

## **Nettverk: 2+2=5 Sant?**

### **En studie om nettverkstilbøyelighet blant barnehageledere i Sandnes og Stavanger kommune**

INGER HILDE WASBØ GRUDE  
BENTE SJØTHUN

VEILEDER  
Are Vegard Haug

**Universitetet i Agder, 2019**  
Fakultet for Samfunnsvitenskap  
Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag



## Innhold

Innhold .....	2
Figuroversikt.....	4
Tabelloversikt .....	4
Grafoversikt.....	5
Forord .....	7
Sammendrag.....	8
Innledning.....	9
1    Studiens problemstilling og ambisjon.....	11
1.1    Tema og relevans.....	11
1.2    Studiens teoretiske og metodiske fundament .....	12
1.3    Studiens videre struktur og oppbygning .....	12
2    Styrerrollen: Bakgrunn og historie.....	16
2.1    Barnehagen i en historisk kontekst.....	17
2.2    Styrerrollen i en historisk kontekst – fra nettverk til nettverk.....	19
2.3    Barnehagen i nyere tid – etter 1970.....	23
2.4    Oppsummering .....	25
3    Teori og tidligere forskning .....	27
3.1    Hva er ledelse?.....	28
3.2    Hva er nettverk?.....	31
3.2.1    Ledernetttverk .....	36
3.2.2    Ledelse i nettverk .....	37
3.2.3    Utdanning og nettverk.....	38
3.2.4    Kritikk av nettverk .....	40
3.2.5    Alder og nettverk.....	41
3.3    Kjønnfordeling blant barnehageledere.....	41
3.4    Barnehagens størrelse .....	42
3.5    Oppsummering .....	43
4    Design, metode og data.....	45
4.1    Valg av metode og forskningsdesign.....	46
4.2    Nærhet og distanse til forskningsfeltet .....	48
4.3    Svakheter ved undersøkelsen og datagrunnlaget.....	50
4.4    Frafallsanalyse .....	51

4.5	Reliabilitet og validitet .....	54
4.6	Koding av data.....	56
4.7	Oppsummering .....	58
5	Presentasjon av data.....	60
5.1	Hvordan kommer nettverkstilbøyelighet til uttrykk i praksis? .....	60
5.1.1	Hvor mange deltar? .....	64
5.1.2	Hvordan kommer nettverkene til uttrykk i barnehagesektoren i Sandnes og Stavanger?.....	67
5.1.3	Hvordan kommer nettverksdeltakelse til uttrykk .....	75
5.2	Hva så med våre avhengige variabler? .....	81
5.2.1	Analyse påstander nytteverdi .....	82
5.2.2	Analyse påstander mestring .....	84
5.2.3	Analyse påstander overføring.....	86
5.3	Hva forklarer denne variasjonen – våre uavhengige variabler? .....	88
5.3.1	Nettverkstilbøyelighet kommune .....	89
5.3.2	Nettverkstilbøyelighet barnehagetype – hypotese 1.....	93
5.3.3	Nettverkstilbøyelighet versus utdanning – hypotese 2.....	99
5.3.4	Nettverkstilbøyelighet versus alder - hypotese 3 .....	105
5.3.5	Nettverkstilbøyelighet versus størrelse på barnehagen – hypotese 4.....	112
5.4	Oppsummering nettverkstilbøyelighet og hypoteser.....	117
5.4.1	Oppsummering av nettverkstilbøyeligheten.....	118
5.4.2	Oppsummering av hypotesene .....	123
6	Konklusjon og implikasjoner.....	127
6.1	Konklusjon.....	127
6.2	Implikasjoner .....	131
6.2.1	Teoretiske implikasjoner.....	131
6.2.2	Policy implikasjoner .....	132
6.2.3	Praktiske implikasjoner.....	133
6.3	Avslutning .....	134
7	Litteraturliste.....	135
8	Litteratur - kilder.....	138
9	Vedlegg.....	139
9.1	Godkjenning SND .....	139
9.2	Informasjonsbrev .....	141
9.3	Spørreundersøkelsen.....	143

## Figuroversikt

Figur 3.1 Medarbeiderroller i samskapelsesprosesser .....	32
Figur 3.2 Marked, hierarki og nettverk (Øgård 2017) .....	34
Figur 3.3 Holmquists idealmodell for overføring av kunnskap.....	40

## Tabelloversikt

Tabell 4.1 Utdanningsnivå hos barnehageledere.....	49
Tabell 4.2 Kjønnfordeling i det teoretiske utvalget versus det faktiske utvalget.....	53
Tabell 4.3 Spørsmålskategorisering nytte-, mestring- og overføringsverdi .....	57
Tabell 5.1 Total nettverkstilbøyelighet der avhengige variablene er rangert innbyrdes.....	63
Tabell 5.2 Roller som barnehagelederne innehar i nettverket .....	68
Tabell 5.3 Lokalisering av nettverkene respondenten deltar i.....	69
Tabell 5.4 Prosentvis fremstilling over hva det jobbes med i nettverkene versus barnehagetype.....	72
Tabell 5.5 Oversikt over hvem som initierer nettverkene .....	74
Tabell 5.6 Nettverksdeltakelse blant respondentene i henholdsvis Sandnes og Stavanger kommune .....	76
Tabell 5.7 Nettverksdeltakelse i barnehagetype kommunal versus privat .....	77
Tabell 5.8 Nettverksdeltakelse i de forskjellige barnehagetyperne .....	78
Tabell 5.9 Respondentens nettverksdeltakelse versus utdanningsnivå.....	79
Tabell 5.10 Antall nettverk respondenten deltar i forhold til alder .....	80
Tabell 5.11 Respondentens nettverksdeltakelse relatert til barnehagestørrelsen.....	81
Tabell 5.12 Respondentens nettverkstilbøyelighet for nytte, mestring og overføringsverdi relatert til kommune	89
Tabell 5.13 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen nytte versus kommune .....	90
Tabell 5.14 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen mestring versus kommune .....	91
Tabell 5.15 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen overføringsverdi versus kommune.....	92
Tabell 5.16 Respondentens nettverkstilbøyelighet for nytte, mestring og overføringsverdi relatert til barnehagetype .....	94
Tabell 5.17 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen nytte versus barnehagetype.....	95
Tabell 5.18 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen mestring versus barnehagetype.....	96
Tabell 5.19 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen overføringsverdi versus barnehagetype .....	98
Tabell 5.20 Respondentens nettverkstilbøyelighet for nytte, mestring og overføringsverdi relatert til utdanning .....	100
Tabell 5.21 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen nytte versus utdanningsnivå.....	101
Tabell 5.22 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen mestring versus utdanningsnivå.....	102
Tabell 5.23 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen overføringsverdi versus utdanningsnivå .....	104
Tabell 5.24 Respondentens nettverkstilbøyelighet for nytte, mestring og overføringsverdi relatert til alder .....	105
Tabell 5.25 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen nytte versus nytte .....	107

Tabell 5.26 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen nytte versus mestring .....	109
Tabell 5.27 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen nytte versus overføring .....	110
Tabell 5.28 Respondentens nettverkstilbøyelighet for nytte, mestring og overføringsverdi relatert til barnehagestørrelse.....	112
Tabell 5.29 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen nytte versus barnehagestørrelse .....	114
Tabell 5.30 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen mestring versus barnehagestørrelse .....	115
Tabell 5.31 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen overføringsverdi versus barnehagestørrelse.....	116
Tabell 5.32 Utfall av hypotesene.....	123

## Grafoversikt

Graf 4.1 Fordeling av barnehagetyper for respondentene .....	49
Graf 4.2 Fordeling av respondentene mellom kommunene .....	52
Graf 4.3 Respondentenes kjønnsfordeling .....	53
Graf 4.4 Respondenter som deltar i nettverk.....	53
Graf 4.5 Respondenter som deltar i ledernetverk.....	54
Graf 4.6 Respondenter med utdanning utover bachelorgrad.....	54
Graf 5.1 Nettverkstilbøyelighet – viser den avhengige variabelen for nytte .....	61
Graf 5.2 Nettverkstilbøyelighet – viser den avhengige variabelen for mestring .....	62
Graf 5.3 Nettverkstilbøyelighet – viser den avhengige variabelen for overføringsverdi .....	62
Graf 5.4 Total nettverkstilbøyelighet versus alder; hvert punkt representerer én respondent .....	63
Graf 5.5 Respons i forhold til utvalg.....	64
Graf 5.6 Gjennomsnittsalder på barnehagelederne .....	64
Graf 5.7 Gjennomsnittslengde på lederskap.....	64
Graf 5.8 Antall barnehager respondentene har ledet .....	65
Graf 5.9 Ledererfaring fra andre bransjer .....	65
Graf 5.10 Barnehagens størrelse målt i antall årsverk.....	65
Graf 5.11 Antall pedagoger i respondentens barnehage.....	66
Graf 5.12 Andre ledende stillinger i respondentens barnehage .....	66
Graf 5.13 Roller som barnehagelederne innehar i nettverket.....	68
Graf 5.14 Lokalisering av nettverkene respondenten deltar i.....	69
Graf 5.15 Respondentenes rangering av nytteverdi og bruk av ledernetverk.....	70
Graf 5.16 Innbyrdes fordeling av nytteverdi og bruk av ledernetverk for hver kategori .....	71
Graf 5.17 Oversikt over hva det jobbes med i nettverkene .....	72
Graf 5.18 Nettverksdeltakelse blant respondentene i henholdsvis Sandnes og Stavanger kommune .....	75
Graf 5.19 Nettverksdeltakelse i barnehagetype kommunal versus privat .....	77
Graf 5.20 Nettverksdeltakelse i de forskjellige barnehagetyperne .....	78
Graf 5.21 Respondentens nettverksdeltakelse versus utdanningsnivå .....	79
Graf 5.22 Antall nettverk respondenten deltar i forhold til alder .....	80
Graf 5.23 Respondentens nettverksdeltakelse relatert til barnehagestørrelsen.....	81

Graf 5.24 Respondentens opplevde nytteverdi av nettverksdeltakelse .....	82
Graf 5.25 Respondentens opplevde mestringsverdi av nettverksdeltakelse .....	84
Graf 5.26 Respondentens opplevde overføringsverdi av nettverksdeltakelse .....	86
Graf 5.27 Respondentens nettverkstilbøyelighet for nytte, mestring og overføringsverdi relatert til kommune ..	89
Graf 5.28 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen nytte versus kommune .....	90
Graf 5.29 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen mestring versus kommune .....	91
Graf 5.30 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen overføringsverdi versus kommune .....	92
Graf 5.31 Respondentens nettverkstilbøyelighet for nytte, mestring og overføringsverdi relatert til barnehagetype .....	93
Graf 5.32 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen nytte versus barnehagetype.....	95
Graf 5.33 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen mestring versus barnehagetype.....	96
Graf 5.34 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen overføringsverdi versus barnehagetype .....	97
Graf 5.35 Respondentens nettverkstilbøyelighet for nytte, mestring og overføringsverdi relatert til utdanning ..	99
Graf 5.36 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen nytte versus utdanningsnivå .....	101
Graf 5.37 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen mestring versus utdanningsnivå.....	102
Graf 5.38 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen overføringsverdi versus utdanningsnivå .....	103
Graf 5.39 Respondentens nettverkstilbøyelighet for nytte, mestring og overføringsverdi relatert til alder .....	105
Graf 5.40 Aldersfordeling versus nytte; hvert punkt kan representere én eller flere respondenter .....	106
Graf 5.41 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen nytte versus nytte.....	107
Graf 5.42 Aldersfordeling versus mestring; hvert punkt kan representere én eller flere respondenter .....	108
Graf 5.43 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen nytte versus mestring.....	108
Graf 5.44 Aldersfordeling versus overføringsverdi; hvert punkt kan representere én eller flere respondenter...	110
Graf 5.45 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen nytte versus overføring .....	110
Graf 5.46 Respondentens nettverkstilbøyelighet for nytte, mestring og overføringsverdi relatert til barnehagestørrelse.....	112
Graf 5.47 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen nytte versus barnehagestørrelse .....	114
Graf 5.48 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen mestring versus barnehagestørrelse .....	115
Graf 5.49 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen overføringsverdi versus barnehagestørrelse .....	116

## Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på et erfaringsbasert masterprogram i ledelse ved Universitetet i Agder, Fakultetet for samfunnsvitenskap.

Målet med studien er å belyse nettverkstilbøyelighet og ulike sider ved nettverk:

Hva er nettverk, hvordan kommer nettverkstilbøyelighet til uttrykk i barnehagesektoren og hvilke faktorer er avgjørende for om barnehageledere deltar i nettverk? Sagt på en annen måte; Hvilken effekt har nytte- mestrings- og overføringsverdi av deltakelse i ledernettverk?

Vi har kartlagt både private og kommunale barnehager i Sandnes og Stavanger kommune.

Totalt er 159 barnehageledere invitert til å delta. Tusen takk til alle respondentene!

Da arbeidet med denne masteroppgaven startet, var vi en gruppe på tre studenter som ønsket å fordype oss i nettverkstilbøyeligheten til kollegaer i private og kommunale barnehager i Sandnes og Stavanger kommune. May Helen Johnsen valgte å trekke seg fra samarbeidet. Vi retter en takk til henne for det arbeidet hun bidro med i tiden hun deltok.

En stor takk til Are Vegard Haug for veiledning og konstruktiv kritikk, gode råd og innspill gjennom hele prosessen. Det har vært til god inspirasjon og støtte.

Jan Gunnar Grude fortjener også en stor takk for enestående hjelp med grafer og tabeller.

Stavanger, 3. desember 2019

Inger Hilde Wasbø Grude og Bente Sjøthun



## Sammendrag

Hensikten med denne masteroppgaven er å kartlegge nettverkstilbøyeligheten til å delta i ledernetverk. Vi ønsket å kartlegge alle barnehagelederne i Sandnes og Stavanger kommune, både private og kommunale, totalt 159 stykker. Kartleggingen ble foretatt våren 2019 med en kvantitativ spørreundersøkelse utarbeidet ved hjelp av SurveyXact. Svarprosenten var 40%.

I oppgaven kartlegges den enkelte barnehageleders nettverkstilbøyelighet og hvilken nytteverdi og nytteeffekt de mener deltakelse i ledernetverk har. Dette gjelder både for dem personlig og ut i egen organisasjon. Vi kom frem til en tredelt problemstilling som vi ønsket å finne svar på:

1. Hva er nettverk?
2. Hvordan kommer nettverkstilbøyelighet til uttrykk i barnehagesektoren?
3. Hvilke faktorer er avgjørende for om barnehageledere deltar i ledernetverk?

Nettverkstilbøyeligheten ble analysert med utgangspunkt i forklaringsvariabler. Oppgavens avhengige variabler er nytteverdi, mestring og overføring. Uavhengige variabler er kommune, barnehagetype, utdanning, alder og størrelse på barnehagen.

Dette er variabler som antas å ha betydning for barnehageledernes nettverkstilbøyelighet. Variablene ble satt opp i 4 hypoteser hvorav 1 er bekreftet. Funnene tyder på, at det både er trekk ved barnehagelederne og størrelsen på organisasjonene, som har størst betydning for deres nettverkstilbøyelighet.

Barnehagelederne ble spurt om begrunnelse for hvorfor de deltar i nettverk. Funnene viser at det viktigste for barnehagelederne er å ha noen å drøfte ulike tema innen lederrollen og ledelsesspørsmål med. Samtidig viser funnene at det er stor grad av opplevd nytte og mestring. Likeledes har studien funn som viser at overføring av kompetanse inn i egen organisasjon ikke er like enkelt. Det er ellers variasjoner i begrunnelser for hvorfor barnehageledere deltar i ledernetverk.

Studien belyser barnehagen og styrerrollen i en historisk kontekst fra nettverk til nettverk. Teorigrunnlaget er primært teori om ledelse og nettverk som settes i en sammenheng med nettverkstilbøyelighet og ledernetverk.

Vi konkluderer med at barnehageledere i Sandnes og Stavanger kommune i høy grad deltar i ledernetverk.

## Innledning

I litteraturen om organisasjon og ledelse har det vokst frem et økt fokus på betydningen av nettverk. Nettverk som organisasjonsform, det å være deltaker i et eller flere nettverk, kan være en fin støtte i utviklingen av kvaliteter hos den enkelte leder av fremtidens barnehage. Barnehageleder skal mestre ulike kompetanseområder for å lykkes som leder og må besitte adekvate lederkvaliteter for å sikre tilstrekkelig antall brukere, godt kvalifiserte ansatte og kvalitet i tilbudet til barna.

Hensikten med denne studien er å belyse nettverkstilbøyelighet og ulike sider ved nettverk:

Hva er nettverk, hvordan kommer nettverkstilbøyelighet til uttrykk i barnehagesektoren og hvilke faktorer er avgjørende for om barnehageledere deltar i nettverk? Sagt på en annen måte; Hvilken effekt har nytte- mestrings- og overføringsverdi av deltakelse i ledernetttverk?

Studiens teoretiske definisjon på nettverkstilbøyelighet er evnen eller viljen til å arbeide i nettverk for å øke opplevelsen av nytte, økt mestring og overføringsverdien av egen kunnskap ut i egen organisasjon. Det vil si barnehageledere som samles for å utveksle teori, informasjon, koordinere og skape forståelse omkring beslutninger fra styrende organer og for å lære av hverandre.

Det er overraskende at vi vet lite om hvordan ledere selv opplever nettverksdeltakelse. I denne studien kan vi bidra med svar på disse spørsmålene fra et utvalg barnehageledere i Sandnes og Stavanger kommune.

Nettverkene vi her studerer har som hovedmål å drive ledernetttverk. Det vil si ledere som samles for å utveksle teori, informasjon, koordinere og skape forståelse omkring beslutninger fra styrende organer og for å lære av hverandre. Ut ifra nettverksklassifiseringen til Jacobsen (2014) kan en se at ledernetttverk kan være en kombinasjon av styrings- og læringsnettverk.

1. august 2018 fikk norske barnehager et lovpålagt krav om økt pedagogtetthet og en tallfestet bemanningsnorm. Regjeringen ønsker å sikre høy kvalitet i alle ledd og et mer likeverdig tilbud til alle barn som går i barnehage, uavhengig av geografisk lokalitet. Norske barnehager varierer i størrelse. Dette medfører ulik administrasjonsressurs til ledelse og stabsfunksjoner i den enkelte barnehage. Det er ingen selvfølge at styrer har ansatte i egen barnehage som er egnet til å diskutere ledelsesspørsmål med. Styrer i barnehage er generelt i en ensom posisjon hvor en skal forvalte og ha ansvar for personal, det faglig pedagogiske innholdet og det administrative arbeidet i virksomheten. For å lykkes i denne posisjonen, kan det ha stor

betydning at en finner gode samarbeidspartnere. I fellesskap kan en samarbeide om å realisere den beste barnehagen med høy kvalitet. Alle ledere ønsker å lykkes i arbeidet sitt. Studien skrives med et særlig fokus på at barnehageledere skal kunne dra nytte av forskningsspørsmålene.

Studiens empiriske fundament er en spørreundersøkelse sendt til 159 barnehageledere i Sandnes og Stavanger. Svarprosenten var 40%.

Studien baserer seg på teori om ledelse og nettverk. Teoriens funksjon er å belyse tidligere forskning som vi håper vil bidra til å kunne forstå og analysere studiens resultater. For å støtte leseren i å forstå barnehagens særegenhet, presenteres også en institusjonell historisk gjennomgang av rollen som barnehageleder i Norge.

Utgangspunktet er altså at vi vet lite om hvordan ledere selv opplever nettverksdeltakelse. Leverer nettverkene det som mye av den optimistiske nettverkslitteraturen antyder?

Er det slik at nettverk:  $2+2=5$  ?

# 1 Studiens problemstilling og ambisjon

Hvorfor knytte nettverk til ledelse av barnehage? Etter at Norge nådde målet om full barnehagedekning i 2016 (ssb.no), ble fokus rettet mot å øke kvaliteten i barnehagene. Samfunnet endrer seg og arbeidslivet forandres med nye og mange krav som kan være krevende for en leder å ivareta alene. Dette leder oss til behovet for å kunne lære og være kompetente til å kunne utøve ledelse av høy kvalitet. Ulike typer nettverk har vokst frem til å bli en sentral trend i samfunnet. Holmquist (2010) belyser læringsnettverk som en type nettverk som kan føre til god overføring og implementering av ny kompetanse. Haug (2008) har sett på hvordan ulike lederroller kan fremstå som en betingelse for nettverksutvikling. Øgård (Rose, 2014) beskriver bevegelsen fra New Public Management til New Public Governance. Denne beskrivelsen tydeliggjør reformenes betydning for samspill mellom offentlig og privat sektor samt målet om økt kvalitet og effektivitet av så vel menneskelige som kapitalressurser. Skaper samspillet merverdi?

