

# OSLOMET

**Helene Wevling**

---

**Styrere sin vurdering av  
egen lederkompetanse**

Masteroppgave i Styring og Ledelse  
OsloMet – storbyuniversitetet  
Handelshøyskolen  
Fakultet for samfunnsvitenskap

## **Forord**

Denne masteroppgaven markerer slutten på en lang og variert utdanningsreise. Fra jeg begynte på min bachelor i pedagogikk ved Universitet i Oslo i 2010 har min interesse for ledelse innen utdanningssektoren gradvis økt. Med erfaring fra både barnehage og skole, i stillinger med og uten lederansvar, har jeg fått god innsikt i hva som kreves og hvordan det er å stå i ulike stillinger innad i sektoren. Jeg har videreutdannet meg i flere år ved siden av jobb og tilegnet meg mye variert kunnskap som har inspirert meg til å ta en master. Masterstudiet i Styring og ledelse ved OsloMet har vært enormt nyttig for meg for å få et dypere og mer nyansert perspektiv på styring og ledelse og jeg er veldig takknemlig for at det har vært mulighet for å velge fag relevant for den sektoren som en ønsker å jobbe i. Jeg har lært enormt mye som jeg nå gleder meg til å ta med meg tilbake til arbeidsplassen min, Dibber, for å kunne jobbe videre med å tilrettelegge for kompetanseheving i våre barnehager.

Jeg vil først og fremst takke informantene som har tatt seg tid til å dele sine tanker og erfaringer med meg. Det har vært utrolig lærerikt og nyttig, og det hjelper oss i Dibber med å kunne videreutvikle og forbedre vårt lederprogram for styrerne i barnehagene våre. Jeg vil også takke min veileder Agnete Vabø for gode innspill og faglige samtaler, samt Dibber for enormt god støtte og hjelp underveis i prosessen. I tillegg ønsker jeg å si tusen takk til min samboer og familie for tålmodigheten i denne prosessen.

Oslo, 10/4-23

Helene Wevling

helene.wevling@gmail.com

## **Sammendrag**

Denne masteroppgaven søker å øke empiritilfanget relatert til kompetanseheving blant styrere i barnehagesektoren. Det er godt dokumentert at kvaliteten på barnehagetilbudet avhenger av kompetansen til de ansatte. Kompetanseheving er tydelig vektlagt i ulike strategiplaner, og det var derfor interessant å undersøke hva slags kompetanse styrerne selv mener at de trenger for å utføre oppgavene som de er ansvarlige for. Målet med studien var å fange opp fellestrekk blant de ni informantene som var med i undersøkelsen og basert på dette komme frem til en mer generell beskrivelse av temaet. Hovedfunnene fra undersøkelsen viser at alle styrerne er enige om at barnehagelærerutdanningen ikke på noen som helst måte gir studentene den faglige kompetansen som man trenger i rollen som styrer. I tillegg er samtlige av styrerne med relevant videreutdanning enige om at det er helt nødvendig med formell videreutdanning innen ledelse, eller andre fag relevant for styrerrollen, for å få den kompetansen som kreves. Styreren uten videreutdanning fremhever interne lederkurs og coaching som avgjørende.

Funnene viser også at informantene erfarer at personalledelse er det som er mest krevende i rollen. Det høye sykefraværet i sektoren er hovedårsaken til det. I tillegg fremheves det at styrer må ha kunnskap og bevissthet rundt sin lederstil, da ansatte i barnehagen har veldig ulik utdanning, erfaring, motivasjon og alder. Det er derfor behov for å tilpasse kommunikasjon, krav og forventninger til de ulike medarbeiderne. Avslutningsvis konkluderer majoriteten av styrerne med at formell videreutdanning er det som er mest nyttig for å heve kompetansen til styrere. De mener at det har gitt dem gode verktøy for å stå tryggere i stillingen som leder. Interne lederkurs, faglige nettverk og fadderordning blir også fremhevet som gode tiltak.

## **Abstract**

This master's thesis seeks to increase the empirical evidence related to competence development among managers in the kindergarten sector. It is well documented that the quality of kindergarten services depends on the competence of the employees. Competence development is clearly emphasized in various strategic plans, and it was therefore interesting to investigate what kind of competence the managers themselves believe they need to perform the

tasks they are responsible for. The aim of the study was to capture common features among the nine informants who participated in the survey and, based on this, arrive at a more general description of the topic. The main findings from the survey show that all managers agree that the kindergarten teacher education does not in any way provide students with the professional competence needed in the role of manager. In addition, all managers with relevant further education agree that formal further education in management, or other subjects relevant to the manager role, is absolutely necessary to obtain the required competence. The manager without further education emphasizes internal management courses and coaching as crucial.

The findings also show that the informants experience personnel management as the most demanding aspect of the role. The high sickness absence in the sector is the main reason for this. In addition, it is emphasized that managers must have knowledge and awareness of their leadership style, as employees in the kindergarten have very different education, experience, motivation, and age. There is therefore a need to adapt communication, demands, and expectations to the different employees. In conclusion, the majority of managers conclude that formal further education is the most useful for raising the competence of managers. They believe that it has given them good tools to stand more confidently in the leadership position. Internal management courses, professional networks, and mentoring schemes are also highlighted as good measures.

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 INNLEDNING.....</b>	<b>5</b>
1.1 Bakgrunn for tema.....	6
1.2 Formål, problemstilling og avgrensing.....	7
<b>2.0 TEORETISK FORANKRING.....</b>	<b>9</b>
2.1 Lederstil - situasjonsbetinget ledelse.....	10
2.1.1 Begrensninger med situasjonsbetinget ledelse.....	13
2.2 Ledelse som funksjon.....	13
2.2.1 Begrensninger med teorien ledelse som funksjon.....	16
<b>3.0 EMPIRI OG TIDLIGERE FORSKNING.....</b>	<b>17</b>
3.1 Struktur, ansvar og innhold i barnehagen.....	17
3.2 Styrerens rolle.....	18
3.3 Kompetanse og kvalitet i barnehagen.....	19
<b>4.0 METODEDETILNÆRMING.....</b>	<b>22</b>
4.1 Valg av metode og forskningsdesign.....	22
4.2 Utforming av intervjuguide.....	23
4.3 Valg og rekruttering av informanter.....	23
4.4 Etske betraktninger.....	25
4.5 Beskrivelse av datainnsamling.....	26
4.6 Transkribering og analyseprosess.....	26
4.7 Pålitelighet, troverdighet og overførbarhet.....	28
<b>5.0 PRESENTASJON OG ANALYSE.....</b>	<b>30</b>
5.1 Kompetanse innen krevende lederoppgaver.....	31
5.1.1 Personalledelse mest krevende, på godt og vondt.....	32
5.1.2 Pedagogisk ledelse - det morsomste med jobben.....	34
5.1.3 Administrative oppgaver er tidkrevende, men ikke vanskelige.....	36
5.1.4 Strategisk ledelse - viktig for å sikre barna god oppfølging gjennom hele utdanningssystemet.....	37
5.2 Lederstil tilpasset hver enkelt medarbeider.....	38
5.2.1 Få problemer med tradisjoner for flat struktur.....	39
5.2.2 Identifiserer seg med å være ledere.....	40
5.3 Hva slags kompetanseheving mener styrerne er mest hensiktsmessig for deres rolle?..	41
5.3.1 Formell videreutdanning innen ledelse er det viktigste.....	42
5.3.2 Intern kompetanseheving skaper tilknytning og fellesskap.....	44
5.3.3 Faglige nettverk og fadderordning for styrerne.....	45

<b>6.0 KONKLUSJON, IMPLIKASJONER OG VIDERE FORSKNING.....</b>	<b>47</b>
<b>7.0 LITTERATURLISTE.....</b>	<b>49</b>
<b>8.0 VEDLEGG.....</b>	<b>54</b>
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	55
Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema.....	56
Vedlegg 3: Meldeskjema til SIKT.....	59
Vedlegg 4: Godkjenning fra SIKT.....	63

## 1.0 INNLEDNING

### 1.1 Bakgrunn for tema

Barnehagene i Norge har vært i en omfattende utvikling fra den første barnehageloven kom i 1975 og frem til i dag. Retten til barnehageplass har medført at vi har gått fra å ha 19% barn i alderen 1-5 år i barnehage i 1980, til at det nå er 93,4% (SSB, 2012; Utdanningsdirektoratet, 2022a). Et resultat er større og mer mangfoldige barnegrupper og barnehagedagene har blitt lengre. De raske endringene i sektoren krever at barnehagene kontinuerlig må endre og videreutvikle struktur, innhold, arbeidsmåter og kompetanse (Børhaug, 2022; Regjeringen, 2021a). I 2005 ble det overordnede ansvaret for barnehagesektoren overført fra Barne- og familiedepartementet til Kunnskapsdepartementet. Barnehagen ble da integrert som en del av utdanningsløpet og oppmerksomheten rundt barnehagen som en læringsarena økte. Det har også blitt gjort flere endringer i Barnehageloven og Rammeplanen gjennom de siste tiårene, slik at styringsdokumentene er tilpasset endringene i samfunnet og sektoren (Johansson, 2020; Moen et. al, 2016). Ved at barnehagen har fått en mer sentral plass i mediene og på den politiske dagsorden, har kompetansen og kvaliteten i mange av landets barnehager økt (Børhaug et al., 2015; Utdanningsforbundet, 2022).

Barnehagen er en kunnskapsorganisasjon hvor kompetansen til de ansatte har mye å si for kvaliteten på barnehagetilbudet (Gotvassli, 2021; OECD, 2018). Det barna opplever i barnehageårene har stor betydning for senere utvikling og læring, da de er særlig mottakelige og sensitive for stimulering og erfaring de første leveårene. Barnehageansatte har derfor en særdeles viktig rolle og skal jobbe sammen i profesjonelle læringsfellesskap for å ivareta barnas behov for trygghet, omsorg, lek og læring (Regjeringen, 2021a). Regjeringen har iverksatt flere tiltak for å forbedre kvaliteten og kompetansen i barnehagene. De innførte blant annet en ny bemanningsnorm og en skjerpet pedagognorm i 2018, hvilket skal sikre et tilstrekkelig antall voksne per barn, samt øke kompetansen og pedagogtettheten. Det har også blitt opprettet flere videreutdanningsplasser for barnehageansatte og styrere det siste tiåret (Regjeringen, 2017; Utdanningsforbundet, 2018).

Den raske utviklingen og de endrede rammebetingelsene stiller krav til god ledelse. Hovedansvaret for barnehagens drift og pedagogiske kvalitet ligger hos styreren, og god profesjonsledelse er nøkkelen til gode utdanningsinstitusjoner. Styreren er både ansvarlig for barnehagens innhold og kvalitet, samt å forholde seg til hyppige endringer i sektoren og omgivelsene (Børhaug, 2022; Utdanningsdirektoratet, 2020a). For å bli styrer kreves det at du har barnehagelærerutdanning eller annen treårig høyskoleutdanning innen barn og pedagogikk. I de nasjonale retningslinjene til barnehagelærerutdanningen blir det vektlagt at studenten skal få kunnskap og ferdigheter innen ledelse, men dette er i hovedsak snakk om ledelse av pedagogiske prosesser (UHR, 2018; Wadel, 2023). Videre sies det kun med én setning at studenten skal få innsikt i hva styreren gjør under sin praksisperiode (Gotvassli, 2021). Spørsmålet da er om barnehagelærerutdanningen er tilstrekkelig for å forberede noen på en stilling som styrer, med alt lederansvar det innebærer? Styrer er ikke lenger kun en profesjonsleder som skal ha kunnskap om barn og pedagogikk, de skal også kunne lede utviklings- og endringsarbeid, lede personalgruppen, samt utføre administrative oppgaver (Gotvassli, 2021; Utdanningsdirektoratet, 2020a). Vi har derfor behov for mer kunnskap om ledelse i barnehagen. Det kan tenkes at kravene og forventningene som stilles ikke samsvarer med den kompetansen og kunnskapen som styreren faktisk har etter sitt utdanningsløp (Moen et al., 2016). Spennet i kompetanse antas å være stort, fra styrere med kun grunnutdanning til andre med solid og formell videreutdanning i ledelsesfag (Kunnskapsdepartementet, 2018). Kravet til og behovet for ledelse i barnehagen vil høyst sannsynlig også øke i årene fremover, i takt med at barnehagene beveger seg over til å bli mer formaliserte og større organisasjoner (Gotvassli, 2021).

## **1.2 Formål, problemstilling og avgrensing**

Til tross for at det har vært mye fokus på endringene i barnehagesektoren i Norge de siste 10-20 årene, er det forsket lite på ledelse i barnehagen (Gotvassli, 2021; Skjæveland, 2016). Med bakgrunn i de komplekse lederoppgavene som styrere har er det nærliggende å rette søkelyset mot hvilken kompetanse som kreves for å imøtekomme disse oppgavene. Følgende problemstilling er utarbeidet:



*“Hvordan vurderer styrere sin egen lederkompetanse opp mot kravene og ansvaret som stilles til rollen?”*

Utgangspunktet for temaet til denne oppgaven er forankret i ledelsesteorier, samt forskning og empiri knyttet til styrernes lederansvar i barnehagen. OECD sin rapport om barnehagesektoren, “Talis Starting Strong” fra 2018, samt Kunnskapsdepartementet sin rapport “Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag” fra 2018, er også hyppig referert til. Jeg har prøvd å forholde meg til den nyeste forskningen og litteraturen på temaet, da det stadig skjer endringer i sektoren og kunnskapen vi hadde for noen år tilbake kan være utdatert allerede. Jeg har utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- *Hva slags lederoppgaver står styrerne overfor og i hvilken grad har deres formelle kompetanse forberedt dem på disse oppgavene?*
- *Hva slags lederstil ser styrerne som mest hensiktsmessig?*
- *Hva slags kompetanseheving mener styrerne er mest relevant for deres rolle?*

Gitt omfanget av en erfaringsbasert masteroppgave må det gjøres noen avgrensninger.

Hovedfokus i denne studien er på styrernes subjektive vurdering av egen lederkompetanse sett i sammenheng med ansvaret og oppgavene som de er gitt gjennom lovverket, Rammeplanen og andre nasjonale retningslinjer. Det ville imidlertid også vært interessant å undersøke andre sider ved ledelse i barnehagen, som for eksempel hvordan styrerne jobber med motivasjon av ansatte eller hvordan det har vært å lede norske barnehager gjennom to år med pandemi. Valget falt derimot på kompetanse innen ledelsesfag. Sammenhengen mellom kvalitet og kompetanse er tydelig vektlagt i litteratur relevant for barnehagefaget, OECD-rapporten (2018) og statlige strategiplaner, og jeg så det derfor som spennende og relevant å undersøke styrernes erfaringer innen dette temaet.

I neste kapittel vil jeg først gjøre rede for noen utvalgte teorier som er relevante for en så kompleks lederrolle som en styrer har. Videre vil jeg i kapittel 3 presentere aktuell empiri og tidligere forskning som ligger til grunn for problemstillingen og forskningsspørsmålene som er utformet. Deretter vil jeg ta fatt på selve undersøkelsen ved å beskrive metode og

fremgangsmåte som er benyttet for å finne svar på problemstillingen. Jeg vil her begrunne valgene mine, og drøfte hvilke fordeler og ulemper de kan ha for studien. I kapittel 5 vil funn fra undersøkelsen bli presentert og drøftet opp mot teoriene presentert i kapittel 2, samt tidligere forskning og empiri. Avslutningsvis i kapittel 6 vil jeg presentere en konklusjon på problemstillingen og beskrive hvilke implikasjoner denne studien kan ha for sektoren. Forslag til videre forskning vil også kort bli beskrevet.

Det er flere ulike titler på yrket *styrer*. Noen bruker daglig leder, og andre bruker barnehageleder. For å ikke skape forvirring om hvem det er snakk om bruker jeg konsekvent tittelen *styrer* gjennom hele teksten. Benevnelsen “styrerrollen” vil også bli brukt flere steder og henviser til yrket og ansvaret som styreere har.

