barnehager. To av tilbyderne nevnte imidlertid at de store private barnehagekjedene har egne ledelsesprogrammer som konkurrerer med den nasjonale lederutdanningen, og at de har få deltakere fra de største private aktørene. Andre forteller at de har få deltakere fra enkelte kommuner, og mener dette skyldes at barnehageeier ikke prioriterer å gi styrerne lederutdanningen. Samtidig har de mange deltakere fra andre kommuner i samme region. Disse opplysningene tyder på at barnehageeier spiller en viktig rolle i å prioritere lederutdanningen og å motivere styrerne til å ta den. Norges Handelshøyskole fortalte at de har representanter fra eierne inne på den andre samlingen slik at de kan presentere betydningen av lederutdanningen for styrere fra sitt ståsted. Norges Handelshøyskole la vekt på at det var viktig å trekke eierperspektivet aktivt inn, og opplevde et stort engasjement hos både private og kommunale barnehageeiere.

Flere av studietilbyderne fortalte at de opplevde liten forskjell på styrerne fra private og offentlige barnehager. De trakk fram at forskjellene er knyttet mer til barnehagens størrelse enn til eierforholdet. Dette handlet om at styrere i store barnehager oftere har bedre støttesystemer på administrasjon og økonomi, og ofte bedre faglig og sosial støtte som er viktig for gjennomføringen av studiet. Selv om styrerne kommer fra ulike typer barnehager og har med seg ulike erfaringer fra styrerrollen, fremholdt tilbyderne at de har den barnehagefaglige profesjonsutdanningen felles, og det er den som danner hovedgrunlaget for lederutdanningen.

Markedsføring og konkurranse

I og med at det er Utdanningsdirektoratet som står for inntak og fordeling av nye studenter, har tilbyderne lite informasjon om det faktisk er konkurranse om å fylle plassene. Som nevnt forteller fem av tilbyderne at alle plassene fylles ved hvert opptak, mens to Ålesund og Tromsø forteller at de opplever noen utfordringer med å fylle plassene). Samtidig forteller studietilbyderne på det sentrale østlandsområdet som forteller at de opplever at det kan være noe konkurranse om studentene. Blant disse er Universitetet i Sørøst-Norge, OsloMet, BI og Universitetet i Agder.

Tilbyderne er opptatt av å markedsføre tilbudet ved egen studieinstitusjon på en god måte. Flere fortalte at de la vekt på å profilere studiet på egne nettsider, og gjennom aktiv bruk av sosiale medier, først og fremst Facebook. Disse sitatene er illustrerende for hvordan studietilbyderne svarte på spørsmålet om markedsføring av studietilbudet og konkurranse om studentene:

Vet ikke om det er konkurranse, men vi vet at det er deltakere som har gått inn på hjemmesidene og sett på profilene. Vi har også fått telefoner med spørsmål og da antar jeg at de ser på profilene til ulike studiesteder før de velger (tilbyder 5)

Ja, vi markedsfører absolutt. Vi bruker også sosiale medier i tillegg til nettsiden (tilbyder 4)

Flere av tilbyderne la også vekt på betydningen av at tidligere studenter er fornøyd med studiet og snakker positivt om det i egne nettverk og på sosiale medier. Universitetet i Tromsø er den tilbyderen som i størst grad forteller om en aktiv markedsføring av studiet. De har laget en egen brosjyre hvor de blant annet har brukt sitater fra studentene i evalueringene. Brosjyren er delt ut til statsforvalterne i regionen, som så gir den videre til kommunene. I intervjuet med UiT Norges arktiske universitet ble betydningen av å bygge opp studietilbudets omdømme gjennom gode relasjoner og nettverk understreket:

Det handler om å skape personlige relasjoner og nettverk i den regionen vi er. Erfaringer og tillit i feltet – det bygges opp over tid. Omdømme er viktig her.

2.2 Bredt samarbeid med ulike aktører

Ved etableringen av studietilbudet stilte Utdanningsdirektoratet krav om at lederutdanningen for styrere skulle kunne inngå som en del av en full masterutdanning i ledelse hos den enkelte utdanningsinstitusjon. Videre var det et krav om at ansvarlig tilbyder var et universitet eller en høgskole, men at flere institusjoner eller virksomheter kunne samarbeide om tilbudet.

Masterprogram

Alle de syv studiestedene har tilbud om masterutdanning hvor lederutdanningen for styrere kan inngå som en enhet på 30 studiepoeng. Noen tilbyr generelle masterprogram i ledelse (Norges Handelshøyskole, Universitetet i Agder), andre tilbyr masterutdanning innenfor utdanningsledelse og (barnehage)pedagogikk (Dronning Mauds Minne Høgskole, UiT Norges arktiske universitet), og atter andre har masterprogrammer både i generell ledelse og i barnehageledelse (OsloMet, Universitetet i Sørøst-Norge, BI).

Samarbeid med ulike aktører

I intervjuene kom det fram at flere samarbeidet med andre institusjoner, organisasjoner og enkeltpersoner, både nasjonalt og internasjonalt. Tre av tilbyderne har formalisert samarbeid med utdanningsinstitusjoner nasjonalt: Norges Handelshøyskole samarbeider med Administrativt forskningsfond (AFF), OsloMet samarbeider i et konsortium med Høgskolen Innlandet og stiftelsen IMTEC, mens Universitetet i Sørøst-Norge har et samarbeid med handelshøyskolen ved Universitetet i Sørøst-Norge. Videre fortalte alle studietilbyderne at de samarbeidet med ulike organisasjoner,

konsulentselskaper og enkeltpersoner, og trekker inn aktuelle ressurser ved behov, for eksempel i arbeidet med praksisoppgaver, som veiledere eller som forelesere. Det er også vanlig å bruke gjesteforelesere fra andre institutter eller institusjoner for å styrke bestemte kompetanseområder. Gjesteforeleserne kan være fra andre fakulteter og institutter ved eget universitet eller høyskole, eller de kan være tilknyttet andre universiteter eller høyskoler. I sistnevnte tilfelle er det snakk om å inngå kontrakt med den enkelte gjesteforeleser, og ikke et formalisert samarbeid på instituttnivå. Det vises til at fagmiljøet i Norge er lite, og alle tilbyderne er opptatt av å trekke inn god og relevant fagkompetanse ved behov. I noen tilfeller hentes også gjesteforelesere hos noen av de andre tilbyderne, og det samarbeides om å være sensor for hverandres studenter.

Tre av tilbyderne fortalte også om internasjonale samarbeidspartnere. BI og Universitetet i Agder har etablert institusjonelt samarbeid med internasjonale utdanningsinstitusjoner. Universitetet i Agder har studietur til Berkeley i California som del av sitt studietilbud. Dronning Mauds Minne Høgskole har også tilbud om studietur til utlandet, og har før pandemien besøkt både Dublin og København.

I tabell 2.1 viser vi en oversikt over nasjonale- og internasjonale samarbeidspartnere, basert på informasjon fra utdanningsinstitusjonenes nettsider og supplert med informasjon fra intervjuer. Tabellen er ikke uttømmende da flere av informantene oppga flere konkrete navngitte samarbeidspartnere, både konsulentselskaper og enkeltpersoner. Den gir likevel et bilde av at studietilbyderne samarbeider bredt med ulike aktører både nasjonalt og internasjonalt i undervisningsopplegget til den nasjonale lederutdanningen for styreere.

Tabell 2.1 Nasjonale- og internasjonale samarbeidspartnere i nasjonale lederutdanning for styrere, ikke uttømmende oversikt. Kilde: intervjuene og studiestedenes nettsider.

Utdanningsinstitusjon	Samarbeidspartnere	
	Internasjonalt	Nasjonalt
BI	Aarhus Universitet, Institut for Uddannelse og Pædagogik, Birkbeck University of London, Institute for the Study of Children, Families and Social Issues	Organisasjonsfirmaet Ledelse Organisasjon Vekst, og eksperter på ulike områder (enkeltpersoner)
Norges Handelshøyskole	---	Administrativt Forskningsfond (AFF), og samarbeidspartnere med spesialkompetanse på barnehage- og utdanningssektoren (enkeltpersoner og institusjoner)
OsloMet	---	Et konsortium med Høgskolen i Innlandet og Stiftelsen IMTEC (International Movement Towards Educational Change)
Dronning Mauds Minne Høgskole	Det arrangeres en studietur til utlandet, tidligere kull har besøkt Dublin og København. Ikke noe formalisert internasjonalt samarbeid, men bruker faglige kontakter og nettverk. Under korona ble det studietur til Tromsø	WSP Norge AS, og eksperter på ulike områder blant annet arbeidsrett. Bygger nettverk med aktuelle eksterne forelesere
UiT Norges arktiske universitet	--	Marianne Telle som driver eget selskap, og ulike gjesteforelesere som inviteres – også bidragsyttere med praktisk ledererfaring
Universitetet i Agder	Studenter vil bli tilbudt et ukes studieopphold ved UC Berkeley i løpet av studietiden. Undervisningen i studieoppholdet er på engelsk, og det anbefales generelt gode engelskkunnskaper	Samarbeid mellom fire fakulteter ved Universitetet i Agder. Samarbeider med ulike konsulentselskaper om kompetanse på ulike områder
Universitetet i Sørøst-Norge	--	Formalisert samarbeid med handelshøyskolen ved Universitetet i Sørøst-Norge, som har cirka 1/3 av budsjettet

2.3 Samlingsbasert undervisning og praksisnære oppgaver

Fysiske samlinger

Alle de syv studietilbyderne har organisert undervisningen i form av fysiske samlinger over flere dager. Normalt gjennomføres det syv eller åtte samlinger i løpet av studiet, og hver samling går over to eller tre dager. Dronning Mauds Minne Høgskole og Universitetet i Agder som har studietur inkludert, regner denne som én av samlingene. UiT Norges arktiske universitet og Dronning Mauds Minne Høgskole har valgt å ha samlinger over tre dager fordi mange av styrerne har lang og ofte tidkrevende reisevei til samlingsstedet.

Styrerne gjennomfører utdanningen på deltid ved siden av full jobb i barnehagen, og tilbyderne fremholder at samlingsbasert undervisning er en god undervisnings-

form for dette studiet. I tiden mellom samlingene skal styrerne jobbe med prosjekt-oppgaver, og flere av studiestedene tilbyr veiledning mellom samlingene. Samlingene avholdes i noen tilfeller på campus, men flere fremholdt at det var viktig å kunne tilby gode møtefasiliteter, og valgte å legge alle eller noen av samlingene til egnede konferanselokaler eller hoteller. Vurderinger av kvaliteten på stedet for samlingene er spørsmål som ofte inngår i studentenes evalueringer av studietilbudet. Flere understreket at det er viktig med en høy score på dette, særlig med tanke på omdømme og rekruttering av nye studenter.