Hensikten med studien er å belyse ulike sider ved nettverk. I denne studien har vi derfor valgt å sette fokus på ledernettverk. Forfatterne har en tanke om at denne type nettverk kan bidra til økt kvalitet. Hva er nettverk, hvordan kommer nettverk til uttrykk i barnehagesektoren, hvilke faktorer er avgjørende for om barnehageledere deltar i nettverk og i hvilken grad opplever barnehageledere at deltakelse i nettverk har overføringsverdi av kompetanse til seg selv og egen organisasjon? Sagt på en annen måte; hvilken nytteverdi eller nytteeffekt har deltakelse i nettverk?

Problemstillingen er som følger:

- Hva er nettverk?
- Hvordan kommer nettverkstilbøyelighet til uttrykk i barnehagesektoren?
- Hvilke faktorer er avgjørende for om barnehageledere deltar i ledernettverk?

## 1.1 Tema og relevans

Både Sandnes og Stavanger kommune står foran kommunesammenslåinger fra 01.01.2020. Dette resulterer ikke i noen store omveltninger i barnehagesektoren for Sandnes kommune, men for barnehagelederne i Stavanger kommune venter store endringer.

1.januar 2020 slås kommunene Stavanger, Rennesøy og Finnøy sammen til Nye Stavanger. Organisatoriske prinsipper for Nye Stavanger kommune er vedtatt. Vi nevner ett utdrag:

“Ledere skal ha frihet til å organisere arbeidet på ulike måter, for eksempel gjennomprosjekter og nettverk. Prosjekt som arbeidsform skal styrkes, og medarbeidere skal oppfordres til å delta aktivt i interne og eksterne nettverk” (Stavanger kommune, 2019).

Dette er en spennende ambisjon, men samtidig nokså vag. Ambisjonen er et eksempel som bekrefter at nettverk er en ønsket arbeidsform i Nye Stavanger.

En kan konstatere at det er lite forskning på nettverksarbeid innenfor barnehagefeltet. Mye av det en finner i litteraturen er hentet fra skolesektoren og ifølge Roland (Ertesvåg og Roland, 2013) er det en viss overføringsmulighet til barnehage.

## 1.2 Studiens teoretiske og metodiske fundament

Studiens teoretiske inntak er to-delt; ledelse og nettverk. Bakgrunnen for valg av fokus på ledelse og nettverk er myndighetenes krav om økt kvalitet i barnehagesektoren. Dette stiller videre krav til barnehageledere som skal sørge for at barnehagen leverer pedagogisk arbeid av høy kvalitet. Ulike former for samarbeid og nettverk antas å støtte dette arbeidet. I denne studien settes derfor fokus på ledernetttverk da forfatterne har en tanke om at denne type nettverk kan bidra til nettopp, økt kvalitet. Teoriens funksjon i studien er to-delt. På den ene siden bidrar den til innsikt i ledelse og nettverk generelt og mer allment. På den andre siden skaper teorien noen forventninger til faktorer som kan forklare variasjon – om nettverk bidrar til suksess eller fiasko.

Empirisk har vi primært gått kvantitativt til verks. Vi har utviklet og gjennomført en spørreundersøkelse som er sendt pr epost til 159 barnehageledere i alle private og kommunale barnehager i Sandnes og Stavanger kommune. Data er registrert anonymt, krysstabeller er utarbeidet og samlede resultater er analysert i tråd med problemstilling og hypoteser.

## 1.3 Studiens videre struktur og oppbygning

Foruten innledningskapittelet er studiens videre struktur som følger:

**Kapittel 2** gir et tilbakeblikk på barnehagens 180 år lange historie med vekt på dem som styrte barnehagene. Vi har sett hvordan barnehagen har utviklet seg fra å være en oppbevaringsansatt for vanskeligstilte barn, til å bli et velferdsgode for barn fra bedrestilte familier, og ende opp som en allemannsrett.

Innholdet og kvaliteten har også hatt en formidabel reise. De første barneasylene hadde som oppgave var å ta hånd om fattige og vanskeligstilte barn som trengte et oppholds tilbud mens foreldrene gikk på jobb. I asylenes fikk barna mat, omsorg og opplæring i nevenyttig arbeid.

I dag har barnehage politikken fått økt oppmerksomhet i offentligheten, og barnehagen er blitt en samfunnsinstitusjon som angår de fleste barn og foreldre. Den lovfestede retten til barnehageplass. Det er et lovfestet krav til barnehagene at alle barn skal ha et liveverdig tilbud uavhengig av hvor de bor i landet, og at de ulike tjenestene rundt barn og unge må samarbeide bedre for å få tjenestene til å fungere godt sammen.

I **kapittel 3** presenteres teori og tidligere forskning samt svar på første del av problemstillingen «*Hva er nettverk?*».

Kapittelets hovedfokus er teori om ledelse og nettverk. Underliggende tema er;

- Ledernetverk
- Ledelse i nettverk
- Utdanning og nettverk
- Kritikk av nettverk
- Alder og nettverk
- Barnehagens størrelse

Dette utvalget av teori er tenkt å bidra til å kunne forstå, analysere og konkludere i forhold til studiens ambisjon samt valg av problemstillinger og hypoteser.

I **kapittel 4** beskrives valg av metode og forskningsdesignet i denne studien.

For ha best mulig empirisk grunnlag til å teste hypotesene, var det viktig å ha et bredt utvalg av variabler å velge blant. Vi delte spørreundersøkelsen inn i tre hoveddeler;

- 1) om respondenten som leder
- 2) om deltakelse i nettverk
- 3) om deltakelse og suksesskriteriene av deltakelse i ledernetverk.

Vi benyttet oss av en web-basert spørreundersøkelse.

Målet med studien var å gjøre en empirisk undersøkelse av barnehagelederes nettverkstilbøyelighet i privat og kommunal sektor i Sandnes og Stavanger kommune.

Undersøkelsen konsentrerte seg om enkeltindividet, barnehagelederen, ikke hele barnehagen som organisasjon. Det ble lagt til grunn at alle nettverkene baserte seg på fysisk fremmøte. Det ble ikke spurt om nettverkingen skjedde digitalt.

Var det mulig å finne svar på hvordan nettverk kommer til uttrykk i barnehagesektoren. Og hvilke faktorer som er avgjørende for om barnehageledere deltar i nettverk. Hva er nettverk, hvordan kommer nettverkstilbøyelighet til uttrykk i barnehagesektoren og hvilke faktorer er avgjørende for om barnehageledere deltar i nettverk? Sagt på en annen måte; Hvilken effekt har nytte- mestrings- og overføringsverdi av deltakelse i ledernetverk?

Strategien har vært å bruke en deduktiv tilnærming til problemstillingen. I oppgaven har vi validitetstestet forventningene våre til funnene ved å benytte teoretiske antagelser om at fenomener henger sammen, også kalt hypotesetesting.

Gjennomgående for hele besvarelsen er den høye bruken av grafer og tabeller. Dette er gjort som en pedagogisk funksjon, for å lette forståelsen av funnene som blir presentert.

I **kapittel 5** presenterer vi funnene fra hva barnehageledere i Sandnes og Stavanger kommune har svart på spørreundersøkelsen. Dataene blir grafisk fremstilt i ulike figurtyper med forklarende og fortolkende tekst. Valg av grafer og figurtyper er knyttet til hva studien ønsker å teste slik at leseren kan få en best mulig forståelse av funnene.

*“Hvordan kommer nettverkstilbøyeligheten til uttrykk i barnehagesektoren i Stavanger og Sandnes?”*

*“Hvilke faktorer er avgjørende for om barnehageledere i Stavanger og Sandnes deltar i nettverk?”*

Nettverkstilbøyelighet definerte vi som evnen eller viljen til å arbeide i nettverk for å øke opplevelsen av nytte, økt mestring og overføringsverdien av egen kunnskap ut i egen organisasjon.

Studien har også fem uavhengige variabler; kommune, barnehagetype, utdanning, alder og barnehagestørrelse. Disse har vi brukt i analysen for å se om det er trekk eller mønster mellom to variabler, en korrelasjonsanalyse.

I **kapittel 6** presenteres konklusjon og implikasjoner. Hvilke svar gir forskningsspørsmålene?

Hva er det vi ser og har fanget opp? I dette spørsmålet deles kapitlet inn i henholdsvis teoretiske, policy og praktiske implikasjoner.

Kapitlet og oppgaven avsluttes med fokus på studiens tittel:

Nettverk:  $2+2=5$  Sant?

Hensikten med tittelen er å signalisere hva som er hovedfunnet i studien. Skaper nettverk merverdi?



## 2 Styrerrollen: Bakgrunn og historie

I dette kapitlet ser tilbake på barnehagens 180 år lange historie og de som styrte barnehagene. Med god hjelp av artikler og bøker skrevet av Tora Korsvold og Monika Röthle, har vi kunnet se hvordan barnehagen har utviklet seg fra å være en oppbevaringsansattalt for vanskeligstilte barn, til å bli et velferdsgode for barn fra bedrestilte familier, og ende opp som en allemannsrett.

Den gang da det hele startet i 1880-årene het det barneasyl og barnekrybber. Disse var finansiert av rådende pengesterke menn, som ville utøve et samfunnsnyttig oppdragelsestiltak for barn, samtidig som de fikk mødrene ut i jobb. Eierne var godt hjulpet av ugifte kvinner til å ta hånd om den daglige driften. Kvinnene ble sett på som idealister i en tid hvor det var begrenset adgang for kvinner i utdanning og arbeidsliv.

Bestyrerinnen eller «pleiemoderen» som hun også ble kalt, og hennes medhjelpere måtte være godt skikket for en slik jobb. Norge hadde ikke institusjoner som utdannet barnehagelærerinner før i 1932. Før den tid reiste de fleste som fikk seg en utdanning til Tyskland. Utdanningen skulle gi dem et løft og spesifikke kvalifikasjoner for å kunne ta seg av barna i institusjonene.

Gjennom årene ser vi også at yrkestittelen har endret seg. De første kvinnene som fikk en utdanning innenfor fagfeltet her i Norge, gikk på Barnevernsakademiet i Oslo. De ble utdannet til «Barnehagelærerinner». Da utdanningen i 1975 ble flyttet til institusjoner som utdannet lærere og lagt under Lærerutdanningsloven, byttet utdanningen navn til Førskolelærerutdanning, og følgelig ble de uteksaminerte titulert med yrkestittelen «Førskolelærer». Etter at førskolelærerutdanningen fikk ny læreplan i 2015, endret tittelen på de som i dag utdannes tilbake til «Barnehagelærere». Navneendringene forteller noe om hvor i det politiske landskapet barnehagene som institusjon befinner seg.

Barnehage politikken har fått økt oppmerksomhet i offentligheten, og barnehagen er blitt en samfunnsinstitusjon som angår de fleste barn og foreldre. Dette har skjedd gjennom økt utbygging av barnehager og den lovfestede retten til barnehageplass. I dag krever Lov om barnehage (2005) at det samarbeides på tvers av profesjoner som samarbeider om barns dannelse. I rammeplanen for barnehage heter det at;

«Styreren skal sikre at barnehagen har innarbeidet rutiner for samarbeid med relevante institusjoner, slik som skolen, helsestasjonen, den pedagogiskpsykologiske tjenesten og barnevernet» (2017, s.16).

Samarbeid er et godt kjent begrep i barnehagesammenheng, både i forhold til barn, foreldre, personalet og andre eksterne aktører.

## 2.1 Barnehagen i en historisk kontekst

Barnehagen slik vi kjenner den i dag, har en lang forhistorie. Den norske barnehagehistorien har sitt utspring i barneasylene og barnekrybbene som ble etablert på midten av 1800 tallet og hadde en tydelig barnevernsfunksjon.

Barneasylenes oppgave var å ta hånd om fattige og vanskeligstilte barn som trengte et oppholdstilbud mens foreldrene gikk på jobb. Barna slapp dermed å streife rundt omkring i gatene uten tilsyn. Asylene vokste frem i tettbefolkede områder med stor håndverks- og industrivirksomhet. Pådriverne til etablering av barneasylene og barnekrybbene var gjerne borgerskapet og embetsstanden sammen med kirken. De utøvde et samfunnsnyttig oppdragelsestiltak og representerte et barnetilsyn for mødrene som måtte ut i jobb.

Barneasylene og barnekrybbene var således datidens barnevernsinnretninger, beregnet på de barna som kom fra vanskeligstilte familier som var langt nede på rangstigen. I asylene fikk barna mat, omsorg og opplæring i nevenyttig arbeid. I og med at barna representerte fremtiden fikk de en særstilling, de var formbare og det var lett å skaffe midler til driften av institusjonene. Foreldrene trengte ikke betale for oppholdet, det var gratis. Asylene var for barn i alderen 3-7 år og barnekrybbene for barn under 3 år. Alle de store byene i Norge har hatt barneasyl.

Parallelt med barneasylene og barnekrybbene blir det opprettet en institusjon i Trondheim som kaller seg barnehage. Den ser dagens lys i 1870, inspirert av Frøbels pedagogikk.

Barnehagene var beregnet på barn fra bedrestilte familier. Opphold i barnehagen skulle bare være 3-4 timer til dagen. Den var lagt til et lokale med hjemmekoselig preg og atmosfære.

Barnehagen skulle ikke erstatte hjemmets omsorgs og oppdragerrolle.

Barnehagens hjemland er Tyskland og grunnlegger Friedrich Fröbel. Han grunnla sin første barnehage allerede i 1839. I Frøbels pedagogiske ideologi var leken en viktig del av barneoppdragelsen. Han representerte en bevegelse som så på barndommen som en livsfase med egenverdi, den mest betydningsfulle perioden i et menneskes liv. Barna skulle oppdras til

frihet og demokrati. Barnehagen skulle ta utgangspunkt i barnas interesser, og barnet skulle få mulighet til å samspille med en voksen for å oppdage verdens strukturer. Fröbel mente at barnehagen skulle være for alle barn og foreldre, og at de skulle kunne møtes og forenes uavhengig av sosiale lag.

Ifølge Tora Korsvold (1998) vokste det frem et internasjonalt samfunnsengasjement rundt barns velferd. Fra «Child Rescue» på 1800-tallet til «Child Saving» i 1920-årene. Barna kom på den politiske dagsordenen og ble et samfunnsanliggende.

I Oslo etableres den første kommunale folkebarnehagen i 1920, og neste kom i 1923. De var det første forsøket på å få det offentlige til å engasjere seg i barnehagesaker og skulle være en pedagogisk skoleforberedende institusjon med et 3-4 timers tilbud hver dag. Det skulle være et tilbud for alle samfunnsgrupper, og ble plassert i tettbefolkede strøk.

Begrepet asyl opphører i 1924. Barneasylene erstattes etter hvert av daghjem. Daghjem var den på dette tidspunktet sosiale institusjoner som skulle ta vare på barn som ikke hadde det så godt. Grensen mellom hva som var barnevernsinstitusjoner var ganske flytende. Etter hvert ble innholdet i disse institusjonene likere og likere barnehagens innhold. Men de skulle utøve rollen som tilsynsmyndighet frem til lov om barnevern og lov om barnehage skiller lag i 1975.

Stortinget vedtok i 1947 at all nyetablering av barnehager, parker, daghjem o.a. skulle ha en offentlig godkjenning for å kunne drive. Dette skjedde i forbindelse med at det i Sosialdepartementet ble diskutert om barnehagen skulle være en pedagogisk eller sosial institusjon. Samordningsnemnda ønsket at barnehagene skulle knyttes til skoleverket, og at det ikke skulle være forskjell på barnehagen og daghjemmene bortsett fra barnas oppholdstid.

Lov om barnevern med forskrifter kom i 1953/54 og ansvaret for barnehagene ble overført til Barne- og familiedepartementet. Barnehagene fikk sin første lovregulering. Med loven ble det veldig tydelig at det var et offentlig anliggende å ta vare på barna, de utgjorde en stor del av befolkningen. Det ble stilt krav til lokalene og kvaliteten, hygienen, oppholdstiden, kvalifikasjonene til personalet, og barnegruppens størrelse. Det ble ikke stilt krav til innholdet fordi myndighetene stolte på at barnehagelærerinnens utdanning og ansvar borget for god kvalitet i tilbudet.

Velferdsstaten vokser raskt fra slutten av 1960-årene og i likestillingens tidsånd. I slutten av 60-årene og på begynnelsen av 70-tallet trådte virkelig de gifte kvinnene ut i arbeidslivet

igjen, og behovet for en plass å gjøre av barna skjøt fart. Oljealderen, som denne tiden kalles på Vestlandet, gav kvinnene nye muligheter på arbeidsmarkedet. Dette fikk store konsekvenser for kvinner og barn, og for barnehagen som institusjon. Et stort behov for arbeidskraft ga et økt behov for institusjoner med lengre åpningstid er som var tilpasset en vanlig arbeidsdag. Motivet for barnehageutbyggingen hadde til nå vært å avlaste hjemneværende mødre, og barna ble tildeles plass etter prioriteringer. Første prioritet hadde barn med funksjonshemninger, andre prioritet fikk barn av enslige forsørgere. Svake grupper skulle komme først i køen der hvor det var begrenset med plass.

Da barnehageloven kom i 1975 skjer det et veiskille mellom det som er barnehage og det som er barnevern. Dagheimmene blir de første heldagsbarnehagene. Tidligere var det lov om barnevern som styrte barnehagene, nå fikk man en egen lov. I artikkelen «Fra oppbevaring til pedagogikk» skriver Tora Korsvold hvordan utbyggingen av barnehagene ble et offentlig anliggende, og at kommunene nå ble pålagt å utrede behovet for barnehageplasser. Motivert ut fra barnets behov og ikke ut fra tilsynsbehovet. Målet var å skape likeverdige forhold for alle barn i tråd med en sosial- og rettferdighetstenkning. Selv om det ennå ikke var kommet noen krav til innholdet i barnehagens tilbud til barna, lå det en forventning fra departementets side om at kvaliteten på barnehagene skulle være på et bestemt nivå i tråd med bestemmelsene fra 1950-årene.

## 2.2 Styrerrollen i en historisk kontekst – fra nettverk til nettverk.

Styrerrollen som egen rolle er ikke veldig synlig i litteraturen om barnehagenes fremvekst. Vi skal likevel prøve å tegne et bilde av hvem disse kvinnene var som ledet de første barneasylene og barnehagene i Norge.

Kvinnene som ledet asylene, var ugifte kvinner eller enker som hadde fått et kall til å bruke sitt moderlige instinkt til å arbeide for barna i institusjonene. Med økonomisk støtte fra borgerstanden og embetsstanden kunne disse kvinnene trygt drive sitt veldedighetsarbeid konsentrert om barnas ve og vel. Barna som var i asylene skulle få religiøs og moralsk oppdragelse, fysisk og intellektuell stimulering gjennom aktiviteter som undervisning, opplæring til nevenyttig arbeid, sang, lek og fysisk trening. En av hovedtankene bak etableringen av asylene var å bekjempe fattigdommen gjennom pedagogisk undervisning og oppdragelse. Undervisningsopplegget bar derfor preg av disiplineringstiltak for å få barna til å sitte stille.

Kvinnenes arbeid i asylenes kom til å spille en viktig rolle for barn fra midten av 1800-tallet. Det var imidlertid en krevende jobb, antagelig med mange barn og få voksne. Bestyrerinnen eller «pleiemoderen» som hun også ble kalt, og hennes medhjelpere måtte være godt skikket for en slik jobb. De ble sett på som idealister i en tid hvor det var begrenset tilgang for kvinner i utdanning og arbeidsliv.

I 1883 etableres «Pestalozzi-Fröbel Haus» første utdanningsinstitusjon for barnehagelærerinner i Tyskland. Som et ledd i det å løfte kvinnene som arbeidet i institusjonene, skulle utdanningen gi dem spesifikke kvalifikasjoner for å kunne ta seg av barnene i denne institusjonsformen.

Målet med å utdanne kvinnene som skulle arbeide i småbarnsinstitusjonene var å gi dem kunnskap utover mødrenes kompetanse og hjemmets oppdragelse. Det fantes ikke noe utdanningstilbud for kvinnene her i Norge så de måtte reise enten til Tyskland eller til Danmark. Skolene hadde elever fra hele verden og mange skandinaviske kvinner fikk sin utdanning her. Kvinnene knyttet varige kontakter gjennom fagforeningen «det Svenske Fröblesforbund». Forbundet hadde sitt eget tidsskrift «Barneträdgården», de arrangerte møter, utstillinger og kurs. Det første møte ble arrangert i 1925 i København med 300 deltakere. 16 av disse kom fra Norge. Møtene ble en årlig foreteelse og gikk på rundgang mellom de nordiske landene. I 1937 ble det nordiske møte avholdt i Lavik. Det ble knyttet nettverk med ledere av barnehager i de andre nordiske landene. Disse pionerne hadde som mål at alle barnehager skulle være pedagogiske institusjoner som skulle komme alle barn til gode.