## **2.0 TEORETISK FORANKRING**

Det finnes utallige definisjoner av hva ledelse er. Jacobsen & Thorsvik (2016) definerer det slik: “ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og adferd». Selvik (2013) definerer det slik: “Med fare for å overforenkle det, kan man si at ledelse er en relasjon og en aktivitet som forutsetter at noen følger etter en som går foran og leder an”. Begge disse definisjonene er også gjeldende for hva ledelse i barnehagen handler om, det handler om å bygge relasjoner og å påvirke og lede andre mot felles mål. Det finnes også flere ulike ledelsesteoretiske tilnærminger som på hvert sitt vis preger moderne ledelsestenkning både i akademia og i samfunnet som helhet. En mye brukt inndeling av hovedretninger er følgende (Gotvassli, 2021; Lotsberg, 2014):

- Personlighet- biologiske forklaringer
- Ledelse som symbol
- Ledelse som atferd - lederstil
- Ledelse som funksjon

For å forstå hvordan styrere vurderer sin egen lederkompetanse er det hensiktsmessig å kjenne til noen av de mest relevante ledelsesteoriene innenfor barnehagefeltet. Gotvassli (2021) mener at det kan være utfordrende å velge ut noen ledelsesteorier som egner seg bedre enn andre på å beskrive ledelse i barnehagen, da ledelse i enhver organisasjon handler om mål, beslutninger og kommunikasjon (Gotvassli, 2021). Alle de fire hovedretningene av ledelsesteorier nevnt over kan beskrive ledelse i barnehagen på en relevant og god måte, hvilket blant annet Gotvassli gjør i sin bok “Boka om ledelse i barnehagen” (2021). Det finnes imidlertid svært mange ulike organisasjonstyper som har ulike vilkår for ledelse ved at rammer og mål er svært ulikt (Strand T. , 2007). En kan derfor påstå at noen teorier egner seg noe bedre til konteksten og lederoppgavene en styrer står overfor.

Jeg vil i det følgende ta for meg Paul Hersey og Ken Blanchard’s teori om situasjonsbetinget ledelse som er svært relevant i barnehagesammenheng hvor de ansatte har så sprikende kompetanse og erfaring. Deretter vil jeg også ta for meg Adizes sin teori om sentrale ledelsesfunksjoner som er mye brukt i litteraturen om barnehageledelse (Børhaug og Lotsberg, 2016; Gotvassli, 2021; Strand, 2007), samt av *Ekspertgruppen om barnehagelærerrollen* (Kunnskapsdepartementet, 2018).

## **2.1 Lederstil - situasjonsbetinget ledelse**

Situasjonsbetinget ledelse er en ledelsesteori innenfor hovedretningen “ledelse som atferd - lederstil” som har fått mye oppmerksomhet og anerkjennelse i norsk ledelseslitteratur (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Teorien ble først introdusert av Paul Hersey og Ken Blanchard i 1969 og er basert på ideen om at det ikke finnes én universell lederstil som passer for alle situasjoner. I stedet argumenterer teorien for at ledere må tilpasse sin lederstil til den gitte situasjonen og medarbeidernes behov. Teorien tilbyr en praktisk og anvendelig tilnærming til ledelse, og understreker viktigheten av fleksibilitet og tilpasningsevne hos ledere (Gotvassli, 2021; Jacobsen & Thorsvik, 2008; Wadel, 2023). Gotvassli (2021) presenterer en modell som viser prosessen for utøvelse av situasjonsbetinget lederskap.

## Situasjonsfaktorer

- Lederen selv → Lederens diagnose → Valg av lederstil → Måloppnåelse
- Medarbeiderne av situasjonen
- Oppgaven

### *Figur 1. Situasjonsbetinget lederskap*

I en gitt situasjon er det mange faktorer som spiller inn. Lederens personlighet, medarbeidernes kompetanse og motivasjon, samt hva slags type oppgave det er, er det første som må vurderes. Etter at lederen har gjort en vurdering av situasjonen velger han en passende lederstil for å nå målet på en effektiv og god måte. Er det for eksempel en viktig oppgave som må utføres på kort tid, tvinges lederen til å bruke en mer styrende stil. Er det derimot en mindre viktig oppgave som de har lang tid på å fullføre, har lederen mulighet til å tilgodese den enkelte medarbeiders behov og ønsker i større grad og ha en mer samarbeidsorientert tilnærming. Samspillet mellom lederen og medarbeiderne er en svært viktig faktor i denne type ledelse (Gotvassli, 2021; Wadel, 2023).

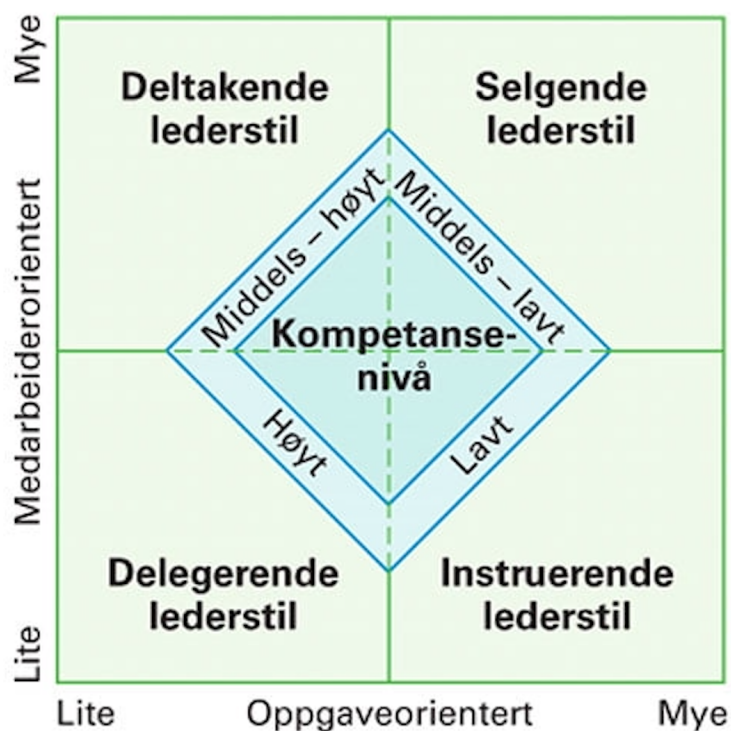
I en barnehage har personalgruppen svært ulik kompetanse og utdanningsbakgrunn, som gjør denne teorien svært aktuell. Lederen må tilpasse sin stil og sitt fagspråk med tanke på hvem han tilnærmer seg. I følge Hersey og Blanchard (1988), referert i Gotvassli (2021), kan vi skille mellom fire kompetansenivåer hos medarbeiderne som er med på å avgjøre hva slags tilnærming og lederstil som bør anvendes:

- Lav kompetanse og lav motivasjon (K1)
- Lav kompetanse og høy motivasjon (K2)
- Høy kompetanse og lav motivasjon (K3)
- Høy kompetanse og høy motivasjon (K4)

Med utgangspunkt i medarbeidernes kompetanse og motivasjon bør lederen tilpasse sin lederstil for å oppnå best mulig resultater og fremme medarbeiderens utvikling. Hersey og Blanchard skiller også mellom fire ulike lederstiler som er tilpasset de fire ulike kompetansenivåene beskrevet over (Gotvassli, 2021; Wadel, 2023):

- **Instruerende ledelse (S1)** innebærer at lederen gir klare instruksjoner og kontrollerer arbeidsoppgavene nøye for å sikre at oppgaven blir utført riktig. Lederen er altså svært styrende og lite støttende. Dette er særlig effektivt når medarbeiderne har lav kompetanse og lav motivasjon (K1).
- **Overtalende/selgende ledelse (S2)** innebærer at lederen gir råd og støtte, samtidig som han eller hun gir medarbeiderne en viss grad av selvstendighet. Han er både styrende og støttende på samme tid. Dette passer best når medarbeiderne har lav kompetanse, men høy motivasjon (K2).
- **Deltakende ledelse (S3)** innebærer at lederen involverer medarbeiderne i beslutningsprosesser og oppfordrer til samarbeid ved å være svært støttende og lite styrende. Dette er effektivt når medarbeiderne har høy kompetanse, men lav motivasjon (K3).
- **Delegerende ledelse (S4)** innebærer at lederen gir medarbeiderne stor grad av autonomi og tillit. Her er lederen både lite styrende og lite støttende, samtidig som de opprettholder en støttende og tilgjengelig rolle ved behov. Dette passer best når medarbeiderne har høy kompetanse og høy motivasjon (K4).

Disse fire lederstilene i kombinasjon med de fire kompetansenivåene vises i modellen under.



*Figur 2: Situasjonsbetinget ledelse; kompetansenivå og lederstil*

Her vises det hvilken lederstil som vil være mest effektiv ut fra situasjonen. I midten ser vi medarbeiderens kompetansenivå, og basert på det ser vi hvilken lederstil som bør anvendes i de fire boksene utenfor. Vertikalt ser vi hvor medarbeiderorientert lederen bør være, og horisontalt hvor oppgaveorientert lederen bør være for å oppnå best mulige resultater.

### **2.1.1 Begrensninger med situasjonsbetinget ledelse**

Teorien har blitt anerkjent for å tilby en praktisk og anvendelig tilnærming til ledelse, og for å understreke viktigheten av fleksibilitet og tilpasningsevne hos ledere (Jacobsen & Thorsvik, 2008; Wadel, 2023). Likevel stiller teorien store, og mulig urealistiske, krav til at lederen skal klare å variere mellom fire ulike lederstiler. Fred Fiedler (1967), som er en annen teoretiker innen situasjonsbetinget ledelse, mener at ledere ikke er i stand til å endre atferd og tilpasse sin lederstil til mange ulike situasjoner, men at de ofte enten har en oppgaveorientert eller relasjonsorientert lederstil. Teorien har også blitt kritisert for at den kun tar hensyn til én situasjonsvariabel, medarbeidernes kompetanse, og at det vil være langt flere faktorer som inngår i en situasjon som en leder må håndtere. Det kan for eksempel være kulturelle og individuelle forskjeller hos medarbeiderne. Det er derfor viktig å huske på at en slik teori ikke kan brukes slavisk som en oppskrift, men mer som en indikasjon på hva som vil være en hensiktsmessig tilnærming i ulike situasjoner. Lederen må være fleksibel og tilpasse seg medarbeiderne sine og oppgavene de står ovenfor (Gotvassli, 2021; Wadel, 2023).

## **2.2 Ledelse som funksjon**

Innad i en organisasjon er det ulike funksjoner, eller ansvarsområder, som må ivaretas for å oppnå organisatoriske mål og suksess. Disse funksjonene trenger ikke nødvendigvis å fylles av den øverste hierarkiske lederen, men det er et lederansvar at de blir ivaretatt (Børhaug og Lotsberg, 2016; Gotvassli, 2021; Wadel, 2023). I barnehagen er pedagogisk ledelse et eksempel på en viktig funksjon som blir ivaretatt av flere enn styreren. Det samme gjelder

personalledelse. Det overordnede ansvaret er styreren sitt, men avdelingsledere har fått tildelt en del av ansvaret innad på avdelingene (Gotvassli, 2021). Denne tilnærmingen til ledelse innebærer at ledere fokuserer på hvordan de kan jobbe sammen og utfylle hverandre innad i organisasjonen for å nå felles mål og skape en effektiv organisasjon.

En av de mest kjente teoriene innen ledelse som funksjon er Ichak Adizes' ledelsesmodell. Adizes presenterer fire ulike lederfunksjoner som er nødvendige og tilstrekkelige for å drive en organisasjon effektivt på kort sikt og utvikle den riktig på lang sikt; produksjon, administrasjon, integrasjon og entreprenørskap. Disse plasserer han inn i en ledelsesmodell kalt PAIE (Adizes, 2004). Funksjonene representerer ulike aspekter ved ledelse og er nødvendige for å skape en vellykket organisasjon. Denne inndelingen av lederfunksjoner har blitt mye brukt som utgangspunkt for å beskrive lederansvaret i barnehagen i Norge de senere årene, men med noe ulik begrepsbruk. Blant annet Børhaug (2022), Gotvassli (2021) og Kunnskapsdepartementet (2018) bruker inndelingen; *administrativ ledelse, pedagogisk ledelse, personalledelse og ledelse i samhandling med omgivelsene*. Gotvassli (2021) setter begrepene brukt i forbindelse med barnehageledelse inn i Adizes' ledelsesmodell PAIE med en kort beskrivelse av hva hver av funksjonene innebærer:

<b>Produksjon- pedagogisk ledelse</b>	<b>Entreprenørskap- strategisk ledelse</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Faglig veiledning av de ansatte</li> <li>● Planlegging av pedagogisk virksomhet</li> <li>● Evaluering av gjennomførte tiltak</li> <li>● Faglig oppdatering</li> <li>● Diskusjon om og utforming av mål</li> <li>● Følge aktivitet på avdeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kontakt med instanser utenfor barnehagen</li> <li>● Prøver å hente inn ressurser til barnehagen utenfra</li> <li>● Profilering og markedsføring</li> <li>● Kontakt med foreldre</li> <li>● Rapportering til andre instanser eller eier</li> </ul>
<b>Integrasjon- personalledelse</b>	<b>Administrasjon- administrativ ledelse</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Motivere de ansatte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Utforming av struktur</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Løse personalkonflikter</li> <li>• Personalutvikling</li> <li>• Teamutvikling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innkjøp, regnskap og betale regninger</li> <li>• Holde orden i dokumenter, datafiler, dokumentasjon</li> <li>• Utforme regler og rutiner</li> <li>• Vaktlister, vikarer og ansettelse</li> </ul>
---	---

*Figur 1: Ledelse som funksjon (Gotvassli, 2021, s. 66).*

**Administrativ ledelse**, som i Adizes sin inndeling kalles administrasjon, er at styrer må sørge for at de administrative funksjonene blir ivaretatt. Det gjelder ansvaret relatert til økonomi og budsjettarbeid, dokumentasjon og rapportering, utforme regler og rutiner, lage vaktlister og skaffe vikarer, samt ansvar for ansettelse (Børhaug et al, 2015; Gotvassli, 2021; Wadel, 2023). Dette er tidkrevende rutinearbeid, som tar tiden vekk fra andre verdifulle lederoppgaver. Større barnehager får en del administrativ avlastning fra sine eiere, blant annet ved at vaktlister og vikarer er delegert til andre, men likevel gjør mange av styrerne det rutinemessige arbeidet selv (Børhaug, 2022; Børhaug et al, 2015).

**Pedagogisk ledelse** handler om at lederen er ansvarlig for å lede kjernevirksomheten på en god måte for å skape gode resultater. Han må kjenne fagfeltet sitt og dets mål og virkemidler. Det handler om planlegging, gjennomføring og evaluering, samt videreutvikling av virksomheten (Gotvassli, 2021). Adizes kaller denne funksjonen for produksjon. I barnehagesammenheng vil dette si å lede det samlede pedagogiske tilbudet som barnehagen tilbyr for å gi barn og deres foreldre et innhold som bidrar til barns utvikling, læring og danning (Børhaug, 2022; Wadel, 2023). Barnehagen skal være en lærende organisasjon med profesjonelle læringsfelleskap. For å oppnå dette kreves det at ledere og ansatte har relevant kompetanse og kontinuerlig jobber med å utvikle den (Wadel, 2023). Faglig veiledning av de ansatte er også en viktig del av pedagogisk ledelse. Styrer må gi rom for at de ansatte skal få tid og trening i å reflektere over egen praksis. Dette kan gjøres ved å gi tilbakemelding om ønsket praksis i strukturerte møter, spontan tilbakemelding underveis i hverdagen eller at pedagogisk leder eller styrer går foran som gode rollemodeller (Børhaug, 2022).



**Personalledelse**, eller integrasjon som Adizes beskriver funksjonen, handler om å motivere og veilede de ansatte og sørge for at de føler mestring med sine arbeidsoppgaver. Det bør være en balanse mellom kompetansen som medarbeiderne innehar og utfordringene de blir stilt overfor. Her kan det være aktuelt for lederen å kjenne til noen motivasjonsteorier, som for eksempel Deci og Ryan's selvbestemmelsesteori eller Csikszentmihalyi sin flytsonemodell for å kunne veilede og støtte de ansatte på en god måte. Lederen skal også tilrettelegge for et godt arbeidsmiljø hvor de ansatte har tid og rom for å samarbeide og jobbe mot felles mål. Faktorer som bidrar til et godt arbeidsmiljø er gode relasjoner mellom kollegaer, lojalitet til arbeidsplassen og en opplevelse av at arbeidet er meningsfylt (Børhaug, 2022). Lederen skal også motivere og legge til rette for kompetanseheving som beskrevet i kapitlet over (Gotvassli, 2021; Wadel, 2023).