Digital undervisning under pandemien

I perioden med koronarestriksjoner, våren 2020 og høsten 2021, ble undervisningen gitt digitalt i stedet for fysiske samlinger. Det generelle inntrykket fra intervjuene med studietilbyderne er at det gikk greit å gi undervisningen digitalt, men at det ikke vil bli en permanent løsning. Så snart koronarestriksjonene er opphevet vil de fleste gå tilbake til fysiske samlingsbaserte møter. UiT Norges arktiske universitet er blant tilbyderne som vil gå tilbake til fysisk undervisning etter pandemien:

Digital undervisning kan ikke erstatte møtebasert. Vi er tilstede for studentene på samlingene slik at de kan ta kontakt med oss i løpet av dagen, og det er veldig viktig

Under pandemien valgte UiT Norges arktiske universitet å forskyve både en av samlingene og selve eksamen, for å sikre at studentene fikk samarbeidet godt om oppgaven sin. Både samarbeidet i gruppene og den uformelle praten i pausene, ble vurdert som veldig viktige deler av lederutdanningen for styrere. Flere av de andre studiestedene pekte også på at erfaringsutveksling og nettverksbygging var viktig for studentene, og at fysiske møter ga bedre muligheter for dette enn digitale møter.

Samtidig var det enkelte av tilbyderne som mente at bruken av digitale verktøy i tiden med korona har gitt noen gode erfaringer, som de gjerne ønsket å bygge videre på etter at samfunnet åpnet opp igjen. Blant annet erfarte Dronning Mauds Minne Høgskole at undervisning på Zoom gjorde det enklere å få gode forelesere til Ålesund, og at de ønsket å bruke dette videre for å styrke studietilbudet der. Norges handelshøgskole fortalte at de har utforsket mulighetene som ligger i bruk av digitale plattformer under pandemien, og at de vil fortsette å prøve det ut også etter pandemien. BI forteller at de har brukt digitale verktøy aktivt også før pandemien, og vil fortsette med det etter pandemien. Hos BI er det inndeling i basisgrupper som får veiledning fra en ekstern fasilitator. Denne kommer fra praksisfeltet og har tatt lederutdanningen hos BI tidligere. Dette er en viktig del av undervisningsopplegget og denne veiledningen skjer digitalt:

Basisgruppene møtes underveis digitalt mellom samlingene. Vi er samlingsbasert fortsatt, og har lært en del under pandemien når det gjelder å bruke digitale verktøy. Men digitale møter med fasilitator har vi hatt uavhengig av pandemien

Universitetet i Sørøst-Norge opplevde at digital undervisning under pandemien var et viktig tiltak for å tilrettelegge undervisningen for styrerne som fikk en veldig hektisk hverdag i barnehagene. Digital undervisning kombinert med ekstra veiledning underveis i semesteret, bidro til lite frafall under pandemien. Universitetet i Sørøst-Norge tenker også å bruke digitale verktøy mer aktivt i undervisningen framover, og

har bestemt at de første samlingene skal skje digitalt. De vil også benytte seg av videoopptak av forelesninger som studentene kan se på når de ønsker, og slik være bedre forberedt til gruppediskusjonene i de fysiske samlingene.

Gruppearbeid og praksisnære oppgaver

Utdanningsdirektoratet forventer at lederutdanningen skal ha et praktisk siktemål. De sentrale føringene legger vekt både på at styrerne i løpet av studieperioden skal bruke tilegnet kunnskap i utviklingen av egen lederpraksis, og at ledelse av utviklingsarbeid i egen barnehage bør vektlegges. Videre skal utdanningen være tilpasset styrenes lokale behov, og den enkelte leders behov for å utvikle sin kompetanse som leder. Disse sentrale føringene gjenspeiles godt i hvordan studietilbyderne har lagt opp undervisningen og arbeidet med praksisoppgaver underveis i studiet.

Arbeidet med praksisoppgaver er et helt sentralt element i lederutdanningen. Seks av studiestedene forteller at studentene samarbeider i grupper om disse oppgavene, mens ved ett av studiestedene ble individuelle oppgaver vektlagt. Gruppestørrelsen varierer fra samarbeid to og to, til litt større grupper med tre til fem deltakere. Gruppene etableres allerede tidlig i første semester, og studentene samarbeider i disse gruppene gjennom alle tre semestre. Arbeidet med praksisoppgaver underveis leder fram til den avsluttende oppgaven og eksamen. Samtlige studiesteder la vekt på at prosjektoppgaven, som er praksisnær og knyttet til forståelse og utvikling av egen lederrolle i barnehagen, er helt sentral i studiet. En av informantene fortalte slik om betydningen av den praktiske oppgaven i studiet.

Hele studiet har en rød tråd: Prosjektoppgaven. Denne skal de jobbe med hele veien og levere rett etter siste samling. Dette er en utviklingsoppgave som de skal jobbe med i sin egen barnehage. Dette er pilaren i hele studiet (tilbyder 2)

Sitatet er representativt for flere av studiestedene når det gjelder vektleggingen av det praktiske prosjektarbeidet gjennom studiet.

Studiestedene fortalte videre om hvilken arbeidsmetodikk som ble brukt i prosjektarbeidet og hvordan de har jobbet målbevisst med å utvikle og forbedre denne. Ofte har dette vært i et samarbeid med eksterne konsulenter som har bred erfaring med ledelsesutvikling og bruk av ulike arbeidsmetodikker.

I intervjuene fikk vi en kort beskrivelse av de ulike arbeidsmetodikkene, noe som viste stor variasjon og kreativitet. Ett eksempel er Universitetet i Sørøst-Norge som t har et opplegg basert på «kollegaskyggning» hvor to og to styrere samarbeider om å følge hverandre i arbeidshverdagen i barnehagene, og hvor de noterer og diskuterer hverandres og egne erfaringer. Andre eksempler er bruk av SWOT-analyse², for å vurdere egen lederpraksis. Både UiT Norges arktiske universitet og Universitetet i Agder fortalte at SWOT-analyse var et verktøy som ble brukt i ledelsesutviklingen. Videre fortalte Norges Handelshøyskole at et viktig verktøy i deres opplegg var bruk av 360 graders rolleanalyse³ i egen organisasjon og reflekterende team. Hos Norges handelshøyskole ble særlig prosessperspektivet og personlig utvikling vektlagt, og hvordan studentene tar med seg erfaringene fra samlingene tilbake i egen organisasjon. Disse

² I følge Regjeringen.no er målet for en SWOT-analyse å identifisere de viktigste interne og eksterne faktorene som er avgjørende for å nå organisasjonens mål.

³ En 360 graders evaluering er en metode der lederen evalueres av personer på ulike nivåer i organisasjonen (overordnede, likestilte og underordnede). Disse tilbakemeldingene brukes for å sammenlikne med lederens egne synspunkter på sitt lederskap, for å identifisere likheter og forskjeller. En slik analyse kan gjøres på ulike måter. Norges Handelshøyskole samarbeider med AAF, som bruker 360 graders evalueringer som del av sine lederutviklingsprogrammer (www.aaf.no)

eksemplene illustrerer variasjon i arbeidsmetodikk og analyseverktøy som studiestedene benytter. Inntrykket er at samtlige tilbydere var opptatt av å gi styrerne arbeidsmetoder og analyseverktøy som vil være nyttige i lederrollen i barnehagen. En av informantene ga følgende illustrerende oppsummering av dette:

Ledelsespraksis det kan de, men det å få perspektiver på det er det vi gir dem.
De er dyktige på ledelse, men vi gir dem verktøy (tilbyder 6)

Studietilbyderne var opptatt av å få til gode koblinger mellom teori og styrernes lederpraksis i barnehagene. Flere av tilbyderne fremholdt at studiet for mange var arbeidskrevende, men at tilrettelegging og utvikling av arbeidsmetodikk for praksisnære oppgaver, bidro til at studiet oppleves som interessant og relevant, og med lite frafall underveis. Oppsummerte slik av en informant:

Det er arbeidskrevende, men jeg tror at det som er mest arbeidskrevende er å lese og å bruke pensum, men også dette å vende blikket mot seg selv (tilbyder 5)

2.4 Oppsummering

Det er Utdanningsdirektoratet som håndterer selve søknadsprosessen og inntaket til studiet. Studiestedene får tildelt studentene og har ikke oversikt over antall søkere og eventuelle ventelister. Studiet er populært og stort sett fulltegnet hos samtlige tilbydere. Stort sett rekrutteres styrerne fra den regionen hvor studiestedene er lokalisert og fra naboerområder, selv om det også er noen som kommer langveisfra.

Samtlige studietilbydere har et bredt samarbeid med ulike aktører, både nasjonalt og internasjonalt. Samarbeidet er i enkelte tilfeller mellom ulike utdanningsinstitusjoner, men mest vanlig er et samarbeid med enkeltpersoner som forelesere eller konsulentselskaper/andre organisasjoner med kompetanse på ulike områder. Tre av studiestedene har også internasjonale samarbeidspartnere hvorav to har tilbud om studietur til utlandet.

Studiet er organisert rundt fysiske samlinger, og det legges stor vekt på praksisnære oppgaver. Mye av oppgavearbeidet er organisert som gruppearbeid. Det er stor variasjon i arbeidsmetodikk og analyseverktøy som benyttes hos de ulike studietilbyderne. Under pandemien ble mye av undervisningen gitt digitalt i stedet for i fysiske samlinger. Det er bred enighet blant tilbyderne om at fysiske samlinger er best egnet for dette studiet, og at digital undervisning bare bør være et supplement.

3 Studienes innhold

Vi skrev innledningsvis at Utdanningsdirektoratet legger føringer for både innhold og struktur når de utlyser midler for lederutdanning for styrere. Mens vi så på strukturen i forrige kapittel ser vi her nærmere på innholdet i utdanningen. I kravspesifikasjonen for 2020–2025 er det fem tematiske områder som skal vektlegges. Disse er: Lederrollen, barnehagen som pedagogisk virksomhet, utvikling og endringsarbeid, tidlig innsats og inkluderende fellesskap og samarbeid med andre. Alle utdanningsstilbyderne dekker disse fem temaområdene i sine studietilbud. Samtidig er de ulike institusjoner med ulike faglige tradisjoner. Vi har i intervjuene med studietilbyderen spurt om hvordan de balanserer egen faglig profil og oppdraget fra Utdanningsdirektoratet. Vi undersøker også hvordan studiestedene vektlegger den barnehagefaglige komponenten i sine tilbud kontra en mer generell ledelsestilnærming, eller mer presist; forholdet mellom faglig og profesjonell ledelse. Videre ser vi på forholdet mellom teori og praksis og hva studietilbyderne ønsker at deltakerne skal sitte igjen med og ta med seg til arbeidshverdagen.

Dette kapittelet gir ikke en systematisk gjennomgang av innholdet i utdanningen ved de ulike studiestedene. Målet er å synliggjøre ulikheter og forskjeller i tilbudene som *kan* ha betydning for hva deltakerne har fått av kunnskap, og hva de tar med seg inn i barnehagehverdagen.

3.1 Faglig og profesjonell ledelse

Vie (2012) skiller mellom det han omtaler som faglig ledelse og profesjonell ledelse. Faglig ledelse peker mot et lederideal hvor lederen er den fremste fagpersonen. Å være en faglig leder forutsetter at man har inngående kjennskap til og mestrer fagets ferdigheter, som gjerne er tilegnet gjennom formell utdanning i faget (Byrkjeflot, 1997). Profesjonell ledelse vektlegger på sin side ledelse som en egen profesjon og et eget fag. Ledelse av organisasjoner eller virksomheter er da uavhengig av fagene organisasjonen omfatter (Byrkjeflot, 1997). Vie (2012) hevder at vi i Norge sannsynligvis befinner oss i et skjæringspunkt mellom idealene om faglig og profesjonell ledelse. Han viser blant annet til at norske ledelsesstudier der ledere er opptatt av å løse faglige og praktiske problemer i samarbeid med sine medarbeidere. Desto tettere en ledere er på det operative i sin virksomhet, jo mer involvert er lederen i dette arbeidet.