Kontakten over landegrensene var avgjørende for å kunne bygge felles faglig identitet mellom barnehagene i Norden. Disse alliansene med nordiske kollegaer spilte en viktig rolle for utformingen av datidens barnehagelæreryrke og formingen av datidens barnehagelærer. Samarbeidet ble drevet fram av felles interesser og gjennom nære relasjoner mellom disse aktive kvinnene. Hvor lenge de klarte å møtes sier ikke kildene noe om, men vi vet at krigen kom til Norge i 1940.

Det rådde en oppfatning i de første tiårene på 1900-tallet at det var en fundamental forskjell på kvinner og menn. Kvinnene var best skikket til å ta hånd om barna. Kvinnene skulle stelle for mann og barn, og oppdra barna sine til gode samfunnsborgere. Gifte kvinner var ikke ute i arbeidslivet. Altså var den vanligste kvinneoppgaven på denne tiden var å ta vare på hjemmet.

For de kvinner som var i lønnet arbeid var oppgavene og gjøremålene svært varierte, dette gjaldt også innenfor småbarnsinstitusjonene. Til tross for at småbarnsinstitusjonene bar preg av hjemlig karakter, krevdes det mer enn moderlig omsorg av de som jobbet med barna.

Barnehagelærerinyrket vokste frem som en kvinneprofesjon. I 1935 får Norge sin første utdanningsinstitusjon for barnehagelærere, Barnevernsakademiet i Oslo. I utlysningsteksten for nye studenter ble utdanningen beskrevet som; «*En kvinnelig utdanning på hjemmets grunn*» (Barnehagepionerene). Med denne utdanningen skulle elevene være skikket til stillinger innenfor barnehjem, daghjem, barnehager og lignende. Det ble stilt krav til elevenes forkunnskaper, de måtte ha fullført realskolen, husmorskolen og barnepleierutdanning samt ha relevant praksis fra barnehage. En utdanning for kvinner som hovedsakelig var vokst opp i byen, i familier med god økonomi og utdanningsbakgrunn.

På samme tid utfases asylene, og barnehagene og daghjemmene overtar omsorgen for barna, og innholdet i tilbudet endres. Den daglige lederen skulle fra nå være utdannet barnehagelærerinne, barnegruppene ble mindre. Man gikk fra undervisning til lek, fra bibelstund til eventyrstund og oppfatningen av barndommen ble endret. Det er ikke krav om noen utdanning til de andre som jobber i barnehage. Moderlig omsorg var nok.

Der skrives ikke så mye om barnehagestyrerne og barnehagene i løpet av 1940-årene. Tiden var preget av krigen og tiden etterpå.

I 1953 får vi den første «lov om barnevern». Med den blir det stilt krav til hvordan barnehagen skulle drives. Hjemmet skulle fremdeles være et ideologisk forbilde ledet på profesjonelt vis. Det skulle være en barnehagelærerinne som styrer, med sitt eksamensbevis fikk hun monopol på lederstillingene i daginstitusjonene og stengte andre yrkesgrupper ute fra denne lederposisjonen. Med seg skulle hun ha kvinner som var utdannede barnepleiere og andre kvinner med barnehagelærerutdannelse. Dette kravet var med på å øke kvaliteten på tilbudet i institusjonene. Institusjonene ble likevel drevet med stor frihet. De drev ansvarsfullt innenfor de økonomiske rammene de var gitt, og mandatet i å være en samfunnsaktør som skulle være med å forme velferdsbarnet.

I likestillingens ånd, på slutten av 1960-tallet, blir det i 1969 for første gang tatt opp mannlige studentene ved førskolelærerutdanningen. Dette skjedde ved Oslo kommunale barnevernsskole.

Det skjer mye i årene som kommer relatert til utviklingen av barnehagene utover på 1970-tallet. Barnehagene får sin første Lov om barnehage i 1975, den holder fast på at styrerne i barnehagene skal være utdannet førskolelærere. Men i motsetning til Lov om Barnevern stilte den ikke noe krav til utdanning hos de andre som jobbet med barna. Resultatet av den manglende bestemmelsen om utdanning var at to tredjedeler av personalet endte opp som ufaglærte medarbeidere.

Hittil har styrerrollen i all hovedsak vært fylt av kvinner med utdanning som barnehagelærerinne. Barnevernsakademiet i Oslo (Barnehagepionerene) åpner i 1969 opp for at også mannlige elever kan søke om utdanning som barnehagelærerinne. I 1971 uteksamineres de to første.

Utdanningen endrer i 1973 navn til førskolelærerutdanning, og legges inn under lærerutdanningsloven. Barnehagelærerutdanningen likestilles med lærernes utdanning og legges inn under Kirke- og undervisningsdepartementet. Barnehagene forblir under Barne- og familiedepartementet.

I artikkelen «*Barnehageledelse i endring*» fra Nordisk barnehageforskning 2010 trekker Gotvassli (Børhaug & Lotsberg, 2010) frem funn som peker på at styrerne fremstår som lite styrende. De ble oppfattet som uklare, utydelige og foretrakk en relativt flat struktur. Forskningen trakk og frem funn som peker på at styrerne var selektive på hvilke oppgaver de tok styring over. Ofte ble administrative ledelsen valgt på bekostning av den pedagogiske ledelsen.

Børhaug (Børhaug & Lotsberg, 2010) viser til forskning gjort av Gotvassli i 1991 som tar for seg barnehageorganisasjonen, en organisasjon med flat struktur, og hvor ansvars- og maktforholdet er flytende. Barnehagene har vært små enheter, med få ansatte og styrer har i mange tilfeller også jobbet som pedagogisk leder. Styrerne hadde på dette tidspunkt ingen egen stillingsinstruks om innholdet i barnehagen.

Utover på 1990-tallet ble kravene til ledelse av barnehagene tydeligere. Det skulle utarbeides en årsplan hvor det pedagogiske arbeidet skulle synliggjøres. Med dette kom behovet for økt struktur og arbeidsfordeling mellom de som jobbet i barnehagen. Det dukket også opp krav til styrer om å ivareta HMS arbeidet i barnehagen.

Med den store utbyggingen som skjedde på begynnelsen av 2000-tallet ser vi en klar tendens til økt styring med barnehagens innhold og kravet til dokumentasjon. Barnehageledelse er blitt

mer krevende og stadig flere styrere har tatt etterutdanning innenfor ledelse. I vår region har det vært satset stort på at flest mulig barnehageledere tar den nasjonale styrerutdanningen.

Børhaug (Børhaug & Lotsberg, 2010) oppsummerte sine forventninger til datidens barnehageledere i tre punkter når de så på «sammenhengen mellom barnehagens nye rammeplan og barnehageledelse», og vi kan trygt ha de samme forventningene til dagens barnehageledere.

1. Dagens styrere må i større grad ta styring over barnehagens pedagogiske ledelse
2. De må ha en utad rettet ledelse og bygge allianser utenfor barnehagen, tenke ressurs utnyttning, omdømmebygging og hente støtte fra omgivelsene
3. Møte kompetansebehovet, kravet om kvalitet og økt fokus på å rekruttere og beholde godt personal (2010, s. 129).

Den nye rammeplanen (2017) har et tydelig fokus på kvalitet.

«Styreren skal sørge for at det pedagogiske arbeidet er i tråd med barnehageloven og rammeplanen, og at personalet utvikler en felles forståelse for oppdraget som er gitt i disse. Styreren skal sørge for at personalet får ta i bruk sin kompetanse»  
(Kunnskapsdepartementet, 2017, s.16).

Som vi ser, stiller rammeplanen tydelige krav til styrer om å sikre at barnehagen har innarbeide rutiner for samarbeid med bla skole, pedagogisk-psykologisk tjeneste (PPT), helsestasjonen, og barnevernet. Rammeplanen stiller konkrete krav om læringsutbytte til barna, og den stiller krav til hvordan barnehagen kartlegger barnas kompetanse. Den stiller også flere og tydeligere krav til alle som arbeider i barnehagen. Sammen med barnehageeier skal vi sørge for at målene og kraven blir oppfylt, med utgangspunkt i de kompetansene vi besitter og vår utøvelse av arbeidet.

### 2.3 Barnehagen i nyere tid – etter 1970.

Det skjedde mye innen barnehagefeltet fra 1970-tallet, ifølge Tora Korsvold er tiden kalt «barnehagenes utbyggings- og etableringsfase i Norge». Tiden preges av de mange store barnehagereformene. Få hadde interessert seg for barnehager og barnehagelærernes arbeid, men da Lov om barnehage ble vedtatt fikk barnehagene oppmerksomhet. De ble flyttet opp på den politiske dagsordenen. Med loven og dens endringer gikk barnehagen fra å være en tilsyns- og oppbevaringsinstitusjon til å bli en pedagogisk institusjon.



Barnehagene skulle bli et velferdsgode for alle barn. Barnehagene som tidligere hadde vært drevet på privat initiativ av bla Røde Kors, Norske Kvinners Sanitetslag og Norsk Husmorforbund skulle må overføres til kommunalt ansvar. Kommunene skulle stå for utbygging, finansiering og tildeling av plasser. Kommunene så nok ikke den gang at dette skulle bli fremtidens største velferdsgode i vår tid. I 1975 gikk 7,1 % av barna i barnehage, ved utgangen av 2018 gikk 91,7% av barna i alderen 1-5 år i barnehage (tall hentet fra Udir).

Den første loven for barnehagen ble utarbeidet av kvinner med barnehagelærerutdanning, den hadde et muntlig preg og var ganske detaljstyrt med tanke på barnas velferd. Det ble utøvd tilsynet med barnehagene årlig for å sikre at kvaliteten var til stede, dette ble utført av to barnevernspedagoger. Men loven til tross, mye var ennå opp til den enkelte styrer. Styrene hadde stor grad av selvstendighet fordi myndighetene stolte på at de greide seg selv.

Tidlig i 1980-årene ble det av departementet nedsatt en gruppe for å se på barnehagens mål og innhold og vi fikk en forløper til den første rammeplanen i boken «Måltrettet arbeid i barnehagen» som ble utgitt av Forbruker- og administrasjonsdepartementet i 1982. Alle barnehager skulle fra 1984 utarbeide sin egen årsplan. Ansvar for barnehagene i Norge flyttes etter hvert over til Kunnskapsdepartementet og læring vektlegges sterkere. Kommunal og statlig styring stiller krav til kvalitet og innhold.

På begynnelsen av 1990-tallet går ca. 35% av barna i Norge i barnehage. Antallet økete gjennom hele tiåret. I 1995 får vi en ny barnehagelov med økt regulering av barnehagens innhold. Loven understreker at barnehagen skal være en pedagogisk virksomhet med retningslinjer for innhold og oppgaver. Samtidig ratifiserer Norge FNs barnekonvensjon noe som er med på å styrke barns rettslige stilling i samfunnet. Den første rammeplanen kom i 1996 og var en forskrift til loven og tydeliggjorde for dem som jobbet i barnehage hvilke rammer for planlegging, gjennomføring og vurdering vi skulle jobbe innenfor. På samme tid senkes alderen for skolestart og de første 6-åringene går inn i skolen.

På begynnelsen av år 2000 inngår flere partier på Stortinget inn en avtale som resulterer i det som omtales som Barnehageforliket. Dette skulle sikre at alle familier som ønsket det, skulle få et tilbud om barnehageplass innen 2005. Videre skulle det være økonomisk likebehandling av og samordnet opptak til kommunale og private barnehager Det ble også vedtatt en makspris for opphold i barnehage. Målet var å oppnå full barnehagedekning og i 2009 vedtas det lovfestet rett til barnehageplass fra fylte 1 år. Vi går altså i løpet av noen få år fra en

situasjon hvor det å få barnehageplass kunne sammenlignes med å vinne i lotto, til at alle som ønsket seg barnehageplass fikk det.

Parallelt med dette ble det jobbet med ny barnehagelov (som kom i 2005) og nye rammeplaner. Den første nye rammeplanen kom i 2006 og den siste kom i august 2017. I tidsrommet mellom disse to rammeplanene har sektoren fått flere stortingsmeldinger som har hatt ulikt fokus på barn og unges oppvekstvilkår. Vi ser en tydelig dreining fra et kvantitativt fokus til et kvalitativt fokus.

«Målet er at flere med utfordringer skal få tidlig hjelp og bedre muligheter til å utvikle god helse, gjennomføre utdanningsløpet og dermed gis det nødvendige grunnlaget for en god tilknytning til arbeidslivet» ( Meld.St. 19 (2015-2016) *Tid for lek og læring: Bedre innhold i barnehagen*, s. 6).

Barnehage politikken har fått økt oppmerksomhet i offentligheten, og barnehagen er blitt en samfunnsinstitusjon som angår de fleste barn og foreldre. Dette har skjedd gjennom økt utbygging av barnehager og den lovfestede retten til barnehageplass.

Derfor kom Utdanningsdirektoratet i 2016 med en nasjonal satsning for økt for kvalitet og kompetanse hos de som jobber med barn og unge i alderen 0-24. Her heter det at for å oppdage og hjelpe barn og unge som trenger det må mange gjøre mer. Det stilles krav til at alle barn skal ha et liveverdig tilbud uavhengig av hvor de bor i landet, og at de ulike tjenestene rundt barn og unge må samarbeide bedre for å få tjenestene til å fungere godt sammen. Vi må begynne å trekke i samme retning.

Samarbeid er et godt kjent begrep i barnehagesammenheng, både i forhold til barn, foreldre, personalet og andre eksterne aktører. Begrepet brukes gjerne for å betegne relasjoner, både mellom ulike parter og også ulike organisasjoner, som hver har sine ulike virkemåter og mål. Man er avhengig av hverandre for å nå målsettingen. Som ordet sier, så handler det om å gjøre noe sammen og det krever innsats fra flere aktører omkring felles oppgaver og utfordringer for å nå felles mål. Knapphet på tid og personalressurser samt lav prioritering av samarbeidet kan være barrierer for å få til et godt samarbeid.

## 2.4 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet sett hvordan barnehagen har utviklet seg fra å være en oppbevaringsansatt for vanskeligstilte barn, til å bli et velferdsgode for barn fra bedrestilte familier, og ende opp som en allemannsrett.

Innholdet og kvaliteten har også hatt en formidabel reise. De første barneasylene hadde som oppgave var å ta hånd om fattige og vanskeligstilte barn som trengte et oppholds tilbud mens foreldrene gikk på jobb. I asylenes fikk barna mat, omsorg og opplæring i nevenyttig arbeid.

Kvinnene som ledet asylenes, var ugifte kvinner eller enker som hadde fått et kall til å bruke sitt moderlige instinkt til å arbeide for barna i institusjonene. Med økonomisk støtte fra borgerstanden og embetsstanden kunne disse kvinnene trygt drive sitt veldedighetsarbeid konsentrert om barnas ve og vel.

I 1883 etableres «Pestalozzi-Fröbel Haus» første utdanningsinstitusjon for barnehagelærerinner i Tyskland. Som et ledd i det å løfte kvinnene som arbeidet i institusjonene, skulle utdanningen gi dem spesifikke kvalifikasjoner for å kunne ta seg av barnene i denne institusjonsformen.

I Fröbels pedagogiske ideologi var leken en viktig del av barneoppdragelsen. Han representerte en bevegelse som så på barndommen som en livsfase med egenverdi, den mest betydningsfulle perioden i et menneskes liv. Barna skulle oppdras til frihet og demokrati. Barnehagen skulle ta utgangspunkt i barnas interesser.

Da den første barnehage loven kom i 1975 skjer det et veiskille mellom det som er barnehage og det som er barnevern, og daghjemmene blir de første heldagsbarnehagene. Utbyggingen av barnehagene ble et offentlig anliggende, motivert ut fra barnets behov og ikke ut fra tilsynsbehovet. Målet var å skape likeverdige forhold for alle barn i tråd med en sosial og rettferdighetstenkningen.

Barnehage politikken har fått økt oppmerksomhet i offentligheten, og barnehagen er blitt en samfunnsinstitusjon som angår de fleste barn og foreldre. Dette har skjedd gjennom økt utbygging av barnehager og den lovfestede retten til barnehageplass. Det stilles krav til at alle barn skal ha et liveverdig tilbud uavhengig av hvor de bor i landet, og at de ulike tjenestene rundt barn og unge må samarbeide bedre for å få tjenestene til å fungere godt sammen. Vi må begynne å trekke i samme retning.

### 3 Teori og tidligere forskning

Teorien i denne studien er tre-delt. Etter en institusjonell historisk gjennomgang av rollen som barnehageleder i kapittel 2 skal vi i dette kapitlet rette fokus på teori om ledelse og nettverk. Rollen og arbeidsoppgavene for barnehagelederne har endret seg i løpet av barnehagens historie. Lover, forskrifter, styring og krav fra det offentlige stiller store forventninger til utøvelsen av barnehagelederrollen. Samtidig har barnehagesektoren i årenes løp gjennomgått store endringer. Etter at økt fokus på kvalitet har vært sentrale trekk sammen med barnehageutbygging og førskolelærermangel har det blitt lagt sterkere vekt på kvalitet (Skogen, 2014, s. 17). Offentlige utredninger og andre kilder hevder at personalets kompetanse er avgjørende for å heve kvaliteten i barnehagene. Meld. St. 24 (2012-2013) *Framtidens barnehage* (s. 62), fremhever at barnehagen må være en lærende organisasjon med en kunnskapsbasert ledelse.

Strand (2015, s. 11) peker på at «*det er en sterk tro på ledelse*» og at «*det er en økende oppmerksomhet på ledelse*». Videre retter Strand (2015) fokus på nettverk som et nytt organisasjonsformat. I nettverkstankegangen settes relasjonene i forgrunnen og egenskapene ved relasjonene blir dermed avgjørende for hvilke kvaliteter nettverket har. For å kunne mestre rollen som barnehageleder er det av stor betydning at en gjør kloke valg og søker kunnskap, hjelp og støtte hos for eksempel andre ledere.

Studien kan allerede slå fast at ledelse er av meget stor betydning for å kunne mestre å utøve rollen som barnehageleder. Dersom en bruker offentlig sektor som eksempel kan vi videre støtte oss til Robert Agranoff (2012). Agranoff beskriver en offentlig sektor som er i konstant søken etter nye organiseringsformer og som gjør dem best mulig i stand til å møte og takle samfunnets endring og utvikling. Han beskriver “governance” som en løsning der man søker samhandling og nettverk for å løse individuelle og organisasjonens oppgaver og problemer. Studien har valgt å belyse ytterligere områder som er relevante i barnehagesektoren og for barnehageledere spesielt. I dette teorikapitlet kan en derfor lese om:

- Hva er ledelse og nettverk?

Nettverksbegrepet har vi valgt å utdype ytterligere ved å sette fokus på følgende kombinasjoner:

- Ledernetttverk
- Ledelse i nettverk

- Utdanning og nettverk
- Kritikk av nettverk
- Alder og nettverk
- Barnehagens størrelse

Kjønnsfordeling i barnehagene belyses kort og kapittelet avsluttes ved å sette fokus på om barnehagenes størrelse kan ha betydning for nettverkstilbøyelighet.

Summen av disse punktene forventes å bygge opp en forståelse av hvordan teori og studiens empiri henger sammen, at de bidrar til hypotesetesting samt gir grunnlag for å kunne svare på problemstillingen.

### 3.1 Hva er ledelse?

Det finnes mange definisjoner og forklaringer på begrepet ledelse og det er vanskelig å finne et entydig svar. Til tross for mange definisjoner er det likevel mulig å hente ut noen sentrale kjennetegn som gjentas. En forklaring av begrepet ledelse og som trekker frem de viktige sentrale kjennetegn er:

“en eller flere personer, som under visse forutsetninger, kan styre mennesker i organisasjoner. Personer i spesielle roller eller med bestemte egenskaper har innflytelse eller makt” (Strand, 2015, s. 18).

Tilsvarende hevder Børhaug et al. (2015, s. 113):

“at ledelse kan forstås som ivaretagelse av viktige funksjoner for at organisasjonen skal kunne overleve”.

Det er etter hvert stor enighet om

“at ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd” (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416)

Da Are Vegard Haug definerte ledelse i sin doktorgradsavhandling «Lokaldemokrati på nett og i nett» (Haug, 2008, s. 191), viste han til Northouse sin definisjon;

«Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal».