**Strategisk ledelse** er den fjerde og siste funksjonen. Adizes kaller denne funksjonen for entreprenørskap, andre kaller det også for endringsledelse eller ledelse i samhandling med omgivelsene (Gotvassli, 2022). "I motsetning til en administrator, som får tildelt bestemte planer og utfører dem, må en entreprenør selv utvikle sin slagplan" (Gotvassli, 2021). Sammenlignet med tidligere, er barnehagen nå eksponert for marked og offentlig styring på en mye sterkere måte. Det holder ikke lenger å lede barnehagens indre liv, en må også lede forholdet til omgivelsene, som i større grad enn tidligere har interesse for barnehagedrift (Gotvassli, 2021; Utdanningsforbundet, 2022c). Ressurser og retningslinjer setter grenser for hva barnehagen kan gjøre og barnehagen må kjempe for å ivareta deres interesser i kampen om de økonomiske ressursene. Konkurransen spiller også en større rolle enn tidligere og det er svært viktig at barnehagen ivaretar sitt omdømme og er markedsorientert. Dette er en del av styrer sitt lederansvar, samt å sørge for profilering og synliggjøring (Børhaug, 2022; Utdanningsforbundet, 2022c; Wadel, 2023). Det handler også om å etablere et godt samarbeid med foreldre, skolen, helsestasjonen, den pedagogisk- psykologiske tjenesten og barnevernet. Dette samarbeidet er viktig for å sikre barna god oppfølging gjennom hele utdanningssystemet (Børhaug, 2022; Rammeplanen, 2017).

### **2.2.1 Begrensninger med teorien ledelse som funksjon**

Adizes' teori er kritisert for at fremstillingen av ledelsesroller er svært forenklet. Modellen beskriver fire distinkte roller, men i praksis kan ledere ha en rekke kompetanser og ansvarsområder som ikke nødvendigvis faller innenfor disse kategoriene. Teorien mangler også en klar teoretisk forankring. Den er hovedsakelig basert på Adizes' observasjoner og erfaringer, men det er ikke alltid klart hvordan den relaterer seg til eksisterende ledelsesteorier og forskning (Yukl, 2012). Wadel (2023) trekker også frem problemet ved at teorien primært fokuserer på lederens rolle og funksjon, og gir mindre oppmerksomhet til hvordan denne lederrollen samhandler og fungerer i team og grupper. Han stiller spørsmål ved om det bare er ledere som innehar en formell lederposisjon som utfører ledelse? Medarbeidere kan også påvirke og influere andre på arbeidsplassen og påvirke utførelsen av organisasjonens oppgaver. Wadel mener derfor at det legges for lite vekt på medarbeiderne og hva de gjør og bidrar med (Wadel, 2023). Innenfor barnehagesektoren mener Wadel at det også vil være vanskelig å skille de fire funksjonene fra hverandre slik Adizes' modell gjør. Oppgavene innenfor de ulike funksjonene glir inn i hverandre og er vanskelige å skille fra hverandre. Han eksemplifiserer det slik: "For eksempel omfatter det pedagogiske ansvaret til barnehageledere utvikling av den pedagogiske kompetansen til medarbeiderne og overlapper med ansvaret for ansattes kompetanseutvikling som inngår i personalansvaret. Sykefraværsoppfølgingen er en del av personalansvaret, men innebærer også administrative oppgaver slik som det å skrive oppfølgingsplaner til Nav" (Wadel, 2023). Til tross for at funksjonene ikke nødvendigvis utgjør gjensidige utelukkende kategorier er inndelingen mye brukt og er beskrivende for lederoppgavene som styreren står overfor.

### **3.0 EMPIRI OG TIDLIGERE FORSKNING**

Jeg vil i det følgende kapittelet presentere empiri og tidligere forskning som er relevant for problemstillingen og forskningsspørsmålene som er utformet. Denne dataen er også relevant for å senere sette studiens funn inn i en aktuell kontekst.

#### **3.1 Struktur, ansvar og innhold i barnehagen**

Lovverket og Rammeplanen (2017) har tydelige føringer når det gjelder ansvar og roller i barnehagen. Struktureringen av barnehagesektoren er fordelt mellom flere ledd; nasjonale myndigheter, barnehagemyndigheten (kommunen), barnehageeier og barnehage. Etter at ansvaret for barnehagesektoren ble overført til Kunnskapsdepartementet i 2005, har den statlige styringen økt og krav til innhold og ansvar har blitt tydeliggjort (Børhaug, 2022).

Barnehageloven er barnehagens viktigste styringsdokument som redegjør for hvem som har ansvar for hva, i tillegg til nasjonal rammeplan for barnehager (2017) som legger føringer for innholdet i barnehagehverdagen. Videre gir også nasjonale forskrifter føringer for driften av barnehagene, blant annet forskrift om foreldrebetaling, bemanningsnorm, pedagogisk bemanning og krav til politiattest (Regjeringen, 2021b).

Kommunen er lokal barnehagemyndighet, både for offentlige og private barnehager. De har ansvar for å føre tilsyn med om barnehagene drives i samsvar med barnehageloven og andre forskrifter, og at alle barn under opplæringspliktig alder som er bosatt i kommunen får barnehageplass. De kan også gi dispensasjon fra kravet om grunnbemanning dersom det er behov for det. Det kreves at kommunen skiller mellom sine to roller som barnehagemyndighet for alle barnehager og barnehageeier for de kommunale barnehagene (Barnehageloven §10, §11, §14 og §26).

Barnehageeiere har ansvar for tilbudet i den enkelte barnehage. De har ansvar for at barnehagetilbudet er i tråd med barnehageloven, Rammeplanen og øvrige forskrifter, og skal ha et systematisk internkontrollsystem som sikrer dette. De har også ansvar for at barnehagen har ansatte med relevant kompetanse. Barnehageloven gir imidlertid barnehageeier stor frihet og fleksibilitet når det gjelder organisering og drift av den enkelte barnehage (Barnehageloven §7 og §9; Regjeringen, 2021a).

Hver enkelt barnehage skal ha en daglig leder/styrer med barnefaglig og pedagogisk høyskoleutdanning. Styreren skal lede og følge opp barnehagens arbeid med planlegging, dokumentasjon, vurdering og utvikling av innhold og arbeidsmåter (Rammeplanen, 2017). Hovedansvaret for barnas psykososiale miljø ligger også hos styreren, og han er pliktig til å handle og melde ifra dersom det oppstår problemer (Barnehageloven §42).

### 3.2 Styrerens rolle

Statlige styringsdokumenter slår fast at for å utvikle gode barnehager trenger barnehagen en tydelig og kompetent ledelse (Regjeringen, 2021a). De første store undersøkelsene om barnehagelærerens lederegenskaper kom i 1990-årene. Det var da en tradisjon for flat struktur med en demokratisk lederstil, hvilket resulterte i nokså svak ledelse. Styrerne avgrenset ledelsen til administrative oppgaver, og barnehagene hadde knapt noen faglig ledelse (Børhaug, 2022; Gotvassli, 1999). På den tiden beskrev Gotvassli styreren som “den glemte lederen”. Han mente at det var for lite forskning på barnehageledelse og for lite vekt på ledelse i utdanningen. I en undersøkelse han gjennomførte i 1989 fant han at det var svært få som ville bli styrere på den tiden og flere rapporterte at de gikk inn i stillingen uten noe særlig ønske om det. Nyere forskning viser at dette har endret seg i positiv retning og at majoriteten av styrerne nå identifiserer seg med å være leder fremfor pedagog eller barnehagelærer slik som tidligere rapportert (Børhaug, 2022; Gotvassli, 1999). Det kan likevel tenkes at kombinasjonen mellom faglig ansvar og styring på den ene siden og tradisjonen for harmoni, flat struktur og inkluderende fellesskap på den annen fortsatt er en utfordring som mange styrere står overfor i dag. Det er en omsorgsdimensjon i barnehageledelse som står sterkt og som kan være vanskelig å forene med rollen som personalsjef, bedriftsleder og administrator (Børhaug, 2022).

Den store utbyggingen i sektoren har ført til større barnehager, hvilket betyr at styreren har fått ansvar for flere barn og foreldre, samt større personalgruppe sammenlignet med tidligere. De store endringene i barnehagens innhold og oppgaver har også bidratt til å endre styrerrollen (Moen et. al, 2016). Styreren har det daglige ansvaret i barnehagen og skal lede både det pedagogiske, personalmessige, administrative og samarbeidet med relevante institusjoner utenfor barnehagen. Barnehageloven (§ 24) krever at alle barnehager skal ha en daglig leder/styrer, men det er per i dag ikke noe krav om en stedlig styrer. I rapport om barnehagelærerrollen (2018) er det klare signaler fra profesjonen om at det ikke er nok tid til å utføre alle oppgavene (Kunnskapsdepartementet, 2018). Dette er noe fagforeningene har jobbet mot lenge, og som regjeringen nå har som mål og gjøre noe med ved å tydeliggjøre kravet til styrerens tilstedeværelse og arbeid i forskrift (Regjeringen, 2022b; Utdanningsnytt, 2022).

Til tross for at styrere rapporterer om at jobben er stressende, spesielt oppgavene relatert til sykefravær og administrative oppgaver, oppgir de at de trives godt i jobben (Børhaug, 2022; OECD, 2018).

### **3.3 Kompetanse og kvalitet i barnehagen**

Det er godt dokumentert at kvaliteten på barnehagetilbudet avhenger av kompetansen til de ansatte (Børhaug, 2022; Gotvassli, 2021; Kunnskapsdepartementet, 2021). Rammeplanen vektlegger at barnehagen har et profesjonelt læringsfellesskap preget av kontinuerlig kompetanseutvikling. Kunnskapsdepartementet (2021) beskriver målet om profesjonelle læringsfellesskap slik: “Barnehagene er profesjonelle læringsfellesskap som systematisk jobber med å utvikle kvaliteten, og som har ledere og ansatte med relevant kompetanse”. I regjeringens strategiplan “Barnehager mot 2030” er kompetanseheving tydelig vektlagt. Et av målene er at flere barnehageansatte skal få tilbud om videreutdanning og/eller andre barnehagebaserte kompetanseutviklingstiltak. De har også som mål at flere styrere skal ta den nasjonale styrerutdanningen som består av 30 studiepoeng på masternivå. Dette utdanningstilbudet kom i 2010 og er fullfinansiert av staten (Regjeringen, 2021).

En del av oppgavene i tilknytning til kompetanseutvikling og kvalitet faller på styreren (Gotvassli, 2021). Det er viktig at styrer sørger for at de ansattes kompetanse tas i bruk og at hele personalgruppen involveres i planlegging, evaluering og utviklingsarbeid. Styrer skal også tilrettelegge for videreutdanning eller annen kompetanseheving slik at barnehagen har den kompetansen som kreves (Gotvassli & Vannebo, 2016; Wadel, 2023). For at styrer skal klare å opprettholde kvaliteten og kompetansen i barnehagen, kreves det at eiere, kommune og myndigheter støtter og bidrar til systematisk vurdering og utvikling av kvaliteten. Kommunene bidrar ofte med lokale ledernetverk, samt kursing og opplæring. Utdanningsdirektoratet bidrar blant annet med en rekke ressurser og verktøy gjennom “Kvalitet i barnehagen” (KiB), og Kunnskapsdepartementet har som mål å bidra til mer forskning om barnehagekvalitet (Kunnskapsdepartementet, 2021). OECD rapporten “Talis Starting Strong” fra 2018 viser at Norge, sammen med Korea, er de to landene som prioriterer kompetanseheving i størst grad sammenlignet med alle landene som deltok i undersøkelsen. Rapporten viste at over 94% av

barnehageansatte i Norge hadde deltatt i profesjonelle utviklingsaktiviteter i løpet av de siste 12 månedene før undersøkelsen. Rapporten viser også at ansatte selv mener at kompetanseutvikling er svært viktig å prioritere (OECD, 2018).

Til tross for at kvaliteten og kompetansen i landets barnehager har forbedret seg betraktelig de siste 20 årene, står styreren overfor en svært utfordrende oppgave med å skaffe nok kvalifisert personale. Det viser seg å være et stort gap mellom regjeringens mål og reell status i landets barnehager. Det er stor mangel på ansatte med pedagogisk utdanning og didaktisk kompetanse, hvilket gjør at flere barnehager mangler et pedagogisk tilbud i tråd med Rammeplanens intensjoner og føringer (Kunnskapsdepartementet, 2021). Tall fra Utdanningsdirektoratet (2022c) viser at kun 71% av barnehagene oppfyller pedagognormen, fire år etter at kravet ble innført. Så lenge barnehagelærerne er i mindretall blant personalet, kan det være vanskelig å utvikle gode profesjonsfelleskap, slik Rammeplanen vektlegger er viktig for god kvalitet (Rammeplanen, 2017). I tillegg har barnehagesektoren en stor utfordring med å rekruttere nye fagpersoner til sektoren. Søkertallene til barnehagelærerutdanningen fra Samordna opptak for studieåret 2022/23 viser at søkertallene synker for tredje året på rad, og sammenlignet med fjoråret har de falt så mye som 25,6% (Regjeringen, 2022a; Utdanningsforbundet, 2022b). Det må nevnes at nedgangen i søkertall til høyere utdanning det siste året var forventet, da det var rekordmange som søkte høyere utdanning under Corona-pandemien. Likevel var den nasjonale nedgangen dette studieåret på 12,4%, så det er fortsatt grunn til bekymring rundt søkertallene til barnehagelærerutdanningen. OECD rapporten (2018) konkluderer med at problemer relatert til rekruttering av kompetent personale, som både Norge og mange andre land sliter med, skyldes lave lønninger, lav status, stor arbeidsbelastning og mangel på karriereveier (OECD, 2018). Dette er faktorer som styrer ikke har så mye makt over, men det er likevel en stor lederoppgave å prioritere at flest mulig i barnehagen får tilbud om videreutdanning eller annen kompetanseheving, samt å jobbe for å gjøre barnehagen til en attraktiv arbeidsplass. Mange hevder at problemene relatert til å skaffe kompetent personale vil bli noe bedre i fremtiden, da synkende fødselstall vil gjøre tilgangen på barnehagelærere større. Det vil da bli mindre behov for midlertidige dispensasjoner og barnehagene vil få en større andel ansatte per barn med pedagogisk kompetanse (Kunnskapsdepartementet, 2021; Utdanningsdirektoratet, 2022b).

Til slutt må det også nevnes at regjeringens vektlegging av å øke kompetansen til barnehageansatte, som både er beskrevet i strategien *Kompetanse for framtidens barnehage* fra

2013 og *Barnehager mot 2030* fra 2021, kun er vage mål. Det står skrevet at andelen barnehagelærere og styrere med masterutdanning skal økes, men det stilles ingen konkrete krav for å oppnå dette og det er heller ikke beskrevet hva slags masterutdanninger det skal satses på (Kunnskapsdepartementet, 2018). Med tanke på styrerrollen og dens utvidede lederansvar som har kommet med alle endringene innen sektoren de siste årene, kan en undre seg over at det ikke stilles noen krav til lederkompetanse for å ha en slik rolle. Spennet i kompetanse antas å være stort mellom ulike barnehager, og hvilken påvirkning dette har for utførelsen av lederoppgavene og driften av barnehagen, vet vi lite om. Det kreves mer forskning på dette feltet for at vi skal klare å sikre god kvalitet i alle landets barnehager (Kunnskapsdepartementet, 2018, Moen et al., 2016).

#### **4.0 METODEDETILNÆRMING**

I dette kapittelet redegjøres det for metode og forskningsdesign som anvendes for å belyse studiens problemstilling og konkrete forskningsspørsmål. Jeg vil beskrive rekrutteringsprosessen og datainnsamlingen på en så transparent måte som mulig, samt en detaljert beskrivelse av analyseprosessen. Fordeler og ulemper med de ulike valgene som er tatt vil også bli redegjort for til slutt.

