

Kristensen, A. & Edvardsen, M. (2025). Kunnskapsutvikling om juss og ledelse – et grunnlag for utøvelse av ledelse i barnehagen. I R. Helde, A. Parmann & E. Suzen (Red.), *Undervisning i rettsvitenskap for de som ikke skal bli jurister* (s. 487–506). Fagbokforlaget. DOI: <https://doi.org/10.55669/oa5402023>

Kapittel 23

Kunnskapsutvikling om juss og ledelse

Et grunnlag for utøvelse av ledelse i barnehagen

Atle Kristensen¹ og Morten Edvardsen¹

¹ Nord universitet

Sammendrag: Dette kapitlet utforsker betydningen studiet «Juss for ledere» har for ledelsesutøvelse i barnehager, med fokus på juridisk og pedagogisk kompetanse. Gjennom kvalitative intervjuer med fire barnehageledere, undersøker studien hvordan arbeidet i studiet har påvirket deres kapasitet til å håndtere juridiske problemstillinger og lede innovative læringsprosesser. Funnene viser at studiet bidrar til forbedret forståelse og styrket lederkompetanse i juridiske kontekster. Studiet fremmer studentenes kapasitet for forbedring og innovasjon. Dette understøtter utviklingen av mer effektive og lovlige ledelsespraksiser i barnehagene, som igjen bidrar til en helhetlig og strategisk utvikling av organisasjonen.

Nøkkelord: lederkompetanse i juridiske kontekster, organisasjonslæring, barnehageledelse, innovasjon i utdanning

Abstract: This chapter explores the significance of the course “Law for Managers” in the management of kindergartens, focusing on legal and pedagogical competence. Through qualitative interviews with four kindergarten leaders, the study examines how the coursework has affected their capacity to handle legal issues and lead innovative learning processes. The findings show that the course contributes to an improved understanding and strengthened leadership competence in legal contexts. The course promotes the students’ capacity for improvement and innovation. This supports the development of more effective and lawful management practices in the kindergartens, which in turn contributes to a holistic and strategic development of the organization.

Keywords: leadership competence in legal contexts, organizational learning, kindergarten management, innovation in education

Innledning

Barnehageloven § 24 fastslår at barnehagen må ha en forsvarlig pedagogisk og administrativ ledelse og at barnehagen skal ha en daglig leder som har utdanning som barnehagelærer, eller annen høyskoleutdanning, som gir barnefaglig og pedagogisk kompetanse. Kapittel 2 i rammeplanen, viser til at styrers daglige ansvar er pedagogisk, personalmessig og administrativt, og i tråd med barnehageloven og rammeplanen. Det stilles dermed store forventninger til barnehageledere når det gjelder å tilegne seg kunnskap om, og etterleve regelverket, herunder å håndtere barn-, foreldre-, og personalsaker på en god måte (Utdanningsdirektoratet, 2017).

Ledelse av endring handler om å skape en ny organisasjonsvirkelighet ut av et etablert samspill mellom mennesker (Hennestad og Revang, 2017). Lederen må vise vei og skape oppslutning. God forankring krever at lederen har fokus på praksis og omforming av praksis. Noe som studiet, juss for ledere, søker gjennom en gjennomtenkt undervisningsmetodikk for å styrke lederes kapasitet innenfor det juridiske fagfeltet samt i arbeidet med å lede innovative utviklings- og endringsarbeid (Roland *et al.*, 2023).

Med bakgrunn i dette har denne studien følgende problemstilling:

Hvilken betydning har studiet juss for ledelse av juridiske kontekster i barnehagen?

Studien ønsker å undersøke på hvilken måte studiet Juss for ledere styrker barnehageledere i deres kapasitet for å utøve ledelse innenfor det juridiske fagområdet. Gjennom intervjuer med fire ledere i barnehagen beskrives deres erfaringer. Disse danner grunnlaget for presentasjon av funn og diskusjon.

Teorigrunnlag for studiet *Juss for ledere*

For ledere i barnehagene er det viktig å ha kjennskap til lovens rammer og sørge for tilstrekkelig kvalitet innenfor sektoren. I studiet, «Juss for ledere», er målet at deltakerne, gjennom (1) en praksisnær undervisningsmetodikk, (2) utvikler kapasitet for å analysere relevante problemstillinger innenfor det juridiske feltet. Men også at de (3) utvikler kapasitet for nytenkning og inno-

vasjon i læringsprosesser hvor utvikling av nye rutiner og systemer inngår. Dette kapitlet retter oppmerksomheten mot teorigrunnet som en oversikt over studiets innhold, men også som et grunnlag for analyse av empiri.

En praksisnær undervisningsmetodikk

Studiets undervisningsmetodikk ønsker å utfordre deltakernes læringsprosess i forhold til å utvikle sin juridiske kompetanse. Barnehageleder skal få erfaring gjennom undervisning, veiledning og obligatoriske arbeidskrav. Barnehageloven, med forskrifter, stiller krav til skjønsmessige vurderinger. Loven er utformet slik at den inneholder få standardkrav og legger dermed stor frihet og fleksibilitet til det lokale nivå når det gjelder organisering og drift av barnehagesektoren. På denne måten kombineres bruk av skjønn fra kunnskapsbaserte kilder med studentenes egen profesjonsfaglige kompetanse og erfaring (Andenæs & Møller, 2016).

Gjennom sosiokulturell læringsteori med vekt på den enkelte barnehage, har studiet søkelys på å utvikle en god og gjennomtenkt regelverk-, system- og rolleforståelse for den enkelte leder. I studiet vil deltakerne i studiet gjennom kommunikasjon og samhandling med andre, få tilgang til kunnskap som de vil kunne ta i bruk i egen praksis (Säljö *et al.*, 2016, s. 161).