Haug trekker frem fire viktige momenter fra definisjonen. Ledelse er en *prosess*, lederne jobber kontinuerlig for å *påvirke* andre til å gjøre det de er satt til, samtidig som lederne selv også påvirkes av de de leder. Sammen som *gruppe* skal de evne å nå et mål i fellesskap. Ledelse viser seg således å være sterkt knyttet til evnen til å motivere og inspirere. Av det kan vi si at ledelse også handler om *måloppnåelse*. Evnene til å nå resultater gjennom sine medarbeidere.

I denne studien presenteres et utvalg av teorier om ledelse hentet fra ulike forskere med spesiell vekt på barnehageledelse. Begrepet ledelse brukes både om personene som utøver ledelse, og om de aktivitetene man utøver i kraft av å være leder. Noen egenskaper er nødvendige for å utøve lederskap, andre egenskaper kan være gunstige for en leder. Strand, (2015, s. 53) beskriver «*essensielle egenskaper man bør ha som leder*». Dette handler om ferdigheter som fagkunnskap og at en som leder har evne til å omgås mennesker. Ulike ferdigheter kan læres, men personlige egenskaper er relativt stabile grunnforutsetninger i mennesker.

For å beskrive ledelse i barnehager tas det utgangspunkt i ledelse som funksjon. De ulike funksjonene det snakkes om er produksjon, administrasjon, entreprenørskap og integrasjon – PAIE. Disse funksjonene beskriver Adizes (1991) som viktige. Funksjonene kan deles inn i to kategorier, innadrettet ledelse og utadrettet ledelse.

*Produksjonsfunksjonen* er rettet mot mål som organisasjonen skal jobbe med og organisasjonens teknologi. Fastsetting av mål og utvikling og diskusjon rundt ulike standarder er hovedoppgavene her. Denne funksjonen er rettet mot ytre mål og stabilitet.

*Administrasjonsfunksjonen* er fokusert mot kontroll. Her er tilrettelegging og utvikling av interne regler og rutiner et vesentlig punkt. Denne funksjonen dreier innad i organisasjonen på indre forhold og stabilitet.

*Entreprenørskap* går på forholdet mellom omgivelsene og organisasjonen. En av de mest sentrale oppgavene for en leder er å tilpasse organisasjonen til endringer i omgivelsene og samtidig se etter nye muligheter. Helhetstenkning, strategi og nyskaping er også stikkord her. Funksjonen er rettet mot endring og ytre forhold.

Den siste funksjonen som er *integrasjon*, går på indre forhold. All oppmerksomhet rettes innad i organisasjonen. Ved endring er få elementer formelt definert.

Ledelsen må se til at de ovennevnte funksjonene blir ivaretatt (Strand, 2015). Selv om ikke alle funksjonene blir ivaretatt i like stor grad, er det viktig å jobbe for å fremme disse funksjonene. Dette for at organisasjonen skal tilpasse seg omverdenen og utvikle seg videre (Baldersheim & Rose, 2014).

Det har blitt et økende fokus på utadrettet ledelse i rollen som barnehageleder. Lederrollen bærer mer preg av en sterkere lederidentitet, tydeligere markering av ledelse mot omverdenen og er rettet mot personalledelse. Med andre ord, strategisk ledelse. Børhaug og Lotsberg (2010) forstår strategisk ledelse først og fremst som utadrettet og en leder som er fokusert på eksterne aktører. Eksempler på dette er ifølge Skogen (2014, s. 81) samarbeid med skole, eiere og tilsynsmyndigheter.

For å kunne henge med i endringene som skjer i samfunnet er barnehagelederne tvunget til å ha fokus på å utvikle egen organisasjonspraksis i tråd med kunnskapsproduksjonen i sektoren. Her er «*det viktigste strategiske valget å ta i bruk ressurser som er så spesielle og som ingen andre barnehager har*» (Skogen, 2014, s. 82).

Barney (1991) uttrykker at disse *Ressursbaserte strategiene* kan være tre ulike typer;

1. Fysiske ressurser, bygninger, tilgang til friområder, bygninger og god økonomi.
2. Menneskelige ressurser, ferdigheter og holdninger, erfaringer og kunnskap
3. Organisatoriske ressurser, arbeid i faglige nettverk med andre barnehager og samarbeidsavtaler med ulike høyskoler, god organisering av foreldresamarbeid.

Ifølge Skogen (2014) sine funn opplever barnehagelederne et krysspress fra ulike aktører som har ulike forventninger til barnehagen. Lederne slites mellom krav fra foreldre og hensyn til barn og ansatte i barnehagen. De møter også et moralsk dilemma i forhold til ønsket om, og muligheter til, å kunne påvirke barnehagepolitikken i de ulike kommuner. Når vi da ser på hvilke ressursbaserte strategier som er blitt tatt i bruk i forhold til ovennevnte tre punkter, er etablering og aktiv bruk av styrernetverk i regionene et sentralt punkt sammen med kompetanseutvikling og nytenkning når det gjelder personalets kompetanseheving.

Barnehagelederne har også arbeidet mer med utvikling og kreative løsninger. Dette gjelder de fysiske ressursene som infrastruktur og økonomi og ved å profilere barnehagene med ulike satsingsområder, som for eksempel natur, nærmiljø og bærekraftig utvikling. Formålet er å skape en konkurransedyktig organisasjon (Skogen, 2014).

For å forklare hvorfor noen organisasjoner gjør det godt og andre dårlig, er det ikke lenger tvil om «at ledelse er en sentral faktor» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). Videre fremmer Jacobsen & Thorsvik, «at ledelse er en faktor av flere som har betydning for både det som skjer i organisasjonen (atferd), og dens resultat» (2013, s. 460). Dermed vil vi løfte blikket for å se på hva nettverk kan bidra til for barnehagelederens lederskap.

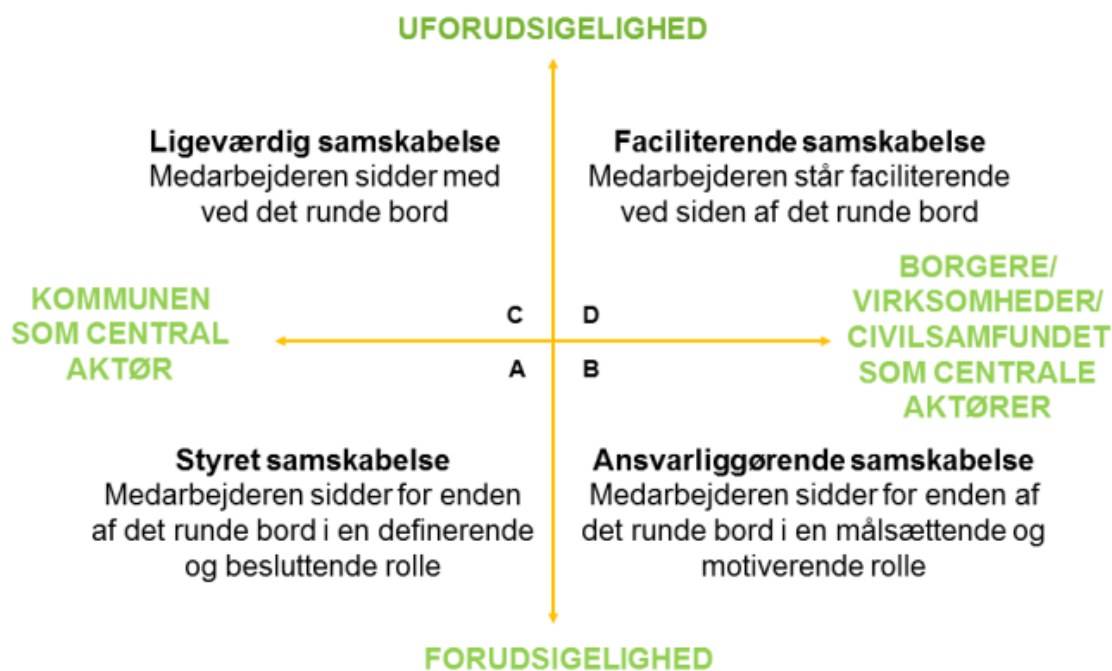
### 3.2 Hva er nettverk?

Første del av problemstillingen lyder:

#### 1. Hva er nettverk?

Nettverk er et mye omtalt begrep. Det er en trend at alle skal samarbeide. Jens Ulrich (2016) er opptatt av samskapelse og har utviklet en typologi for å belyse samskapelse mellom offentlige og ikke offentlige aktører. Typologi er en teoretisk eller empirisk klassifisering av ulike analyseenheter (mennesker, organisasjoner). Hva mener vi egentlig med samskapelse? Samskapelse kan forstås som den prosess der forskjellige aktører utvikler ny velferd sammen. Aktørene er offentlige + private eller organisasjoner utenfor det offentlige. Når vi snakker om prosesser mellom offentlige; for eksempel på tvers av departementer, avdelinger osv., snakker vi om samarbeid, ikke samskapelse. Hovedpoenget til Ulrich (2016) er, at hvis man som offentlig aktør har en ambisjon om samskapelse, må en først bestemme seg for hvilken samskapelsestilgang en har ambisjoner om å forfølge. Det er ikke slik at en bestemt tilgang er den beste for å nå sine mål. En må vurdere hva som er det beste i den gitte situasjon. Se figur 3-1 av Ulrich (2016) som viser de forskjellige medarbeiderroller i samskapelsesprosessene.





Figur 3.1 Medarbejderroller i samskapesprosesser

Typologien har to akser, horisontal og vertikal. Den horisontale aksen handler om kommunens behov for å definere innholdet i samskapelsen. På den venstre siden av denne aksene styres samskapelsen forholdsvis stramt av de kommunale aktørene. En har en ambisjon om at når en styrer samskapelsen relativt stramt kan man forutsi resultatet (“forudsigelighet”). Selv om resultatet ikke blir som forventet har man fortsatt en ambisjon om at det forutsigbare skal være dominerende. På den høyre siden av den horisontale aksene gir man større plass til det uforutsigbare og er åpen for at nye innovative løsninger kan bli resultatet i løpet av samskapesprosessene. På den vertikale aksene er det aktørene i samskapesprosessene som er i fokus. På den venstre siden av denne aksene er det kommunale aktører som spiller en sentral rolle i selve samskapelsen. På den høyre siden av den vertikale aksene, sett ut ifra et kommunalt perspektiv, er det eksterne aktører som spiller en sentral rolle. Aktuelle eksterne aktører kan være innbyggere, ulike virksomheter og andre sivile aktører. Typologien fremkommer når disse to aksene krysses. I denne studien rettes fokus på ledernetverk mellom ulike konstellasjoner i private og kommunale barnehager. Kommunedirektøren i Nye Stavanger, har i presentasjonen av sitt budsjettforslag for 2020, vektlagt “Samspill og samskaping” som en av nye måter å løse oppgaver på i fremtiden. (P. K. Vareide, personlig kommunikasjon, 25. Oktober 2019)

<https://stavangerkommune.sharepoint.com/sites/intranett/SitePages/H.aspx>

Samskaping er således aktuelt å belyse for å skape en dypere forståelse av nettverksbegrepet.

Granovetter (1973) var en av de første som skrev om nettverk. Han er mest opptatt av betydningen av hvordan sterke og svake bånd påvirker utviklingen av sosiale nettverk. Sosiale nettverk er en betegnelse på et mønster av relasjoner som finnes mellom folk. Slike forbindelser kan brukes for å diskutere saker, skape forståelse og fortolkning av hendelser, og de kan brukes til å oppnå en rekke mål, også kompetanseoverføring og økonomiske forhold. Økonomiske aktører oppretter ofte faste forbindelser med sine forretningspartnere. Faste forbindelser betegnes som sterke bånd. I tillegg til faste forbindelser har de fleste også en del mennesker og forbindelser som de snakker med en gang iblant. Dette fordi de kan skaffe en del nyttig informasjon. Relasjonene til dem en ikke har faste forbindelser med blir betegnet som svake bånd.

I litteraturen finner vi mange ulike definisjoner og beskrivelser av hvordan en skal forstå nettverksbegrepet. Haug (2008) henviser til Poldony og Page (1998:59, Fountain 2001) og definerer nettverk som følger:

«We define a network form of organization as any collection of actors ( $N > 2$ ) that pursue repeated, enduring exchange relations with one another and, at the same time, lack a legitimate organizational authority to arbitrate and resolve disputes that may arise during the exchange”.

Det vi kan forstå av denne definisjonen er vektleggingen av at et nettverk skal ha flere enn to aktører som har gjentatte og vedvarende relasjoner og er uten en formell autoritet som kan avklare konflikter. Denne betydningen viser at nettverk skiller seg fra marked og hierarki.

I figur 3.2 belyses forskjellene mellom marked, hierarki og nettverk. Modellen er utviklet av W.W. Powell (1991) og oversatt til norsk av Øgård (2017).

## Powell (1991): Marked, hierarki og Nettverk

Egenskaper	Marked	Hierarki	Nettverk
<i>Viktigste mekanisme (normering)</i>	Kontrakter, opphavsrett og	Relasjoner mellom ansatte og regler	Komplementære styrke
<i>Kommunikasjonsform</i>	Prising	Rutiner	Relasjoner
<i>Konfliktløsning</i>	Forhandlinger og rettssaker	Administrativ disiplin og overvåkning	Gjenytelser og flykt for dårlig rykte
<i>Grad av fleksibilitet</i>	Høy	Lav	Medium
<i>Grad av forpliktelse</i>	Lav	Medium/høy	Medium/høy
<i>Tone/klima</i>	Presisjon/mistanke	Formell/byråkratisk	Åpen /felles fordeler
<i>Aktørenes preferanser/valg</i>	Uavhengige	Avhengige	Gjensidig avhengighet

Figur 3.2 Marked, hierarki og nettverk (Øgård 2017)

Sett fra et barnehageperspektiv, er det reelt at nettverk er et supplement til marked, men spesielt til hierarki. Dette gjelder både innad i organisasjonen, (dersom barnehagen er stor nok) og som utadrettet virksomhet for aktuelle ansatte. Det gjelder for leder som for andre faggrupper. Ball & Junemann (2012, s. 5) sier:

«much of the literature on the conceptualisation and description of network governance is concerned with its structures rather than its hows and whys».

Utsagnet belyser at det er et stort mangfold omkring nettverksbegrepet. Når en har en intensjon eller et mål bak initiativ til nettverk, betegnes nettverksprosessen som intensjonal. En har intensjoner eller mål om at noe kan utføres på en mer hensiktsmessig eller bedre måte. Disse tankene vil i praksis kunne fungere som en drivkraft i nettverksprosessen. Sandnes og Stavanger kommune har etablert flere IKS (interkommunale samarbeid), ett eksempel er realisering av idrettshaller. Det hadde ikke vært økonomisk mulig for den enkelte kommune å bygge både skøytehall, friidrettshall og fotballhall uten et IKS. Jacobsen (2014) fremhever at interkommunalt samarbeid har blitt en begrunnelse for hvorfor kommuner bør slås sammen. Denne studien går ikke videre inn i denne aktuelle problemstillingen, men retter fokus på nettverkssamarbeid i barnehagesektoren.

Historisk har ulike reformer vært ledende i styring av den offentlige sektor. New Public Management (NPM) ble fremtredende fra 1980-årene i den offentlige sektor. Dette var en markedsfokusert reform. Rose beskriver tre sentrale elementer ved NPM som «*tro på ledelse, mer bruk av indirekte kontroll enn av direkte autoritet og brukerfokusering*» (2014, s. 96). Det første elementet, *Tro på ledelse* handler om at lederen skal være i sentrum. En har en forventning om en mer dynamisk organisasjon som gir mer rom for ledelse der krav om resultater og måloppnåelse skal innfris. Det andre elementet, *mer bruk av indirekte kontroll enn av direkte autoritet* beskriver ønsket om mer privatisering/konkurransesetting for å få mest mulig ut av tilgjengelige ressurser - markedsorientering. Rose setter ord på «*at det legges særlig vekt på at en skal unngå sløseri og hindre eventuelle egeninteresser blant offentlige ansatte*» (2014, s. 96). Det siste sentrale elementet har betegnelsen *brukerfokusering*. Intensjonen om brukerfokusering handler om hvordan brukerne/innbyggerne skal få reel medvirkning og påvirkningsmulighet i forhold til deres interesser og behov. Ideen bak denne tankegangen er at en skal forsøke å tilpasse offentlig administrasjon til markedets behov tilsvarende som private aktører tilnærmer seg aktuelle brukere/innbyggere i deres saksbehandling. I debatten og kritikken, om NPM i de nordiske landene, er et sentralt spørsmål om i hvilken grad man faktisk kan snakke om allmenngyldige ledelsesprinsipper som kan benyttes på tvers av sektorer (offentlig, privat, frivillig osv). Tilsvarende er målstyringsdebatten i de nordiske land. Det stilles spørsmål om det faktisk er mulig å skille mellom politikk og administrasjon og om måleverktøyene gir et reelt bilde som er hensiktsmessig å styre og planlegge etter. En annen innvending mot NPM er fokus som rettes mot markedsorientering der kritikerne hevder «*at ideen lover mer enn den har vært i stand til å innfri*» (Rose, 2014, s. 100). Etter hvert har vi fått en reformbevegelse fra NPM som følger flere spor. Disse sporene har ett fellestrekk ved at det handler om “governance”. I denne studien er det relevant å rette fokus på New Public Governance (NPG). I det teoretiske grunnlaget for NPG fremheves betydningen av læring på tvers av sektorer, innovasjon, helhetlig problemløsning, partnerskap, interorganisatoriske relasjoner og ikke minst nettverk og synergier. I innledningen til dette kapittelet vises det til at Agranoff (2012) har gjort studier om “governance” der samhandling og nettverk kan bidra til at leder kan få hjelp og støtte til å løse individuelle og organisasjonens oppgaver og problemer. Øgård tar til orde for at;

“samarbeid er en nødvendighet for å løse problemene som samfunnet står overfor i dag. Det er rimeligere enn marked og konkurranse, skaper økt læring på tvers av organisatoriske grenser samtidig som det øker evnen til innovasjon.

Oppmerksomheten er rettet mot relasjonen mellom offentlig, frivillig og privat sektor knyttet til serviceleveranser og utvikling og håndtering av sammensatte problemer. Honnørord er partnerskap, nettverk og nye måter å arbeide sammen på tvers av grenser, nivå og sektor” (Rose, 2014, s. 101).

En hovedtanke i teorien om NPG er således at ledernetverk kan bidra til både samarbeid på tvers av sektorer og bidra til økt mestring hos leder samt være et viktig bidrag til overføring av kompetanse inn i organisasjonen. For å teste om det er variasjon har vi formulert følgende hypotese (H):

H1: Privat/kommunal - Barnehageledere i private barnehager har lavere nettverkstilbøyelighet enn barnehageledere i kommunale barnehager.

### 3.2.1 Ledernetverk

Ifølge Moen et al. (2016) finner en at nettverk blir en del av strategien til styrere i arbeidet med kompetansebygging i barnehagen. Kunnskapsdepartementet vektlegger at kompetansemidler til faglig utvikling skal organiseres og tildeles til barnehager som danner nettverk med for eksempel andre barnehager. Flere forskere kategoriserer nettverk. Strand (2015) fremhever at nettverk er et samlebegrep for mange ulike samarbeids- og organiseringsmåter. Jacobsen (2014) viser til tidligere forskning på nettverksklassifisering gjort av Klijn i 2008. Klassifiseringen skiller mellom hva som er nettverkets funksjon/oppgaver:

- *Politikknettverk*: flere aktører samarbeider om en felles sak der målet er å påvirke resultatet av saksbehandlingen i ønsket retning.
- *Produksjonsnettverk*: flere aktører som samarbeider for å produsere en tjeneste eller et gode
- *Styringsnettverk*: nettverk som koordinerer beslutninger mellom ulike styrende organer

I tillegg fremhever Jacobsen(2014) at det virker fornuftig å knytte enda en kategori til klassifiseringen:

- *Læringsnettverk*: flere aktører som samles for å utveksle informasjon/teori for å lære av hverandre

I denne studien er ett av fokusene om deltakelse i ledernetverk resulterer i øket kompetanse. Ut ifra klassifiseringen som beskrives av Jacobsen (2014), vurderes det som passende å betegne studerte ledernetverk som en kombinasjon av styrings- og læringsnettverk.