Vektingen av profesjonell kontra faglig ledelse er kontekstavhengig og vil være påvirket av lederens utdanningsbakgrunn, bransje og hierarkiske plassering. De fleste barnehagestyrere har pedagogisk utdanningsbakgrunn, og de fleste har erfaring som barnehagelærer. Vi har tidligere beskrevet barnehagene som tradisjonelt flate organisasjoner med lav grad av arbeidsdeling mellom yrkesgrupper og liten hierarkisk inndeling, hvor de fleste gjør alt. Vi har samtidig konstatert at organiseringen av barnehager er i endring mot større enheter og mer komplekse organisasjoner. Det betyr også at lederrollen endrer seg. Styreren har det faglige og administrative ansvaret i barnehagen, og i tillegg til å lede de ansatte forholder de seg også til barn, foreldre, eiere og myndigheter.

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

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

Norges Handelshøyskole har en litt annen beskrivelse av ledelse:

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

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

Da skriver Norges Handelshøyskole for eksempel at kandidaten skal ha:

(...) inngående kunnskap om og forståelse for ulike organisasjonsformer og viktige forhold til ulike aktører i barnehagens omgivelser, samt hva som særpreget barnehagesektoren i et organisasjonsperspektiv.

Vi finner også at studiestedene komplementerer egen ledelseskompetanse med å samarbeide med aktører som har en annen kompetanse (se også kapittel 2). Det betyr at de som vurderer at de er svake på barnefaglig kompetanse innhenter denne enten gjennom samarbeid med institusjoner, eller med enkeltforskere som kan bidra med den kompetansen. Det gjelder for eksempel Norges Handelshøyskole som henter inn forelesere med barnefaglig ekspertise. For studiesteder med sterk barnehagefaglig kompetanse er det motsatt, studiesteder som Dronning Mauds Minne Høgskole og Universitetet i Sørøst-Norge samarbeider med enkeltforskere eller miljøer som er gode på generell ledelse. Universitetet i Sørøst-Norge har et formalisert samarbeid med Handelshøyskolen på Universitetet i Sørøst-Norge. Dette har vi beskrevet mer detaljert i kapittel 2 (tabell 2.1) hvor vi gjør rede for hvem utdanningsinstitusjonene samarbeider med både nasjonalt og internasjonalt. I intervjuet med Universitetet i Sørøst-Norge trekkes samarbeidet med Handelshøyskolen frem som nyttig, og særlig fremheves Handelshøyskolens perspektiver på ledelse som fag og disiplin.

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

OsloMet legger vekt på organisasjonsledelse og viser blant annet til at innslaget av sosiologer som underviser hos dem preger innretningen av studietilbudet. De henter imidlertid også inn eksterne forelesere med særlig kompetanse på barnehageledelse.

De er samtidig opptatt av at barnehageledelse er et relativt nytt felt og at det er konkurranse om de gode foreleserne på dette feltet. Av den grunn er det også vanskelig å rekruttere til utlyste stillinger.

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

BI viser til at hos dem er den spesifikke barnehageledelsen viktig, og at det blant de som underviser på tilbudet er flere med barnehagefaglig og pedagogisk kompetanse: «Vi har ikke bare generalister på ledelse her, egentlig har vi vel bare en som er det.» BI understreker imidlertid også at selv om de har størst vekt på barnehageledelse, så opplever de ikke at det er en motsetning mellom generell ledelsesteori og barnehageledelse, men at teoriene må kontekstualiseres og gjøres relevant for barnehageledelse.

Norges Handelshøyskole svarer at de legger størst vekt på generell ledelse. Universitetet i Agder har et tydelig samfunnsperspektiv på utdanningen, og derfor har fokus på hvordan drive barnehage i det nettverket barnehagen er vevd inn i. I intervjuet peker de på at barnehagestyreren ikke lenger er en profesjonsleder i et lukket system, og de viser videre til at det handler om hvordan styreren kan ivareta sin lederrolle i barnehagen som organisasjon i det norske samfunnet.

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

3.2 En kompleks lederrolle

Det er imidlertid ikke bare faglig og profesjonell ledelse som er relevant å diskutere når vi ser på lederrollen. I både intervjuene, og i dokumentgjennomgangen kommer det frem en tydelig beskrivelse av styrerrollen som kompleks. I tillegg til å være administrativ og faglig leder av barnehagen er kravene til styrerrollen endret, og flere av de vi intervjuet peker på å forholde seg til omgivelsene er blitt en mer sentral del av lederrollen. Dette handler blant annet om barnehageeier, kommunen som barnehagemyndighet og andre statlige organer. Vi viste i innledningskapitlet til Børhaug (2018) som identifiserer åtte ulike roller som vil prege styreren i fremtidens barnehage. Flere av disse er knyttet til omgivelsene, det gjelder blant annet styrer som en nettverksleder på oppvekstfeltet, at styrer er en politisk aktivist og en konkurranseleder. Samtidig med at ulike eiere kan ha ulike forventninger, noe som kan innebære at styrerrollen vil variere avhengig av eierskap. Det ser også ut til at denne strategiske lederrollen, eller ledelse i forhold til omverdenen, er blitt viktigere for barnehagen de siste årene (Mordal, 2014). Vi ser at denne lederrollen vektlegges av studietilbyderne. I beskrivelsene av tema og studieinnhold er det flere av tilbyderne som eksplisitt referer til dette: Norges Handelshøyskole skriver:

Ledelse i en barnehagekontekst skal utøves i spenningen mellom forventinger og krav fra barn, medarbeidere med høy kompetanse, eiere med store krav til fornyelse og kvalitet, samt egne verdier. Programmet vil gi deg kunnskap om hvordan kravene og forventningene kan møtes og hvilke avveininger som kan eller bør foretas.

Dronning Mauds Minne Høgskole skriver at:

(...) utdanningstilbudet skal kvalifisere styrer til å bli bedre i stand til å lede barnehagens virksomhet i samspill med omgivelsene på en måte som fremmer barnehagens kvalitet.

Alle studietilbyderne legger betydelig vekt på å styrke styreren i lederrollen. Flere vektlegger at styrer skal styrke sin rolle både i den pedagogiske ledelsen i barnehagen og til å lede utviklings- og endringsarbeid, her følger noen sitater som illustrerer dette:

Vi får tilbakemeldinger på hvordan de er blitt tryggere i lederrollen, i å lede sitt personale, tryggere i utviklingsarbeidet av barnehagen – det er det viktigste (tilbyder 1).

Utdanningen skal gi styrere økt lederkompetanse, god rolleforståelse og trygghet i egen lederrolle. Kompetanse i å lede utvikling og endringsarbeid og et grunnlag for videre læring og utvikling som leder (tilbyder 3).

Utdanningen fokuserer på egen lederpraksis og det legges derfor vekt på utvikling av egen trygghet, tydelighet selvstendighet og identitet i lederrollen (tilbyder 7).

Styrerutdanningen skal gi barnehagestyrer kompetanse i form av kunnskaper og ferdighet og holdninger slik at de kan arbeide systematisk med egen lederrolle. Dette innebærer refleksjon som styrer, som personalleder, veileder og ansvarlig for barns læring (tilbyder 2).

Disse beskrivelsene synliggjør at styrerollen er kompleks, men også at litt ulike sider av lederrollen vektlegges ved de ulike studiestedene. Det er interessant å se at administrativ ledelse ser ut til å ha mindre plass i de overordnede beskrivelsene av utdanningstilbudene. Vi vet fra undersøkelser av barnehagestyreres hverdag at de opplever at administrative oppgaver som rapportering, økonomi og budsjett, tar mye tid og plass (Haakestad et al., 2014, Børhaug & Lotsberg 2010). En mulig forklaring på at administrativ ledelse likevel ser ut til å ha mindre plass i studietilbudene kan være at det ikke er nevnt eksplisitt i kravspesifikasjonen til Utdanningsdirektoratet, en annen mulighet er at styrerne ikke etterlyser slik kunnskap. Det er mulig at dette er en lederoppgave de opplever at de mestrer fordi de har lært seg det på egen hånd, eller fordi det er oppgaver de bruker mye tid på. En studie av tidsbruk blant barnehagestyrere viste at administrasjon og rapportering var oppgaver som tok mye av styrerens tid (se Haakestad et al., 2015). I intervjuet med BI ble det også vist til at deltakerne gir uttrykk for at det er den spesifikke barnehageledelsen som er viktig. De har derfor redusert omfanget på økonomi fra to dager til en.

Noe av det samme kan gjelde det som handler om pedagogikk i lederutdanningen. I den grad dette vektlegges handler det om ledelse av det pedagogiske personalet. Flere av studietilbyderne sier i intervjuene at deltakerne ikke ønsker seg mer pedagogikk, det er noe de allerede har i utdanningen sin, under er eksempler på dette:

Vi har i første semester lagt opp til ledelse, vi fant ut nokså tidlig et det var lurt å starte med ledelsesteori. Evalueringene viste at dette var smart, tidligere la vi vekt på barns utvikling først, men det ønsket ikke studentene (tilbyder 1).

Det er ikke barns lek og læring vi skal styrke dem på, dette kan de godt fra før (tilbyder 4)

Vi har ikke lagt inn mer pedagogikk - det opplever jeg at de kan mye av (tilbyder 3).

3.3 Pensum

Vi har gjennomgått pensumlistene til de ulike studiestedene. Her finner vi også, kanskje ikke så overraskende, variasjon. Noe som illustrerer at studiestedene har handlingsrom innenfor de rammene Utdanningsdirektoratet setter, og at institusjonene også gjennom pensum kan profilere seg og sette sitt preg på utdanningen. Det er dermed som forventet at ulike faglige tilnærminger også er synlig i pensumlitteraturen. Vi ser for eksempel at Universitet i Agder har et tydelig statsvitenskapelig preg på mye av litteraturen som handler om organisasjon, og at Norges Handelshøyskoles pensum har en generell organisasjonstilnærming. Pensumlisten til Universitetet i Tromsø har en tydeligere barnehageprofil – noe som gjenspeiles i pensumoverskriftene: Barnehagen som organisasjon, Utvikling av lærende barnehager, Barnehagen i samfunnet, Utviklingen av styrerollen – rollen som styrer og leder av barnehagen.

Variasjonen i pensumlitteratur kan også være knyttet til at de som foreleser på de aktuelle studiestedene bruker egne bidrag dersom de har publisert relevant forskning. Dette gjelder ikke denne utdanningen spesielt, men er et resultat av at forelesere vil bruke egen forskning i undervisningen. Dette er også et naturlig resultat av at Utdanningsdirektoratet vektlegger at undervisningen skal være forskningsbasert (se kapittel 1). En av de vi intervjuet pekte imidlertid på at det kan være slik at man ofte kjenner godt til det man selv skriver, og at man kanskje kunne være litt mer selvkritisk.