##### **4.1 Valg av metode og forskningsdesign**

“Samfunnsvitenskapene har til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten ser ut, og vi må da gå metodisk til verks” (Johannessen et al., 2020). Metode handler om hvordan vi kan samle inn informasjon, analysere data og tolke data på en systematisk og åpen måte for å få ny kunnskap om det som studeres. Det finnes hovedsakelig to ulike metodetilnærminger innenfor samfunnsvitenskapen; kvalitativ metode og kvantitativ metode. Kvantitativ metode brukes for å kartlegge utbredelse av et fenomen og det er svært viktig å benytte et stort og representativt utvalg slik at en kan gjøre statistiske generaliseringer. Kvalitativ metode brukes for å få mer dybdekunnskap om det som studeres, gjerne kunnskap om enkeltindivider sine meninger, holdninger og erfaringer. Når en skal velge metode må man vurdere hvilken som egner seg best for å besvare problemstillingen og hva som er mulig innenfor den gitte

tidsramme og med de ressursene man har for hånden (Johannessen et al., 2020; Tjora, 2021). I mitt forskningsprosjekt ønsket jeg å få kunnskap om barnehageledere sine personlige vurderinger av egen lederkompetanse. Målet var at de skulle få uttrykke seg så fritt som mulig om temaet slik at jeg kunne få best mulig innsikt i deres hverdag. Det var derfor mest hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode. Som nevnt innledningsvis i oppgaven er det gjort få studier av barnehageledere sin arbeidshverdag og deres lederansvar de senere årene (Gotvassli, 2019). Kvalitativ metode egner seg da spesielt godt når en skal undersøke et tema som det er forsket lite på fra før. Når en forsker på noe som vi har lite kunnskap om, kalles det å ha en induktiv tilnærming. Målet er å samle inn data for å få mer kunnskap om den virkeligheten som studeres, og en beveger seg derfor fra empiri til teori. Informasjonen som informantene gir danner det teoretiske grunnlaget. Forskning i samfunnsfagene beveger seg imidlertid mellom induksjon og deduksjon, fra data til teori og fra teori til data (Jacobsen, 2022; Johannessen et al., 2020), hvilket det også har gjort i min studie.

Et etablert forskningsdesign kan lette arbeidet med å beskrive alle fasene i forskningsprosessen på en transparent og grundig måte. Noen eksempler på kvalitative forskningsdesign er fenomenologi, etnografi, casedesign, historiefortelling og språklig orienterte analyser (Johannessen et al., 2020). Med utgangspunkt i problemstillingen til mitt forskningsprosjekt var det mest hensiktsmessig å benytte fenomenologisk forskningsdesign. En slik tilnærming ønsker å forstå verden gjennom menneskene, med et ønske om å få frem enkeltpersoner sine subjektive vurderinger (Johannessen et al., 2020). For å besvare problemstillingen på best mulig måte var det viktig å innhente førstehåndsinformasjon direkte fra barnehageledere, og valget falt derfor på å gjennomføre personlige intervjuer.

## **4.2 Utforming av intervjuguide**

En intervjuguide utgjør instrumentet i datainnsamlingen. Litteraturstudier knyttet til temaet, samt tidligere forskning, la føringer for utformingen av spørsmålene. Jeg valgte å benytte en semi-strukturert intervjuguide, som innebærer en liste med spørsmål med en halvfast struktur som gir en viss grad av frihet i intervjusammenheng (Tjora, 2021). Målet var at de skulle snakke fritt og dele så mye informasjon som mulig relatert til egen lederkompetanse. Likevel ville en slik intervjuguide hjelpe oss med å holde fokus på studiens tema slik at vi ikke ville



spore for mye av. Jeg var også bevisst på at intervjuguidens innhold skulle samsvare med de konkrete forskningsspørsmålene.

### **4.3 Valg og rekruttering av informanter**

I kvalitative studier er det mest vanlig å gjøre et strategisk utvalg av informanter (Tjora, 2021). Jeg valgte å ta for meg én konkret barnehagekjede i Norge og rekruttere informanter derfra. Valget havnet naturlig på Læringsverkstedet AS, da jeg jobber for morselskapet Dibber. Jeg så det også som aktuelt å forske på denne barnehagekjeden, da Dibber er den største organisasjonen innen barnehagesektoren i Norden med sine 600 barnehager fordelt på ti forskjellige land. Med så mange ansatte er det viktig for eierne å ha kunnskap om hva de kan gjøre for å tilrettelegge for kompetanseheving for styrerne innad i sin organisasjon.

Målet var å rekruttere et utvalg på mellom 8-10 styrere innad i Norge. Kriteriene for å være med i studien var at de måtte ha minimum tre års erfaring i rollen som styrer og jobbe i en mellomstor barnehage med ca 50-100 barn, uten assisterende styrer. Ved å sette et minimumskrav til erfaring ønsket jeg å sile ut dem som var helt nye i rollen, da jeg ikke ønsket at oppstartsutfordringer skulle påvirke resultatene. I tillegg ønsket jeg at informantene skulle ha et nokså likt utgangspunkt for å utføre lederoppgavene, og satt derfor et krav om størrelse på barnehagen. Videre hadde jeg et ønske om at utvalget skulle være en blanding av styrere både med og uten videreutdanning eller mastergrad i ledelsesfag, for å undersøke om dette påvirket vurderingen av egen lederkompetanse.

Rekruttering av informanter ble gjort ved å sende ut en invitasjon til alle styrere innad i Læringsverkstedet i Norge. Invitasjonen ble sendt ut av Country Manager. I informasjonsbrevet var de to kriteriene listet opp, samt ønsket om at både de med og uten videreutdanning var av interesse. De som havnet innenfor målgruppen og var interessert i å bidra i prosjektet fikk beskjed om å kontakte meg direkte på mail ved å skrive et par setninger om deres utdanning og erfaring. På den måten fikk jeg ikke tilgang på unødvendige e-postadresser, men kun de som meldte interesse for å være med.

Responsen på invitasjonen var bedre enn forventet med 18 interesserte. Av de som meldte interesse hadde alle utenom én videreutdanning etter barnehagelærerutdanningen. Variasjon i utdanningsbakgrunn var i utgangspunktet et sterkt ønske, men jeg valgte likevel å rekruttere informanter fra de som først meldte interesse. I kvalitative undersøkelser er det ikke nødvendigvis bestemt fra starten av hvor mange informanter studien skal inkludere, men en beslutning som tas underveis i forskningsprosessen (Johannessen et al., 2020). Jeg var derfor åpen for at jeg kunne gjøre en ny vurdering på om jeg burde gjennomføre flere intervjuer på et senere tidspunkt. Totalt ni informanter ble plukket ut, åtte med videreutdanning eller mastergrad innen ledelsesfag og én uten videreutdanning. De fleste med erfaring i rollen som styrer i mer enn 10 år fra barnehager spredt utover hele landet, fra Lillesand i sør til Bodø lengst nord.

#### **4.4 Etske betraktninger**

Studien er meldt til SIKT, Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, som er personvernombudet for forskning. Søknaden ble sendt inn i desember 2022 med referansenr. 199625 for å få godkjenning til mitt forskningsprosjekt. Intervjuguide, informasjonsbrev og samtykkeskjema ble lagt ved (vedlegg 1, 2 og 3) basert på SIKT sine maler for hva disse burde inneholde. Det ble søkt om å gjøre lydopptak av intervjuene til eget bruk, som vil bli slettet ved sensurfall i juni 2023. Da jeg fikk godkjennelsesbrevet fra SIKT i januar 2023, startet prosessen med å rekruttere informanter.

Ønsket om å beskytte den enkelte informant er fundamentet i forskningsetikken. I informasjonsbrevet ble det presisert at deltakelse i studien var frivillig og at de når som helst kunne trekke seg. De ble også informert om at alle opplysningene ville bli behandlet konfidensielt. Gjenkjennelse av informantene kan ofte være en etisk utfordring i kvalitative studier (Kvale og Brinkmann, 2015). For å redusere denne risikoen ble det ikke opprettet noe navneregister over informantene og opplysningene er aidentifisert. Alder, kjønn, navn på regionen som de tilhører og lignende blir ikke beskrevet, og sitater og eksempler fra styrerne er referert til som “informant 1”, “informant 2”, osv. Dette var spesielt viktig da samtlige informanter er rekruttert innad i samme barnehagekjede hvor mange kjenner hverandre. I tillegg var jeg bevisst på min rolle som forsker, i og med at jeg jobber i samme morselskap. Jeg

var derfor ekstra tydelig på hva formålet med studien var og hvordan jeg ville behandle dataene.

Forholdet mellom teori og empiri kan også være en etisk utfordring i en intervjuundersøkelse. Informantens uttalelser vil i analysen settes inn i en noe annen kontekst enn den de delte den i. Jeg har derfor prøvd å være tydelig på hva som er informantenes uttalelser og hva som er fortolkning av dem for å ivareta respekten for informantene som har bidratt med nyttig informasjon til studien.

#### **4.5 Beskrivelse av datainnsamling**

Det ble gjennomført totalt ni intervjuer i februar og begynnelsen av mars 2023, halvparten fysisk på deres arbeidsplass og halvparten digitalt via Teams grunnet for store geografiske avstander. Intervjuenes varighet var fra 35-45 minutter. Det ble anvendt en semi-strukturert intervjuguide som gjorde det mulig for informantene å snakke fritt og fleksibelt rundt tema, samtidig som vi hadde noen strukturerte holdepunkter slik at vi ikke sporet for mye av. Samtalene fløt veldig godt og det var lite behov for å bruke oppfølgingsspørsmål. Informantene var åpne og hadde mange tanker rundt temaet som de ønsket å dele. Samtalene ble tatt opp via Nettskjema-diktafon slik at jeg kunne være mer tilstede i intervjuene, i tillegg til å gjøre analyseprosessen enklere og mer presis (Tjora, 2021). Det ble presisert både når opptakeren ble slått på og av. Det ble ikke gjort notater underveis i intervjuet, da konsentrasjonen i sin helhet var rettet mot å oppfatte og forstå intervjupersonens utsagn. Umiddelbart etter intervjuene ble imidlertid inntrykkene fra det aktuelle intervjuet notert for å huske detaljer ved intervjusituasjonen som ikke fremkommer på opptak (Kvale og Brinkmann, 2015).

Etter å ha gjennomført de ni intervjuene som først planlagt følte jeg at det fremdeles var nyanser som kunne utdypes. Jeg ønsket å få mer balanse i informanter med og uten videreutdanning. Læringsverkstedet hjalp meg derfor med å sende ut en ny invitasjon med ønske om å få tak i styrere uten videreutdanning. Det var da to styrere som tok kontakt, men de var helt ferske i styrerrollen med under ett års erfaring. Dette var langt under hva kriteriene mine til de andre informantene var, og jeg valgte derfor å ikke gjøre flere intervjuer. Jeg tror

likevel at det hadde styrket studien min dersom utvalget hadde vært mer balansert med tanke på utdanningsbakgrunn.

#### **4.6 Transkribering og analyseprosess**

Deretter startet jobben med å transkribere intervjuene, hvilket ble gjort av undertegnede. Hvert enkelt intervju ble transkribert så raskt som mulig etter gjennomført intervju, senest innen tre dager. Å utføre transkriberingen selv har bidratt til detaljert og grundig kjennskap til teksten. Det er tilstrebet en ordrett transkribering av informantenes utsagn der alle summeord som ”eh” og ”mm” er tatt med, mens egne kommentarer ”ja”, ”riktig”, ”mm” som oftest er utelatt. Disse kommentarene oppfattes ikke som nødvendige for forståelsen, men kan heller oppleves forstyrrende for bearbeidingen av intervjutekstene.

Videre ble informasjonen fra alle intervjuene analysert og strukturert etter meningsinnhold. Jeg tok utgangspunkt i Kirsti Malterud (2017) sine fire hovedfaser av analyse av meningsinnhold presentert i Johannessen et al. (2020) boka. I den første fasen av analyseprosessen leste jeg gjennom de transkriberte intervjuene opptil flere ganger og dannet meg et helhetsinntrykk av datamaterialet. Videre prøvde jeg å lete etter hovedtemaer i transkriptet som representerte styrernes erfaringer og refleksjoner uten å gå for mye inn i detaljer. Jeg fokuserte mest på informasjon som var relevant for min problemstilling, for eksempel hvilke erfaringer styrerne hadde rundt ulike utdanninger og lederkurs som de har deltatt på og i hvilken grad de har gitt dem kompetanse som er relevant for styrerrollen. Det var flere temaer som ikke var direkte relevante for problemstillingen, men som likevel var nyttig å notere seg for å få et godt helhetsinntrykk av styrernes arbeidshverdag og erfaringer.

I den andre fasen jobbet jeg mer systematisk med å finne meningsbærende elementer som var aktuelle for problemstillingen min. Jeg markerte setninger eller avsnitt fra hvert enkelt intervju som på en eller annen måte representerte erfaring innen de hovedtemaene jeg identifiserte i første del av analyseprosessen. Jeg valgte å bruke fargekoder slik at det var lett å finne frem til de samme temaene i de ulike intervjuene. Temaer som ikke var direkte relevante for problemstillingen ble nå fjernet. Deretter kodet jeg det jeg hadde markert av meningsbærende tekstelementer ved å bruke ett eller flere kodeord som beskrev hva slags informasjon sitatet ga.

Tabellen under er et eksempel på koding av meningsbærende enheter fra spørsmål relatert til om det er vanskelig å lede en så sammensatt personalgruppe med så ulike kompetanse og erfaring.

Utdrag fra intervju 9	Kode
Alle er trygge på hvem som er lederen og vet hvem som har siste ordet dersom vi er uenige.	Tydelig leder
Det er mennesker vi jobber med som ikke kan behandles likt. De har ulike bakgrunn, personlighet, utdanning, motivasjon, osv. Da er det min oppgave å tilpasse kommunikasjonen til hver enkelt.	Tilpasser kommunikasjonen til hver enkelt
Det kan være vanskelig å være en tydelig leder når noen ansatte prøver å bestemme mer enn hva stillingstittelen deres tilsier at de skal. I tillegg til at de kanskje prøver å påvirke andre ansatte i det skjulte også.	Utfordring med uformelle ledere

Neste steg i analyseprosessen var å abstrahere meningsinnholdet i de etablerte kodene. Kodeord ble slått sammen basert på meningen alle informantene hadde gitt denne koden, og deretter ble kodene samlet i kategorier for å redusere datamaterialet ytterligere. Koder som “tydelig leder”, “tilpasser kommunikasjonen til hver enkelt” og “rolleidentitet” ble for eksempel til kategorien “utøvelse av lederstil”. Etter en del bearbeiding av koder og sammenfatning av kategorier satt jeg til slutt igjen med tre temaer; “utfordrende lederoppgaver”, “lederstil” og “kompetanseheving relevant for styrerollen”.

I fjerde og siste fase sammenfattet jeg materialet og kunne starte arbeidet med å diskutere resultatene opp mot eksisterende ledelsesteori og tidligere forskning. Ved å drøfte de ulike temaene som jeg kom frem til i analyseprosessen, var jeg i stand til å svare på

problemstillingen min. Jeg gjorde også en vurdering av hvilke implikasjoner som informantenes beskrivelser vil ha for fagfeltet og i hvilken grad det kan generaliseres innad i sektoren.

#### **4.7 Pålitelighet, troverdighet og overførbarhet**

De fleste valg som forskeren tar påvirker undersøkelsen sin pålitelighet, troverdighet og overførbarhet (Johannessen et al., 2020). Når en starter med å velge forskningsdesign er det viktig å tenke nøye gjennom hvilke styrker og svakheter valget medbringer. En utfordring med semistrukturerte intervjuer, som jeg valgte å benytte, er begrenset konsistens i spørsmålsstillingen og at intervjuerens subjektive tolkninger kan påvirke hva som blir rapportert. Dette kan føre til at man får forskjellig grad av sensitivitet og kunnskap om temaet ut fra hvem som gjennomfører og tolker intervjuene (Kvale og Brinkmann, 2015). For å redusere subjektiviteten hadde jeg klare retningslinjer for gjennomføring av intervjuet, samt jobbet nøye med spørsmålene mine slik at de var åpne og ikke ledende. Jeg valgte også ut tre av spørsmålene som jeg stilte på samme måte i alle intervjuene for å sikre konkrete svar på det jeg syntes var mest viktig. I etterkant gjennomgikk jeg intervjuene mine mange ganger og gjorde en nøye vurdering av nøyaktigheten og konsistensen i rapporteringen (Kvale og Brinkmann, 2015).