Det er en kjent sak at pedagogiske institusjoner, skole og barnehage, i varierende grad er lukkede miljøer (P. Tronsmo, personlig kommunikasjon, 24. august 2017). Ledere holder på med sitt innenfor egen organisasjon. Poenget her er at det er en oppfatning om, og at det ikke er tradisjon for, at ledere fra pedagogiske institusjoner er medlem av nettverk sammen med andre typer bedrifter eller organisasjoner. Det er således aktuelt å vise til teori om samskaping som er beskrevet i kapittel 3.2, og kommunedirektøren for Nye Stavanger sin forventning om “Samspill og samskaping” som en måte å løse oppgaver på i fremtiden. Det finnes flere hederlige unntak der styrere og rektorer samarbeider i nettverk – profesjonelle læringsfelleskap (PLF). Stoll og medarbeidere (2006) definerer PLF på følgende måte:

«en gruppe mennesker som deler og kritisk stiller spørsmål om sin egen praksis gjennom kontinuerlig reflekterende, samarbeidende, inkluderende, lærings- og vekstorientert måte, gjennomført som et kollektivt prosjekt» (oversatt av Ertesvåg & Roland, 2013, s. 84-85)

Tilsvarende som Stoll og medarbeidere fremhever også Fullan & Quinn tanker i denne retning om at

«networks are proliferating in a variety of formats and attract both individuals and groups” (Fullan & Quinn, 2016 s. 68).

Mats Holmquist (2010) er opptatt av dialogen i nettverk. Når en utveksler erfaringer og når en ser på ulike perspektiver vil det være en læreprosess der ny kunnskap vokser frem.

Erfaringsutveksling kan føre til et kollektivt læringsutbytte. Dette leder oss til en ny fase i nettverkstankegangen. Hva med ledelse i nettverk?

### 3.2.2 Ledelse i nettverk

Flere forskere fremhever at nettverk må ledes og administreres. Agranoff er tydelig på at det er et skille mellom formelle og uformelle nettverk og hevder at «vi må komme oss bort fra at nettverk ikke er hierarkisk og har et styringsaspekt» (Agranoff, 2007 s. 19). Dette kan være årsaken til at Agranoff (2007) introduserte begrepet Public Management Networks (PMS). Morse (2008) hevder at nettverk trenger ledelse. Nettverkslederen behøver ett sett egenskaper, ferdigheter og må utvise en type oppførsel som medlemmene i nettverket aksepterer. Selv om

en er nettverksleder, er en formelt ikke i posisjon av autoritet og makt på lik linje som en har i ledelse av egen organisasjon. Nøkkelen til ledelse av nettverk handler om å kunne delegerer og fremme gode beslutningsprosesser slik at det beste argumentet kan føre til en felles beslutning. En må være engasjert og kunne skape engasjement som er styrt av nettverkets drøm eller visjon. Implementeringen er viktig og en nødvendig faktor som kan utvikles underveis i nettverket. Å etablere og organisere deltakerne i arbeidsgrupper kan gi nyttig drahjelp til de gode resultatene av nettverket samt bidra til gode og reflekterte innspill. Nettverkslederen har en viktig rolle med å markedsføre nettverket og deltakerne som gjør en flittig jobb for helheten. Det er ikke nødvendig eller selvsagt, at en og samme person er leder hele tiden i nettverket. En dynamisk utvikling av nettverket sikres ved alltid å ha den beste til å lede det. Ledelse av nettverk må «bygges på gode relasjoner og tillit i motsetning til konvensjonell ledelse» (Strand, 2015, s. 313). Haug (2008) har drøftet spørsmålet «om og hvordan lederskap er en betingelse for nettverksutvikling og kan langt på vei bekrefte et ja på spørsmålet» (Haug, 2008, s. 234). Både Strand og Haug belyser ulike roller og ferdigheter teorien fremsetter som komplementære i regi av å være nettverksleder. Fremstillingen av ulike roller til nettverkslederen er hentet fra Strand (2015):

- *Imaginatøren* evner å se nye veier og muligheter og prøver ut utradisjonelle konsepter og forbindelser.
- *Kobleren* er god på kommunikasjon og er den som bygger opp og vedlikeholder der det ellers kunne bli avstand og brudd.
- *Kontraktøren* er den som er arkitekten bak innholdet i relasjonene i nettverket.
- *Controleren* holder orden og kan sidestilles med byråkraten eller administratoren.

Ulike roller og nettverkstyper har forskjellige behov og det er verdt å merke seg “at ledere ofte innehar elementer fra alle disse rollene, og at de ikke utelukker hverandre» (Strand, 2015 s. 314).

### 3.2.3 Utdanning og nettverk

Barnehagesektoren har i et historisk løp gjennomgått store endringer. Barnehageutbygging og utdanning av tilstrekkelig antall barnehagelærere er høyt prioritert. Et særlig fokus er rettet mot kompetanseheving og høy kvalitet. Offentlige utredninger og andre kilder fremhever at personalets kompetanse avgjørende for kvalitet. Ifølge Meld. St. nr. 24 (2012-2013)

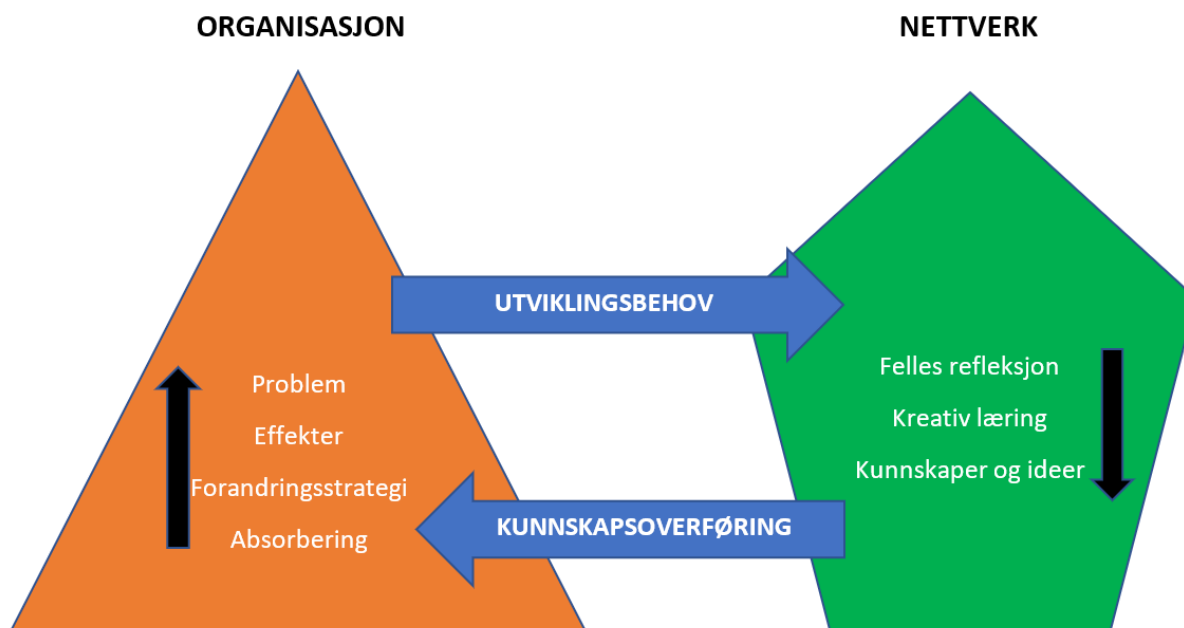
*Framtidens barnehage*, er det av stor betydning at barnehagen er en lærende organisasjon med en kunnskapsbasert ledelse.

«*En god barnehage krever kompetente ledere og faglig reflekterte voksne*» (Skogen et al., 2014, s. 17). Gotvassli (2014) sier noe om metoder og framgangsmåter for kunnskapsutvikling. Han nevner arbeid i nettverk som en faktor når man snakker om at barnehagene skal være lærende organisasjoner. «*Barnehagelederen bør lede strategisk og være en strategisk aktør i sine ulike roller som leder*» (Skogen et.al., 2014, s. 87).

I satsningen på heving av kvalitet i norske barnehager, ref. Meld. St. nr. 41(2008-2009) *Kvalitet i barnehagen*, er det opprettet ulike etter- og videreutdanningstilbud ved en rekke universiteter og høyskoler i Norge. Studietilbudene finansieres helt og delvis av den norske stat. Barnehagelærere og barnehageledere etter- og videreutdanner seg med å gjennomføre for eksempel ulike masterprogrammer og den nasjonale styrerutdanningen. Økt offentlig satsing på tilleggsutdanning i barnehagesektoren signaliserer viktigheten av det å utvikle kvaliteten i en profesjonell yrkesutøvelse. I denne studien er vi opptatt av om utdanningsnivå kan ha betydning for den enkeltes nettverkstilbøyelighet.

Mats Holmquist har i sin doktorgradsavhandling *Lærende nettverk* (2010) fordypet seg i temaet lærende nettverk. Han fremhever at det er en stor utfordring for ledere som er deltakere i nettverk å lykkes med å implementere kunnskapen til resten av organisasjonen. For å kunne bidra til håndtering av denne utfordringen har han utviklet en idealmodell. Holmquist vektlegger at nettverket består av en gruppe deltakere som prioriterer å treffes til avtalte tider. Alle er likestilte og har en demokratisk dialog. Erfaring og kunnskap deles og sammen reflekterer deltakerne over aktuelle spørsmål, problemer og utfordringer. De har en åpen og dynamisk prosess i håp om at møtene skal gi deltakerne nye ideer og hjelp til å lykkes med egne organisasjoner.





Figur 3.3 Holmquists idealmodell for overføring av kunnskap

Figur 3.3 viser Holmquists idealmodell som kan være en støtte i arbeidet med overføring av kunnskap/kompetanse fra nettverket til organisasjonen. En hovedtanke hos Holmquist er altså at ulike typer nettverk bidrar til kunnskapsoverføring. For å teste dette argument har vi utviklet følgende hypotese:

H2: Utdanning - Barnehageledere med nasjonal styrerutdanning har høyere nettverkstilbøyelighet enn barnehageledere som ikke har utdanning utover bachelor?

### 3.2.4 Kritikk av nettverk

Det kan således være passende å si noe om kritikk av nettverk. Det fremkommer 3 retninger i kritikken; normativ, analytisk og spørsmålet om effektivitet/effekter (M. Øgård, personlig kommunikasjon, 24. august 2017). Normativ kritikk tar utgangspunkt i det demokratiske og mener at nettverk har svekket innsyn og blir lukket. Analytisk kritikk stiller spørsmål ved om teoriene om nettverk er godt nok utviklet til å gi et riktig bilde av hva nettverk er. Kritikken som stiller spørsmål ved om nettverk er effektive og/eller har effekt, spør om nettverk skaper verdier – «more value for money?». Holmquist (2010) er også en av dem som er opptatt av om nettverk har effekt. Han peker på ulike utfordringer med nettverk. Han mener at deltakere i nettverk kan bli så engasjert at de blir *overbelastet* av ulike aktiviteter og informasjon. Dette kan videre føre til at de blir utslitt og at jobben blir for krevende. Videre hevder han at nettverket kan ha *urealistiske målsettinger* som derfor kan føre til uenigheter og konflikter.

Likeså kan *bristende prosessferdigheter* forstyrre nettverkets dynamikk og opplevd nytte av nettverksdeltakelse. Til slutt setter Holmquist (2010) ord på om nettverksdeltakerne er i stand til, eller kan lykkes med, å koble arbeidet i nettverket til driften av egen organisasjon. *Fjerner de seg fra egen organisasjon og er i en egen lykkeboble?* En kritisk tanke hos Holmquist er altså at det er ulike utfordringer med nettverk og at det kan ha betydning for nettverkstilbøyelighet.

### 3.2.5 Alder og nettverk

I perioden 1989 til 2009 endret gjennomsnittsalderen blant norske barnehageledere seg fra 34 til 45 år (Børhaug et al., 2011). Dette viser en økning i alder på 11 år. Barnehagelederne i 2009 hadde altså en gjennomsnittsalder på ca. 45 år og hadde i snitt jobbet som styrere i 9 år. De hadde lite barnehageerfaring som førskolelærere før de gikk inn i rollen som barnehageleder. Flere av dem svarte at de godt kunne tenke seg å bytte jobb i løpet av de kommende ti årene. Årsakene barnehagelederne oppgir er et ønske om å få bruke egen kompetanse på en ny måte. De har tanker om nye utfordringer og et mer interessant arbeid som viktigste motivasjonsgrunn for å bytte jobb.

Når det gjelder spørsmålet om deltakelse i nettverk, er studien interessert i om alder kan ha betydning for om barnehageledere viser nettverkstilbøyelighet. Utover forskning til (Børhaug et al., 2011) finner vi lite teori om emnet. For å teste om alder har betydning for nettverkstilbøyelighet har studien utviklet følgende hypotese:

H3: Alder - Ynge barnehageledere har høyere nettverkstilbøyelighet enn eldre barnehageledere.

### 3.3 Kjønnfordeling blant barnehageledere

Børhaug et al. (2011) gjennomførte sommeren 2009 en spørreundersøkelse blant landets styrere. Deres forskningsprosjekt var «Styringsutfordringer, organisasjon og ledelse i barnehagesektoren». Tall fra denne undersøkelse viser at kvinneandelen blant landets styrere fremdeles er høy. Hele 92% av barnehagene hadde kvinnelig styrer. På

undersøkelsestidspunktet var 9% av alle som jobbet i barnehage menn, og 8% av disse mennene jobbet som styrere.

Studiens undersøkelse viser at status på kjønnsfordelingen blant barnehagelederne ikke har forandret seg mye siden 2009. Kvinneandelen blant barnehagelederne er fremdeles størst ref graf 4.3.

Fortsatt er barnehagen en kvinnedominert arbeidsplass. I 2017 viser statistikken til Statistisk sentralbyrå (SSB) at 1 av 10 ansatte i barnehagen er menn. 8,3 prosent av barnehagelederne er menn og 8,5 prosent av de pedagogiske lederne er menn. Mer enn halvparten av menn som er ansatt i barnehagene, er ansatt i grunnbemanningen. Andelen menn i barnehagene varierer årlig. Det kan tenkes at årsaken kan være stillingskategori. En stor andel menn jobber i assistentgruppen hvor det er høy andel av “turn over”.

Hvor blir det av de utdannede mennene? Børhaug et al. (2011) viser til forskning utført tidlig på 1980- tallet. Hoel og Torgersen (1991) fant at en tredjedel av utdannede menn ble i barnehagen. Resterende menn gikk relativt raskt over til andre yrker og virksomheter, gjerne innenfor offentlig administrative stillinger. Vi har ikke tilstrekkelig tallmaterieell til å kunne uttale oss om dette fra denne studien.

### 3.4 Barnehagens størrelse

På bakgrunn av barnehageforliket på Stortinget i 2003 og innføring av rett til barnehageplass i 2009, økte antallet store barnehager i Norge. Stadig flere barn går i barnehager med mer enn 100 plasser. Fafo (2015) konkluderer med at størrelse på barnehagen i seg selv ikke avgjør barnehagens kvalitet. Samtidig ble det gjort funn som viser at store barnehager er mer avhengig av en fast indre organisering og ledelse enn mindre barnehager er. Dette leder oss igjen inn på betydningen av ledelse for å kunne lykkes med forventet kvalitet på barnehage tilbudet. En stor barnehage har rammebetingelser som muliggjør en annen fordeling av ledelsesoppgaver enn mindre barnehager. En stor barnehage har større mulighet til å utvikle et mer robust og bærekraftig fagmiljø fordi en er flere ansatte. Fafo viser til utvikling av gode lederteam som et svar på hvorfor flere og flere kommuner velger å organisere barnehagene i store enheter. Det er derfor av stor interesse i denne studien å undersøke om barnehagens størrelse er av betydning for barnehagelederens nettverkstilbøyelighet. For å teste dette argument har vi utviklet følgende hypotese:

H4: Størrelse - Barnehageledere i store barnehager har lavere nettverkstilbøyelighet enn barnehageledere i små barnehager.

### 3.5 Oppsummering

I dette kapittelet er det redegjort for begrepene ledelse og nettverk med definisjoner og presentasjon av et utvalg teorier. Ledelse er av stor betydning for å kunne mestre rollen som barnehageleder. Torodd Strand (2015) fremhever at det er en sterk tro og økende oppmerksomhet på ledelse. For å lykkes som leder bør en besitte ferdigheter som fagkunnskap og ha evnen til å omgås mennesker. For å beskrive ledelse i barnehager er det tatt utgangspunkt i ledelse som funksjon og strategisk ledelse. Teorien om ledelse som funksjon tar utgangspunkt i Adizes (1991) sitt PAIE system der det handler om innadrettet og utadrettet ledelse. De ulike funksjonene er produksjon, administrasjon, entreprenørskap og integrasjon. Når det gjelder strategisk ledelse er Barney's (1991) tre ulike typer *Ressursbaserte strategier* valgt for å skape forståelse. De tre typene er fysiske-, menneskelige- og organisatoriske ressurser.

Robert Agranoff (2012) beskriver "governance" som en løsning for å kunne takle samfunnets endring og utvikling. Ved å søke samhandling og deltakelse i nettverk, kan det bidra til å løse individuelle og organisasjonens oppgaver og problemer. Jens Ulrich (2019) er opptatt av samskaping og har utviklet en typologi for å belyse samskaping mellom offentlige og ikke offentlige aktører. Mark Granovetter (1973) var en av de første som skrev om nettverk. Han er opptatt av sosiale nettverk og betydningen av hvordan sterke og svake bånd påvirker utviklingen av sosiale nettverk. Walter Powell (1991) bidrar med å belyse forskjeller på de tre ulike organisasjonsformene hierarki, marked og nettverk. Bevegelsen fra den markedsfokuserende reformen New Public Management til New Public Governance som følger flere spor. Kjentegn på NPG er betydningen av læring på tvers av sektorer, innovasjon, helhetlig problemløsning, partnerskap, interorganisatoriske relasjoner og ikke minst; synergier og nettverk.

Teorien beskriver ulike typer nettverk og at flere forskere fremhever at nettverk må ledes og administreres. Videre belyses en forenklet kritikk av nettverk. Utdanning og nettverk, alder og nettverk samt kjønnsfordeling blant barnehageledere og til slutt barnehagens størrelse er andre elementer som settes i sammenheng med fokuset på barnehagelederens nettverkstilbøyelighet.

Studien er i hovedsak opptatt av nettverkstilbøyelighet blant barnehageledere. Kan for eksempel utdanning, alder og størrelse på barnehagen ha betydning for nettverkstilbøyelighet?

Ledelse og nettverk er ikke entydige begreper. Som det beskrives i denne oppsummeringen, er det ulike tilnærminger avhengig av fagdisiplin og teoretisk forankring. Ledelse- og nettverklitteraturen har som fellesnevner at de belyser organisasjoner i en stadig mer kompleks kontekst som krever nye organisasjonsformer særlig knyttet til fleksibilitet og innovasjon. Dette samsvarer med *framtidens styrerrolle* som beskrives av Børhaug med flere (2018) - ekspertgruppen. De hevder at framtidens styrere:

1. I større grad blir preget av å lede et profesjonsfellesskap
2. I større grad blir organisasjonsbyggere
3. Blir nettverksdeltakere innen oppvekstfeltet
4. Blir IKT-ledere
5. Blir endringsledere
6. I større grad bør være en politisk aktivist
7. Blir konkurranseledere
8. Vil ha en rolle som påvirkes og varierer ut ifra eierskap

## 4 Design, metode og data

I dette kapitlet presenteres valg av metode og forskningsdesignet i denne studien.

Målet med studien var å gjøre en empirisk undersøkelse av barnehagelederes nettverkstilbøyelighet og ulike sider ved nettverk i kommunal og privat sektor i Sandnes og Stavanger kommune.

Hva er nettverk, hvordan kommer nettverkstilbøyelighet til uttrykk i barnehagesektoren og hvilke faktorer er avgjørende for om barnehageledere deltar i nettverk? Sagt på en annen måte; Hvilken effekt har nytte- mestrings- og overføringsverdi av deltakelse i ledernettverk?

Studiens teoretiske definisjon på nettverkstilbøyelighet er evnen eller viljen til å arbeide i nettverk for å øke opplevelsen av nytte, økt mestring og overføringsverdien av egen kunnskap ut i egen organisasjon. Dette utdypes nærmere i kapittel 5.1.

Norske barnehager varierer i størrelse og dette medfører ulike størrelser på ledelse og lederteam i den enkelte barnehage. Styrerrollen i barnehage er generelt i en ensom posisjon hvor en skal forvalte og ha ansvar for personal, det pedagogiske og det administrative arbeidet i virksomheten.

Respondentene våre er barnehageledere i private og kommunale barnehager i Stavanger og Sandnes kommune. De presenteres nærmere i kapittel 5.1.1

For ha best mulig empirisk grunnlag til å teste hypotesene, var det viktig å ha et bredt utvalg av variabler å velge blant. Vi delte spørreundersøkelsen inn i tre hoveddeler;

- 1) om respondenten som leder
- 2) om respondentenes deltakelse i nettverk
- 3) om respondentenes deltakelse og suksesskriteriene av deltakelse i ledernettvek.