Slik læring vil kunne beskrives som *prosesslæring* der det legges vekt på dialog, gruppearbeid, praktiske øvelser og andre former for ferdighetsutvikling. Studiet er opptatt av deltakernes *egenutvikling*, som innebærer at deltakerne skal utvikle sine personlige forutsetninger for ledelse av barnehagen. Kombinasjonen med å utvikle seg selv og egen organisasjon samsvarer godt med moderne organisasjonsutvikling. Første generasjons organisasjonsutvikling handlet gjerne om å utvikle medlemmene gjennom eksperimentelle og psykologiske tilnærminger på individ- og gruppenivå. Andre generasjons organisasjonsutvikling handler nå mer om å utvikle systemer, arbeidsmåter, løsninger og kultur (Kirkhaug, 2017).

Studiet er *handlingsorientert*, noe som innebærer at innhold og arbeidsmåter er relevante for de utfordringene barnehageleder står overfor på kort og lang sikt. Studiet er *kunnskapsbasert* ved å fokusere på kunnskap fra forskning, rettspraksis og utviklingsarbeid. Og studiet er *verdibasert*, ved at studiet bygger på rammeplanen for barnehagen, FNs barnekonvensjon og barnehagelovens verdigrunnlag.

Kapasitetsbygging i barnehagen

I barnehagen legges det vekt på læring gjennom relasjon til lek og aktivitet (Roland *et al.*, 2023). For å lede sitt personale må lederen være faglig oppdatert for å kunne faglig veilede ansatte, i pedagogisk virksomhet og i juridiske spørsmål, slik at også disse utvikler en felles forståelse for oppdraget som er gitt (Utdanningsdirektoratet, 2017). Dyktige ledere bygger kapasitet systematisk for å styrke forutsetningene for kvalitet i endringsarbeid slik at disse er best mulig.

Selve begrepet *kapasitet* handler om noe mer enn kompetanse, som dreier seg om evne til å løse oppgaver og mestre utfordringer i konkrete situasjoner. Kompetansebegrepet viser til summen av kunnskap, ferdigheter og holdninger, og hvordan disse anvendes i samspill (Holden *et al.*, 2018). Kapasitet handler om både kompetanse, motivasjon og holdninger. I forhold til denne definisjonen kan en se for seg at en ansatt i en barnehage som har høy kapasitet, er godt motivert og arbeider etter riktige verdier og er en person som leverer kvalitet i den daglige praksis. De viktigste hovedelementene som styrker kapasitetsbygging er ferdighetstrening og øving, individuell og kollektiv veiledning, og en tilstedeværende og engasjert ledelse som leder og er tett på (Fixsen *et al.*, 2019). Dersom ansatte samlet har høy kapasitet, er det sannsynlig at barnehagen leverer god kvalitet (Roland *et al.*, 2023).

Kapasitet i en lærende organisasjon kan ifølge Stoll og Kools (2017) konsentreres om fire perspektiver: systemtenkning, læringsperspektivet, strategisk perspektiv og integrert perspektiv. For at felles kapasitet skal oppnås i barnehagen, er det avgjørende at ledelsen sørger for systematikk, støtte og tilsyn med læringsprosesser. Ledelsen bør ha et strategisk perspektiv som stimulerer både kunnskap, motivasjon og verdinivå (Roland *et al.*, 2023). Et fokus på et integrert perspektiv vil kunne trekke sammen disse tre perspektivene og gi mennesker en tilpasset felles visjon der de arbeider sammen i kontinuerlige læreprosesser (Stoll & Kools, 2017).

Studiet, juss for ledere, er opptatt av å utvikle lederens kapasitet til å lede gjennom ulike ledelsestiltak. Det er spesielt opptatt av transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, som kan relateres til generell- og innovasjonsspesifikk kapasitetsbygging.

Transaksjonsledelse handler ofte om å holde orden på det administrative, skape strukturer og motivasjon gjennom belønning for prestasjoner, og opprettholde den daglige driften (Martinsen *et al.*, 2019). Dersom lederen skal

lykkes med transaksjonsledelse, er det flere faktorer som må være på plass. For det første må lederen etablere en opplevelse av at en endring er viktig og nødvendig. Behovet må forankres hos en meningsbærende og innflytelsesrik del av barnehagens ansatte. Visjoner og klare formuleringer med strategier som viser muligheter for måloppnåelse må kommuniseres ut i de fleste arenaer som er tilgjengelig for ansatte, foreldre og samarbeidsaktører. Også her gjelder det å utvise tillit til ansatte og fjerne strukturelle hindre gjennom godt medarbeiderskap og involvering (Jacobsen, 2004).

Transformativ ledelse dreier seg om å skape kreative endringer og stimulere til å drive læringsprosesser i tråd med barnehagens behov. For å få dette til er det sentralt å engasjere medarbeiderne i prosesser der de blir involvert og engasjert i utforskning av egne handlingsteorier (Argyris, 1982; Robinson, 2018).

Gjennom disse to ledelsestiltakingene kan vi relatere transaksjonsledelse til generell kapasitetsbygging. Dette dreier seg i hovedsak om å bygge gode strukturer i organisasjonen gjennom å forsterke infrastruktur, ferdigheter og motivasjon. Transformativ ledelse kan ses på som en måte å bygge innovasjonsspesifikk kapasitet. Dette dreier seg mer om hvordan en identifiserer og arbeider med kjernekomponentene i en spesiell intervensjon, og hvilke barrierer som kan oppstå i dette fagfeltet og konteksten som endringsarbeidet inngår i (Roland *et al.*, 2023).