Videre er utvelgelse av informanter kritisk for informasjonens pålitelighet, gyldighet og overførbarhet (Tjora, 2021). Mitt valg om å kun innhente informanter fra én privat barnehagekjede kan ha begrenset overførbarheten i noen grad. Samtidig kan det være grunn til å tro at ulikhetene mellom private og offentlige barnehager er minimale, da styrer vil møte mange av de samme ledelsesutfordringene. Det kunne likevel vært interessant om utvalget bestod av styrere fra både privat og offentlig sektor for å se om det hadde hatt noen påvirkning på resultatene. Det kunne også vært interessant å undersøke i hvilken grad kjønn, alder eller bosted hadde hatt noen påvirkning, men rammene for studien satt grenser for hvor mange variabler som kunne undersøkes. Rammene satt også grenser for hvor stort utvalg studien kunne ha. Johannessen et al. (2020) understreker at utvalget av informanter ikke bør være større enn at det er mulig å gjennomføre dyptgående analyser av alle intervjuene. Et utvalg på ni informanter innad i en så stor og anerkjent barnehagekjede som Læringsverkstedet har derfor

vært tilstrekkelig for å gi et troverdig svar på problemstillingen. Resultatene fra denne studien kan eventuelt motivere for videre forskning på temaet med et større og mer variert utvalg på et senere tidspunkt.

I selve intervjuprosessen er det viktig at forskeren er bevisst på at relasjonen de etablerer med informantene har noe å si for hva de deler (Tjora, 2021). Jeg prøvde innledningsvis å skape en avslappende atmosfære preget av åpenhet og tillit, samt være bevisst på min rolle som forsker. Å selv være ansatt i samme paraply-organisasjon gir både fordeler og ulemper. Den umiddelbare fordelen er at jeg har fått enkel tilgang på relevant informasjon og interne undersøkelser innad i organisasjonen, samt hjelp til å rekruttere informanter. Det kan også ha vært en fordel siden resultatene fra undersøkelsen skal bli brukt internt for å forbedre kompetanse og støtte til lederne, hvilket vil komme informantene til gode senere. På en annen side kan det være en ulempe ved at informantene begrenser informasjonen de gir til meg fordi de er redde for å ikke bli tilstrekkelig anonymisert, eller at de føler at jeg som forsker ikke er nøytral nok fordi jeg jobber i samme organisasjon. En viss uavhengighet oppnås likevel ved at jeg aldri har jobbet i Læringsverkstedet AS, som er en stor og selvstendig organisasjon underlagt DIBBER, og jeg kjenner derfor verken informantene eller deres ledere.

Til slutt må en være bevisst på at forskergenerert data, altså informasjon som er samlet inn på initiativ fra forskeren, påvirker måten vi analyserer svarene på og konklusjonen vi kommer frem til (Tjora, 2021). Forutinntatte holdninger og meninger kan påvirke hva slags mening vi legger i svarene til informantene. Det er derfor svært viktig å ha fokus på å være åpen for hva som ligger i dataene som samles inn, samt forstå meningen med det informantene sier i den sammenhengen den forekommer innenfor (Johannessen et al., 2020), hvilket jeg prøvde å være bevisst på i analyseprosessen. Selv om det vil være tilnærmet umulig å duplisere eller etterprøve en annen kvalitativ forskning på samme måte som en kan teste reliabiliteten ved kvantitative studier, kan en likevel gjøre enkelte grep for å gjøre studien mer pålitelig, troverdig og overførbar. Dette har jeg prøvd på ved å beskrive valgene mine og fremgangsmåten på en detaljert og transparent måte, med både styrker og svakheter (Johannessen, 2020; Tjora, 2021).

## 5.0 PRESENTASJON OG ANALYSE

I dette kapittelet vil funnene fra undersøkelsen bli presentert og drøftet opp mot den teoretiske rammen redegjort for i kapittel 2, samt tidligere forskning og empiri presentert i kapittel 3. Alle sitater fra informantene står i kursiv. Kapittelet er delt inn i tre underkategorier basert på studiens forskningsspørsmål;

- *Hva slags lederoppgaver står styrerne overfor og i hvilken grad har deres formelle kompetanse forberedt dem på disse oppgavene?*
- *Hva slags lederstil ser styrerne som mest hensiktsmessig?*
- *Hva slags kompetanseheving mener styrerne er mest relevant for deres rolle?*

Disse tre underkategoriene samsvarer med hovedtemaene som ble identifisert i analysen. Ved å drøfte funnene fra undersøkelsen opp mot forskningsspørsmålene vil studiens problemstilling bli besvart.

### 5.1 Kompetanse innen krevende lederoppgaver

Forskingsspørsmålet relatert til hvilke lederoppgaver som styrerne synes at er mest krevende anser jeg som viktig for å kunne besvare problemstillingen om hvordan de totalt vurderer sin egen lederkompetanse. Hvilke lederoppgaver står en styrer overfor og hvilken kompetanse kreves av styreren for å mestre disse oppgavene? Intervjuspørsmålene relatert til dette forskningsspørsmålet tok utgangspunkt i de fire lederfunksjoner som blir hyppig referert til i aktuell litteratur og offentlige strategiplaner; administrativ-, pedagogisk-, personal- og strategisk ledelse. Informantene ble bedt om å beskrive deres erfaring med de fire lederfunksjonene og hva som var mest/minst krevende. Informantene i studien har vært styrer mellom 6-22 år, så de har god erfaring i rollen og med oppgavene som de er ansvarlige for.



Samtlige styrere begynner med å si at hverdagen i rollen som styrer er svært variert. Ingen dag er lik. De utfører oppgaver relatert til alt fra økonomi og regnskap til personalsaker og konfliktløsning. En dag fungerer de som vaktmester, en annen dag som familieterapeut for familier som kommer innom med sine utfordringer. De fleste vektlegger også at hverdagen er svært uforutsigbar med stadig nye oppgaver og utfordringer. Til tross for en del utfordringer erfarer alle informantene at de står trygt i rollen som leder og har den kompetansen og kunnskapen som kreves for å utføre oppgavene. Dette er uavhengig av om de har formell videreutdanning innen ledelse eller ikke. Alle deler også erfaringen om at barnehagelærerutdanningen på ingen som helst måte forbereder studentene på oppgavene og ansvaret som en styrer sitter med.

*“Svært lite i førskolelærerutdanningen forbereder en på å bli pedagogisk leder, og absolutt ikke på å bli styrer! Det er veldig lite organisasjon- og ledelsesfag”* (informant 6).

Forutsetningen for tryggheten, beskrives derimot forskjellig. Styrene med formell videreutdanning innen ledelse mener at videreutdanningen har vært helt nødvendig for å stå trygt i rollen som leder, i tillegg til å gi dem mer faglig forankring som de har nytte av når de står overfor vanskelige avgjørelser. En styrer beskriver det slik:

*“Skal man lykkes med ledelse, så må man ha en lederutdanning. Det tør jeg påstå. Så det har vært helt essensielt for min del i forhold til å håndtere alle de problemstillingene og dilemmaene som du står i som leder. I tillegg til erfaring, gode forbilder og eventuelt støttespillere da, det er også avgjørende”* (informant 4).

Styreren uten videreutdanning fremhever at interne kurs og ledertrening gjennom barnehagene er det som har forberedt hen på rollen.

*“Jeg føler at jeg står trygt i rollen selv om jeg ikke har videreutdanning. Interne kurs har rustet meg på rollen og ansvaret”* (informant 9).

### **5.1.1 Personalledelse mest krevende, på godt og vondt**

Funnene i empirien viser at personalledelse er det området som krever mest av styrerne. Det høye sykefraværet og konsekvensene det bringer med seg er det som oppleves som spesielt utfordrende. Barnehagene som har deltatt i undersøkelsen rapporterer om svært ulikt sykefravær, fra 6% på det minste til så mye som 17% på det meste. Disse tallene inkluderer både egenmeldinger og langtidssykefravær. Fravær relatert til barns sykdom er ikke medregnet her, men krever fortsatt at styrer må finne en vikar. Informantene opplever at det er umulig å innfri alle forventningene som stilles relatert til sykefravær. På den ene siden ønsker de å skaffe vikar for å oppfylle bemanningsnormen og motvirke at de øvrige ansatte blir overbelastet, mens på den andre siden vet de at dette påvirker budsjettet i lengden dersom de må betale dobbelt. En informant beskriver det slik:

*“Du vil skaffe vikar for å ivareta de som er igjen slik at de ikke blir overbelastet og demotivert på grunn av underbemanning, samtidig som det er vanskelig å få den økonomiske kabalen til å gå opp når du både betaler den som er syk med egenmelding i tillegg til å betale en vikar. Det går rett og slett ikke opp” (informant 2).*

Flere av informantene uttrykker også at det er vanskelig å skaffe vikarer, spesielt etter Covid. Dette resulterer i at de enten må være underbemannet på avdeling eller at styrer må tre inn som vikar. Underbemanning fører til at de ansatte får mindre tid til samarbeid og utvikling som Rammeplanen (2017) vektlegger, i tillegg til at det kan føre til mer sykdom pga overbelastning. På samme måte vil det ha negativ påvirkning på styrer sine arbeidsoppgaver om de ofte må være vikar, da det går på bekostning av andre viktige arbeidsoppgaver.

Erfaringene som informantene deler, samsvarer med hva styrere har rapportert om i tidligere undersøkelser. Flere opplever at det mest utfordrende med rollen er å motivere de ansatte, spesielt når sykefraværet er høyt (Børhaug, 2022). I følge OECD rapporten “Talis Starting Strong” (2018) ligger Norge på topp når det gjelder sykefravær sammenlignet med de andre landene i rapporten. Lav bemanning grunnet mangel på vikar gir mindre rom for samarbeid, utvikling og bearbeidelse av problemer, og hverdagen kan da bli preget av stress og overbelastning både for styrer og øvrige ansatte (Børhaug, 2022). I en undersøkelse av Børhaug og Lotsberg (2016) fant de at over 75% av styrerne synes at jobben er stressende og over 50% at jobben er et slit. Dette mye på grunn av oppgaver knyttet til sykefravær. Jeg tolker derimot opplevelsene til styrerne i min studie relatert til stress som mer situasjonsbetinget enn at de

synes at hele jobben som styrer er stressende. Informantene i min studie beskriver flere utfordringer og situasjoner som oppleves som stressende, men de uttrykker at de likevel føler mestring med oppgavene. Det kan tenkes at den høye andelen av informanter med videreutdanning innen ledelse i min studie kan påvirke vurderingen deres, da de gjentatte ganger uttrykker at de fikk gode verktøy for å takle vanskelige oppgaver og utfordringer gjennom videreutdanningen.

Til tross for at styrere i tidligere undersøkelser uttrykker at jobben er svært stressende viser de samme undersøkelsene at styrerne trives godt i jobben. Det samme viser funn fra både OECD rapporten (2018) og min studie hvor samtlige informanter uttrykker at de trives svært godt. Det er derimot begrenset hvor lenge noen kan stå i en stilling dersom den oppleves som stressende og slitsom. Noen viktige elementer som kan være viktig for å klare å stå i en slik stilling over tid er økt formell lederkompetanse, et faglig nettverk å lene seg på og bevissthet rundt hvilke saker man skal involvere seg i og ikke (Børhaug, 2022; Gotvassli, 2021).

Funn fra undersøkelsen viser også at styrerne liker deler av personalansvaret. Personalansvaret som går på å skape et godt arbeidsmiljø hvor de ansatte føler at arbeidet er meningsfylt og hvor hele personalet jobber sammen for å nå felles mål, er noe av det styrerne liker best.

*“Det å veilede og tilrettelegge for at alle ansatte skal få brukt den kompetansen de sitter inne med, er viktig. I tillegg til å tilrettelegge for at hver enkelt, og at vi som arbeidsplass, hele tiden utvikler oss og jobber sammen for å være den beste barnehagen”* (informant 6).

Dette er i overensstemmelse med det Adizes (2004) hevder at er viktig ved lederfunksjonen integrasjon (personalledelse), eksempelvis å motivere og veilede de ansatte og sørge for at de føler mestring med sine arbeidsoppgaver. Følelsen av at arbeidet er meningsfylt og at arbeidsmiljøet er godt, kan også bidra til å minske sykefraværet. I tillegg fremhever OECD-rapporten flere tiltak som kan forbedre trivsel og sykefravær. Det er å redusere størrelsen på barnegruppen, forbedre ansattes lønn og å ha muligheter for faglig utvikling av høy kvalitet (Børhaug, 2022; OECD, 2018). De to førstnevnte faktorene er utenfor styrer sitt ansvarsområde, mens sistnevnte er en viktig del av både personalledelse og pedagogisk ledelse.

Til tross for et høyt sykefravær trives også barnehageansatte i Norge godt i jobben sin (Børhaug, 2022; OECD, 2018). Det kan derfor tyde på at det høye sykefraværet skyldes andre årsaker enn trivsel og motivasjon, men heller at det blant annet er en fysisk og krevende jobb.

### **5.1.2 Pedagogisk ledelse - det morsomste med jobben**

Det økende fokuset på at barnehagen er en læringsarena krever at hele personalgruppen har en felles forståelse for oppdraget som er gitt dem gjennom barnehageloven og Rammeplanen. Barnehagen er første trinn i utdanningsløpet og skal legge grunnlaget for videre utvikling, læring, danning og demokratisk deltakelse (Rammeplanen, 2017, Regjeringen, 2021a). Det pedagogiske tilbudet som barnehagen tilbyr er derfor avgjørende. I en studie utført av Børhaug og Lotsberg (2016) fant de at ca 90 prosent av styrerne ser pedagogisk ledelse som den viktigste eller nest viktigste oppgaven deres. De fant også at ledelse av det pedagogiske arbeidet er sterkere nå sammenlignet med tidligere. Det handler både om å organisere det daglige pedagogiske arbeidet, samt å lede utviklingsprosjekter og måldiskusjoner (Børhaug & Lotsberg, 2016). Dette er i overensstemmelse med funnene i min undersøkelse hvor alle styrerne fremhevet pedagogisk arbeid, og/eller noen deler av personalledelse som det beste med jobben. Eksemplene de trakk frem var basert på det samme - det å legge til rette for godt samarbeid og faglig utvikling. Nesten alle informantene trekker frem tilbudet om faglig utvikling som de har internt i organisasjonen som svært godt. De har et faglig akademi hvor ansatte får tilbud om kurs og kompetanseheving som de kan melde seg på etter interesse og behov. Det er både filmsnutter, live på Teams eller fysisk oppmøte som enkeltansatte eller hele personalgruppa kan melde seg på. I tillegg oppfordres alle ansatte til å videreutdanne seg og øke sin kompetanse, gjerne ved å benytte seg av videreutdanningstilbudet til Utdanningsdirektoratet.

*“Læringsverkstedet sentralt er en pådriver for at ansatte skal utvikle seg, noe som gjør det enklere som styrer å støtte våre ansatte til å ta videreutdanning og bidra til å legge til rette for det i hverdagen” (informant 7).*

Flere av informantene forteller også at de selv har et mye større fokus på faglig utvikling av personalet etter at de har tatt videreutdanning. De uttrykker et sterkt ønske om å bruke enda

mer tid på dette, samt veiledning av ansatte. I Børhaug og Lotsberg (2016) sin studie fremhever styrerne at de ansattes motivasjon er en nøkkelforutsetning for å drive med kompetanseutvikling og utviklingsarbeid. Flere hevder at ytre motivasjon kan være en hindring for kompetanseheving ved at det ikke gir mer lønn for strevet (Børhaug, 2022; Gotvassli, 2021; Kunnskapsdepartementet, 2018). Til tross for dette rapporterer OECD rapporten (2018) om at over 90% av norske barnehageansatte oppgir at de har fått faglig påfyll det siste året. Rapporten viser også at norske barnehager samarbeider oftere enn barnehageansatte i andre land, og at samarbeid og faglig utvikling henger sammen. En undersøkelse gjort internt i Læringsverkstedet viser at 89% av de ansatte har deltatt på kompetansehevingskurs internt i organisasjonen det siste året. Det er positivt å se at dette er noe som blir prioritert og verdsatt i så stor grad både i Læringsverkstedet og i norske barnehager.