Vi benyttet oss av en web-basert spørreundersøkelse, og vil i neste kapittel bruke en deskriptiv tilnærming til problemstillingen for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten.

Ifølge Are Vegard Haug (2008) er det noen metodiske utfordringer i det å studere nettverk. De er gjerne i stadig endring, mangler et sentrum, har ingen fast leder og kan ha svært ulik struktur. Med førstehåndskjennskap til feltet vi studerer, opplever vi at nettverkene vi deltar i har veldig forskjellig agende og målsetning, avhengig av hvem som leder møtet. Ledelse av nettverk er utfordrende og til tider vanskelig, fordi det bygger på frivillighet. Frivillighet

innebærer at en kan trekke seg fra samarbeidet når som helst i prosessen dersom ikke samarbeidet oppleves fruktbart. Vi møter barnehageledere og deltakere i nettverkene som har forskjellig syn på hva det betyr å delta i nettverkene i vår hverdag.

Undersøkelsen har konsentrert seg om enkeltindividet, barnehagelederen, ikke hele barnehagen som organisasjon. Basert på egne erfaringer som barnehageleder er det ikke spurt om nettverkingen skjer digitalt. Vi har derfor lagt til grunn at alle nettverkene baserer seg på fysisk fremmøte.

Strategien var å bruke en deduktiv tilnærming til problemstillingen. Deduktiv tilnærming – å skape seg noen forventninger til hvordan ting ser ut (hypoteser), forankre det i teori og tidligere forskning, for dernest å samle inn empiri for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten.

#### 4.1 Valg av metode og forskningsdesign

Utgangspunktet for besvarelsen var å gjøre en empirisk undersøkelse av alle barnehagelederes nettverkstilbøyelighet i privat og kommunal sektor i Sandnes og Stavanger kommune.

Utvalget er gjort for å få svar fra et bredt spekter av barnehageledere som representerer barnehager med ulik størrelse, driftsform og eierskap.

Vi som forskere representerte også denne bredden da vi startet på denne masteroppgaven.

Som nevnt tidligere trakk den ene studenten seg underveis. Hun representerte en barnehagetype og en kommune. Vi to som fortsetter med oppgaven er fra samme kommune og med samme eier av barnehagen. Dette kan påvirke vinklingen av funn og resultater.

Begrepet «barnehageleder» er valgt å bruke som samlebetegnelse på øverste leder av barnehagen. Til daglig tituleres disse med styrer eller virksomhetsleder eller daglig leder, avhengig av driftsform og eierskap.

Vi var forberedt på at det var vanskelig å tolke svarene i en kvalitativ metode, spesielt når vi var tre forskjellige personer som skulle skrive sammen. Faren for aldri å bli ferdig med å tolke er stor. Vi valgte derfor å gå for en kvantitativ undersøkelse, som for oss ble en Web-basert spørreundersøkelse. Undersøkelsen ble sendt ut via e-post til 159 respondenter.

I forkant av den web baserte spørreundersøkelsen som ble sendt ut, laget vi en testpilot som ble besvart av avdelingsledere, fagledere, universitetslektor, rådgiver hos barnehagesjefen og

assisterende styrere. Hensikten med testpiloten var å avdekke eventuelle tekniske utfordringer, om spørsmålene var forståelige og om estimert tid stemte.

Strategien var å bruke en deduktiv tilnærming til problemstillingen. Deduktiv tilnærming – å skape seg noen forventninger til hvordan ting ser ut (hypoteser), forankre det i teori og tidligere forskning, for dernest å samle inn empiri for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten.

Utdanningsdirektoratet kategoriserer norsk barnehagedrift i tre kategorier; Ordinære barnehager, Åpen barnehage og Familiebarnehage.

«Ordinær barnehage er i lov om barnehager av 5. mai 1995 definert som en godkjent pedagogisk tilrettelagt virksomhet for barn under opplæringspliktig alder.

En familiebarnehage er en barnehage som organiserer sin virksomhet i private hjem.

Forutsetningen er at en barnehagelærer er ansatt som pedagogisk veileder.

Barnehagelæreren skal være tilknyttet enten en vanlig barnehage eller den kommunale administrasjon.

Åpne barnehager har ingen fast gruppe av barn, men tar imot barn sammen med foreldre eller andre voksne til lek og sosialt samvær.»

(<https://www.ssb.no/utdanning/statistikker/barnehager/aar-endelige>)

Populasjonen, vårt utvalg av respondenter, tilhører kategorien barnehageledere av ordinære barnehager.

For å ha best mulig empirisk grunnlag til å teste hypotesene, var det viktig å ha et bredt utvalg av variabler å velge blant. Vi delte spørreundersøkelsen inn i tre hoveddeler;

- 1) om respondenten som leder
- 2) om respondentenes deltakelse i nettverk
- 3) om respondentens deltakelse og suksesskriteriene av deltakelse i ledernetttvek.

Vi benyttet rekkefølgen som Jakobsen (2018) omtaler som den vanligste rekkefølgen. Det vil si at vi først har jobbet frem en problemstilling, laget oss et design på prosjektet, vært gjennom en runde med datainnsamling som til slutt ender ut med en analyse av problemstillingen.



## 4.2 Nærhet og distanse til forskningsfeltet

Ideelt sett bør det være distanse til forskningsfeltet for å unngå at forskeren har forutinntatte antagelser om hvilke svar forskningen skal gi. Ifølge Jacobsen (2018) egner den kvantitative forskningsmetoden seg godt som metode der hvor en har nærhet og relativt god forhåndskunnskap til det temaet en undersøker, og hvor problemstillingen er relativt klar.

Jacobsen (2018) trekker frem en rekke fordeler med å ha førstehåndskunnskap til forskningsfeltet når en velger en kvantitativ tilnæringsmetode. Han trekker blant annet frem;

- fordelene av god kjennskap til feltet når en skal teste teorier og hypoteser,
- når en ønsker å generalisere funnene med stor grad av sikkerhet.
- når en ønsker å nå mange
- at kostnadene og tidsbruken er relativt lav.

Den kvantitative metoden egner seg også godt der en ønsker å se sammenhengen mellom individ og kontekst, og hvor hensikten er å få frem hvordan mennesker tenker og fortolker en gitt situasjon.

For oss har det vært viktig å jobbe med egen objektivitet i dette forskningsarbeidet siden vi er både praktikere og forskere i samme felt.

I Sandnes kommune finnes det 64 ordinære barnehager fordelt på 27 kommunale og 37 private. Stavanger kommune har 112 ordinære barnehager fordelt på 67 kommunale og 45 private. Undersøkelsen ble sendt ut via e-post til 159 respondenter, 50 i Sandnes og 99 i Stavanger, tallet avviker i forhold til antall barnehager fordi flere barnehageledere er leder for mer enn en barnehage.

65 av de utvalgte barnehagelederne responderte på undersøkelsen. Med andre ord; 40% av de spurte valgte å svare på spørreundersøkelsen. Hvorvidt disse er representative informanter for undersøkelsen gjennomgås i kap. 4.4.

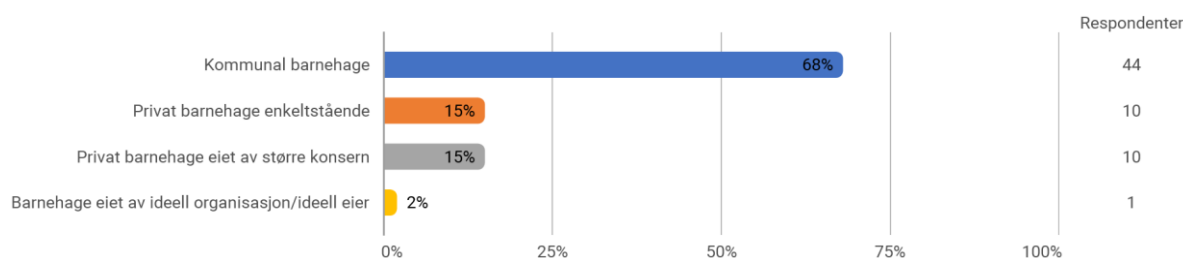
Som det kommer frem i kapittel 4.4 er manglende andel av svar størst i Sandnes kommune. Hvorfor er usikkert. Kan det gjenspeile hvor synlige vi som forskere er i egen kommune? Kan det ha sammenheng med at en stor andel av barnehagelederne i Stavanger kommune har en master og har gjennomført et forskningsprosjekt og ser viktigheten av det? Kan dette gi oss svar på hypotese 2: "Barnehageledere med nasjonal styrerutdanning har høyere nettverksstilbøyelighet enn barnehageledere som ikke har utdanning utover bachelor?"

N= 65	Grunnutdanning	Nasjonal Styrer utd.	Master
Sandnes	5	5	6
Stavanger	6	30	13
Totalt	11	35	19

Tabell 4.1 Utdanningsnivå hos barnehageledere

Når vi videre kategoriserer mellom private og kommunale barnehager, har vi i de fleste tilfellene valgt å dele de private barnehagene i to grupper. Vi skiller på om de er en privat enkeltstående barnehage, eller om de er en privat barnehage i et større konsern. Vi kommer tilbake til disse gruppene i kap.5.

Som det kommer frem av Graf 4.1 er det kun én barnehageleder som representerer gruppen privat barnehage eiet av en ideell organisasjon/ideell eier. Vedkommende er ikke med i tallmateriellet når vi deler barnehagelederne i de private barnehagekategoriene. Vanlig praksis sier at det å må være minimum 5 respondenter for at det skal være grunnlag for analyse, og for at anonymiteten skal være ivaretatt. Respondenten er med i alt annet tallmaterieell hvor vi ikke deler i barnehagetyper.



Graf 4.1 Fordeling av barnehagetyper for respondentene

Disse ble våre informanter i dette forskningsarbeidet.

Både Sandnes og Stavanger kommune står foran kommunesammenslåinger fra 01.01.2020. Dette resulterer ikke i noen store omveltninger i barnehagesektoren for Sandnes kommune, men for barnehagelederne i Stavanger kommune venter store endringer.

Kompleksiteten i dagens samfunn gjør at barnehageledere må tenke i nye retninger og knytte seg til ulike ledernetverk. Det har i tillegg gjort at lederne i barnehager må være innovative og tenke mer marked fordi konkurransen har spisset seg til og da spesielt i regionen vi tilhører. Dette krever nye og utvidede samarbeidsformer som for eksempel ledernetverk for å løse ulike utfordringer.

### 4.3 Svakheter ved undersøkelsen og datagrunnlaget

En kvantitativ spørreundersøkelse kan oppfattes som en rigid datainnsamlingsmetode. Spørreskjemaet som danner forskningsgrunnlaget vårt er i stor grad en rekke med lukkede svaralternativ, og forhåndsdefinerte påstander. Dvs spørsmålene i skjemaet er forhåndsdefinert av undersøkerne og svarene kan kun bli innenfor de rammene vi ønsker svar på.

For å sikre oss at vi har fått med nyanser i svarene, tross at de er forhåndsdefinert, har vi valgt å variere mellom kategoriske spørsmål, rangordnings spørsmål og metriske spørsmål.

Forskjellen i disse kategoriene er at den første brukes for å gruppere enhetene, den andre for å frem forholdene mellom enhetene og i den siste rangeringen brukes til å få vite noe om mengder og hyppighet.

Der vi har bedt respondentene forholde seg til påstander istedenfor spørsmål, «tvinger vi» respondenten til å ta stilling til våre forhåndsdefinerte påstander etter en såkalt «Likert-skala». Dvs at svaralternativene går fra «helt enig til helt uenig», faren med denne måten å stille spørsmål på er at respondenten kommer inn i en rytme som skaper «slagside» (Jacobsen 2018). Respondenten svarer det samme på flere spørsmål.

Vi valgte å inkludere «vet ikke» kategorien der hvor vi ber respondenten ta stilling til våre påstander som omhandler spørsmål om meninger, holdninger og følelser. Vi har ikke ønsket å tvinge frem meninger hos respondentene som de ikke kan stå inne for.

Forskningen er uklar på om dette er riktigste måte å gjøre det på, men ifølge Jacobsen (2018) er det denne metoden som i stadig større grad benyttes i forskningsarbeid.

En av tilbakemeldingene på pilotundersøkelsen var tipset om å åpne opp for at respondentene skulle kunne svare med egne ord under hver av spørsmålskategoriene, de mente at svarene vi ville få, ville bli mer nyanserte og reelle. En av respondentene mente at mangfoldet av meninger ville forsvinne uten den åpne kategorien.

Et siste svakhetspunkt ved undersøkelsen er at datainnsamlingen bygger på data fra et Web-basert spørreskjema. Skjemaet er sendt ut via e-post til den enkelte respondent. Dette ble valgt fordi vi enkelt når mange på en gang, e-postadressene er kjent, det er prisgunstig og arbeidsbesparende.

Faren når en bruker denne metoden er at frafallet av respondenter kan bli stort. Frafall fra hele eller deler av undersøkelsen. Respondentene velger selv om de vil svare på undersøkelsen,

fordi det er valgfritt å være med. I en slik undersøkelse er frafall på enkelte spørsmål også tilstede, respondenten velger å ikke svare på alle spørsmålene.

Spørreundersøkelser kan også oppleves som lite forpliktende så vi må ta høyde for at respondentene ikke er helt ærlige med oss, at de ikke forteller oss hva de egentlig mener om de faktiske forhold. Jacobsen (2018) trekker frem 3 strategiske svarmåter respondentene kan benytte.

1. Strategiske svar – når respondenten har i egeninteresse til hensikt å pynte på svarene
2. «Tvungne svar» - at vi tvinger respondenten til å ha mening om noe han ikke mener noe om. Han synes det er ubehagelig å svare «vet ikke», eller å stille seg nøytral, fordi det kan peke tilbake på han som kunnskapsløs og uinteressert.
3. Svar i «hytt og vær» - når respondenten svarer helt ureflektert på spørsmålene.

Vi bør være forberedt på lav svarprosent. Respondentgruppen er en «utsatt» gruppe for ulike forskningsprosjekter. Stavanger har sitt eget universitet med mange studenter som på denne tiden av året skal skrive sin bachelor eller master. Barnehagelederne er populære respondenter. Det kan rett og slett bli for mye, en drukner i mengden.

Respondentene som er vårt forsknings grunnlag utgjør samlet 40% av de spurte.

Ifølge Jacobsen (2018) er en svarprosent på 50% i forbindelse med spørreundersøkelser tilfredsstillende til å kunne jobbe videre med.

Noen vil kanskje hevde at det er en svakhet ved spørreundersøkelsen at den har unnlatt å spørre barnehageledere på pedagogisk leder nivå og kun er sendt til barnehagelederne på styrernivå. Søkelyset ble satt på barnehageledere på styrernivå, nettopp fordi vi ønsket å finne ut hvordan nettverkstilbøyelighet kommer til uttrykk i barnehagesektoren og hvilke faktorer som var avgjørende for om barnehageledere deltar i nettverk? Sagt på en annen måte; Hvilken effekt har nytte- mestrings- og overføringsverdi av deltakelse i ledernetttverk?

Manglende statistisk kunnskap hos oss som skal behandle og hente ut informasjon fra det datagrunnlaget vi har fått kan også være med på å gi uriktig tolkning av funnene i studien.

#### 4.4 Frafallsanalyse

Når en gjennomfører en spørreundersøkelse vil en gjerne oppnå så høy svarprosent som overhodet mulig. Det er ønskelig at flest mulig av de utvalgte respondentene svarer. Man jobber for å redusere frafallet mest og best mulig.

I forkant av at spørreundersøkelsen ble sendt ut på mail fikk vi anledning til å presentere studien på et «Kontaktmøte for kommunale og private styrere» i Stavanger kommune. Denne muligheten hadde vi ikke i Sandnes kommune.

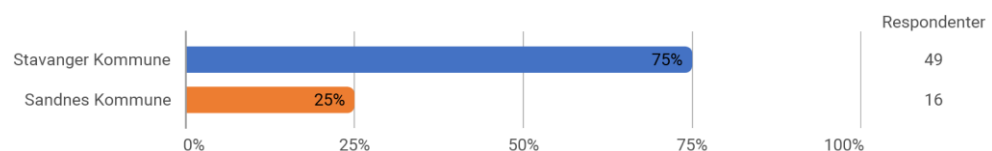
Videre fikk alle respondentene i begge kommunene tilsendt en e-post hvor vi forberedte dem på at undersøkelsen kom om kort tid, og at den ville ha avsender som «Masterstudenter UIA» med emne «Forskningsprosjekt på nettverkstilbøyelighet hos barnehageledere». På dette tidspunktet var det ekstremt mange studenter fra UIS som sendte ut sine spørreundersøkelser også, til samme utvalgsgruppe, så i etterpåklokskapens tegn burde vi nok ha ventet et par uker med å sende ut vår undersøkelse.

Vi var forberedt på at vi ikke ville få svar fra alle som var valgt ut til å være med i spørreundersøkelsen. Respondentene har ulike grunner til ikke å delta, enten fordi de ikke ønsker, er forhindret, eller at vi ikke har nådd frem til dem med undersøkelsen vår. Dette kalles frafall.

Vi hadde litt tekniske problemer da undersøkelsen ble sendt ut første gang, det viste seg at svært mange av respondentene i Stavanger kommune ikke hadde fått undersøkelsen, en feil var oppstått da e-post adressene var blitt lastet over i SurveyXact's fil for utsending. Dette ble oppdaget takket være gode kollegaer som etterlyste undersøkelsen vi hadde annonsert, fordi de ønsket å svare. Dette gav oss mulighet til å holde respondentene «varme», først med melding om at en feil var oppstått, så med ny e-post om at nå sendes spørreundersøkelsen ut på nytt.

Svarprosenten i Stavanger; av 99 mulige har 49 stykk svart = dette utgjør 49,5% av de spurte. Barnehagelederne i Stavanger kommune står for 75% av svargrunnlaget i undersøkelsen.

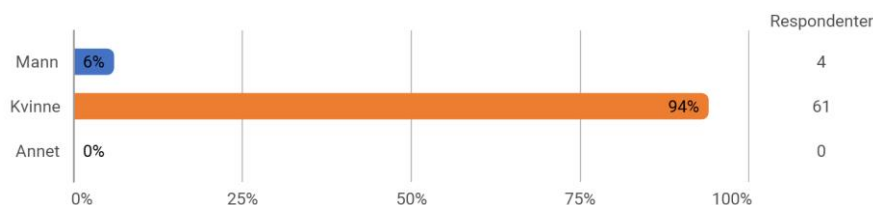
Svarprosenten i Sandnes; av 60 mulige har 16 stykk svart = dette utgjør 26,7% av de spurte. Barnehagelederne i Sandnes kommune står for 25% av svargrunnlaget i undersøkelsen.



Graf 4.2 Fordeling av respondentene mellom kommunene

Går man inn i tallmaterialet fra Udir, statistikk – barnehage, for å finne ut hvor stor andel av barnehagelederne som er menn og kvinner, finner vi at Sandnes Kommune har en andel på

6,7% mannlige styrere (4 stk.), og at Stavanger Kommune har en andel på 9% mannlige styrere (9stk.).



Graf 4.3 Respondentenes kjønnsfordeling

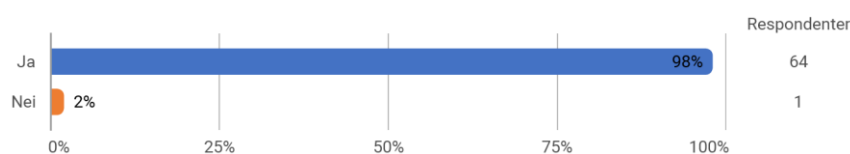
Frafallet viser seg å være prosentuell noe større blant våre mannlige respondenter enn blant sine kvinnelige kollegaer.

Fordeling i det teoretiske utvalget (N159)			Fordeling i det faktiske utvalget (N65)		
Kjønn			Kjønn		
Kvinner	146 stk.	91,8%	Kvinner	61 stk.	93,8%
Menn	13stk.	8,2%	Menn	4 stk.	6,2%

Tabell 4.2 Kjønnsfordeling i det teoretiske utvalget versus det faktiske utvalget

Vi har i oppgaven vært forsiktige med å bruke menn som en egen gruppe i undersøkelsen. Selv om de som har respondert utgjør nesten 25% av alle menn, er de bare 4stk. Også her legger vi til grunn vanlig praksis som sier at det å må være minimum 5 respondenter for at det skal være grunnlag for analyse og for at anonymiteten skal være ivaretatt.