For å styrke ledernes mestringstro i sin rolle må de inngå i et positivt læringssystem på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå. De må være aktive i egen læring gjennom å søke nye erfaringer (Roland *et al.*, 2023). Dette studiet beskriver dette som sentralt i arbeidet med utøvelse av ledelse innenfor juridiske rammer.

Ledelse av innovative læringsprosesser

For å få til innovative endringsprosesser med kvalitet og dermed en forbedring av barnehagens innhold, kreves det at ledere (og ansatte) har tilstrekkelig kompetanse om implementering av endringsprosesser. Ledelse og lederstil har blitt trukket fram som sentrale faktorer ved innovasjon (Stoll, 2009). Ledelse sies av mange å være det samme som endringsledelse (Hennestad & Revang, 2017). Begrunnelsen ligger i at samfunnet og omgivelser endrer seg hele tiden, og at ledelse i dag skjer hele tiden i endring. Likevel er det ikke slik

at endringsledelse er det samme som operativ ledelse av barnehagen gjennom transaksjonsledelse, der lederen setter fokus på arbeidsoppgaver med søkelys på struktur, rutiner, skriftlige planer og ansvarsfordeling. Dette er tydelige krav som lederen på en forutsigbar måte kan kommunisere til sine ansatte (Roland *et al.*, 2023).

I en metastudie (Rosing *et al.*, 2011) vises en konsistent sammenheng mellom team-innovasjon, innovativ tilpasning, kreativitet hos medarbeidere og kreativ prestasjon hos ledelse og ansatte. Særlig vises transformasjonsledelse å være sterkt relatert til innovasjon. Transformasjonsledelse, definert som «å flytte følgeren utover umiddelbare egeninteresser gjennom idealisert innflytelse (karisma), inspirasjon, intellektuell stimulering eller individuell vurdering» (Bass og Vanderberghe, 1999), motiverer ansatte til å nå høy ytelse.

Studiet, juss for ledere, sitt fokus på transformasjonsledelse i endringsprosesser kan stimulere graden av selvopplevd mestringsevne hos deltakerne. Dette kan derved påvirke graden av kreativitet hos enkeltpersoner og dermed innovasjon i organisasjonen. Transformativ ledelse kan bidra til økt organisasjonseffektivitet gjennom å skape, introdusere og implementere nye ideer i gruppen og organisasjonen, og derved forbedre prestasjonsnivået. Tilstedeværelsen av godt lederskap skaper en åpen meningsutveksling og setter organisasjonen i stand til å dele, integrere og bruke denne kunnskapen på en måte som fremmer organisasjonens mål og misjon (Matthiesen, 2014). Det dreier seg om å gå fra gammel etablert praksis til ny og ønsket retning, og forsøke å realisere intensjoner for fremtiden og implementere nye ideer i hverdagspraksisen (Hennestad & Revang, 2017, s. 138).

Gjennom arbeid i Juss-studiet, skal deltakerne utvikle sin innovasjonsspesifikke kapasitet. Dette dreier seg om hvordan deltakeren skal kunne identifisere og arbeide med kjernekomponenter i en spesiell intervensjon, samt eventuelle barrierer som kan oppstå når juss som fagfelt får et større fokus i organisasjonen (Roland *et al.*, 2023). Eksempler på viktige ledelsesoppgaver er i denne sammenhengen å planlegge fra start, sørge for god organisering og bygge kapasitet i barnehagen (Roland *et al.*, 2023, s. 141). Videre må lederen sørge for god systematikk, få oversikt over og lære kjernekomponentene i innovasjonen der juss som fagfelt skal være fokusområdet. Et søkelys på nytteverdien av innovasjonen kan føre til motivasjon for innsats gjennom et målrettet og konstruktivt arbeid (Roland *et al.*, 2023).

Metode

Denne kvalitative studien viser til funn fra beskrivelse og refleksjoner fra ledere i barnehagen rundt temaer knyttet til problemstillingens målsetting. Målet er å utforske hvilken betydning studiet, juss for ledere, har for utøvelse av ledelse i barnehagen. Wittek (2014, s. 220) påpeker at kunnskap er noe som skapes i og mellom mennesker. Forståelse og kunnskap utvikles i et samspill i intervjusituasjonen. Vi plasserer derfor studiet innenfor den sosialkonstruksjonistiske tradisjonen, der kunnskap, og dermed all meningsfull virkelighet, er basert på interaksjoner mellom mennesker i en kontekst (Crotty, 1998). I vår utarbeidelse av intervjuguide har vi en deduktiv tilnærming hvor utgangspunktet er vår egen erfaring og forståelse sammen med det teoretiske grunnlaget.

Med bakgrunn i dette foretok vi semistrukturerte forskningsintervjuer med fire barnehageledere (Postholm *et al.*, 2018), som også har vært studenter i juss- og ledelsesstudiet. Intervjuene ble gjennomført i en uformell stil slik at lederne fikk supplere med egne innspill (Krumsvik, 2016). Spørsmålene og temaene ble dermed formulert med en deduktiv tilnærming. Deres beskrivelser ble imidlertid bygget opp rundt en tilnærming som ga dem frihet til å beskrive og reflektere over åpne spørsmål og temaer. På denne måten spenner studiens fundament over deduktive prinsipper med teoretisk utgangspunkt. Samtidig har studien også en induktiv tilnærming som søker innsikt i deltakernes erfaringer.