### **5.1.3 Administrative oppgaver er tidkrevende, men ikke vanskelige**

Funnene relatert til administrativ ledelse viser at informantene synes at disse oppgavene er ekstremt tidkrevende, men at de ikke nødvendigvis er vanskelige. Informantene har lang erfaring i rollen som styrer, så disse oppgavene går stort sett på automatikk. De fleste synes at denne delen av rollen er minst givende, og også kjedelig, og skulle ønske at de kunne bruke mindre tid på disse oppgavene. Likevel er dette en funksjon som må ivaretas på en god måte for at driften skal gå rundt (Adizes, 2004). Vaktlister må lages, lønn må betales, ting må dokumenteres, osv. Sammenlignet med andre OECD land, rapporterer norske styrere at de bruker svært mye tid på denne type oppgaver. I likhet med mine funn, rapporterer også andre styrere om at det mest utfordrende med disse oppgavene er å sørge for å ha nok folk på jobb, å ha faste vikarer å ringe når noen er borte og å rekruttere ny arbeidskraft (Børhaug, 2022; Utdanningsdirektoratet, 2020b). Slike type oppgaver blir løst veldig ulikt fra barnehage til barnehage. Noen styrere liker å ha kontroll og organiserer alt relatert til fravær og vikarer, mens andre delegerer dette ansvaret til de pedagogiske lederne på avdelingene.

Et par av styrerne oppgir også at de synes at oppgavene relatert til økonomi og budsjetter er krevende og vanskelig. De mener at økonomi og regnskap er noe en styrer bør ha god forståelse for hvis de skal klare å drifte barnehagen på en effektiv og god måte. I den forbindelse kritiserer de at det er svært lite økonomi, om så ingenting, på barnehagelærerutdanningen.

*“Jeg lærte å telle til ti på forskjellige måter i matte for at vi skulle skjønne hvordan barn synes det var vanskelig med titallsystemet. Derfor måtte vi lære oss åttetallsystemet. Det er langt unna å sette opp et budsjett for en barnehage”* (informant 2).

De mener at den forståelsen de har av regnskap og økonomi har de lært gjennom videreutdanning, kurs og/eller ved å prøve å feile. Alle informantene i denne undersøkelsen gjennomførte barnehagelærerutdanningen for mer enn 10 år siden, men det er fortsatt ingen økonomiske fag på studiet som forbereder studentene på de økonomiske og administrative oppgavene som en styrer står med. Det vil derfor si at man er avhengig av etterutdanning eller interne kurs for å ha forutsetningene for å mestre disse oppgavene.

#### **5.1.4 Strategisk ledelse - viktig for å sikre barna god oppfølging gjennom hele utdanningssystemet.**

Den fjerde og siste lederfunksjonen som det blir redegjort for i teorikapittelet handler om strategisk ledelse. Det handler om å lede og endre barnehagen i takt med omgivelsenes forventninger, samt å sette fremtidige mål basert på de midlene og ressursene som en har tilgang på (Gotvassli, 2021, Adizes, 2004). Den offentlige styringen av barnehagen har blitt sterkere, i tillegg til at foreldre og samfunnet som helhet stiller større krav til barnehagene nå sammenlignet med tidligere. Konkurransen spiller også en større rolle og vil bli enda mer sentralt i årene som kommer, grunnet synkende fødselstall (Gotvassli, 2021; Utdanningsforbundet, 2022c). Når vi kommer inn på disse type lederoppgavene i intervjuene, er informantene noe delt på hvilke erfaringer som de trekker frem. Noen mener at kommunikasjon med foreldre og andre instanser er en morsom og viktig del av jobben.

*“Jeg er veldig glad i å jobbe tverrfaglig med andre instanser - både skolen, helsestasjon, PPT og lignende. Samarbeid på tvers er kjempeviktig for barnets beste”* (informant 8).

Viktigheten av et godt samarbeid mellom barnehage, foreldre og øvrige instanser vektlegges i Rammeplanen (2017). Dette er viktig for å sikre at barna får god oppfølging gjennom hele utdanningssystemet. Flere mener også at omgivelsenes krav gjør at de tvinges til å stadig

utvikle seg, og at det er positivt for barnehagens kvalitet. Det at politikere og foreldre stiller krav til barnehagen er et tegn på at yrket og jobben de gjør blir tatt på alvor. En informant trekker frem en episode fra da hun tok den nasjonale styrerutdanningen som veldig inspirerende.

*“De startet første forelesning med å spørre oss: Hva er kvalitet i barnehage? Og hvordan vet du at du har kvalitet i din barnehage? Mange svarte foreldreundersøkelsen da.. Men han sa med en gang at vi ikke kunne vite om vi leverer kvalitet på den grunn. Sånne ting.. det var ting jeg kunne ta direkte inn på neste personalmøte og diskutere med mine ansatte”* (informant 2).

Adizes (2004) sin beskrivelse av denne lederfunksjonen vektlegger at en leder må kunne bruke sin dømmekraft og forandre mål og systemer underveis. Med alle de endringene som har vært innen sektoren de siste 20-30 årene, både med tanke på lovverket, rammeplanen og andre nasjonale retningslinjer, er dette noe styrere har vært nødt til å bruke en del tid på. Et par av informantene uttrykker at dette til tider er svært stressende, da de føler at det konstant er nye krav og forventninger som må implementeres. Når de endelig har innarbeidet gode rutiner på ting, kommer det gjerne en ny endring som må innarbeides. De trekker frem at det ikke alltid er like lett å motivere ansatte til å være positive til alle disse endringene. Dette funnet samsvarer med tidligere undersøkelser som konkluderer med at rollen som styrer er under press fra mange kanter og at styrere opplever at omgivelsene venter at de skal ta tak på flere områder enn de makter (Børhaug, 2022; Moen et al., 2016).

Strategisk ledelse handler også om å sette fremtidige mål basert på de midlene og ressursene som en har tilgang på (Gotvassli, 2021). To av informantene oppgir at de opplever en konstant kamp om tilgang på ressurser. De føler at politikerne ikke prioriterer barnehage i stor nok grad, i tillegg til at private barnehager ikke blir behandlet likt som de kommunale.

*“Jeg har valgt å engasjere meg ganske mye i den politiske kampen for likebehandling av private barnehager, men jeg er lei av å føle at vi ikke er like mye verdt. Også vet jeg at vi bidrar masse til samfunnet. Det håper jeg at vil endre seg med tiden”* (informant 1).

## 5.2 Lederstil tilpasset hver enkelt medarbeider

Ledelse handler om samspillet mellom leder og de som skal bli ledet. En lederrolle inneholder makt, og makt preger relasjonen mellom leder og medarbeider, enten det er bevisst eller ikke. Det er derfor av stor betydning hva en leder sier og hvordan de kommuniserer med sine ansatte (Selvik, 2013). Personalet i en barnehage er svært sammensatt med et spenn fra assistenter uten utdanning utover grunnskolen, til pedagogiske ledere med mastergrad i barnehagekunnskap. Alle gruppene skal føle seg sett og hørt, samt inkluderes i beslutningsprosesser og utviklingsarbeid (Børhaug et al., 2011). Dette krever at styrer må tilpasse sin kommunikasjon og lederstil til hver enkelt medarbeider og den gitte situasjonen. Teorien om situasjonsbetinget ledelse, redegjort for i kapittel 2, beskriver fire ulike lederstiler som er tilpasset medarbeidernes kompetanse, erfaring og motivasjon. Jo mer kompetanse og erfaring den ansatte har, jo mer autonomi kan styrer gi til den ansatte. Og motsatt med de med lav kompetanse og motivasjon, hvor styrer må være mer styrende i sin lederstil (Gotvassli, 2021; Wadel, 2023). Denne beskrivelsen av lederstil som er tilpasset medarbeiderne og situasjonen samsvarer med hvordan informantene i undersøkelsen beskriver sin lederstil. Alle virker bevisste på hvilken lederstil de har og hvordan de kommuniserer med hver enkelt for å oppnå ønskelige resultater. To av styrerne beskriver det slik:

*“Jeg tenker at det er nødvendig å tilpasse lederstil etter hver enkelt. Det kan handle om både utdanning, kompetanse, stilling og personlighet. En personalgruppe er like mangfoldig som en barnegruppe, så de har ulike behov og krever ulik tilnærming. Når det er sagt, så krever jeg mer av en pedagog enn en assistent i forhold til kunnskap, bidrag og profesjonalitet”* (informant 7).

*“Jeg tilpasser mye av min kommunikasjon, veiledning og lederstøtte opp mot hva de ansatte trenger hver især, og hvor kunnskapen og erfaringsgrunnlaget til organisasjonen i sin helhet er til enhver tid. Jeg tar utgangspunkt i der folk er, og ikke der jeg selv kunne tenke meg at den var”* (informant 4).

### 5.2.1 Få problemer med tradisjoner for flat struktur



På spørsmål relatert til tradisjoner for flat struktur og en demokratisk lederstil i barnehagesektoren sier majoriteten av styrerne i denne undersøkelsen at de ikke har noen utfordringer med dette. De mener at roller og ansvar er tydelig fordelt mellom yrkesgruppene, og at de fleste kjenner sin plass i hierarkiet. Det kan tenkes at endringene som har skjedd innenfor barnehagesektoren de siste årene har hatt positiv effekt på strukturen og rollefordelingen innad i barnehagen. Endringene har gjort at styrer har fått et tydeligere lederansvar, i tillegg til at roller og ansvar er tydeligere beskrevet i Rammeplanen (2017). Videre er det ingen av informantene som føler at de har en autoritær lederstil selv om de har et tydelig lederansvar. De fleste sier at de tilstreber mest mulig involvering av alle ansatte i ulike beslutningsprosesser og at de i utgangspunktet ønsker å ha en demokratisk lederstil.

*“Det handler ikke om at alle skal bestemme, men alles meninger, tanker, kompetanse og engasjement må komme frem, og det må de få arena til” (informant 4).*

Som teorien om situasjonsbestemt ledelse vektlegger, er det viktig at ledere evner å vise stor grad av fleksibilitet og tilpasningsevne til situasjonen og medarbeideren (Gotvassli, 2021; Wadel, 2023). Dersom en medarbeider har høy kompetanse innenfor et område, men lav motivasjon, kan det for eksempel være nyttig for en leder å gi de mer ansvar. Det samme gjelder for de med høy kompetanse og høy motivasjon, slik at de ikke kjeder seg i jobben. Disse lederstilene omtales av Hersey & Blanchard (1988) som deltakende og delegerende ledelse.

*“Det å anerkjenne at ansatte har kunnskap og ferdigheter som du selv ikke har og å vise tillit ved å delegerer oppgaver, er viktig. Føler folk ansvar blir de gjerne mer motiverte også” (informant 7).*

Til tross for at de fleste styrerne i undersøkelsen bruker flere timer i uka på avdelingene som vikar hvor de jobber “på gulvet” sammen med sine ansatte, mener de likevel at dette ikke påvirker lederstilen deres eller autoriteten som leder. De fleste ser det som positivt at arbeidsdelingen kan foregå både horisontalt og vertikalt, så lenge det er tydelig hvem som til syvende og sist har ansvaret. Dette er positive funn sammenlignet med hva tidligere forskning og empiri har funnet. Børhaug (2022) beskriver at noe av det mest utfordrende for styrere er å være en tydelig leder som er over de andre i hierarkiet og også en medarbeider som

samarbeider om hverdagsoppgavene. Kombinasjon av faglig ansvar og styring på den ene siden og tradisjoner for harmoni og inkluderende fellesskap på den andre, kan være vanskelig for mange.

### 5.2.2 Identifiserer seg med å være ledere

Videre sier samtlige av informantene, med unntak av én, at de identifiserer seg med å være leder fremfor pedagog, selv om det pedagogiske er veldig godt forankret i dem alle. Mange beskriver at det tok litt tid før de følte dette, spesielt de som har byttet rolle innad i samme barnehage, men at etter et par år var det helt klart leder som de identifiserte seg med å være. Styrene med videreutdanning mener igjen at lederutdanningen har bidratt til å styrke identiteten deres som leder. De er mer bevisste på sin lederstil og føler mer faglig trygghet når de står i vanskelige situasjoner.

*“Man lærer mange verktøy for hvordan man skal håndtere de ulike hattene man har på seg i løpet av dagen” (informant 6).*

Styreren som legger mest av identiteten sin i å være barnehagelærer beskriver det slik:

*“Jeg er stolt av profesjonen. Når folk spør hva jeg jobber med, sier jeg barnehagelærer først. Men jeg er selvsagt bevisst på at jeg fyller funksjonen som leder. Jeg er nok veldig opptatt av at alle skal bli enige om det vi ønsker å gjøre i barnehagen, men så vet jeg at jeg har siste ordet hvis vi ikke er enige” (informant 3).*

Hun vektlegger likevel at hun har utviklet seg mye i rollen som leder og at styrerutdanningen og andre relevante fag hun har tatt ved siden av jobben har gitt henne en større trygghet og identitet i rollen som leder. Dette støttes av flere av informantene. Mange mener at videreutdanning innen ledelse også har en positiv effekt for å unngå flat struktur.

*“For å unngå veldig flat struktur, så er det noe med å kunne vise til litt mer kompetanse som leder. For det handler jo om at du skal lede og veilede de ansatte på rett vei. Og da må man ha den faglige kunnskapen for å klare det” (informant 8).*

### 5.3 Hva slags kompetanseheving mener styrerne er mest hensiktsmessig for deres rolle?

Som redegjort for tidligere, er det godt dokumentert at kvaliteten på barnehagetilbudet avhenger av kompetansen til de ansatte (Børhaug, 2022; Gotvassli, 2021; Kunnskapsdepartementet, 2021). For at barnehagene skal ha et profesjonelt læringsfelleskap preget av kontinuerlig kompetanseutvikling slik som Rammepånen (2017) vektlegger, må vi ha kunnskap om hva slags kompetanse de ansatte trenger. Denne studien tar for seg hvilken kompetanse styrerne selv mener at de trenger for å utføre sine oppgaver. Det er først og fremst stor enighet blant informantene om at barnehagelærerutdanningen på ingen som helst måte forbereder studentene på å lede en barnehage. Selv om det er over 10 år siden informantene i denne undersøkelsen tok barnehagelærerutdanningen, er det fortsatt svært lite obligatorisk innhold relatert til organisasjon og ledelse på studiet (Gotvassli, 2021). Det stilles heller ingen krav til tilleggsutdanning for å bekle stillingen som styrer utover en høyskoleutdanning som gir barnefaglig og pedagogisk kompetanse (Barnehageloven, §24).

Hovedfunnene innen dette temaet er at de fleste som har tatt videreutdanning er veldig fornøyd med det og mener at dette er noe alle styrere bør ha. Styreren uten videreutdanning vektlegger interne kompetansehevingstiltak og lederkurs/coaching som nyttig, samt erfaring i sektoren og i rollen som styrer som det viktigste for å utføre rollen på en god måte.

*“Alle er ikke så glad i å studere. Så det er fint at Læringsverkstedet legger til rette for kompetanseheving både gjennom formell utdanning for de som ønsker det, og interne kurs og andre kompetansehevingsalternativ” (informant 9).*

Felles for alle styrerne er at de er enige om at en kombinasjon av formell videreutdanning og interne kompetansehevingstiltak slik som kurs, konferanser og faglige nettverk er det beste eiere kan tilby. Det er derimot noe uenighet om den formelle utdanningen skal være et krav eller om det skal være opp til hver enkelt styrer. På spørsmål relatert til hvilke fagområder de mener at er mest hensiktsmessig å få faglig påfyll innen, er det personalledelse, endringsledelse, økonomi og jus som blir nevnt hyppig. Funnene innen kompetanseheving relevant for styrerne kan deles inn i tre kategorier basert på hva informantene vektlegger.