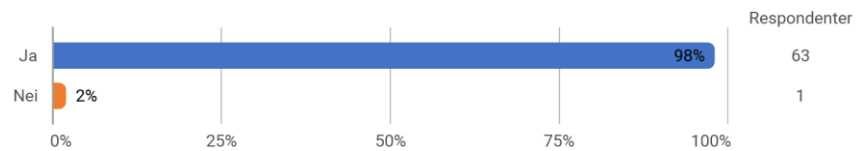
Underveis i spørreundersøkelsen mister vi to respondenter. Den første faller fra ved spørsmål 14, «Deltar du i noe form for nettverk?»



Graf 4.4 Respondenter som deltar i nettverk

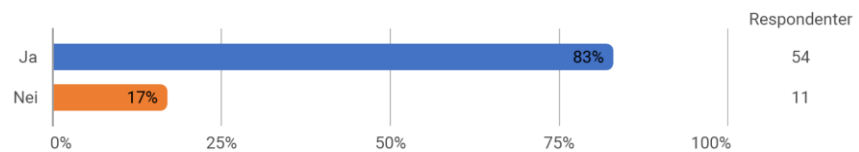
Frafallet begrunnes med manglende ressurser. Vedkommende trekker frem manglende tid i arbeidshverdagen til å utføre tiltak fra nettverket, og at det er vanskelig å bruke det en lærer i nettverket i arbeidshverdagen.

Den andre faller fra på spørsmål 20, «Deltar du i noe form for ledernetttverk?» Her er det ikke kommet noen synspunkter på hvorfor. Respondenten har valgt å avslutte sin deltakelse i spørreundersøkelsen der og derfor ikke svart på flere spørsmål.



Graf 4.5 Respondenter som deltar i ledernetverk

Frafallet av disse to respondentene gir ulike utslag, det er en kvinne og en mann, de representerer både kommunal og privat barnehage, en har videreutdanning utover bachelor, Nasjonal styrerutdanning og representerer begge kommunene.



Graf 4.6 Respondenter med utdanning utover bachelorgrad

I forhold til utdanningsnivået har vi ikke kjente tall for populasjonen, derfor er det vanskelig å si noe om utvalget er representativt

Et tredje aspekt i frafallsanalysen som er verdt å ta med seg er hvordan de to kommunene organisatorisk er bygd opp på barnehageområdet. I Stavanger kommune er hver barnehage en egen virksomhet, med en virksomhetsleder i hver barnehage. Sandnes kommune har slått sammen flere barnehager til en virksomhet, og dermed redusert på antallet virksomhetsledere som sitter med det overordnet ansvar for alle barnehagene i sin virksomhet. Hver barnehage har så sin egen styrer som rapporterer oppover til virksomhetslederen. Mulig dette gjenspeiler noe av frafallet i Sandnes kommune. Alle virksomhetslederne og styrerne i Sandnes kommune har fått invitasjon til spørreundersøkelsen vår. Dette ser vi nærmere på i kap. 5.

## 4.5 Reliabilitet og validitet

I forkant av at spørreskjemaet ble sendt ut, hadde vi mange gode diskusjoner oss imellom om spørsmålenes relevans. I hvor stor grad fanger spørsmålene våre opp det vi ønsker å måle. Med god hjelp av veileder, interne diskusjoner og blikk på lignende oppgaver skrevet før oss, kom vi frem til en spørsmålsformulering som vi mente var riktig for oss. Spørsmålene ble testet ut på en pilotgruppe bestående av noen assisterende styrere, som sa seg villige til å hjelpe oss, for å kvalitetssikre spørsmålenes begrepsmessige gyldighet. Hadde vi spørsmål med i undersøkelsen som var irrelevante, eller spørsmål som respondenten ikke forsto.

Å sikre seg at spørsmålene vi har brukt måler de fenomenene vi faktisk ønsker å undersøke har vært utfordrende. Måler de indikatorene vi har valgt oss, det vi egentlig er interessert i, og har de relevans for oppgaven? Noen spørsmålsformuleringer ble endret før endelig spørreskjema ble sendt ut.

Undersøkelsen ble sendt til godkjenning av Norsk senter for forskningsdata AS (NSD) i januar 2019 og spørreundersøkelsen ble sendt ut i mars.

I oppgaven vil vi validitetsteste forventningene våre til funnene ved å benytte teoretiske antagelser om at fenomener henger sammen, også kalt hypotesetesting.

Hypotesetesting er en metode som brukes innen statistisk analyse for testing av hypoteser (teori) knyttet til innsamlet datamateriell med ukjent bakgrunn. Formålet med testingen er å undersøke om datamaterialet gir grunnlag for å forkaste hypotesen, eller om det er tilstrekkelig bevis for at den er sann.

For å kunne gjøre denne hypotesetestingen har vi benyttet oss av en metode som ofte brukes innenfor samfunnsvitenskapelige fag, en bivariat krysstabell. Ved bruk av bivariate krysstabeller kan vi studere hvordan to eller flere variabler samvarierer.

Ifølge Jacobsen (2018) er faren stor for at en går i fellen og forveksler samvariasjon (statistikk) med sammenheng (substansiell kausalitet) når en studerer svarene i slike analyser hvor en har brukt bivariate krysstabeller. Dette er spesielt viktig og være klar over når en har å gjøre med kvantitative analyser. Analysene kan hjelpe oss å se om det er et mønster mellom to variabler, en korrelasjonsanalyse, men gir oss ikke svar på sammenhengen. Vi må derfor være klar over at resultatene aldri viser noe annet enn samvariasjon, selv om vi har lyst å tolke dem som sammenhenger. Funnene våre blir presentert i tekst og deskriptive tabeller.

Vi vil til slutt i dette kapittelet si litt om svarprosent og spørreundersøkelsens pålitelighet, og mulig feilmargin.

Populasjon er 159 barnehageledere i Sandnes og Stavanger kommune, utvalget er på 65 personer og vi har brukt konfidens på 95%.

Dette gir en feilmargin på 9,3% i henhold til [www.spørreundersøkelser.no/kalkulator](http://www.spørreundersøkelser.no/kalkulator).

Vi har valgt å bruke resultatene fra undersøkelsene slik de står, men er mer forsiktige med konklusjoner når det oppstår overlappingsområder som er vesentlige for konklusjonene.



## 4.6 Koding av data

Da spørreundersøkelsen og innsamlingen av data ble avsluttet 26.april 2019, ble alle data eksportert over i et Excel-regneark for videre bearbeiding.

For å ha et ryddig regneark å jobbe med, ble alle tomme rader tatt bort før dataene ble eksportert over i regnearket. Med tomme rader menes de radene som tilhørte respondenter som ikke hadde besvart eller fullført undersøkelsen.

Undersøkelsen har noen få metriske spørsmål, men er i all hovedsak gjennomført som en tverrsnittsundersøkelse, med flervalgsvar på de fleste spørsmålene. Respondentene måtte velge ett av svaralternativene til alle påstandene;

<b>Helt enig</b>	<b>Enig</b>	<b>Delvis enig</b>	<b>Delvis uenig</b>	<b>Helt uenig</b>	<b>Vet ikke</b>
------------------	-------------	------------------------	-------------------------	-----------------------	-----------------

Svaralternativene ble ranket med verdier fra 5 = helt enig til 0 = vet ikke.

Alle «vet ikke» svarene med verdi null ble tatt ut da vi regnet ut gjennomsnittsverdiene.

Gjennomsnittstallene i de ulike kategoriene, kategoriserte vi deretter i følgende verdier for å kunne skille mellom lav, middels og høy opplevd nytte-, mestrings- eller overføringsnytte.

- Lav – verdi  $\leq 2,5$
- Middels – verdier  $>2,5$  og  $\leq 3,5$
- Høy – verdier  $>3,5$

Det er brukt samme deling på alle gjennomsnittstallene som presenteres i oppgaven videre.

For å kunne finne svar på problemstillingen kategoriserte vi underspørsmålene til spørsmål 22, 23 og 24 inn tre grupper;

- N = nytte
- M = mestring
- O = overføringsverdi.

		Nytte	Mestring	Overføringsverdi
sp 23.01	Jeg mestrer å endre en etablert praksis i min barnehage			O
sp 23.02	Jeg mestrer i større grad å lede endringsprosesser i min barnehage		M	O
sp 23.03	Jeg har fått nye ideer og løsninger på utfordringer i min barnehage	N		
sp 23.04	Jeg samarbeider tettere med ledere fra andre barnehager lik min	N		
sp 23.05	Jeg deltar i nettverk fordi det stimulerer, inspirerer og oppmuntrer til nytenkning	N	M	
sp 23.06	Jeg deltar i nettverk fordi det er et forum for kritisk refleksjon og strategisk planlegging	N		
sp 24.01	Ny forskningsbasert kunnskap om ulike pedagogiske temaer er etablert hos de ansatte			O
sp 24.02	Nye ideer og løsninger på utfordringer er tatt i bruk jevnlig			O
sp 24.03	I min barnehage har vi funnet nok tid og ressurser til å implementere ny praksis			O
sp 24.04	Alle ansatte har tatt i bruk den nye kunnskapen i hverdagen			O
sp 24.05	Økt pedagogtettethet i barnehagen gjør det mer spennende å drive med kollektiv læring			
sp 24.06	Vi har fått en barnehagekultur som er preget av endrings- og læringsvilje			O
sp 24.07	Jeg søker deltakelse i nettverk for å utvikle min barnehage i samme retning som de andre barnehagene i bydelen.			O
sp 22.01	Jeg deltar fordi det styrker meg og min lederrolle i enheten min	N		
sp 22.02	Jeg deltar fordi vi deler erfaringer og kunnskap omkring faglige emner som skaper nye ideer og løsninger i mitt arbeid	N		
sp 22.03	Jeg deltar fordi jeg får hjelp med utfordringer jeg ikke kan løse alene i enheten min	N		
sp 22.04	Mitt arbeid som leder effektiviseres som følge av min deltakelse	N	M	
sp 22.05	Jeg deltar fordi det hjelper meg å se min enhet som en del av en hel sektor	N		
sp 22.06	Nettverket gir meg noen å snakke med	N		
sp 22.07	Nettverket gir meg kraft og energi til å gjennomføre planlagte og ønskede endringer	N	M	
sp 22.08	Nettverket gir meg trygghet som leder		M	

Tabell 4.3 Spørsmålskategorisering nytte-, mestring- og overføringsverdi

- **Nytte:** Vi har brukt uttrykket nytte som samlebegrep for opplevd nytte av å delta i ledernetverk.
- **Mestring:** Mestring er brukt som uttrykk for den opplevde økte mestringen hver leder opplever å få av å delta i ledernetverk.
- **Overføringsverdi:** Dette uttrykker hvordan barnehagelederne opplever at de klarer å overføre ervervet kunnskap fra deltakelse i ledernetverk ut i egen organisasjon.

Disse tre kategoriene ble våre avhengige variabler i studien, de er nærmere presentert i kapittel 5.1.

Ved presentasjon av hver av de tre avhengige variablene har vi vist til prosentandelen av max score i hver variabel.

- Max nytte = 5p x 11 spm. x 63 antall respondenter = 3465 poeng
- Max mestring = 5p x 5 spm. x 63 antall respondenter = 1575 poengsum
- Max overføring = 5p x 8 spm. x 63 antall respondenter = 2520 poengsum

Studien har også fem uavhengige variabler; kommune, barnehagetype, alder, utdanning og barnehagestørrelse.

**Kommune** – forskjellene på Sandnes og Stavanger kommune

**Barnehagetype** – deles inn i kategorien kommunal, privat enkeltstående og privat eid av konsern.

Respondentenes **alder** har vi valgt å kategorisere i grupper, under 40, 40– 49, 50 – 59, og over 60 år. Yngste respondent er 33 år og de eldste respondentene er 64 år. For å ivareta integriteten til respondentene er ikke alderen delt opp på kommunenivå.

**Utdanning** – her har vi kategorisert respondentene utifra;

- **Bachelor:** de som ikke har mer enn grunnutdanningen
- **Høyere:** de som har videreutdanning utover bachelor. Her er det ikke gjort noe skille på om respondenten har 10 studiepoeng eller over 120 studiepoeng. Poenget har vært å skille ut de som har videreutdanning som ikke innbefatter Nasjonal Styrerutdanning.
- **Nasjonal styrerutdanning:** Som beskrevet i kap. 3.2.3 har det vært et fokus på å videreutdanne barnehagelederne for å heve kvaliteten i barnehagene. Derfor har vi valgt å trekke denne utdanningen ut fra kategorien høyere i en egen kategori for å studere dette nærmere.

Denne etterutdanningen er en nasjonal storsatsning i regi av utdanningsdirektoratet for å bidra til høyere kvalitet og et likeverdig barnehagetilbud i Norge. Tilsvarende har skolene “nasjonal rektorutdanning”. Ulike Universitet og høyskoler i Norge tilbyr nasjonal rektor- og styrerutdanning.

Siste uavhengige variabel er **barnehagestørrelsen**. Her har vi brukt de kategoriene som vi hadde med oss i spørsmål 10 i spørreundersøkelsen; Antall årsverk. Hvordan vi definerer størrelse kommer frem i kapittel 5.1.1.

Gjennomgående for hele besvarelsen er den høye bruken av grafer og tabeller. Dette er gjort som en pedagogisk funksjon, for å lette forståelsen av funnene som blir presentert.

## 4.7 Oppsummering

I dette kapitlet har vi gitt en kort presentasjon av respondentene, barnehageledere, i private og kommunale barnehager i Sandnes og Stavanger kommune.

Vi valgte en kvantitativ Web-basert spørreundersøkelse. Undersøkelsen konsentrerte seg om enkeltindividet, barnehagelederen, ikke hele barnehagen som organisasjon. Det ble lagt til grunn at alle nettverkene baserte seg på fysisk fremmøte. Det ble ikke spurt om nettverkingen skjedde digitalt.

Strategien var å bruke en deduktiv tilnærming til problemstillingen. Deduktiv tilnærming – å skape seg noen forventninger til hvordan ting ser ut (hypoteser), forankre det i teori og

tidligere forskning, for dernest å samle inn empiri for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten.

En kvantitativ spørreundersøkelse kan oppfattes som en rigid datainnsamlingsmetode. Spørreskjemaet som danner forskningsgrunnlaget vårt er i stor grad en rekke med lukkede svaralternativ, og forhåndsdefinerte påstander. For å sikre oss at vi har fått med nyanser i svarene tross at de er forhåndsdefinert har vi valgt å variere mellom kategoriske spørsmål, rangordnings spørsmål og metriske spørsmål.

Når en gjennomfører en spørreundersøkelse vil en gjerne oppnå så høy svarprosent som overhodet mulig. Alle respondentene i begge kommunene fikk tilsendt en e-post hvor vi forberedte dem på at undersøkelsen kom om kort tid. I forkant av at spørreskjemaet ble sendt ut hadde vi mange gode diskusjoner oss imellom om spørsmålenes relevans. I hvor stor grad fanger spørsmålene våre opp det vi ønsker å måle?

I oppgaven vil vi validitetsteste forventningene våre til funnene ved å benytte teoretiske antagelser om at fenomener henger sammen, også kalt hypotesetesting.

## 5 Presentasjon av data

Vi skal nå vende fokus til funnene i studien. I dette kapittelet presenterer vi funnene fra hva barnehageledere i Sandnes og Stavanger har svart på spørreundersøkelsen. Data blir grafisk fremstilt i ulike figurtyper med forklarende og fortolkende tekst. Valg av grafer og figurtyper er knyttet til hva studien ønsker å teste slik at leseren kan få en best mulig forståelse av funnene. I kapittel 5.1 presenterer vi hvordan nettverkstilbøyelighet kommer til uttrykk i praksis. I kapittel 5.2 presenterer vi våre avhengige variabler; nytte-, mestrings- og overføringsverdi. Videre i kapittel 5.3 presenteres hva som forklarer denne variasjonen i nettverkstilbøyelighet. Kapittel 5 avsluttes i kapittel 5.4 med en oppsummering av funnene og hypotesene.

### 5.1 Hvordan kommer nettverkstilbøyelighet til uttrykk i praksis?

Professor Morten Øgård (personlig kommunikasjon, 24. august 2017) forklarer begrepet *nettverkstilbøyelighet* ved å henvise til en studie Meier and O'toole gjorde blant skoleledere i Texas i 2001. De trakk blant annet frem hyppighetene på nettverksmøtene, hvem som deltok, og hva som var målet med disse nettverkene, og kalte det nettverkstilbøyelighet. De kalte de samme kriteriene for suksesskriterier også.

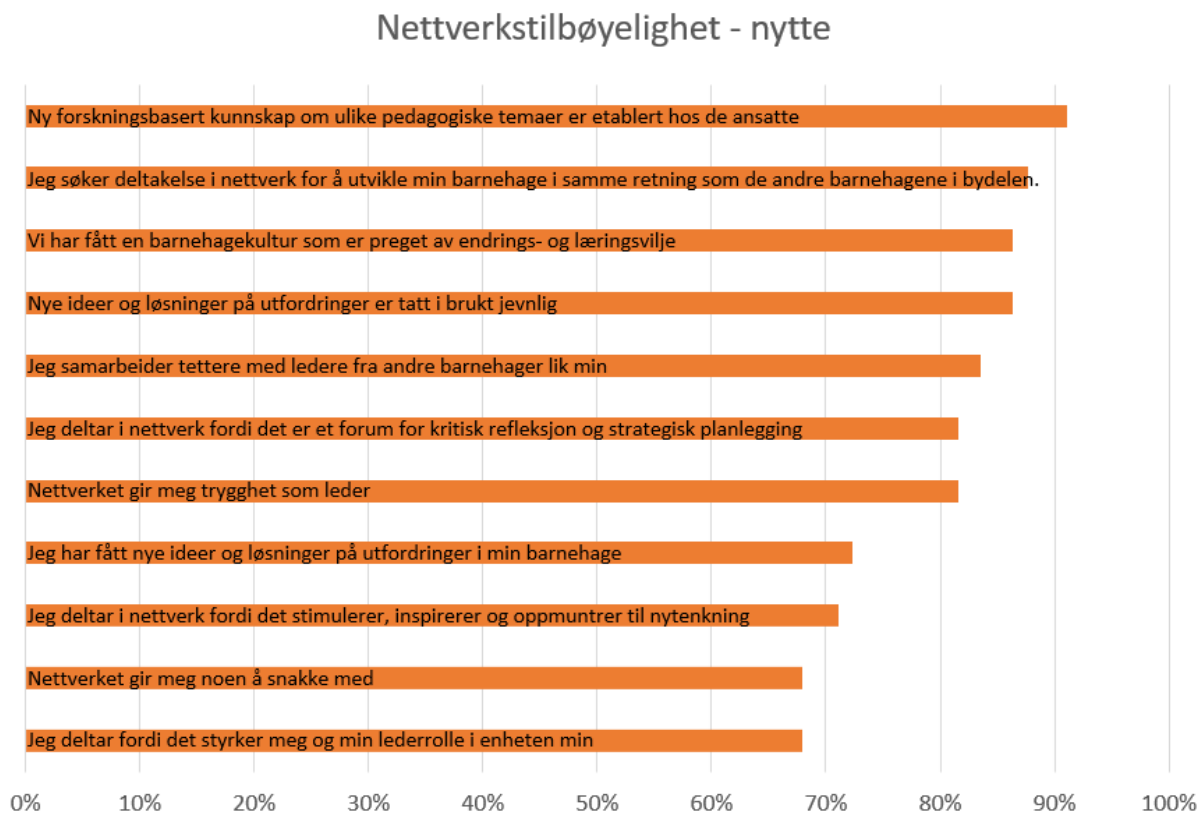
Denne studiens teoretiske definisjon på *nettverkstilbøyelighet* er evnen eller viljen til å arbeide i nettverk for å øke opplevelsen av nytte, økt mestring og overføringsverdien av egen kunnskap ut i egen organisasjon. Det vil si barnehageledere som samles for å utveksle teori, informasjon, koordinere og skape forståelse omkring beslutninger fra styrende organer og for å lære av hverandre.

Som suksesskriterier og operasjonell definisjon har vi utviklet følgende avhengige variabler; *nytte, mestring og overføring*. Disse variablene bruker vi som mål på det vi omtaler som nettverkstilbøyelighet (NT). Variablene er også gradert i kategoriene lav, middels og høy etter hvor høyt på opplevd fornøydskalaen respondentene har scoret hver påstand. Max score, og graderingen, er forklart i kapittel 4.6.

Studien har også fem uavhengige variabler; kommune, barnehagetype, utdanning, alder og barnehagestørrelse. Disse har vi brukt i analysen for å se om det er trekk eller mønster mellom to variabler, en korrelasjonsanalyse. Funnene gir oss mulighet til å si noe om samvariasjonen mellom variablene, men gir oss ikke grunnlag for å gi svar på sammenhengen. Disse kommer vi nærmere tilbake til i kapittel 5.3 når vi analyserer tredje del av problemstillingen.