I analysen beveget vi oss mellom deduksjon og induksjon, som av Alvesson og Sköldberg (2017, s. 13–14) betegnes som abduksjon. En slik abduktiv tilnærming tar utgangspunkt i en tolkende fenomenologisk modell (Smith *et al.*, 2009). Modellen gir rammer for vår analyse. Vår forforståelse, kunnskap og erfaring innenfor forskningsprosjektets tema ble brukt aktivt i en interaksjon mellom deduktiv og induktiv tilnærming i koding og kategorisering av empirien i meningsbærende enheter (Alvesson & Sköldberg, 2017).

Selv om vi som forskere søker etter objektivitet i våre analyser, er vi innforstått med at vår subjektivitet ved å være både forskere og lærere i studiet kan farge vår analyse av empiri og i utvikling av meningsbærende elementer. Vi har derfor vært kritiske til våre funn og trukket våre generelle slutninger fra det spesifikke til det mer generelle. Johannessen *et al.* (2016, s. 47) beskriver dette som en induktiv tilnærming, hvor disse slutningene danner grunnlaget for presentasjonen av funnene.

Presentasjon av funn

Kunnskapsutvikling

Funn fra studien tyder på at respondentene er samstemte i sin kunnskapsutvikling. De oppgir å ha fått bedre oversikt over lovverk, forskrift og sentrale bestemmelser som omhandler barn og ansatte i organisasjonen de er satt til å lede. De beskriver videre at de er blitt kjent med juridisk metode. Dette har ført til at de lettere klarer å lese og identifisere hvilke rettsnormer som gjelder ved ulike juridiske utfordringer.

Studiets kombinasjon av juridiske prinsipper og ledelsesstrategier beskrives av informantene som en unik sammensetning av kunnskap. Denne kunnskapen er essensiell for å navigere i det juridiske og organisatoriske landskapet. Dette fremmer en helhetlig forståelse av utfordringene og ansvaret som følger med ledelsesroller. Ved at studiet er bygd opp slik, tyder funnene på at studentene utvikler en sentral kunnskap i å lese og tolke juridiske tekster, for deretter å sette disse inn i en kontekst som er relevant for egen organisasjon. En av informantene sier det slik:

Det har blitt en tydeligere avgrensning av hvilke juridiske områder som jeg som leder trenger å bry meg med. De er jo veldig sterkt knyttet til de områdene som var på studiet, det vil si arbeidsrett og knyttet til barnehageloven da, eller opplæringsloven. Så jeg synes at det er lettere å lese juridiske tekster. Jeg forstår mer dilemmaer. Man må liksom forstå teksten fullt ut.

Informantene forteller at studiet har forberedt dem på å møte utfordringer i skjæringspunktet mellom juss og ledelse med tillit og kompetanse. Studiets tilrettelegging der gruppearbeid, samhandling med medstudenter og arbeidskrav er en sentral metodikk, beskrives av informantene som viktig. Erfaringene som trekkes frem er at de har forbedret sine kommunikasjonsevner, konfliktløsningsevner, og evnen til å anvende juridisk kunnskap i beslutningsprosesser. Som spesielt nyttig beskrives studiets fokus på erfaringsdeling og diskusjoner i studentgrupper rundt aktuelle dilemmaer som ledere opplever i egen organisasjon. En av studentene sier det slik:

Vi hadde et veldig godt arbeid i basisgruppen da vi delte både erfaringer og dilemmaer. Det var veldig nyttig, uansett hvor folk var leder, eller hvilken ledererfaring man hadde, så synes jeg at det var nyttig.

Ved at ledere i barnehagen har utviklet sin kunnskap, har dette i noen tilfeller ført til endringer i organisasjonens rutiner og systemer. Informantene forteller at de har lyktes i å anvende sin nyvunne kunnskap og ferdigheter innenfor sine arbeidsplasser, og implementert juridiske overveielser i utviklingen og forbedringen av organisatoriske prosesser. De understreker studiets praktiske verdi og overføringsverdi fra akademiske erfaringer til profesjonell praksis.

Informantene beskriver at de har oppnådd en unik blanding av juridisk innsikt og ledelsesdyktighet. Dette setter dem i stand til å effektivt møte og navigere de mangfoldige utfordringene de vil møte i sin ledelse. Denne kunnskapsutviklingen representerer ikke bare en berikelse av deres personlige og profesjonelle liv, men bidrar også vesentlig til den strategiske utviklingen av organisasjonen de er en del av. Informantene beskriver en større trygghet i egen lederrolle og lederutøvelse som følge av egen utvikling i studiet, der samspill med andre har vært en betydelig del. Dette trekker de med seg i arbeidet med sine ansatte.

Funn fra studien gir noen indikasjoner på at andre ansatte i barnehagen også har opplevd kunnskapsutvikling og nye måter å forstå barnehagens juridiske rammer på. Dette har skjedd gjennom påvirkning av utprøvinger og annet som leder har gjort som del av utdanningen. Noen informanter sier at de leder personalet annerledes enn tidligere. I deres ervervede kunnskap om ledelse, der juridiske spørsmål, skjønnsmessige vurderinger og dilemmaer skal behandles, benyttes modeller og verktøy fra studiet. Det kan bety at barnehagens profesjonelle fellesskap har en viss form for innovasjon og nytenking når de samhandler om innhold, verktøy og metoder som lederen har tatt med seg fra studiet.