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

3.4 Teori og praksis i lederutdanningen

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

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

Generelt gir studiestedene klart uttrykk for at målet med studiet er at det skal gi styrerne verktøy som de kan ta i bruk i egen barnehagehverdag, dermed er det viktig

å spørre deltakerne om hva de har utbytte av i egen arbeidshverdag. Denne praksisnærheten uttrykkes slik i intervjuene:

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

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

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

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

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

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

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

Det er alltid noe vi kunne gjort bedre. Synes ofte programmet vårt kan bli vel teoretisk innimellom. Dette er vi i ferd med å forandre på, men ledertrening burde vi vært bedre på. De med en organisasjonspsykologisk forankring er nok bedre på dette (tilbyder 3).

3.5 Avtrykk i praksis

En annen måte å undersøke hvordan teori brukes i praksis, er å spørre studentene om utdanningen man har gjennomført setter avtrykk i praksis. I deltakerundersøkelsene har vi spurt de som tar lederutdanning om utdanningen bidrar til at de endrer måten de jobber på i barnehagen. De aller fleste svarer at de i noen grad eller stor grad endrer praksis som følge av studiet (Jensen et al., 2017; 2018; 2019). Dette er viktig i seg selv, men det er vanskelig ut fra selvrapporing å si noe sikkert om endret praksis.

Vi har gått gjennom nettsidene til studietilbyderne og sett på hva de skriver om hvilket læringsutbytte og hvilken kunnskap deltakerne skal sitte igjen med etter utdanningen. Vi ser at mye av det som står er likt. Delvis er dette et svar på den rammen Utdanningsdirektoratet setter i sin kravspesifikasjon (se også kapittel 1). Alle studiestedene legger vekt på at deltakerne skal ha fått kunnskap om lederrollen, ledelse av

barnehagen og utviklings- og endringsprosesser. Når vi «finleser» læringsutbyttebeskrivelser ser vi imidlertid også variasjoner i hvilke begreper som brukes hos de ulike studiestedene. Under viser vi noen illustrasjoner på dette:

Universitetet i Sørøst-Norge legger stor vekt på barnehagen som kontekst i sine beskrivelser av læringsutbytte. Studenten har etter fullført studie:

- Avansert kunnskap om barnehagen som lærende organisasjon
- Inngående kunnskaper om barnehagen som pedagogisk virksomhet
- Inngående kunnskap om utviklings- og endringsprosesser i barnehagen
- Inngående kunnskap om ansvar – og lederrolle på ulike nivåer i barnehagen
- Avansert kunnskap om ledelse i barnehagen
- Inngående kunnskap om inkluderende fellesskap.

Norges Handelshøyskole bruker et litt annet språk og begrepsapparat når de beskriver at kandidaten skal oppnå:

- Har inngående kunnskap om og forståelse for ulike organisasjonsformer og viktige forhold til ulike aktører i barnehagens omgivelser, samt hva som særpreget barnehagesektoren i et organisasjonsperspektiv.
- Har avansert kunnskap om ny læringsteori og teorier om barns utvikling, tilknytning og medvirkning. Dette skal kunne settes i sammenheng med barnehagens Rammeplan, Barhageloven og forskrifter, samt ulike verktøy for å utvikle og evaluere barnehagens kvalitet
- Har inngående kunnskap om og innsikt i hvilke spesielle utfordringer kulturell endring innebærer i forbindelse med utviklingen barhagesektoren er i generelt, og styres rolle og betydning i denne prosessen spesielt.
- Har kunnskap om økonomistyring i sammenheng med andre styringsparametere, som for eksempel bruker- og medarbeidertilfredshet.

Universitetet i Agder beskriver hva studenten skal ha etter gjennomført studie slik:

- Ha inngående kunnskap om styring og ledelse i politisk styrte organisasjoner
- Ha en teoretisk og begrepsmessig forståelse av lederrollens kompleksitet og ivaretagelse av ulike lederroller i barnehagen
- Kunne identifisere ulike utviklingstrekk og endringstilnæringer
- Ha inngående kunnskap om barnehagen som arena for tidlig innsats og inkluderende fellesskap

Dronning Mauds Minne Høgskole beskriver det slik. Studenten:

- Har inngående kunnskap om og kan ivareta barnehagens samfunnsmandat med vekt på barnehagens verdigrunnlag
- Har inngående kunnskap om barnehagens kompetanseutvikling og endringsstrategier i barnehagen
- Har inngående kunnskap om ledelse av det allmennpedagogiske barnehagetilbudet tilpasset barns behov og forutsetninger
- Har kunnskap om ledelse av ulike overganger i barnehagen
- Har kunnskap om digital dømmekraft i barnehagen

Disse eksemplene på læringsutbyttebeskrivelser sier sannsynligvis noe om ulik praksis i hvordan slik beskrivelser lages, men det er også noen interessante variasjoner i begrepsbruk, som vi tolker som variasjon basert på faglig ståsted og institusjonell ulikhet. Vi ser at både Dronning Mauds Minne Høgskole og Universitetet i Sørøst-Norge legger vekt på barnehagen som organisasjon og som pedagogisk virksomhet. Begge disse studiestedene utdanner også barnehagelærere, og det er rimelig å anta at de har en tett tilknytning til det barnehagefaglige feltet. Intervjuet med Universitetet i Sørøst-Norge gir støtte til en slik forståelse når de viser til at de kanskje jobber mer profesjonsbasert og barnehagenært enn de andre studiestedene.

Nå gjelder ikke dette bare for studiesteder med tilknytning til barnehagelærerutdanning. Også BI legger vekt på barnehagenærhet, og at dette er noe de får gode tilbakemeldinger fra studentene på. Vi har tidligere sett at BI har egne ansatte med barnehage og pedagogikk som faglig bakgrunn og ikke bare generalister på ledelse.

Vi ser at Norges Handelshøyskole og Universitet i Agder har litt bredere beskrivelser av organisasjoner. Universitetet i Agder kobler styring og ledelse til politisk styrte organisasjoner, og Norges Handelshøyskole fremhever kunnskap om ulike organisasjonsformer. Norges Handelshøyskole skiller seg også ut med punktet om økonomistyring og andre styringsparameter, som det er nærliggende å knytte til studiestedets særpreget som økonomi- og ledelsesinstitusjon.

Vi har også spurt studiestedene om hvordan de tenker at utdanningen vil gjøre en forskjell i styrerens lederpraksis. Alle vi intervjuet fremhever at det er det som er målet med utdanningen, og de viser til at tilbakemeldinger fra deltakerne tyder på at det er slik:

Vi får tilbakemeldinger på hvordan de har utviklet seg i lederrollen, hvordan de er blitt tryggere i lederrollen, i å lede sitt personale, at de er blitt trygge i utviklingsarbeidet i barnehagen. Det er det viktigste. Målet med styrerutdanningen er at barnehagen skal bli enda bedre for barn (tilbyder 1).

Jeg tror vi har påvirket enormt mange styrere gjennom den måten vi legger det opp på. Vi ser det på vokabularet og hvordan de ordlegger seg. Vi ser også at de vi har utdannet engasjerer seg i nettverk og påvirkningspotensialet er stort. De forstår bedre hvordan samfunnet rundt er bygget opp og fungerer (tilbyder 3).

Det er også flere av de andre som viser til at deltakeren får verktøy, begreper og språk som de tar med seg og bruker i egen organisasjon, og som gjør dem tryggere i rollen som leder. Det er imidlertid også et par informanter som mener at dette med avtrykk er komplisert. En av studietilbyderne viser til at de prøver ut ulike metoder for å evaluere dette, blant annet ber de deltakerne skrive egne utbyttebeskrivelser for at de som underviser skal få bedre innsikt i hva studentene mener de har lært. En informant er ganske tydelig på at en ting er hva de ønsker at avtrykket skal være, noe annet er hva som faktisk skjer i praksis i barnehagen. De prøver å utfordre studentene på hvordan de tror at de ansatte merker at de deltar på utdanningen, svarene de får handler mye om at de som deltar er blitt tydeligere som leder, at de tør å stå mer frem som leder både overfor ansatte og politikere. Men informanten legger til at dette er vanskelig å vite og sier:

Det ville vær interessant å spørre de ansatte om dette. Vi er også opptatt av fotavtrykket, og så lenge det er basert på selvrapportering er det vanskelig å vurdere hvor reelt det er (tilbyder 6).

3.6 Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett på innholdet i de nasjonale lederutdanningene for styrere. Gjennom intervjuer og dokumenter har vi sett at studiestedenes ulike tradisjoner og faglige profiler til en viss grad preger utdanningens innhold. Vi har skilt mellom det vi omtaler som en faglig og en profesjonell ledelsestilnærming, og vi finner at studiestedene plasserer seg ulikt i hvor de legger tyngden i sin tilnærming. Vi ser at studietilbydere som også har barnehagelærerutdanning ligger nærmere en barnehagefaglig praksis enn de andre. Samtidig legger BI også stor vekt på at de har mye pedagogisk og barnehagefaglig kompetanse blant de som underviser på studiet. Det er også slik at studiestedene samarbeider med andre aktører om å innhente kompetansen de selv mangler, enten det er generell ledelseskompetanse eller barnehagefaglig kompetanse. Et sentralt funn er at det er rom for institusjonelt og faglig særpreg innenfor de rammene Utdanningsdirektoratet setter.

Dette kapitlet er ikke en systematisk sammenlikning av studieplaner og læringsutbyttebeskrivelser, men det gir noen eksempler og illustrasjoner på hvordan man kan se at studietilbyderne står i ulike faglige tradisjoner som har betydning for innretningen på studietilbudet. Hva disse ulikhetene betyr i praksis, om det i det helt tatt har noen betydning for hva deltakere sitter igjen med, vet vi mindre om.

4 Hva sier tidligere deltakere?

Hovedinntrykket fra tidligere deltakerundersøkelser Fafo har foretatt er at deltakerne på lederutdanningen for styrere er godt fornøyd med studiet (Jensen et al., 2020; Jensen et al., 2018; Jensen et al., 2019). Det gjelder både organisering av studiet og innholdet – og det gjelder på tvers av studiestedene (se også kapittel 1 i denne rapporten). Selv om svært få er misfornøyd varierer det noe hvor godt fornøyd deltakerne er avhengig av hvor de har studert. I dette kapitlet ser vi nærmere på deltakerundersøkelsene som er gjennomført blant barnehagelærere og styrere i 2018, 2019 og 2020. Vi ser bare på styrere som har deltatt på lederutdanningen. Vi undersøker om deltakere på lederutdanningen ved ulike studiesteder har ulike erfaring med selve utdanningstilbudet, og om de har fått erfaringer og kunnskaper fra studiet som har gitt ulike avtrykk i hverdagen som barnehagestyrer (slik de vurderer det selv) Disse analysene er ikke presentert tidligere. Det skyldes at antall deltakere i de årlige undersøkelsene har vært for få til at vi har funnet signifikante forskjeller mellom studiestedene. Når vi slår sammen de tre undersøkelsene blir antall respondenter så stort at det gir mening å differensiere mellom studiestedene. Ut fra intervjuene som er gjennomført opplever vi at undervisningsopplegget i hovedsak har vært ganske likt, med unntak av de mindre «koronatilpasningene» (se Jensen et al., 2020 for mer om dette) som ble gjort i 2020.