### 5.3.1 Formell videreutdanning innen ledelse er det viktigste

Alle styrerne med videreutdanning innen ledelse mener at det første Læringsverkstedet og andre barnehageeiere bør gjøre er å prioritere og oppfordre til at styrerne skal ta den nasjonale styrerutdanningene eller andre relevante fag innen ledelse. Dette både for å få faglig kompetanse innen ledelse, men også for å ha et skille mellom barnehagelærere og styrere.

*“Det bør være et skille mellom de som jobber som assistent og barnehagelærer, og et skille mellom pedagogisk leder og styrer. Et faglig skille tenker jeg”* (informant 6).

Flere av informantene mener at det er et større alvor over å ta formell videreutdanning, da man må ha lest en del forskning og litteratur for å gjennomføre arbeidskrav og eksamener. De som har tatt den nasjonale styrerutdanningen er samstemte om at den var svært nyttig og ga de mye mer kompetanse om styrerrollen. To informanter oppsummerer det slik:

*“Etter styrerutdanningen følte jeg meg mye mer faglig rustet. Jeg tenkte at alle burde jo hatt det, før man egentlig gikk inn i stolen som styrer. For jeg lærte enormt mye. Det er stor forskjell på den jobben jeg gjør nå, etter styrerutdanningen, og det jeg gjorde før. Det er interessant“* (informant 2).

*“Det er et tungt verv, og rollen krever fryktelig mye. Da må eiere sørge for at de har ledere som står rustet i det med den kompetansen som kreves. Flere som jeg snakker med som har tatt styrerutdanning mener at den skapte trygghet og forståelse, både for sektoren som helhet, men også for seg selv som leder* (informant 4).

Erfaringene som informantene her rapporterer om, samsvarer med hva styrere har rapportert om tidligere. En evaluering av styrerutdanningen utført av FAFO i 2018, rapporterer om positivt utbytte av utdanningen. Barnehagelederne opplevde at studiet ga de mer kunnskap og verktøy innen ledelse og over halvparten rapporterte at de endret sin måte å lede på etter studiet (Steen Jensen et al., 2018). Vi har derfor god grunn til å tro at styrer sin formelle lederkompetanse har innvirkning på deres utøvelse av lederoppgavene.

Det blir også trukket frem andre typer videreutdanning som er nyttig for styrere, blant annet masterutdanning i utdanningsledelse som et par av informantene har tatt, samt enkeltfag som jus, endringsledelse og organisasjonsutvikling. De fleste opplever at eieren, Læringsverkstedet, gjør en stor innsats for å oppfordre alle styrerne til å ta den nasjonale styrerutdanningen eller annen relevant videreutdanning, og at det er mest opp til styrerne selv om de har kapasitet og motivasjon til å gjøre dette eller ikke. Mange mener også at det burde vært tydeligere krav fra eier eller myndigheter om å ha videreutdanning innen ledelse, eller i alle fall en forpliktelse om å ta det, for å påta seg rollen som styrer. Avslutningsvis nevner mange av informantene at det også må være mer lønn for strevet.

*“I tillegg til å oppfordre og tilrettelegge for det, bør det være en bedre kompensasjon for å ta videreutdanning. Da tenker jeg lønnsmessig” (Informant 1).*

Det vil både motivere flere til å ville ta relevant videreutdanning ved siden av jobb, samt å holde på dem innad i organisasjonen ved at vi viser at vi verdsetter kompetansen deres.

### **5.3.2 Intern kompetanseheving skaper tilknytning og fellesskap**

Fordelen med intern kompetanseheving som flere av informantene vektlegger er at de ikke krever like mye tid, energi og organisering som det formell videreutdanning gjør. Det kan være vanskelig for mange styrere å fullføre formell utdanning ved siden av en så krevende jobb, og da er det fint med noen andre alternativer. Styrerne uttrykker at de er svært tilfredse med hva Læringsverkstedet tilbyr av kompetanseheving for sine ansatte. De har både egne lederkurs for styrerne og andre aktuelle kurs for hele barnehagen. Mange trekker frem kursene ledet av Kari Pape som spesielt innholdsrike. Hovedintensjonen med intern kompetanseheving er faglig påfyll og forbedring av kvalitet i barnehagene, men flere av styrerne trekker frem at det også har en stor verdi for å skape tilhørighet til organisasjonen.

*“Jeg synes det er veldig fint med de interne kursene, fordi det skaper en tilhørighet. Det skaper en tanke om at jeg er en del av noe som er veldig mye større. Og det synes jeg er kjempefint*

*med Læringsverkstedet. Det er akkurat det fellesskapet. Og det vet jeg mange andre prater om også“ (informant 8).*

Flere understreker at dette bidrar til at de ikke føler seg så alene i rollen, ved at man jevnlig møter andre i samme rolle som de kan diskutere fag og utfordringer med. Dette er positive funn, da tidligere undersøkelser viser at mange styrere føler seg veldig ensomme i rollen (Børhaug, 2022, Gotvassli, 2021).

Informantene påpeker likevel noen utfordringer med interne kurs. De erfarer at de ofte er mer passive, spesielt de siste to årene med pandemi hvor majoriteten av kursene har blitt gjennomført over Teams. Det er litt for lett å ta en telefon på siden eller skru av kameraet for å fikse noe annet. Selv om de interne kursene har fysisk oppmøte, er det flere som mener at de fortsatt blir sett på som “mindre viktig” enn formelle fag på høyskole eller universitet. To informanter beskriver det slik:

*“Jeg lærer personlig ikke så veldig mye av Teams eller webinarer. Jeg må være mer tilstede, altså et fysisk kurs, for ellers er jeg en mester på å multitaske. Og jeg tror ikke jeg er alene” (informant 2).*

*“Det er nok vanskelig for en organisasjon å stille de samme kravene til at alle må ha lest konkret forskning eller litteratur i forkant. Obligatoriske arbeidskrav og eksamen krever også at du må være pålogget hele veien” (informant 6).*

### **5.3.3 Faglige nettverk og fadderordning for styrerne**

Felles for alle styrerne er hvor verdifullt de synes det er å ha et faglig nettverk rundt dem som de kan støtte seg på. Alle fremhever regionsnettverket til Læringsverkstedet som svært nyttig, hvor alle styrerne i samme region møtes en gang i måneden.

*“Dette nettverket gjør at man ikke føler seg så alene. Jeg hadde ikke holdt ut som styrer i så mange år om jeg ikke hadde følt at jeg hadde kollegaer i samme situasjon i disse nettverkene” (informant 2).*

Organiseringen med en regionsleder over styrerne ser også ut til å fungere svært godt. En informant beskriver regionslederen som “en brobygger internt i regionen som samler styrerne, og som er tilgjengelig for både spørsmål og som støtte i vanskelige situasjoner” (informant 4). Videre beskriver flere at det er betryggende å ha en over seg som jobber spesialisert med kvalitetssikring og utvikling i barnehagene i sin region, og at det er en av fordelene med å jobbe for en så stor organisasjon som har spesialisert seg på barnehagedrift. I tillegg til å ha en regionsleder som styrerne kan støtte seg på, har Læringsverkstedet en fadderordning for nye styrere. De får “tildelt” en erfaren styrer som de kan bruke som fadder / veileder når de er nye i jobben. Verdien av å ha en fadderordning trekkes frem som et godt tiltak for å støtte styrerne når de er nye i rollen, samt motvirke at de føler seg stresset og overbelastet (Gotvassli, 2021). Informantene i denne studien uttrykker derimot at denne ordningen ikke fungerer optimalt. Flere føler på at fadderne er travle og opptatt med sitt , og at de derfor ikke vil ringe og “forstyrre” dem. En av informantene foreslår å ha en coach lenger opp i organisasjonen som kan støtte nye styrere og som ikke jobber som styrer selv. Andre styrere beskriver imidlertid sin regionsleder som en slags coach som har veiledet og støttet de tett fra de startet i stillingen. Jeg tolker denne informasjonen som at det varierer veldig fra regionsleder til regionsleder hvor tilgjengelige de er og hvor tett de følger opp nye styrerne i sin region.

Noen overraskende funn innen denne kategorien var at det er svært ulikt hvordan private barnehager blir inkludert i kommunale nettverk av sin barnehagemyndighet. Et par av informantene skryter av kommunene sine og sier at de er flinke til å inkludere dem i det kommunale styrernetverket, hvilket de setter veldig pris på.

*“Det er nyttig å både ha et nettverk innad i organisasjonen vi jobber for, men også et nettverk og en tilhørighet til barnehagene som ligger like borti gata. Det er lærerikt å se hvordan de løser ting i sine barnehager”* (informant 6).

Andre føler derimot at de blir til dels ekskludert fra det kommunale nettverket, og får en følelse av at private barnehager ikke er like velkomne. Den politiske kampen mellom høyre og venstresiden ser ut til å komme mer til uttrykk noen steder.

## 6.0 KONKLUSJON, IMPLIKASJONER OG VIDERE FORSKNING

Formålet med denne studien har vært å undersøke styrere sin vurdering av egen lederkompetanse. Det har blitt gjennomført intervju med ni styrere som alle har lang fartstid i barnehage, og de fleste av dem også videreutdanning innen ledelse. Funnene fra intervjuene er diskutert i lys av relevant teori og tidligere forskning på temaet. Hovedfunnene fra undersøkelsen viser at alle styrerne er enige om at barnehagelærerutdanningen ikke på noen som helst måte gir studentene den faglige kompetansen som man trenger i rollen som styrer. I tillegg er samtlige av styrerne med videreutdanning enige om at det er helt nødvendig med formell videreutdanning innen ledelse, eller andre fag relevant for styrerrollen, for å få den kompetansen som kreves. Styreren uten videreutdanning fremhever interne lederkurs og coaching som avgjørende.

Funnene relatert til forskningsspørsmålet om kompetanse innen de ulike lederoppgavene, viser at informantene erfarer at personalledelse er det som er mest krevende. Mye sykefravær skaper utfordringer med å oppfylle rammeplanens intensjoner, samt utfordringer med å motivere ansatte når fraværet er så høyt. På forskningsspørsmålet relatert til lederstil er alle informantene enige om at det er nødvendig å tilpasse kommunikasjon, krav og forventninger til de ulike medarbeiderne. Flere trekker igjen frem nytten av videreutdanning som har gitt dem mer kunnskap og bevissthet rundt egen lederstil. Dette er det de fleste først og fremst vektlegger rundt det siste forskningsspørsmålet; hva slags kompetanseheving mener styrerne er mest hensiktsmessig for å imøtekomme deres lederoppgaver? Majoriteten mener at formell videreutdanning er det som er mest nyttig, men at også interne lederkurs, faglige nettverk og fadderordning er gode tiltak.

Det er godt dokumentert at kvaliteten på barnehagetilbudet avhenger av kompetansen til de ansatte. Kompetanseheving er tydelig vektlagt i ulike strategiplaner, og det var derfor interessant å undersøke hva slags kompetanse styrerne selv mener at de trenger for å utføre oppgavene som de er ansvarlige for. Målet med studien var å fange opp fellestrekk blant informantene og basert på dette komme frem til en beskrivelse av temaet. Ved å gjennomføre ni kvalitative intervjuer og studere en mengde teori og tidligere empiri relevant for temaet, har jeg



fått ny kunnskap om et tema som det er forsket lite på fra før. Metode og forskningsdesign har fungert godt i denne sammenhengen for å få frem flest mulige detaljer om styrernes arbeidshverdag og tanker rundt lederkompetanse. Ved å benytte en semistrukturert intervjuguide har styrerne fått muligheten til å snakke nokså fritt rundt ulike spørsmål, hvilket har bidratt til at jeg også har fått noen uventede funn. Følelsen av forskjellsbehandling mellom private og offentlige barnehager er et eksempel på slike funn. I tillegg har det fremkommet informasjon som står i kontrast til tidligere forskning, blant annet at ingen av disse informantene opplever utfordringer med flat struktur eller svak lederstil. Jeg ser imidlertid at det kunne vært hensiktsmessig å benytte et større og mer strategisk utvalg, spesielt med tanke på bedre balanse i antall informanter med og uten videreutdanning. Det at alle informantene er fra én privat barnehagekjede, kan også gi noen begrensninger når det kommer til overføringsverdi.

På tross av dette, mener jeg at funnene gir en god indikasjon på hva styrere mener om egen lederkompetanse og at resultatene er av betydning også for andre barnehageeiere. Studien har tilført noe nytt til sektoren som vi hadde lite kunnskap om fra før, og jeg mener derfor at funnene har overføringsverdi til andre barnehager, både private og offentlige. Strukturen og rammene er noe ulike i offentlig og privat sektor, men innholdet og oppgavene er stort sett de samme. Det kan likevel være interessant å utforske temaet mer i dybden på et senere tidspunkt, med et større utvalg informanter som representerer både offentlig og privat sektor. I forlengelse av dette kunne det også vært interessant å forske på hvor høy turnover det er blant styrere, og om dette har noen sammenheng med styrerne sin utdanningsbakgrunn eller ikke. Da ville vi fått enda bedre innblikk i om videreutdanning er en avgjørende faktor for å klare å stå i rollen over tid. Det kunne også vært interessant å forske videre på de overraskende funnene fra undersøkelsen beskrevet over. Jeg mener likevel at denne studien i seg selv har gitt oss nyttig kunnskap om hvilke utfordringer som styrerne står overfor, samt hvordan eiere kan støtte og tilrettelegge for relevant kompetanseheving for sine styrere.

## 7.0 LITTERATURLISTE

- Barnehage. (2015). Fra oppbevaring til pedagogikk. Hentet fra:  
<https://www.barnehage.no/barnehageloven-dmmh-pedagogikk/fra-oppbevaring-til-pedagogikk/106546>
- Børhaug, Kjetil; Helgøy, Ingrid; Homme, Anne Dåsvatn; Lotsberg, Dag Øyvind; Ludvigsen, Kari. (2011). Styring, organisering og ledelse i barnehagen. Fagbokforlaget. (bok)
- Børhaug, Kjetil; Lotsberg, Dag Øyvind. (2016). Barnehageleing i praksis. Samlaget. (bok)
- Børhaug, Kjetil; Lotsberg, Dag Øyvind. (2015). Autoritetsgrunnlaget for ledelse : en studie av norske barnehagestyrere. Nordiske organisasjonsstudier. side 3-24. (artikkel)
- Børhaug, Kjetil. (2011). Barnehageorganisasjonen - autonomi eller standardisering? FoU i praksis. 49-66. Hentet fra:  
<https://www.yumpu.com/no/document/read/20431271/barnehageorganisasjonen-autonomi-eller-standardisering-tapir->
- Børhaug, Kjetil; Lotsberg, Dag Øyvind. (2010). Barnehageledelse i endring. Nordisk Barnehageforskning. 79-94. Hentet fra:  
<https://nordiskbarnehageforskning.no/index.php/nbf/article/view/197/199>
- Børhaug, Kjetil; Bøe, Marit; m.fl. (2019). Barnehagelærerrollen - I dag og i fremtiden (kort versjon). Hentet fra:  
<https://files.nettsteder.regjeringen.no/wpuploads01/blogs.dir/233/files/2019/06/Barnehagelærerrollen-20.-juni-nyeste.pdf>
- Gjøsund, Peik,. Huseby, Roar,. Barstad, Suanna,. Sjøberg, Espen. (2016) Psykologi - mennesket i gruppe og samfunn. 2. utgave. Oslo: Cappelen Damm. 2