Kapasitetsbygging

Informantene sier at studiet har gitt et dyptgående blikk i hvordan juridiske prinsipper kan anvendes strategisk i ledelseskontekster. De forteller at dette har vært viktig for å utvikle kompetanse for effektiv organisasjonsledelse. Funn i studien tyder på at lederes kapasitet for å utøve ledelse innenfor det juridiske fagområdet er styrket. Dette kommer til uttrykk gjennom informantenes beskrivelse av forbedret evne til å håndtere juridiske problemstillinger, økt bevissthet rundt ledelsesansvar og juridiske forpliktelser, samt implementering av kunnskap og metodikk fra studiet i daglig arbeid. Dette

har bidratt til en mer effektiv, trygg og reflektert ledelsespraksis. En av informantene sier det slik:

Man blir trygg i å lede de prosessene da, fordi man har en juridisk forståelse i bakgrunnen. Man tar seg tiden slik at man klarer å stille de gode spørsmålene, at man klarer å hente frem noen referanser som man har lært på studiet.

Informantene beskriver hvordan studiet har åpnet for bredere diskusjoner og refleksjoner rundt «barnets beste» i ulike kontekster. De opplever at de har implementert lederstøtteverktøy, som et direkte resultat av studiet. Et konkret eksempel er innkjøp av lisens for å kunne ha full tilgang til lovdata.no med eksempler. Tilgang til konkrete eksempler fra rettspraksis oppfattes som viktig for at leder i sin tur skal kunne kontekstualisere og ramme inn samtaler med ansatte på en god måte. Dette gjør at det blir færre misforståelser og konflikter på arbeidsplassen i tilfeller der leder skal forklare juridiske rammer for arbeidstakers rettigheter og plikter i organisasjonen. Dette skjer gjennom at språk og kontekst blir oppfattet som begripelig og logisk.

Videre understreker informantene viktigheten av kontinuerlig læring og tilpasning i ledelsesrollen. En leder har satt en juridisk case på dagsorden som fast punkt på de månedlige møtene. Det gjør at hele teamet får større forståelse og innsikt, slik at barnehagen øker kapasiteten til å håndtere juridiske problemstillinger. Deres erfaringer og kunnskaper fra studiet har endret måten ledergruppa i barnehagen forstår barnehagens juridiske rammer på. Juridiske problemstillinger og temaer er nå kommet på dagsorden som del av det systematiske arbeidet.

Flere ledere understreker at de forbedrer sin kapasitet til kritisk tenkning og strategisk analyse. Ved å anvende juridisk kunnskap på en måte som fremmer organisasjonenes strategiske utvikling, har informantene utviklet en proaktiv tilnærming til lederskap. De har lært å forutse potensielle juridiske utfordringer og integrere løsninger i sine ledelsesstrategier. Dette bidrar til organisasjonenes og ledergruppens evne til å håndtere juridiske spørsmål effektivt og fremmer en kultur for juridisk og etisk bevissthet. Dette gir en kollektiv forbedring i organisasjonens kapasitet og evne til å håndtere juridiske utfordringer mer effektivt. Erfaringene fra deltakerne har ført til en bevisst overføring av kunnskap til praktisk bruk i organisasjonen og en styrket læringskultur innad i organisasjonen.

Enkelte av informantene beskriver at deres nyervervede kunnskap også har bidratt til endringer på kommunalt nivå. Skoleeier har lagt inn faste tema-bolker i nettverket som omhandler juridiske problemstillinger og endringer i lov og forskrift. Ledere som har deltatt på studiet er spesielt invitert inn i kommunens ledergruppe for å bidra med kunnskaper og kompetanse. Slik sett ser vi at studiet har bidratt til å øke juridisk kapasitet i studentenes egne kommuner, og til og med i nabokommuner som deltar i nettverket. En av informantene beskriver dette slik:

Saksbehandlingen i vår kommune har man fått en mer omforent forståelse av. Jeg har fått en kompetanse som gjør at jeg kan dele med mine kolleger, som gjør at vi på en måte har klart å øke vår kapasitet.

Som en konsekvens av dette beskriver informantene at de i større grad enn tidligere arbeider tverrfaglig og interkommunalt med erfaringsdeling og refleksjon. Flere steder er det blitt etablert interkommunale nettverk for å bygge kapasitet om juss i barnehagen. Funnene tyder dermed på at de føler at de er mer i forkant på juridiske problemstillinger og kjenner seg tryggere enn før. Det i sin tur kan styrke lederne i sin rolle og bidra til energi og motivasjon til å gjøre en god faglig analyse slik at lederhandlingen kanskje får bedre kvalitet.

Innovasjon

Funn i studien tyder på at deltakerne har på sine unike måter integrert nyervervet kunnskap og ferdigheter i sine ledelsesroller. Dette har ført til betydelig vekst i kompetanse og selvsikkerhet i ledelsen av juridiske spørsmål. Informantene gir en felles forståelse for hvordan juridisk kunnskap kan, gjennom innovasjoner, omsettes til praktisk nytte i arbeidslivet. De deler en erkjennelse av at en dypere forståelse for juridiske prinsipper ikke bare forbedrer beslutningsprosesser og effektiviteten i håndteringen av komplekse problemstillinger, men også styrker organisasjonens evne til å operere innenfor lovens rammer. En av informantene sier det slik:

I et sånt innovasjonsperspektiv, tenker jeg at for meg så har jeg vært veldig bevisst på at den økte kompetansen skal være med å forenkle prosesser der det er mulig. Det har vært viktig for meg. Det handler om å jobbe med strukturer og prosesser, og så handler det om å vurdere. Vi må være veldig bevisst på hvordan vår forståelse av lovverket er, hvordan vi praktiserer og hva er det vi oppnår av endring.