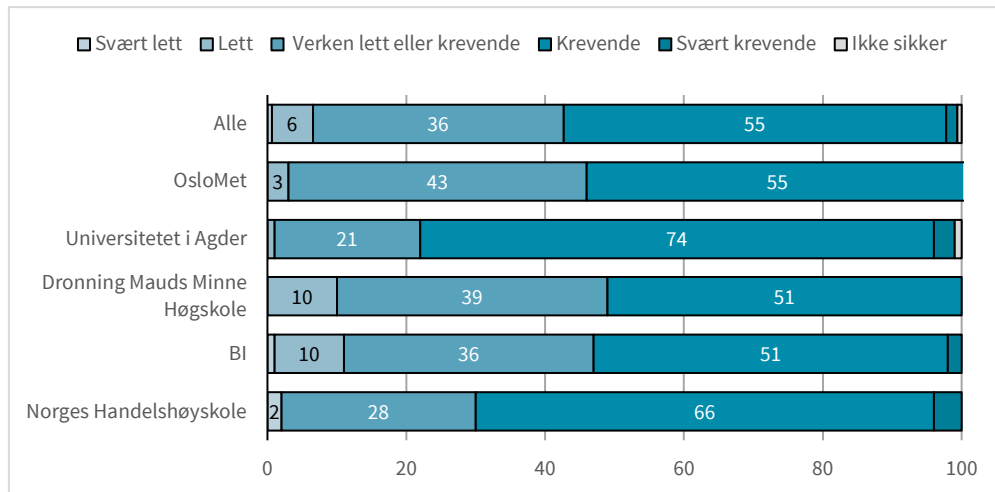
Det er i hovedsak de samme studietilbyderne som har tilbud om lederutdanning for styrere for perioden 2020 til 2025, som hadde tilbudet i 2018, 2019 og 2020. Det er imidlertid for få deltakere fra Universitetet i Tromsø og Universitet i Sørøst-Norge som har deltatt i de tre spørreundersøkelsene, til at det gir mening å vise resultatene fra disse to. Deltakerstudien har dessverre ingen variabler som kan brukes til å *forklare* forskjellene vi finner mellom studiestedene.

Vi understreker at disse undersøkelsene er gjort blant tidligere deltakere hos studiestedene og det er derfor ikke noen direkte kobling mellom studietilbudet slik det er beskrevet for 2021 i de to foregående kapitlene og svarene som er gitt i de tidligere deltakerundersøkelsene. Målene med styrerutdanningen har imidlertid i hovedsak vært den samme siden 2011.

4.1 Vurdering av studietilbudet

Vi har spurt deltakerne om hvordan de vurderer det *faglige nivået* på studiene. Figur 4.1 viser at de fleste, 55 prosent, svarer at nivået er krevende, mens 1 prosent opplever det som «svært krevende». En stor andel, 36 prosent, opplever det faglige nivået som verken lett eller krevende. Når vi ser på svarene etter studiested finner vi at andelen som svarer at det faglige nivået på studiene er svært krevende er gjennomgående lav og lik. Det er imidlertid noe forskjell på hvor stor andel som opplever studiene som krevende. Mens 74 prosent av deltakerne ved Universitetet i Agder opplever studiene som krevende, gjelder det 66 prosent ved Norges handelshøyskole, og det er en noe lavere andel ved Dronning Mauds Minne Høgskole, OsloMet og BI som svarer det samme.

Figur 4.1 Hvordan vurderer du det faglige nivået på studiet? I alt, og ved utvalgte studiesteder. 2018–2020. Prosent.



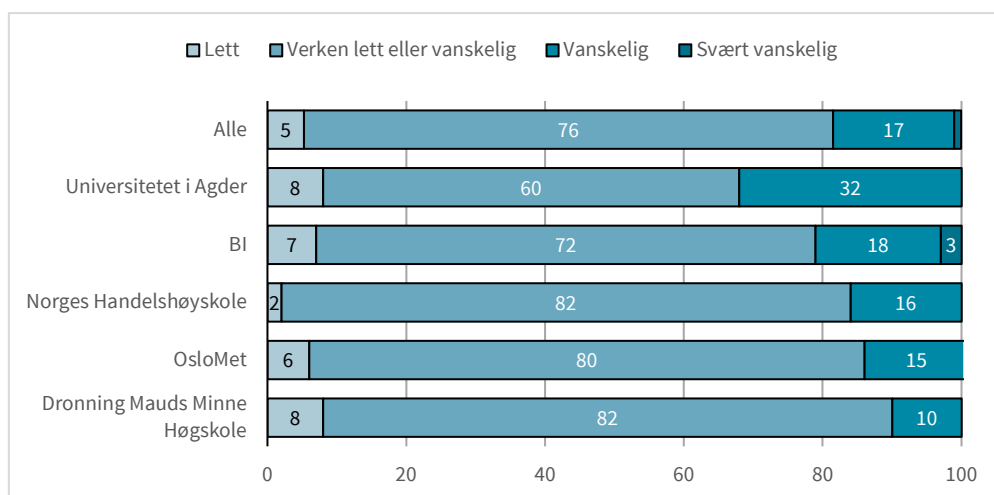
Note. n: alle=489. Dronning Mauds Minne Høgskole= 61, Oslo Met =73, Universitetet i Agder= 73, BI = 135, og Norges Handelshøyskole= 135.

En mulig forklaring på at studiet oppleves som mer krevende ved Universitetet i Agder og Norges Handelshøyskole kan være at de har faglige tilnærminger som er nye for deltakerne, både sammenlignet med tidligere utdanning og med barnehagepraksisen deres. Vi så i foregående kapittel at Universitetet i Agder skiller seg ut blant studietilbyderne med en statsvitenskapelig profil på studiet, mens Norges Handelshøyskole har en noe mer generell organisasjons- og ledelsestilnærming enn de andre studietilbyderne.

4.2 Utdanningens innhold

Vi har spurt deltakerne om hvor krevende og hvor relevant de opplever at pensum er. Vi ser i figur 4.2 at tre av fire opplever pensum som verken lett eller vanskelig, mens 17 prosent opplever det som vanskelig. Så godt som ingen finner pensum svært vanskelig. Det er noen forskjeller mellom studiestedene, ved Universitetet i Agder svarer nesten en av tre at pensum er vanskelig, sammenlignet med bare en av ti ved Dronning Mauds Minne Høgskole. Dette passer med at deltakerne fra Universitetet i Agder generelt opplevde studiet som faglig krevende, og det er mulig at årsaken ligger i at dette studiet representerer en litt annen faglig tradisjon.

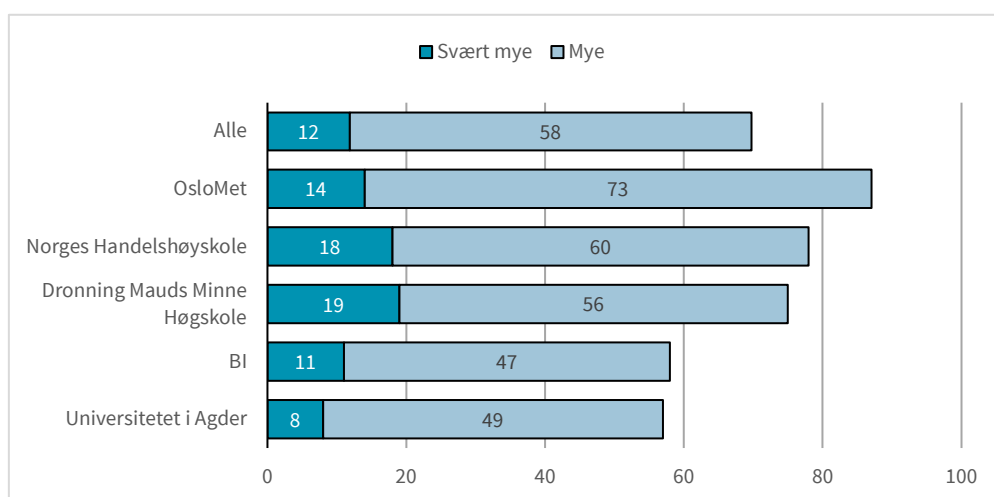
Figur 4.2 Hvordan oppleves pensum? I alt, og ved utvalgte studiesteder. 2018–2020. Prosent.



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

Vi har også spurt om deltakerne lærer noe av å lese pensumet. Svaralternativene var svært mye, mye, verken mye eller lite, lite, svært lite. Totalt svarer 70 prosent at de har lært mye av pensum, men det er som figur 4.3 viser noe variasjon mellom studiestedene. Ved OsloMet svarer 87 prosent at de har lært mye eller svært mye av å lese pensum, klart mer enn ved de andre studiestedene. Motsatt, ved BI og Universitetet i Agder er det mindre enn seks av ti som opplever at de har lært mye eller svært mye av pensum. Hva dette skyldes er det vanskelig å gi en god forklaring på. Det er til dels slik at de som svarer at pensum er vanskelig eller svært vanskelig i mindre grad svarer at de lærer mye av å lese pensum, og omvendt. Det kan videre dreie seg konkret om pensum, og hvor «nyttig» det oppleves, men det kan også handle om hvordan andre måter å lære på, som individuelle oppgaver, gruppeoppgaver og forelesninger oppleves. Generelt oppgir deltakerne at de lærer mindre av å lese pensum enn av de andre undervisningsformene.

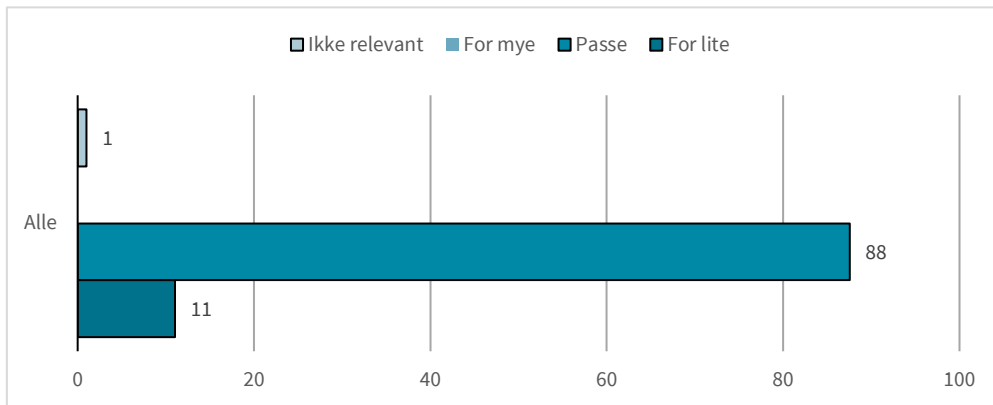
Figur 4.3 Hvor mye har du lært av å lese pensum? Andel som svarer mye eller svært mye. I alt, og ved utvalgte studiesteder. 2018–2020. Prosent.



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

I deltakerundersøkelsene ble respondentene bedt om å oppgi om de synes det har vært for mye eller for lite i studiet om/av «metoder til bruk i praksis i barnehagen» Deltakerne er i stor grad samstemt når det gjelder dette spørsmålet (se figur 4.4). Det er noen som kunne ønske seg mer av dette, men de fleste opplever at det er passe mye om metoder til bruk i praksis i barnehagen. Forskjellene mellom deltakere fra ulike studiesteder er gjennomgående små, og er derfor ikke vist i figuren.