- Gotvassli, Kjell Aage. (2019). “Boka om ledelse i barnehagen” 2 utgave.
- Gotvassli, Kjell Aage. (1999). Barnehager: organisasjon og ledelse. 3. utgave. Oslo: Tano Ascherhoug.
- Kunnskapsdepartementet. (2018). Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag. Oslo. Hentet fra:  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/barnehagelarerrollen-i-et-profesjonsperspektiv--et-kunnskapsgrunnlag/id2621274/>
- Kunnskapsdepartementet. (2021). “Barnehager mot 2030”. Hentet fra:  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/barnehager-mot-2030-strategi-for-barnehag-ekvalitet/id2863490/?ch=1>
- Kunnskapsdepartementet. (2022). Strategiplan 2022.
- OECD rapport. (2018). Hentet fra:  
<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/301005d1-en/index.html?itemId=/content/publication/301005d1-en>
- Private Barnehagers Landsforbund. (2022). Ti år sammenhengende med lavere sykefravær. Hentet fra:  
<https://www.pbl.no/aktuelt/tilskudd-og-barnehagedrift/helse-hygiene-og-sykdom/ti-ar-sammenhengende-med-lavere-sykefravar2/>
- Regjeringen, u.d. Ot.prp. nr. 72 (2004-2005): Om lov om barnehager (barnehageloven). Hentet fra:  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/otprp-nr-72-2004-2005-/id399361/?ch=3>
- Regjeringen. (2017). Kompetanse for fremtidens barnehage: Revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2018–2022. Hentet fra:  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/437c8d37eb3d48719efcb9d22b99408c/kompetansestrategi-for-barnehage-2018---2022.pdf>

- Regjeringen. (2021a). Barnehager mot 2030 - strategi for barnehagekvalitet. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/barnehager-mot-2030-strategi-for-barnehagekvalitet/id2863490/>
  
- Regjeringen (2021b). Regelverk for barnehager. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/familie-og-barn/barnehager/artikler/regelverk-pa-barnehageområdet/id620720/?expand=factbox2610412>
  
- Regjeringen (2022a). Tilbake til normale søkertall til høyere utdanning og flere studieplasser enn noen gang. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/normale-sokertall-til-hoyere-utdanning-og-flere-studieplasser-enn-noen-gang/id2910394/>
  
- Regjeringen, 2022b. Tydeligere krav til barnehagestyrer. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/tydeligere-krav-til-barnehagestyrer/id2950913/>
  
- Steen Jensen, R., Bråten, M., Svalund, J. & Talberg, N. (2018). *Videreutdanning for barnehagelærere og lederutdanning for styrere 2018*. Hentet fra: <https://www.fafu.no/zoo-publikasjoner/fafu-rapporter/videreutdanning-for-barnehagelærere-og-lederutdanning-for-styrere-2018>
  
- SSB (Statistisk Sentralbyrå). (2012). De fleste små barn går i barnehage. Hentet fra: <https://www.ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/de-fleste-smaa-barn-gaar-i-barnehage>
  
- Universitetet i Stavanger. (2022). Nordiske tilnærminger til vurdering og evaluering i barnehagen. Hentet fra: <https://www.uis.no/nb/forskning/ny-rapport-nordiske-tilnaerminger-til-vurdering-og-evaluering-i-barnehagen>
  
- Universitets - og høyskolerådet. (2018). Nasjonale retningslinjer for barnehagelærerutdanning. Hentet fra:

[https://www.uhr.no/\\_f/p1/i8dd41933-bff1-433c-a82c-2110165de29d/blu-nasjonale-retningslinjer-ferdig-godkjent.pdf](https://www.uhr.no/_f/p1/i8dd41933-bff1-433c-a82c-2110165de29d/blu-nasjonale-retningslinjer-ferdig-godkjent.pdf)

- Utdanning, u.d. Yrkesbeskrivelse: barnehagestyrer. Hentet fra:  
<https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/barnehagestyrer>
- Utdanningsdirektoratet. (2017). Rammeplan for barnehagen. Hentet fra:  
<https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan-for-barnehagen/>
- Utdanningsdirektoratet. (2020a). Leing i barnehagen. Hentet fra:  
<https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/ledelse-i-barnehagen/>
- Utdanningsdirektoratet. (2020b). TALIS Starting Strong Survey: God samarbeidskultur i norske barnehager. Hentet fra:  
[https://www.udir.no/tall-og-forskning/finn-forskning/rapporter/god\\_samarbeidskultur/](https://www.udir.no/tall-og-forskning/finn-forskning/rapporter/god_samarbeidskultur/)
- Utdanningsdirektoratet. (2020c). Status for bemanningsnorm og pedagognorm i barnehagene. Hentet fra:  
<https://www.udir.no/tall-og-forskning/statistikk/statistikk-barnehage/analyser/nye-bemanningsnormer--hva-er-status/>
- Utdanningsdirektoratet. (2022a). Fakta om barnehager 2021. Hentet fra:  
<https://www.udir.no/tall-og-forskning/statistikk/statistikk-barnehage/analyser/fakta-om-barnehager/>
- Utdanningsdirektoratet. (2022b). Kvalitet i barnehagen. Hentet fra:  
<https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/utviklingsarbeid-i-barnehagen/kvalitet-i-barnehagen/#a171876>
- Utdanningsdirektoratet. (2022c). Endringer i barnehageloven. Hentet fra:  
<https://www.udir.no/regelverk-og-tilsyn/barnehage/ny-barnehagelov/>

- Utdanningsdirektoratet. (2021). Om styrerutdanningen. Hentet fra:  
<https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/styrerutdanning/om-styrerutdanningen/>
  
- Utdanningsforbundet, u.d. “Tiltak for å rekruttere og beholde barnehagelærere”. Hentet fra:  
<https://www.utdanningsforbundet.no/var-politikk/utdanningsforbundet-mener/artikler/tiltak-for-a-rekruttere-og-beholde-barnehagelarere/>
  
- Utdanningsforbundet (2018). Bemanningsnorm og skjerpet pedagognorm i barnehagene. Hentet fra:  
<https://www.utdanningsforbundet.no/var-politikk/publikasjoner/2018/bemanningsnorm-og-skjerpet-pedagognorm-i-barnehagene/>
  
- Utdanningsforbundet (2022a). Arbeidstid barnehage. Hentet fra:  
<https://www.utdanningsforbundet.no/medlemsgrupper/barnehage/arbeidstid-barnehage/>
  
- Utdanningsforbundet. (2022b). Nye søkertall: Sjøkkfall for barnehagelærerutdanningen. Hentet fra:  
<https://www.utdanningsforbundet.no/nyheter/2022/nye-sokertall-sjokktall-for-barnehagelarerutdanningen/>
  
- Utdanningsforbundet. (2022c). Økt styrerressurs - Mer tid til pedagogisk ledelse. Hentet fra:  
<https://www.utdanningsforbundet.no/fylkeslag/viken/nyheter/2022-viken/okt-styrerressurs---mer-tid-til-pedagogisk-ledelse/>
  
- Utdanningsnytt. (2022). Regjeringen vil kreve en leder i hver barnehage. Hentet fra:  
<https://www.utdanningsnytt.no/barnehageloven-styrer-tonje-brenna/regjeringen-vil-kreve-en-leder-i-hver-barnehage/312042>
  
- Yukl, G. (2012). Leadership in Organizations (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

## 8.0 VEDLEGG

### Vedlegg 1: Intervjuguide

<b>Orientering</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Takke informanten for at de stiller opp</li><li>● Fortelle hva formålet med intervjuet og prosjektet er</li><li>● Anonymitet – fortelle hvordan dataene blir behandlet og brukt i oppgaven, samt at jeg har taushetsplikt. Avklare tillatelse til å ta opp intervjuet</li><li>● Tid – Hvor lang tid de kan regne med at intervjuet tar (30-45 minutter)</li><li>● Informer om at de når som helst kan trekke seg</li></ul>
<b>Bakgrunnsspørsmål</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Hvor mange år har du jobbet som styrer?</li><li>● Hvor mange år jobbet du som barnehagelærer før du fikk rollen som styrer?</li><li>● Hvor mange barn er det i barnehagen du jobber?</li><li>● Hva slags utdanning har du?</li></ul>
<b>Veiledende spørsmål</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Fortell litt om hvordan arbeidshverdagen til en styrer ser ut</li><li>● I litteraturen blir det ofte delt inn i fire ulike ansvarsområder som styrer har; administrativ-, pedagogisk-, personal- og ekstern ledelse. Vil du beskrive litt hvordan du jobber med hver av de oppgavene?<ul style="list-style-type: none"><li>○ Hva er mest krevende?</li><li>○ Hva liker du best/minst?</li></ul></li><li>● Fortell litt om hvordan din formelle kompetanse har forberedt deg/eventuelt ikke forberedt deg på oppgavene du står i som styrer?</li><li>● Vil du beskrive lederstilen din?</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Føler du at det er behov for å tilpasse lederstilen din ut fra de ansattes kompetanse og utdanning?</li> <li>● Fortell litt om hvordan du opplever å stå i en lederrolle? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identifiserer du deg mest med å være leder eller pedagog/barnehagelærer?</li> <li>○ Har du noe nettverk som du kan søke støtte og veiledning i?</li> </ul> </li> <li>● I regjeringens strategiplan, Barnehager mot 2030, er et av målene å styrke de ansattes kompetanse. Dette gjelder både gjennom videreutdanning og</li> </ul>
<b>Eventuelt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tidligere undersøkelser har vist at det ofte er flat struktur i barnehagene og at styrere ofte har en demokratisk lederstil. Hva føler du rundt dette?</li> <li>● Hva ser du som viktige lederferdigheter?</li> <li>● Hva mener du er den beste måten Dibber / Læringsverkstedet kan tilrettelegge for å heve styrernes lederkompetanse?</li> <li>● Er det ellers noe du vil trekke fram eller tilføye?</li> </ul>
<b>Takke</b>	Takke for oppmøte og bidraget til undersøkelsen.

## Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet:

*”Barnehageledere sin vurdering av egen kompetanse i forhold til arbeidskrav?”*



Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge styrere sin arbeidshverdag. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Dette er en masteroppgave utført ved Samfunnsvitenskaplig fakultet på OsloMet, i oppdrag fra Dibber. Formålet er å kartlegge hvordan styrere opplever sin arbeidshverdag og om de føler at deres utdanning og kompetanse ruster de for ansvaret og lederoppgavene som de er satt til. Basert på informasjonen som jeg finner gjennom dette forskningsprosjektet ønsker Dibber å lage en strategiplan for hvordan de kan legge til rette for at styrerne i deres barnehager kan utvikle sin lederkompetanse, enten gjennom interne kompetansehevingsprogrammer eller legge til rette for formell lederutdanning. Oppgavens forskningsspørsmål er: “Hvordan vurderer styrere i Dibber sin egen lederkompetanse i forhold til arbeidskrav, og på hvilken måte ønsker de at Dibber eventuelt skal tilrettelegge for å heve kompetansen?”

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

*OsloMet* er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Utvalget er strategisk valgt med hjelp fra Dibber. Styrerne som blir spurt om å delta skal ha minimum to års erfaring som styrer og jobbe i en mellomstor barnehage.

Det vil bli gjennomført personlige intervjuer med 8-10 styrere i Dibber sine barnehager i Norge.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Det vil bli gjennomført ett personlig intervju på ca 45 minutter. Opplysninger som vil bli samlet inn er deres personlige synspunkter på rollen som styrer. Annen informasjon om kjønn, bosted, personnr og lignende er ikke relevant. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet etter OsloMet sine retningslinjer ved bruk av Nettskjema diktafon, som kun brukes av masterstudent i skriveingen. All informasjon blir anonymisert i oppgaven ved at informantene blir beskrevet som “Informant 1” eller “styrer 1” eller lignende.

## **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun masterstudent og veileder som har tilgang på opplysningene. Navnet og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

## **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 20 juni 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra *Oslomet* har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Masterstudent Helene Wevling. Mail: helene.wevling@gmail.com. Tlf: 95766938 OsloMet,

veileder Agnete Vabø. Mail: agnvab@oslomet.no. Tlf: 67238457

OsloMet sitt personvernombud Ingrid S. Jacobsen. Mail: personvernombud@oslomet.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig Masterstudent Agnete Vabø Helene Wevling

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Barnehageledere sin vurdering av egen kompetanse i forhold til arbeidskrav?”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet. Navn prosjektdeltaker:

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## **Vedlegg 3: Meldeskjema til SIKT**

### **Referansenummer**

199625

### **Hvilke personopplysninger skal du behandle?**

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidifikator
- Lydopptak av personer

### **Prosjektinformasjon**

#### **Prosjektittel:**

*Barnehageledere sin vurdering av egen kompetanse i forhold til arbeidskrav*

#### **Prosjektbeskrivelse:**

Masteroppgave i Styring og ledelse.

Kvalitativt intervju med 8-10 barnehagestyrere i Norge.

Målet er å kartlegge hvordan de opplever sin arbeidshverdag og om de føler at deres barnehagelærerutdanning rustet de for ansvaret og de komplekse lederoppgavene som styrer har.

#### **Begrunn hvorfor det er nødvendig å behandle personopplysningene**

Opplysningene vil være relevante i min forskning på barnehageledere /styrere.

E-postadresse er nødvendig for å få kontakt med de dersom jeg har noen oppfølgingsspørsmål eller lignende.

#### **Ekstern finansiering**

Ikke utfyllt

#### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

#### **Kontaktinformasjon, student**

Helene Wevling, helene.wevling@gmail.com, tlf: 95766938

### **Behandlingsansvar**

#### **Behandlingsansvarlig institusjon:**

OsloMet – storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Agnete Vabø, agnvab@oslomet.no, tlf: 67238457

**Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?**

Nei

**Utvalg 1 - Beskriv utvalget:**

Barnehagestyrere

**Beskriv hvordan rekruttering eller trekking av utvalget skjer**

Jeg sender ut et brev/epost til alle styrere som oppfyller kravene mine beskrevet under og ber de om å ta kontakt dersom de kan ønske seg å være med i dette prosjektet.

Jeg ønsker styrere med minimum 2 års erfaring, i mellomstore barnehager.

**Alder**

27 - 60

**Personopplysninger for utvalg 1**

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidetifikator
- Lydopptak av personer

**Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?**

Personlig intervju (Vedlegg - Intervjuguide masteroppgave HW.pdf )

**Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

**Informasjon for utvalg 1**

**Informerer du utvalget om behandlingen av personopplysningene?**

Ja

**Hvordan?**

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

**Informasjonsskriv**

Vedlegg: Informasjonsskriv samtykke masterprosjekt.pdf

### **Tredjepersoner**

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

### **Dokumentasjon**

**Hvordan dokumenteres samtykkene?**

Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

**Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?**

Per mail eller telefon.

**Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet personopplysninger om seg selv?**

De får tilbud om å lese gjennom oppgaven før den leveres / publiseres.

**Totalt antall registrerte i prosjektet**

1-99

### **Tillatelser**

**Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?**

Ikke utfyllt

### **Behandling**

**Hvor behandles personopplysningene?**

Mobile enheter tilhørende behandlingsansvarlig institusjon Ekstern tjeneste eller nettverk  
(databehandler)

**Hvem behandler/har tilgang til personopplysningene?**

Student (studentprosjekt) Prosjektansvarlig Databehandler

**Hvilken databehandler har tilgang til personopplysningene?**

Temas

**Tilgjengeliggjøres personopplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?**

Nei

### **Sikkerhet**

**Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?**

Ja

### **Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?**

Personopplysningene anonymiseres fortløpende

### **Varighet**

#### **Prosjektperiode**

02.01.2023 - 20.06.2023

#### **Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?**

Data anonymiseres (sletter/omskriver personopplysningene)

#### **Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?**

- Personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres
- Lyd- eller bildeopptak slettes

#### **Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?**

Nei

### **Vedlegg 4: Godkjenning fra SIKT**

#### **Vurdering av behandling av personopplysninger**

Dato: 21.02.2023

Referansenummer

199625

#### **Prosjektittel**

Barnehageledere sin vurdering av egen kompetanse i forhold til arbeidskrav

#### **Behandlingsansvarlig institusjon**

OsloMet – storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag

#### **Prosjektansvarlig**

Agnete Vabø

#### **Student**

Helene Wevling

#### **Prosjektperiode**

02.01.2023 - 20.06.2023

## **Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

### **Lovlig grunnlag**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 20.06.2023.

### **Kommentar**

Personverntjenester har vurdert endringene registrert i meldeskjemaet. Vi har registrert at intervjuer vil gjennomføres digitalt via Teams eller tilsvarende. Vi legger til grunn at dette skjer i tråd med OsloMets retningslinjer for gjennomføring av forskningsintervjuer digitalt, og at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. personvernforordningen art. 28 og 29.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg. Behandlingen kan fortsette. **OPPFØLGING AV PROSJEKTET**  
Vi vil følge opp underveis (hvert annet år) og ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet/pågår i tråd med den behandlingen som er dokumentert. Lykke til videre med prosjektet!