Det å forbedre, forenkle og innovere prosesser innen egen organisasjon fremheves der juridisk forståelse spiller en rolle. Dette er viktig for å skape en proaktiv tilnærming til ledelse av barnehagen. Innovative arbeidsprosesser betraktes av deltakerne som strømlinjeformede operasjoner. Disse har til hensikt å forbedre beslutningstaking og fremme en kultur for kontinuerlig forbedring. Gjennom å anvende teoretisk kunnskap i praktiske situasjoner, har deltakerne klart å implementere mer strukturerte og lovlige løsninger. Dette bidrar direkte til organisasjonens juridiske robusthet.

Informantene gir beskrivelser om hvordan studiet har utstyrt dem med verktøyene de trenger for å navigere i og påvirke den juridiske rammen rundt barnehagens drift. De trekker også frem økt bevissthet og etterlevelse av lovgivning blant ansatte og i spesialiserte kompetanseområder som personvern og informasjonssikkerhet. «Ja, for det er jo noe som er i utvikling hele tiden, og vi klarer jo ikke å følge med. Så det at man faktisk er mer tilbakeholden og mer skeptisk, det skal man være.» forteller en av informantene. Denne bevisstheten fører ikke bare til en reduksjon i juridiske risikoer, men også til en kultur der juridisk bevissthet og ansvarlighet er fremtredende.

Det er funn i studien som tyder på at denne felles forståelsen, som kommer frem gjennom informantenes erfaringer, underbygger viktigheten av juridisk utdanning for ledere og beslutningstakere. Beskrivelsene fra informantene tyder på at kunnskap om lovgivning og juridiske prinsipper er essensiell for å fremme en bærekraftig og lovlig drift. I tillegg er det viktig for å forankre en etisk og ansvarlig bedriftskultur som verdsetter og beskytter både organisasjonens og individets rettigheter.

Drøfting

Denne studien søker etter kunnskap om barnehagelederes positive erfaringer med fokus på juridiske forhold som omhandler rettigheter og plikter på organisasjonsnivå. Drøftingen i denne sammenhengen tar utgangspunkt i funndelen av dette kapitlet og lar samme hovedoverskrifter lede diskusjonen.

Barnehageledernes utvikling av kunnskapsgrunnlag

Funnene i studien tyder på at deltakerne har opparbeidet et betydelig kunnskapsgrunnlag gjennom å ha deltatt i studiets aktiviteter. Ved at studiet vektlegger en sosiokulturell forståelse av hvordan mennesker lærer, forteller deltakerne at de har forbedret sine kommunikasjonsevner, konfliktløsningsevner og evnen til å anvende juridisk kunnskap i beslutningsprosesser. Gjennom å ha utforsket sitt eget kunnskapsgrunnlag for handlinger (Argyris, 1982; Robinson, 2018), beskriver deltakerne at de er blitt styrket i utøvelse av transformativ ledelse slik Martinsen *et al.* (2019) beskriver. Det dreier seg da om å skape kreative endringer og stimulere til å drive læringsprosesser i tråd med barnehagens behov.

Funn fra studien i denne sammenhengen tyder på at informantene involverer ansatte i barnehagen i utprøving av ny kunnskap og kompetanse gjennom kollektive læringsprosesser. Ved å fokusere på et positivt læringssystem på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå der de selv er aktive deltakere, kan egen lederutøvelse styrkes (Roland *et al.*, 2023). I en sosiokulturell forståelse av hvordan mennesker lærer, vil deltakerne gjennom kommunikasjon og samhandling med andre, få tilgang til kunnskap som de etter hvert vil kunne ta i bruk i egen praksis (Säljö *et al.*, 2016).

Studiens funn tyder også på at deltakerne har gjort endringer i barnehagens rutiner og systemer, basert på forhold som omhandler rettigheter og plikter på organisasjonsnivå. Dette beskriver Kirkhaug (2017) som andre generasjons organisasjonsutvikling. Fokus på transaksjonsledelse i studiet, der det dreier seg om å bygge gode strukturer i organisasjonen gjennom å forsterke infrastruktur, ferdigheter og motivasjon, har hatt en overføringsverdi fra studiet til profesjonell praksis (Roland *et al.*, 2023). Økt kunnskap om transaksjonsledelse handler ofte om å holde orden på det administrative ved å skape strukturer og opprettholde den daglige driften (Martinsen *et al.*, 2019).

Säljö (2016) sier at dette vil kunne bidra til trygghet i lederrollen. En slik trygghet beskrives av deltakerne med utgangspunkt i en forbedret forståelse av relevante lovverk, forskrifter og egen evne til å anvende juridisk metode effektivt i sine lederroller. Andersen *et al.* (2017) sier at skjønnsmessige vurderinger som lederne gjør, tar utgangspunkt i deres profesjonserfaring. Slike skjønnsmessige vurderinger beskrives av deltakerne som å være styrket. Ved at de kombinerer deres nyervervede kunnskap med utprøving i praksis, bidrar dette til en helhetlig forståelse av deres ansvar og utfordringer innen ledelse av barnehagen, og dermed trygghet i deres skjønnsmessige vurderinger (Andenæs & Møller, 2016).

Kapasitetsbygging for ledere i barnehagen

Funn fra denne studien kan tyde på at studiet i juss og ledelse gir deltakerne en økt kapasitet for å møte juridiske utfordringer innenfor ledelse. Selve begrepet kapasitet beskrives av Holden *et al.* (2018) som noe mer enn kompetanse. Det dreier seg om evne til å løse oppgaver og mestre utfordringer i konkrete situasjoner. Kompetansebegrepet hos Holden viser til summen av kunnskap, ferdigheter og holdninger, og hvordan disse anvendes i samspill. Kapasitet handler om både kompetanse, motivasjon og holdninger. Gjennom personlig utvikling, praktisk bruk av teoretisk kunnskap og en økt bevissthet om juridiske aspekter av ledelse, søker studiet å utruste lederne med nødvendig kapasitet for å navigere i et komplekst juridisk landskap.