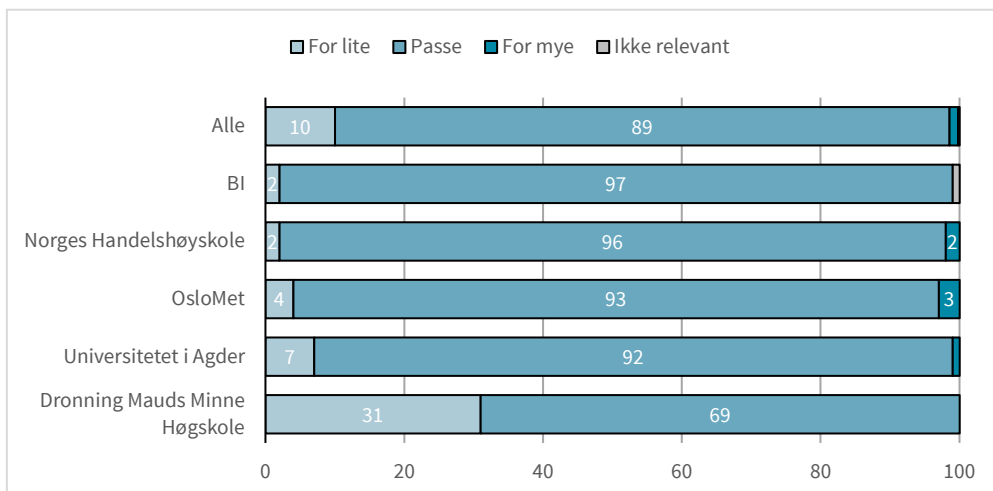
Figur 4.4 For lite eller for mye om metoder til bruk i praksis i barnehagen på styrerutdanningen? I alt. 2018–2020. Prosent.



Note. n = 489.

Utdanningsdirektoratet legger vekt på det å reflektere over egen praksis som en viktig del av lederutdanningen. Vi har i de foregående kapitlene sett at det å reflektere over egen lederpraksis er noe som vektlegges av alle studietilbyderne. Vi har spurt styrerne om det var for lite eller for mye av dette, og de fleste har svart at det at det har vært passe mye refleksjon over egen praksis. De som har tatt lederutdanningen ved Dronning Mauds Minne Høgskole opplever i noe større grad enn deltakerne ved de andre studiestedene at det er for lite av dette i studiet.

Figur 4.5 For lite eller for mye om å reflektere over egen praksis på styrerutdanningen? I alt, og ved utvalgte studiesteder. 2018–2020. Prosent.

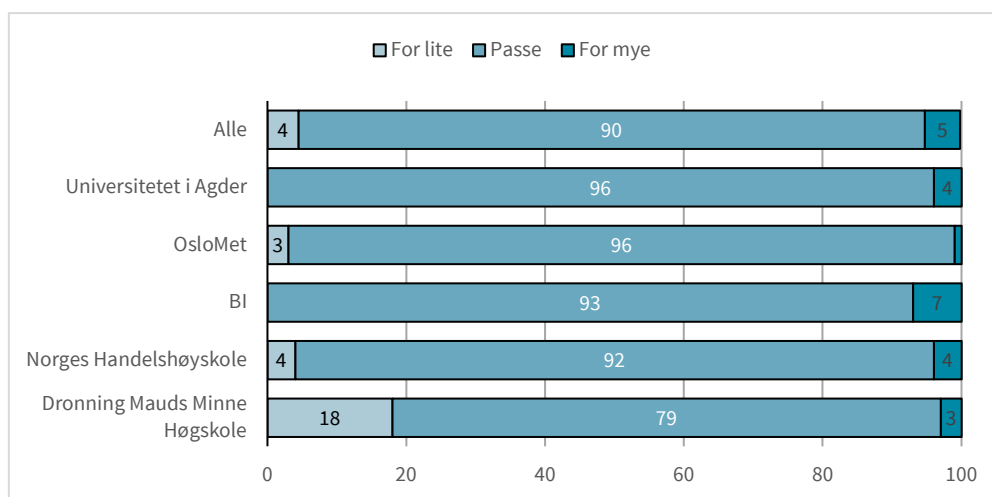


Note. n: alle = 489. Dronning Mauds Minne Høgskole= 61, n Oslo Met =73, n Universitetet i Agder= 73, n BI = 135, og n Norges Handelshøyskole= 135.

4.3 Organisering av studiet

Vi har også stilt spørsmål om hvordan deltakerne vurderer organiseringen av studietilbudet. Undervisningen på studiestedene er samlingsbasert og inneholder både individuelle oppgaver og gruppeoppgaver. Vi har spurt om deltakerne opplever at studiestedene legger for mye vekt på individuelle oppgaver eller gruppeoppgaver. Deltakere ved de ulike studiestedene vurderer bruken av individuelle oppgaver, om det er passe eller ikke, svært forskjellig. Mens så godt som alle ved Universitetet i Agder, OsloMet, BI og Norges handelshøyskole opplever at det er passe mye individuelle oppgaver, er det færre ved Dronning Mauds Minne Høgskole som svarer det samme (figur 4.6). Der er det 18 prosent av deltakerne som svarer at det er for lite individuelle oppgaver. Ingen svarte «Ikke relevant» på dette spørsmålet.

Figur 4.6 For lite eller for mye individuelle oppgaver på styrerutdanningen? I alt, og ved utvalgte studiesteder, 2018–2020. Prosent.

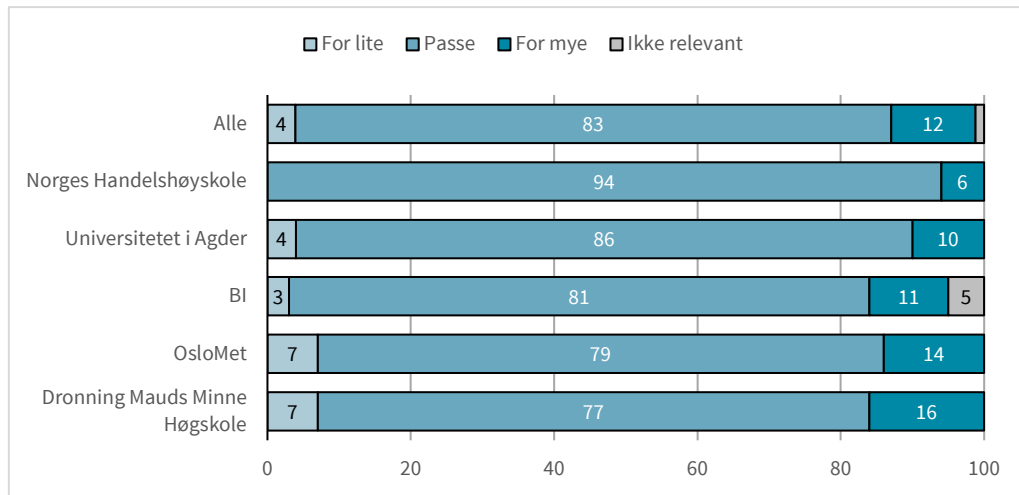


Note. n: alle = 489. Dronning Mauds Minne Høgskole= 61, Oslo Met =73, Universitetet i Agder= 73, BI = 135, og Norges Handelshøyskole= 135.

Deltakerne fikk også spørsmål om det var passe mye gruppeoppgaver. Også her er det forskjeller mellom deltakerne ved de ulike lederutdanningene (figur 4.7). De aller fleste ved Norges Handelshøyskole opplever at det er passe mye gruppeoppgaver, mens andel som svarer passe er lavere ved Oslo Met og Dronning Mauds Minne Høgskole. Ved begge disse studiestedene er det en del som opplever at det er for mye gruppeoppgaver, og ved Dronning Mauds Minne Høgskole er det og en del som svarer at det er for lite av det. Deltakere opplever dette ganske forskjellig.

Både spørsmålet om det er for mye eller for lite individuelle oppgaver, og om det er for mye eller for lite gruppeoppgaver er åpne for tolkning. Ingen av dem måler hvor mange individuelle oppgaver eller gruppeoppgaver det faktisk er, bare om den enkelte deltaker opplever at det er for mye eller for lite. Dersom et studiested har lite av en type oppgaver kan en deltaker svare at det er for lite. Også i tilfeller der det er mye oppgaver, men hvor disse oppleves som svært gode og nyttige, kan deltakerne ønske seg *enda mer*, og svare at det var for lite. Dermed kan vi ikke med sikkerhet slutte av svarene på denne undersøkelsen at Dronning Mauds Minne Høgskole har lite individuelle oppgaver og lite gruppeoppgaver, vi vet bare at deltakerne ønsker seg mer.

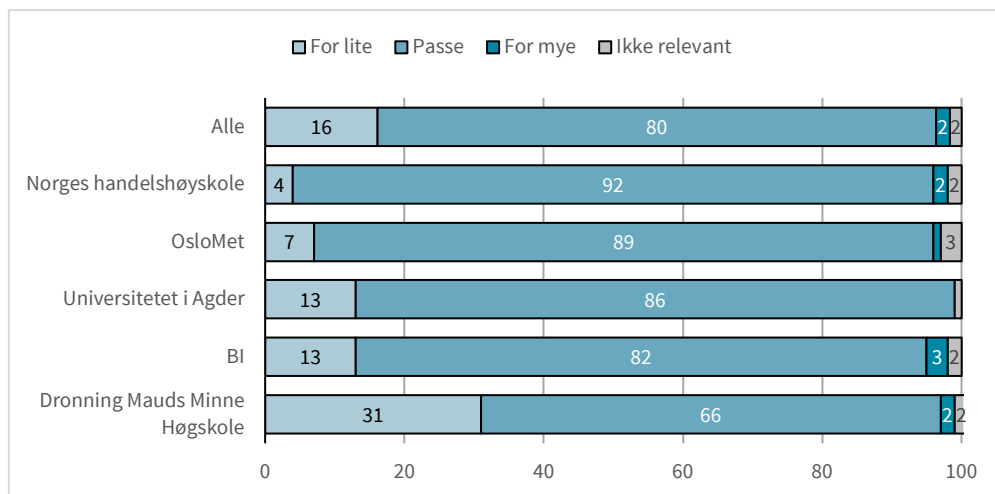
Figur 4.7 For lite eller for mye gruppeoppgaver på styrerutdanningen? I alt, og ved utvalgte studiesteder. 2018–2020. Prosent.



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

Vi har sett at det i Utdanningsdirektoratets kravspesifikasjoner og mål har vært, og er, en forventning om at ledelse av utviklingsarbeid i egen barnehage vektlegges, og at utdanningen skal være tilpasset styrernes lokale behov. Vi har spurt styrerne om de opplever at det er passe mye arbeid med case med utgangspunkt i egen praksis i barnehagen. Det er relativt stor variasjon mellom deltakere fra ulike studiesteder når det gjelder dette. Mens rundt ni av ti deltakerne ved Norges Handelshøyskole og OsloMet svarer at de arbeidet passe mye med case med utgangspunkt i egen praksis i barnehagen, var det 66 prosent ved Dronning Mauds Minne Høgskole som svarte det samme. Og nesten én av tre deltakere her svarte at det har vært for lite slikt arbeid (figur 4.8).

Figur 4.8 For lite eller for mye arbeid med case med utgangspunkt i egen praksis i barnehagen? I alt, og ved utvalgte studiesteder. 2018–2020. Prosent.