Studiet har hatt fire perspektiver for å bygge studentenes kapasitet som kjennes igjen hos Stoll og Kools (2017). Disse dreier seg om systemtenkning, lærings- og strategiperspektivet og et integrert perspektiv. Det integrerte perspektivet vil kunne trekke sammen de tre andre (Stoll & Kools, 2017). Utdanningsdirektoratet (2017) skriver at for å lede sitt personale må lederen være faglig oppdatert for å kunne faglig veilede ansatte, i pedagogisk virksomhet og i juridiske spørsmål, slik at også disse utvikler en felles forståelse for oppdraget som er gitt. Oppdraget i denne sammenhengen er i tråd med barnehageloven og rammeplanen for barnehagen.

Informantene i studien beskriver at den integrerte tilnærmingen til ledelse og juss har bidratt til en bevissthet om hva kapasitetsbygging handler om (Jacobsen, 2004). De forstår det slik at det handler om hvorvidt organisasjonen er i stand til å ta inn over seg betydningen av ny kunnskap og

anvende den til kjerneoppgaver i virksomheten. For barnehagens del legges det mindre vekt på fag og større vekt på læring gjennom relasjon til lek og aktivitet (Roland *et al.*, 2023).

Studiets metodikk styrker deltakernes kapasitetsbygging gjennom ferdighetstrening og øving, individuell og kollektiv veiledning, og et tilstedeværende og engasjert fagteam som er tett på studentene (Fixsen *et al.*, 2019). Informantene beskriver at de har blitt flinkere til å analysere problemstillinger enn tidligere. De går grundigere inn i lovverk om rettigheter og plikter via juridisk metode for å sikre at saken er godt nok belyst. Dette har gjort det lettere å treffe med riktig tiltak eller oppfølging overfor barn, foreldre eller tilsatte. I barnehager hvor ansatte individuelt og kollektivt har høy kapasitet for endring, er det svært trolig at det leveres god kvalitet (Roland *et al.*, 2023). Informantene beskriver at de gjennom økt kapasitet har bidratt til nytenking rundt system, læring og strategi på arbeidsplassen (Stoll & Kools, 2017). I tillegg har noen av informantene bidratt i tverrfaglig og interkommunalt samarbeid. Samlet har fokuset på å bygge kapasitet gjennom studiet i juss for ledere styrket deltakernes lederroller og bidratt til strategisk utvikling av organisasjonene de er en del av.

Ledelse av innovative læringsprosesser i barnehagen

Informantene beskriver at med økt kapasitet gjennom ny kunnskap og ferdigheter i ledelsesrollene, øker kompetansen og selvsikkerheten i ledelsen av juridiske spørsmål. Funn fra studien tyder på en felles erkjennelse av at juridisk kunnskap kan transformeres til praktisk nytte gjennom innovasjon, med særlig fokus på organisatorisk utvikling og risikostyring. Slik transformasjon av kunnskap sies av mange å være det samme som endringsledelse (Hennestad og Revang, 2017). Transformasjonsledelse er sterkt relatert til innovasjon (Bass & Vanderberghe, 1999). Idealiserende innflytelse og inspirerende lederskap vises når lederen forestiller seg en ønskelig fremtid, artikulere hvordan den kan nås, setter et eksempel til å følge, setter høye standarder for ytelse, og viser beslutsomhet og tillit.

Informantene beskriver en utvidet forståelse for juridiske prinsipper som forbedrer beslutningsprosesser og effektiviteten i håndteringen av komplekse problemstillinger. Det dreier seg om å gå fra gammel etablert praksis gjennom en innovativ tilnærming til en ny og ønsket retning. Målet er å forsøke

å realisere intensjoner for fremtiden og implementere nye ideer i hverdagspraksisen (Hennestad & Revang, 2017, s. 138). Nye ideer som trekkes frem av informantene i denne sammenhengen dreier seg om et større fokus på en etisk og ansvarlig bedriftskultur som verdsetter og beskytter både organisasjonens og individets rettigheter. Et slikt fokus vil kunne styrke barnehagens evne til å operere lovlige, og bidra til en kultur av juridisk bevissthet og ansvarlighet.

Beskrivelsene fra informantene belyser en felles forståelse for hvordan juridisk kunnskap kan, gjennom innovasjoner, omsettes til praktisk nytte i arbeidslivet. Et søkelys på nytteverdien av endringen kan føre til motivasjon for innsats gjennom et målrettet og konstruktivt arbeid (Roland *et al.*, 2023). I innovasjonsprosessen må lederen sørge for god systematikk, få oversikt over og lære kjernekomponentene der juss som fagfelt skal være fokusområdet. Et mål med studiet er at kapasiteten for ledelse og innovasjon som utvikles hos barnehagelederen og barnehagen skal komme barna til gode. Det vil si at innovasjoner skal føre til noe mer enn læring i det profesjonelle fellesskapet hos de ansatte.