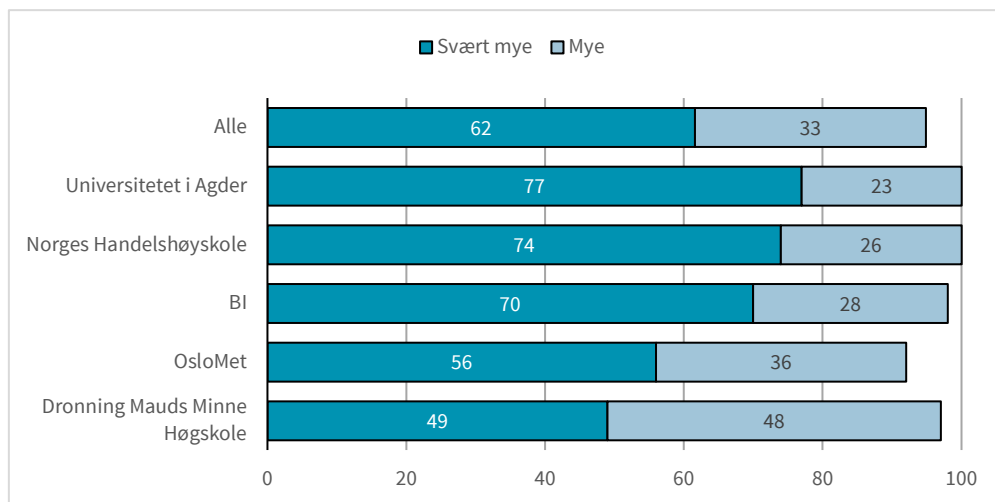
Note: n alle = 489. n Dronning Mauds Minne Høgskole= 61, n Oslo Met =73, n Universitetet i Agder= 73, n BI = 135, og n Norges Handelshøyskole= 135.

4.4 Læringsutbytte og studiekvalitet

Undervisningen på lederutdanningene er som vi har sett, i stor grad samlingsbasert, og vi har spurt deltakerne om hvor mye de lærte av å delta på samlinger. Svaralternativene var svært mye, mye, verken mye eller lite, lite, og svært lite. I figur 4.9 kommer andelene som svarte svært mye eller mye frem. Vi ser at ved alle studiesteder svarer de aller fleste at de har lært mye eller svært mye av samlingene. Dette finner vi også i intervjuene vi har gjennomført med studietilbyderne denne høsten. De fremhever at studentene setter pris på samlingene, det å møte forelesere og andre studenter. Erfaringen under koronapandemien var at det fungerte med digitale samlinger, men at diskusjoner og de mer uformelle samtalen var vanskelig å få til.

Det er forskjell på hvor stor andel som opplever at de har lært *svært mye* avhengig av studiested. Mens 77 prosent av deltakerne ved Universitetet i Agder oppgir at de lærte svært mye av samlingene, svarer halvparten det samme ved Dronning Mauds Minne Høgskole, og rett over halvparten det samme ved OsloMet.

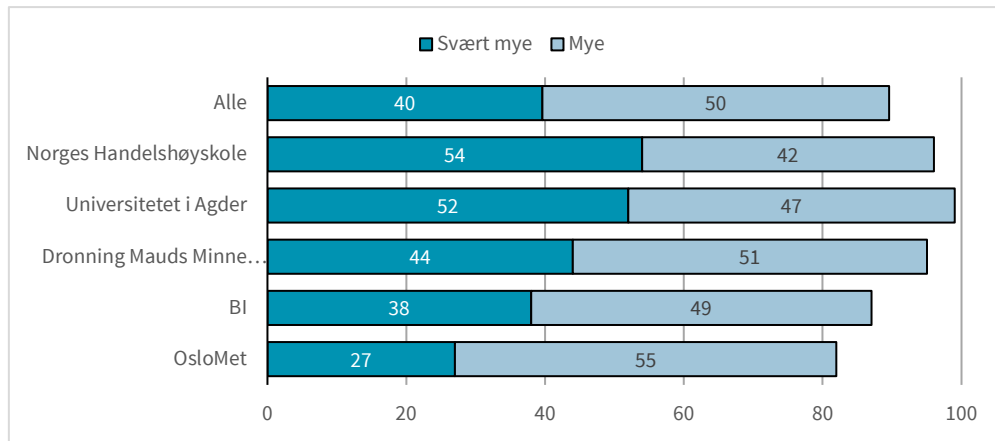
Figur 4.9 Hvor mye lærte de av samlingene? Andel som svarte mye eller svært mye. I alt, og ved utvalgte studiesteder. 2018–2020. Prosent.



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

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

Figur 4.10 Hvor mye har du lært av arbeidet i forbindelse med obligatoriske innleveringer? Andel som svarte mye eller svært mye. I alt, og ved utvalgte studiesteder. 2018–2020. Prosent.



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

4.5 Påvirker studiene praksis i barnehagene?

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

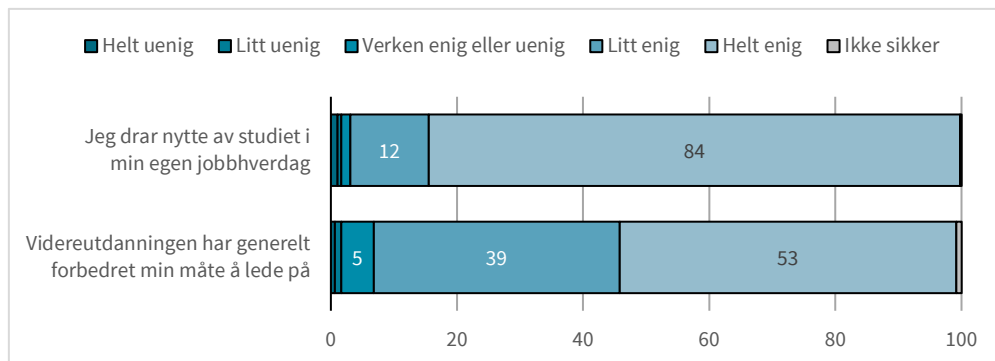
Deltakerne ble spurt om å ta stilling til følgende påstander knyttet til måten styrerne jobber og leder på:

Videreutdanningen har generelt forbedret min måte å lede på

Jeg drar nytte av studiet i min egen jobbhverdag

Figur 4.11. viser at litt over halvparten er helt enig i at lederutdanningen har forbedret deres måte å lede på, mens en av fire er litt enig. Det betyr at totalt rundt ni av ti er helt eller litt enig i påstanden. Videre viser figuren at 96 prosent av alle deltakerne var helt eller litt enige i at de drar nytte av studiet i sin egen jobbhverdag. Det er svært små forskjeller mellom deltakere fra ulike studiesteder på begge disse påstandene, derfor er ikke resultater fra studiestedene vist i figuren.

Figur 4.11 Betydning av lederutdanningen for måten å lede og jobbe på. I alt. 2018–2020. Prosent.



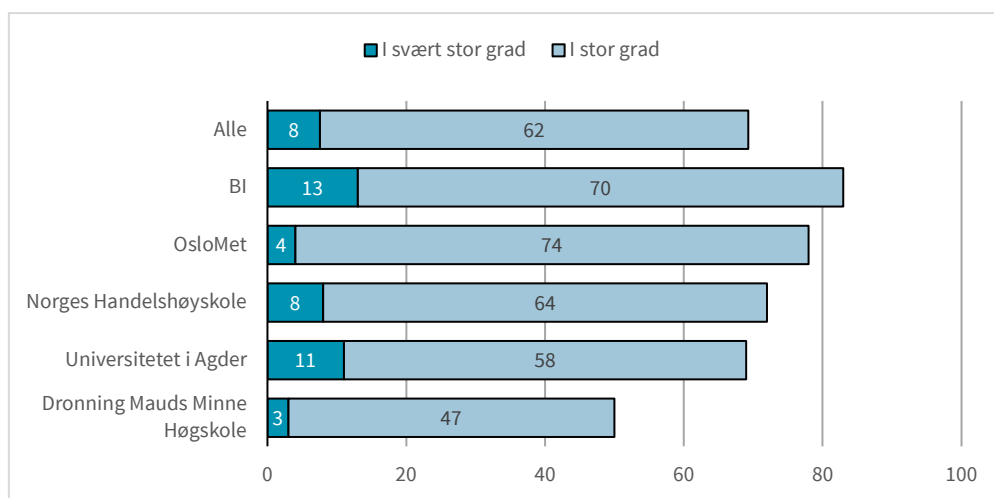
Note. n = 489.

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

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

Denne påstanden er mer konkret enn påstanden om nytte, og fanger i større grad opp faktiske endringer de eventuelt har gjort. Svaralternativene var i svært stor grad, i stor grad, verken stor eller liten grad, i liten grad, i svært liten grad, og ikke sikker. Figur 4.12 viser at 70 prosent av deltakerne oppgir at de i svært stor eller stor grad har forandret, eller kommer til å forandre, sin måte å arbeide på som en følge av studiet. Det er noen forskjeller mellom studiestedene her. Mens nær åtte av ti svarer dette ved BI og OsloMet, er det klart færre, bare fem av ti, som svarer det samme ved Dronning Mauds Minne Høgskole.

Figur 4.12 Forandres den enkeltes måte å jobbe på som en følge av studiene? I alt, og ved utvalgte studiesteder. 2018–2020. Prosent.



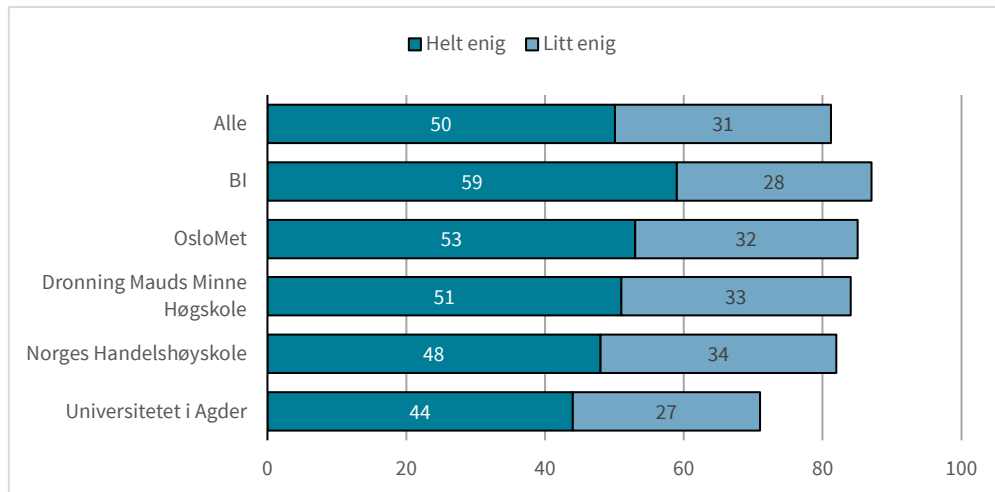
Note. n: alle = 489. Dronning Mauds Minne Høgskole= 61, n Oslo Met =73, n Universitetet i Agder= 73, n BI = 135, og n Norges Handelshøyskole= 135.

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

Videreutdanningen har vært positivt for samarbeidet i barnehagen

Svaralternativene var helt enig, litt enig, verken enig eller uenig, litt uenig, helt uenig, og ikke sikker. I figuren 4.13 vises andelen som svarte helt eller litt enig. Over 80 prosent er helt eller litt enig i denne påstanden. Det er en viss variasjon mellom studiestedene. Mens 87 prosent av studentene ved BI er helt eller litt enig i denne påstanden, gjelder det 71 prosent av deltakerne ved Universitetet i Agder. Her er det først og fremst deltakerne ved Universitetet i Agder som skiller seg ut ved at færre er enig i denne påstanden.

Figur 4.13 «Videreutdanningen har vært positivt for samarbeidet i barnehagen». Andel som svarer helt eller litt enig. I alt, og ved utvalgte studiesteder. 2018–2020. Prosent.



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

4.6 Oppsummering

Generelt er deltakerne som har deltatt på lederutdanningen i 2018, 2019 og 2020 fornøyde med studienes opplegg og innhold, og mulighetene for å ta det i bruk i barnehagen. Vi har sett at deltakerne opplevde studiene, og hvor krevende de var, noe ulikt etter hvilke studiesteder de har deltatt ved. Samtidig er ikke forskjellene veldig store, og dreier seg først og fremst om i hvor stor grad deltakerne er fornøyd, ikke om de er fornøyd eller ikke.

Vi har også undersøkt om deltakerne opplever at de har endret ulike former for praksis i barnehagen etter at de begynte på studiet. Vi finner at så godt som alle deltakerne opplever at lederutdanningen har forbedret deres måte å lede på, og at de drar nytte av studiet i sin egen jobbhverdag. Vi fant at 7 av 10 av deltakerne oppga at de har forandret, eller kommer til å forandre sin måte å arbeide på som en følge av studiet. Det var forskjeller mellom deltakere fra ulike studiesteder, mens nær åtte av ti svarte dette ved BI og OsloMet, var det klart færre, bare fem av ti, som svarte det samme ved Dronning Mauds Minne Høgskole.

5 Avslutning: variasjon innenfor satte rammer

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

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

Etablering av en nasjonal lederutdanning for styrere i 2011 var et svar på disse utviklingstrekkene. Det er Utdanningsdirektoratet som har ansvaret for å organisere programmet gjennom en utlysningsprosess hvor utdanningsinstitusjoner kan sende inn tilbud for å bli vurdert som studietilbydere. Lederutdanningen er videreført fra 2020 til 2025 med syv studietilbydere: BI, Norges Handelshøyskole, Dronning Mauds Minne Høgskole, Universitetet i Sørøst-Norge, Universitetet i Agder, UiT Norges arktiske universitet og OsloMet. I dette notatet har vi sett nærmere på hvordan tilbyderne organiserer tilbudet og på innholdet i studiet.

Utdanningsdirektoratet legger føringer for innhold og struktur for lederutdanningen. Det er krav til antall studiepoeng (30), studiet skal gå over tre semestre og gjennomføres ved siden av at styrere er i jobb. Det er også krav til fem tematiske områder som skal vektlegges: lederrollen, barnehagen som pedagogisk virksomhet, utvikling- og endringsarbeid, tidlig innsats og inkluderende fellesskap og samarbeid med andre.

Man kunne tenke seg at Utdanningsdirektoratet gjennom sine krav til lederutdanning har et ønske om å styre eller forme lederutdanningen slik at deltakere sitter igjen med det samme læringsutbytte uavhengig av hvilken utdanningsinstitusjon de har studert ved. Det ser imidlertid ikke slik ut. Alle vi har intervjuet legger vekt på at det er rom for å sette eget preg på de ulike temaene som lederutdanningen skal omfatte.

Selv om Utdanningsdirektoratet gjennom kravspesifikasjonen setter rammer for innhold og struktur i lederutdanningen, legger studietilbyderne vekt på at det er rom for dem til å utvikle sine tilbud. Og at de benytter seg av dette mulighetsrommet til å velge en egen profil. Vi har for eksempel sett at Universitetet i Agder har en tydelig statsvitenskapelig profil på sitt tilbud, og at Norges Handelshøyskole har en mer generell ledelsestilnærming enn for eksempel Universitetet i Sørøst-Norge som legger sterk vekt på barnehageledelse som en egen profesjon.

Det er også noen av informantene som viser til at ulike institusjoner som tilbyr lederutdanningen kan forstås som et ønske om variasjon. Studietilbydere som BI,

Norges Handelshøyskole og Universitetet i Agder, som er bredere og mer ledelsesorienterte i sine faglige tilnærminger, kan være ønskelig for å få inn et bredere ledelsesperspektiv, og ikke bare ha tilbydere fra de mer barnehagefaglige og pedagogiske miljøene. Informantene trekker også frem at det kan være viktig for søkere til utdanningen at det er ulike profiler ved ulike studiesteder.

Studietilbyderne oppfatter først og fremst kravene som kommer fra Utdanningsdirektoratet som nyttige når de lager sine tilbud. De gir en retning og sier noe om hva som er viktig, samtidig som studietilbyderne altså opplever at de har et handlingsrom for å utforme sitt tilbud med sin faglige profil.

Samtlige studietilbydere har bredt samarbeid med ulike aktører, både nasjonalt og internasjonalt. Samarbeidet handler i stor grad om å trekke inn kompetanse man selv ikke har. Tilbyderne med mye barnehagefaglig og pedagogisk kompetanse knytter til seg utdanningsinstitusjoner eller enkeltaktører med mer generell ledelseskompetanse, og motsatt de med mye generell ledelseskompetanse knytter til seg forelesere med barnehagefaglig kompetanse. Tre av studiestedene har også internasjonale samarbeidspartnere hvorav to har tilbud om studietur til utlandet.

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

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

Vi har mindre kunnskap om hva studiestedenes ulike faglige tilnærminger betyr i praksis, om det har noen betydning for hva deltakere sitter igjen med og for endret praksis. Vi prøver å nærme oss dette gjennom å analysere de tre deltakerundersøkelsene fra 2018, 2019 og 2020. Det er noe ulikt hvordan deltakerne har opplevd studiet og hvor krevende det var, avhengig av hvilke studiesteder de har deltatt ved. Samtidig er ikke forskjellene veldig store, og generelt er deltakerne fornøyde med studienes opplegg og innhold og mulighetene for å ta det i bruk i barnehagen. Dette siste er et sentralt tema for det videre prosjektet: er det forskjeller blant styrerne når det gjelder utøving av lederrollen, og kan dette spores tilbake til at de har gjennomført styrerutdanningen ved ulike studiesteder? Kan eventuelle avtrykk i praksis vurderes som et resultat av best praksis hos noen studietilbydere? Er det ytre forhold og rammebetingelser som har betydning for styreres utbytte av å delta på lederutdanningen? Er det forhold som kan hemme eller fremme resultatene og effekten av utdanningen? Senere i prosjektet skal vi se nærmere på hvordan styrerne opplever sin arbeidshverdag, og om det er forskjell på styrere som har gjennomført lederutdanningen og de som ikke har det, og videre, om det vi kan finne slike forskjeller mellom styrere som har gjennomført styrerutdanningen ved de ulike studiestedene.

Referanser

- Bråten, B., Drange, N. Haakestad, H. & Telle, K. (2014). *Gratis kjernetid i barnehage. Sluttrapport*. Fafo-rapport 2014:24.
- 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*. Kunnskapsdepartementet.
- Børhaug, K. & Lotsberg, D. Ø. (2010). Barnehageledelse i endring. *Nordisk barnehageforskning*, 3(3), 41-56.
- Byrkjeflot, H. (1997). Fra institusjonelle forutsetninger for faglig og profesjonell ledelse – industriledelse i Tyskland og USA. I H. Byrkjeflot (Red.), *Fra styring til ledelse*. Fagbokforlaget
- Einarsdottir, J. (2013). Early childhood teacher education in the Nordic countries. *European Early Childhood Education Research Journal* 21 (3), 307-310.
- Enehaug, H., Gamperien, M. & Grimsmo, A. (2008). *Arbeidsmiljø i barnehagene*. AFI-notat 9/2008.
- Haakestad, H., Bråten, M., Jensen, R. S. & Svalund, J. (2015). *Tidsbruk i barnehagene. Rapportering, organisering og ledelse*. Fafo-rapport 2015:43.
- Hansen, I. L. S., Jensen, R. S., Strand, A. H., Brodtkorb, E. & Sverdrup, S. (2018). *Nordic 0-24 collaboration on improved services to vulnerable children and young persons. First interim report*. Fafo-reprot 2018:22.
- Haugset, A. S., Ljunggren, E. B., Caspersen, J., Fagerholt, R. A., Franck, K., Lorentzen, R., Løe, I. C., Mordal, S. & Sivertsen, H. (2019). *Følgeevaluering av kompetanse for fremtidens barnehage: Delrapport 4*. TFOU-rapport 2019:5.
- Jensen, R. S., Bråten, M. & Svalund, J. (2020). *Videreutdanning for barnehagelærere og lederutdanning for styrere 2020*. Fafo-rapport 2020: 23.
- Jensen, R. S., Bråten, M., Svalund, J. & Talberg, N. (2018). *Videreutdanning for barnehagelærere og lederutdanning for styrere 2018*. Fafo-rapport 2018:30.
- Jensen, R. S., Bråten, M., Svalund, J. & Talberg, N. (2019). *Videreutdanning for barnehagelærere og lederutdanning for styrere 2019*. Fafo-rapport 2019: 30.
- Mordal, S. (2014). *Ledelse i barnehage og skole: En kunnskapsoversikt*. SINTEF-Rapport: A26525.
- Nicolaisen, H., Seip, Å. A. & Jordfald, B. (2012). *Tidstyver i barnehagen: Tidsbruk i barnehager i Bydel Alna* Fafo-rapport 2012: 01.
- NOU 2012: 1. *Til barnas beste: Ny lovgivning for barnehagene*. Kunnskapsdepartementet. Kunnskapsdepartementet.
- Østrem, S., Bjar, H., Tholin, K. R., Nordtømme, S., Jansen, T. T., Hogsnes, H. D. & Føsker, L. R. (2009). *Alle teller mer: En evaluering av hvordan Rammepan for barnehagens innhold og oppgaver blir innført, brukt og erfart*. Høgskolen i Vestfold.
- Siddiq, F. & Gjerustad, C. (2017). *Deltakerundersøkelsen for barnehageansatte 2017 : Resultater fra en spørreundersøkelse blant ansatte i barnehagen som har tatt videreutdanning innenfor strategien «Kompetanse for fremtidens barnehage»*. Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning NIFU.
- St.meld. 41. (2008-2009). *Kvalitet i barnehagen*. Kunnskapsdepartementet.
- Stiberg-Jamt, R., Staunæs, D., Knudsen, H., Jensen, B. & Vestergaard, M. (2014). *Gode resultater er blitt bedre? Evaluering av nasjonalt utdanningsstilbud i ledelse for styrere i barnehager. Sluttrapport – Programkvalitet og gjennomføringskvalitet*. Oxford Research.
- Vie, O. E. (2012). Ledelse på norsk. *Magma*, 4, 60-67.

Variasjon innenfor satte rammer

Dette notatet er den første rapportering fra følgeevalueringen av nasjonal lederutdanning for styrere og ledere av barnehager. Den overordnede problemstillingen for evalueringen er om og hvordan den nasjonale lederutdanningen for styrere bidrar til å endre styrernes praksis. Får deltakerne ulike erfaringer og kunnskaper som gir ulike avtrykk i hverdagen som barnehagestyrer? I dette notatet gir vi en oversikt over de ulike studietilbyderne, hvordan utdanningstilbudet er organisert og innholdet i utdanningen.



Borggata 2B
Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-notat 2022:01
ID-nr.: 10362