Oppsummert

Problemstillingen i denne studien har vært *Hvilken betydning har studiet juss for ledere for utøvelse av ledelse i barnehagen*. Gjennom intervju med fire erfarne ledere i barnehagen som har gjennomført studiet i juss for ledere, er det identifisert tre hovedområder som har hatt en betydelig innvirkning på deres ledelsespraksis i barnehagen. Særlig har de opplevd et fokus på utvikling av kunnskapsgrunnlag, kapasitetsbygging, og ledelse av innovative læringsprosesser. Deltakerne har gjennom studiet forbedret sine kommunikasjonsevner, konfliktløsningsevner, og evnen til å anvende juridisk kunnskap i beslutningsprosesser. Dette styrker deres utøvelse av transformativ- og transaksjonsledelse. Deltakelse på studiet synes å bidra til kreative endringer og stimulerer læringsprosesser i tråd med barnehagens behov. Lederutøvelsen styrkes gjennom å involvere ansatte i kollektive læringsprosesser på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå.

Det er funn som tyder på at deltakerne har økt sin kapasitet for å møte juridiske utfordringer. Kapasitet omfatter kompetanse, motivasjon og holdninger. Dette har ledet til personlig utvikling og en praktisk bruk av teoretisk kunnskap. Det har også ført til økende bevissthet om juridiske aspekter av ledelse, samt en integrert tilnærming til ledelse og juss som styrker lederroller og bidrar til strategisk utvikling av organisasjonen.

Betydningen av juridisk kunnskap for innovasjon innen organisatorisk utvikling og risikostyring fremheves. Deltakerne opplever at juridisk kunnskap forbedrer beslutningsprosesser og effektiviteten i håndteringen av komplekse problemstillinger. Dette inkluderer et fokus på en etisk og ansvarlig bedriftskultur som verdsetter både organisasjonens og individets rettigheter. Samtidig bidrar dette til å utvikle en kultur av juridisk bevissthet og ansvarlighet.

Samlet sett indikerer funnene at studiet i juss for ledere har stor betydning for deltakernes utøvelse av ledelse i barnehagen. Studiet bygger nødvendig kapasitet og kompetanse for å navigere i et komplekst juridisk landskap som omhandler rettigheter og plikter på organisasjonsnivå. Dette styrker deltakernes lederroller og bidrar til en helhetlig og strategisk utvikling av barnehagen. Gjennom deltakelse i studiet utvikler deltakerne en bedre forståelse av, og håndtering av, juridiske spørsmål. Funn i studien tyder dermed på at deltakerne utvikler forbedrede læringsprosesser, der hele profesjonsfelleskapet bidrar i innovasjoner i barnehagen.

Referanser

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur.
- Andenæs, K. & Møller, J. (2016). *Retten i skolen: mellom pedagogikk, juss og politikk*. Universitetsforlaget.
- Andersen, O. J., Moldenæs, T. & Torsteinsen, H. (2017). *Ledelse og skjønnsutøvelse: analyse, intuisjon, forhandlinger*. Fagbokforlaget.
- Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning, and action: individual and organizational*. Jossey-Bass.
- Bass, B. M. & Vanderberghe, C. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. Commentary: Leadership and organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. Sage.
- Fixsen, D. L., Van Dyke, M. K. & Blase, K. A. (2019). Science and implementation. Active Implementation Research Network.
- Hennestad, B. W. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring: Fra plan til praksis*. (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Holden, S., Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon & Kunnskapsdepartementet. (2018). *Fremtidige kompetansebehov I. Kunnskapsgrunnlaget*. Kunnskapsdepartementet. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon Informasjonsforvaltning. <https://www.regjeringen.no/contentassets/e6acac1df4964805a34c767fa9309acd/nou/pdfs/nou201820180002000dddpdfs.pdf>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tuft, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt.
- Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Universitetsforlaget.
- Krumsvik, R. J. (2016). *Digital læring i skole og lærerutdanning* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Kunnskapsdepartementet. (2007). *Tilsyn med barnehager*. <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/kd/bro/2007/0001/ddd/pdfv/304960-tilsyn-f4226.pdf>
- Martinsen, Ø. L., Goveia, I. C., Engetrøen, R., Gjestrud, G. & Velsand, K. (2019). *Perspektiver på ledelse* (5. utg.). Gyldendal.
- Matthiesen, S. B. (2014). Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon.
- Postholm, M. B., Jacobsen, D. I. & Søbstad, R. (2018). *Forskningsmetode for masterstudenter i lærerutdanningen*. Cappelen Damm akademisk.
- Robinson, V. (2018). *Færre endringer – mer utvikling*. Cappelen Damm akademisk.
- Roland, P., Hye, L. & Øgård, M. (2023). *Kapasitetsbygging i barnehage, skole og PPT: profesjonelle lærende fellesskap, implementering og ledelse* (utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Smith, J. A., Larkin, M. & Flowers, P. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. SAGE.

- Stoll, L. (2009). Capacity building for school improvement or creating capacity for learning? A changing landscape. *Journal of Educational Change*, 10(2–3), 115–127. <https://doi.org/10.1007/s10833-009-9104-3>
- Stoll, L. og Kools, M. (2017). The school as a learning organisation: A review revisiting and extending a timely concept. *Journal of Professional Capital and Community*, 2(1), 2–17. <https://doi.org/10.1108/JPC-09-2016-0022>
- Säljö, R., Gilje, Ø. og Goveia, I. C. (2016). *Læring: En introduksjon til perspektiver og metaforer*. Cappelen Damm akademisk.
- Utdanningsdirektoratet. (2017). *Rammeplan for barnehagen*. <https://www.udir.no/contentassets/7c4387bb50314f33b828789ed767329e/rammeplan-for-barnehagen-bokmal-pdf.pdf>
- Witteck, L. (2014). Sosiokulturelle tilnærminger til læring. I J. Haldal & L. Wittek (Red.), *Pedagogikk: en grunnbok*. Cappelen Damm akademisk.