Vi går også mer analytisk inn på scoren av de tre avhengige variablene i kapittel 5.2. Her bruker vi gjennomsnittstallene i hver påstand, i de ulike avhengige variablene, og kategoriserer dem i lav, middels og høy opplevelse av nytte, økt mestring, eller overføringsverdi ut til egen organisasjon.

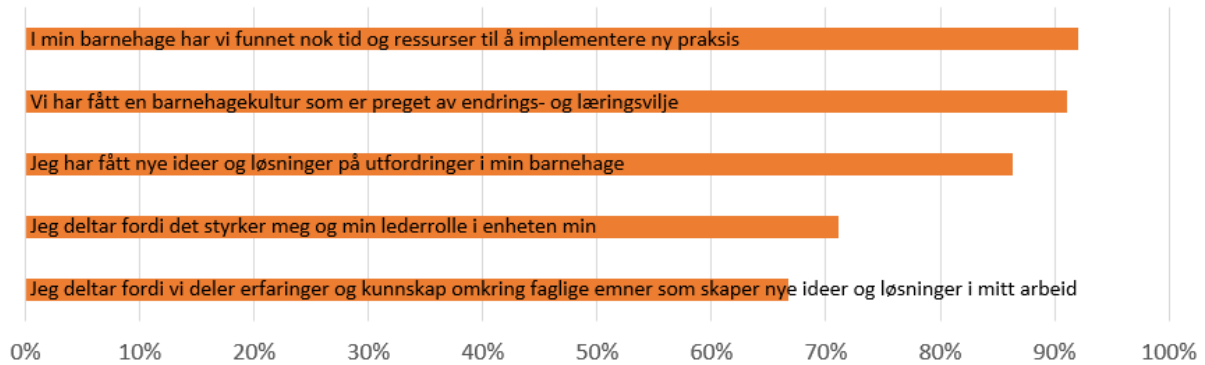
Første delmål for å belyse nettverkstilbøyeligheten til barnehagelederne er å se hvordan de har scoret opplevd nytte av deltakelse i ledernetverk.



Graf 5.1 Nettverkstilbøyelighet – viser den avhengige variabelen for nytte

Andre delmål for å belyse nettverkstilbøyeligheten til barnehagelederne er å se hvordan de har scoret opplevd økt mestring ved deltakelse i ledernetverk.

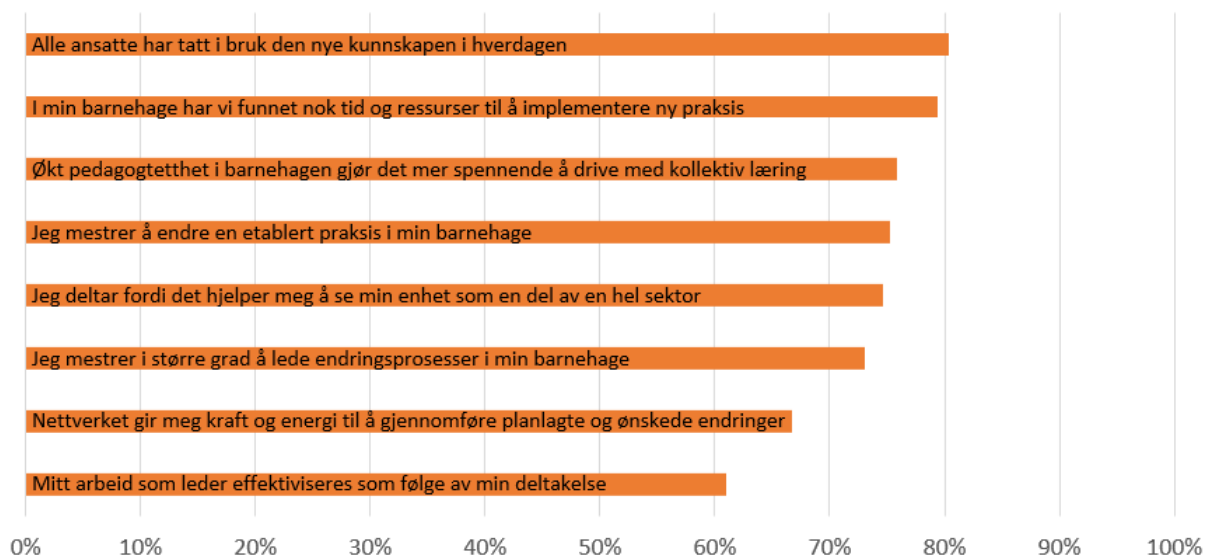
## Nettverkstilbøyelighet - mestring



Graf 5.2 Nettverkstilbøyelighet – viser den avhengige variabelen for mestring

Tredje og siste delmål for å belyse nettverkstilbøyeligheten til barnehagelederne er å se hvordan de har scoret opplevd overføring av egen kunnskap ut i egen organisasjon.

## Nettverkstilbøyelighet - overføringsverdi



Graf 5.3 Nettverkstilbøyelighet – viser den avhengige variabelen for overføringsverdi

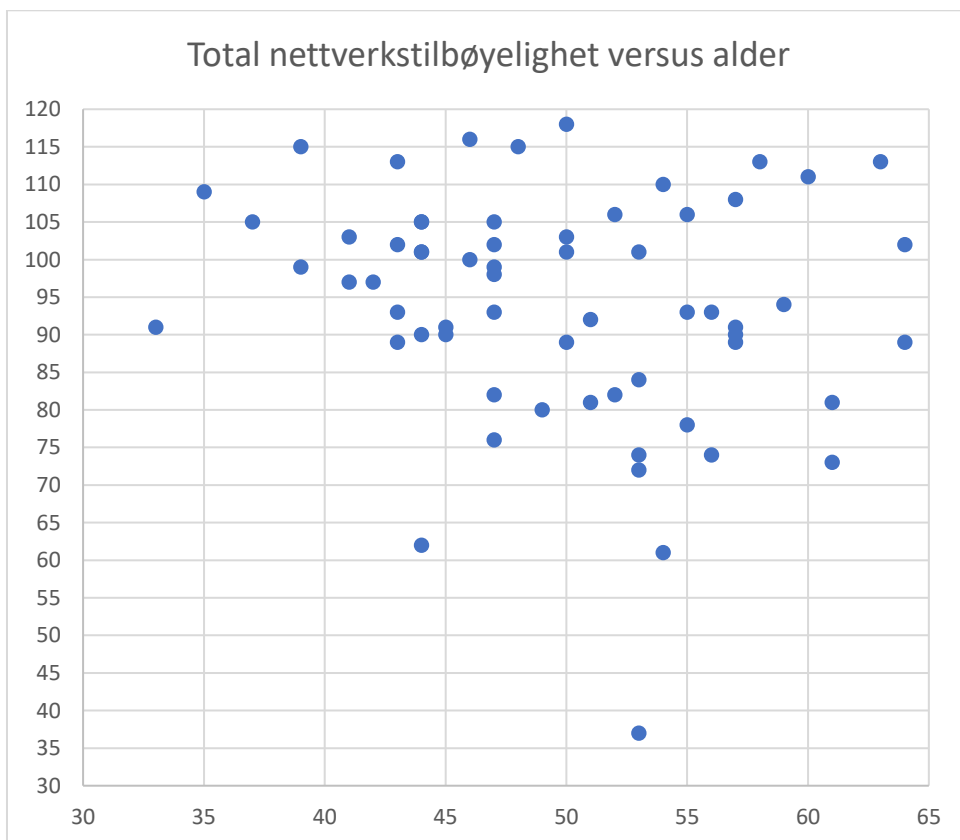
I kapittel 4.6 viste vi hvordan vi kom frem til max score på hver av de avhengige variablene. Tabell 5.1 viser prosentandelen av hvordan respondentene scoret hver av de avhengige variablene.

	Nytte	Mestring	Overføringsverdi	NT	N
Score avhengige variabler	84 %	81 %	70 %	79 %	65

Tabell 5.1 Total nettverkstilbøyelighet der avhengige variablene er rangert innbyrdes

Nytte oppnår en score på 84% av max poengsum. Mestring oppnår en score på 81% av max oppnåelig poengsum, og overføring scores til 70% av max poengsum. Av disse funnene kan vi konkludere med at den samlede nettverkstilbøyeligheten hos våre respondenter er høy. 79% opplever høy nettverkstilbøyelighet.

Graf 5.4 viser oss hvordan nettverkstilbøyeligheten til våre respondenter fordeler seg i forhold til opplyst alder. Et punkt for hver respondent.



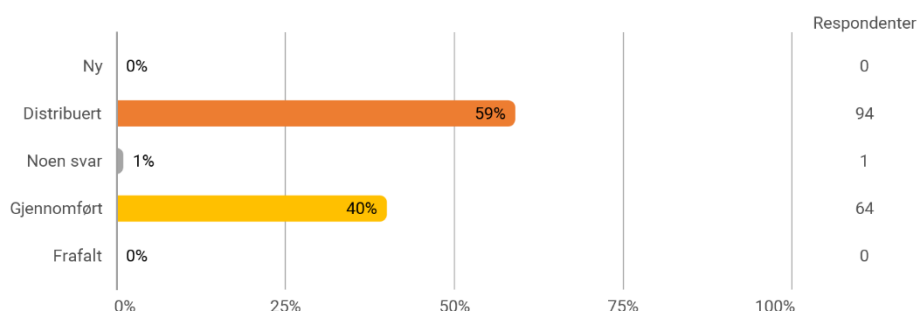
Graf 5.4 Total nettverkstilbøyelighet versus alder; hvert punkt representerer én respondent

Vi kommer ikke nærmere inn på dette med nettverkstilbøyelighet og alder her, den delen kommer vi analytisk tilbake til i kapittel 5.3.4.



### 5.1.1 Hvor mange deltar?

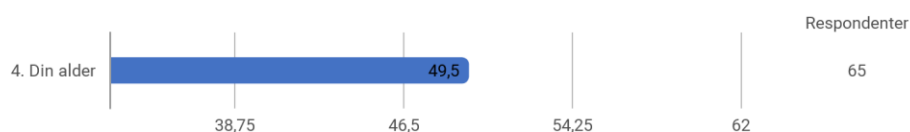
De 65 barnehagelederne som responderte på undersøkelsen, utgjør 40% av de spurte.



Graf 5.5 Respons i forhold til utvalg

I kap. 4.4 har vi allerede presentert hvordan respondentene fordeler seg på kommunenivå, kommunale versus private barnehager og hvordan respondentene er fordelt på kjønn. Vi går derfor ikke nærmere inn på dette her.

I spørreundersøkelsen var vi nysgjerrige på hvem barnehagelederen som responderte var, og hvordan deres lederskap hadde forløpt. Derfor vil vi i det følgende presentere barnehagelederen og lederskapet.



Graf 5.6 Gjennomsnittsalder på barnehagelederne

Gjennomsnittsalderen til alle respondentene er 49,5 år. I Sandnes er gjennomsnittsalderen 45 år, og i Stavanger er den 51 år. Respondentene har et alderssprang fra yngst på 33 år til eldst på 64 år. Kikker vi bak tallene finner vi at barnehagelederne av kommunale barnehager har en snittalder på 51 år og de private barnehagelederne har en snittalder på 47 år.

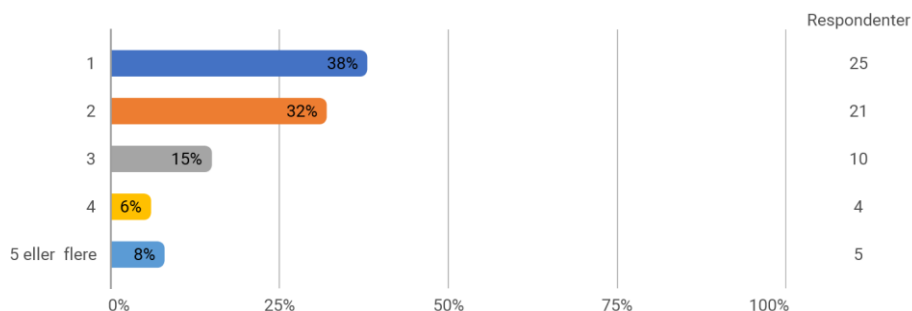


Graf 5.7 Gjennomsnittslengde på lederskap

Gjennomsnittslengde på lederskapet som barnehageleder er 15 år. Ser vi bak tallet finner vi at barnehagelederne i Sandnes i snitt har vært i jobben i 11 år (2-38 år), mens deres kollegaer i Stavanger har et snitt på 16 år (1-38 år).

Hvordan fordeler dette seg mellom de kommunale og private barnehagelederne? De kommunale har et snitt på 17 år, mens de private har et snitt på 12 år.

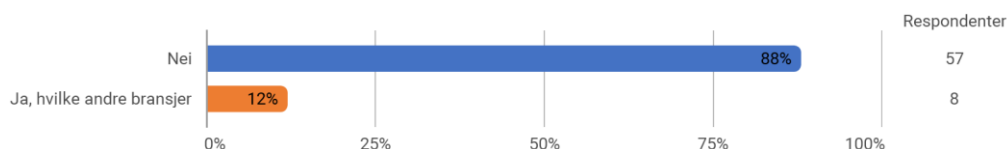
Vi finner også at respondentene i snitt har vært barnehageleder i 2 barnehager (1-5 stk.), dette er likt i begge kommunene.



Graf 5.8 Antall barnehager respondentene har ledet

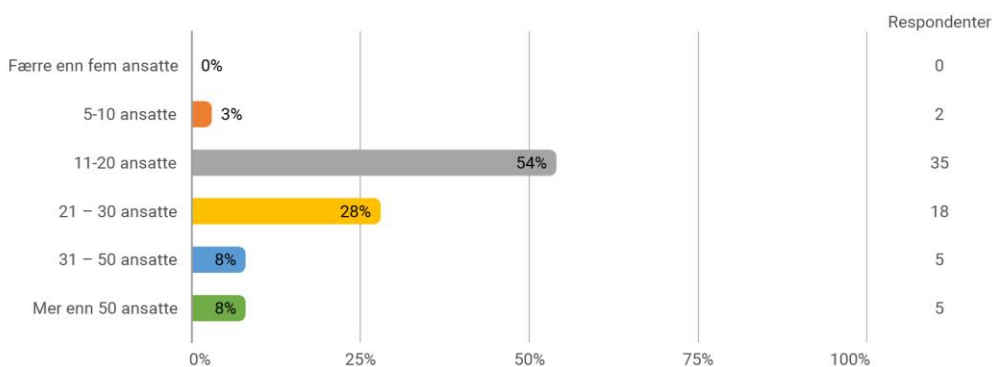
Grafen viser hvor mange barnehager respondentene har vært ledere i. 38% har bare vært leder i den barnehagen de er i dag, 21% har erfaring fra det å ha ledet to barnehager. 10% oppgir å ha vært barnehageleder i 3 barnehager, 6% i fire barnehager og 8% i fem eller flere barnehager.

Undersøkelsen gir oss også svar på at hele 12% av de spurte (8stk.) har ledererfaring fra andre bransjer enn barnehage også. Disse fordeler seg jevnt mellom kommunale og private barnehageledere, 4 i hver gruppe.

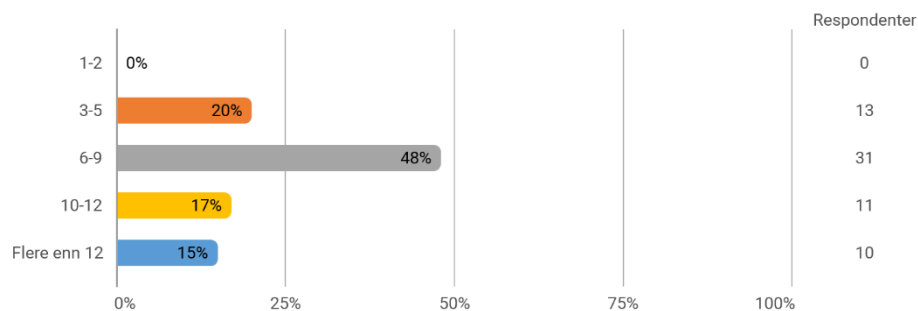


Graf 5.9 Ledererfaring fra andre bransjer

Her avdekkes et stort spekter av variasjoner hos respondentene. Spennet går fra lederstillinger i bank, industri, event-firma, til lederstilling innenfor hage og anlegg. En allsidig gjeng.



Graf 5.10 Barnehagens størrelse målt i antall årsverk

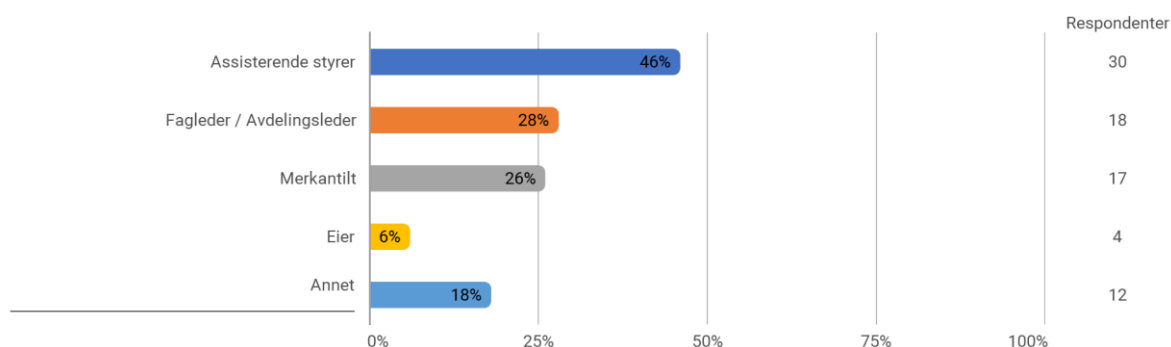


Graf 5.11 Antall pedagoger i respondentens barnehage

Graf 5.10 og 5.11 gir oss en indikasjon på hvor store barnehager de er leder av. I Lov om barnehage §18 heter det bla at «Barnehagen skal minst ha én ansatt per tre barn når barna er under tre år og én ansatt per seks barn når barna er over tre år». Barnehageloven regulerer alle barnehagene i Norge, og gjelder for både private og offentlige barnehager. Høsten 2018 fikk barnehagene ny norm for pedagogisk bemanning. Fra da av skulle det være en pedagogisk leder per syv barn under tre år og én pedagogisk leder per 14 barn over tre år.

Ifølge Fafos rapport «Har barn det bra i store barnehager» fra 2015, defineres store barnehager som de som har over 100 barn, mellomstore barnehager 51-100 barn og små barnehager under 50 barn.

Ut av dette kan vi lese at to av barnehagelederne er ledere i små enheter 1-3 avdelinger, mens majoriteten av barnehagelederne, 35 stk., leder enheter som har mellom 4-6 avdelinger, som er den vanligste størrelsen på barnehagene i regionen. Videre ser vi at regionen også begynner å få en del store barnehager. Undersøkelsen viser at 18 barnehageledere leder enheter som har mellom 7- 10 avdelinger, og 10 barnehageledere leder store enheter som har mer enn 10 avdelinger.



Graf 5.12 Andre ledende stillinger i respondentens barnehage

Når barnehagene øker i antall avdelinger, øker også staben som utgjør det øverste lederteamet i barnehagen. Dette ser vi av graf 5.12. Her hadde respondentene mulighet til å svare på flere

av alternativene. Vi ser at 30 barnehager har en assisterende styrer i tillegg til barnehagelederen. 18 barnehageledere har i tillegg til assisterende styrer en eller to fagledere/avdelingsledere i sitt lederteam, og 17 barnehager er også styrket med merkantil hjelp.

Utdanningsnivået blant våre respondenter er relativt høyt. I Graf 4.6 kommer det frem at 54 av 65 respondenter oppgir at de har høyere utdanning utover bachelor. Dette kommer vi analytisk tilbake til i kapittelet om nettverkstilbøyelighet versus utdanning, kapittel 5.3.3.

Del tre av spørreundersøkelsen handlet om barnehageledernes nettverkstilbøyelighet, og da med et spesielt fokus på betydningen av å delta i ledernetverk.

### 5.1.2 Hvordan kommer nettverkene til uttrykk i barnehagesektoren i Sandnes og Stavanger?

Andre del av problemstillingen lyder:

#### 2. *Hvordan kommer nettverkene til uttrykk i barnehagesektoren i Sandnes og Stavanger?*

Her legger vi frem aktuell data for å se på fakta og forskjeller mellom barnehageledere i Sandnes og Stavanger. Relevante analyser for denne problemstillingen er:

- Deltar du i noen form for nettverk
- Hvorfor er det noen som ikke deltar i nettverk
- Hvor mange nettverk deltar barnehagelederne i
- Roller i nettverk
- Hvor er nettverkene lokalisert
- Hvem initierer nettverkene
- Hva jobbes det med i nettverkene

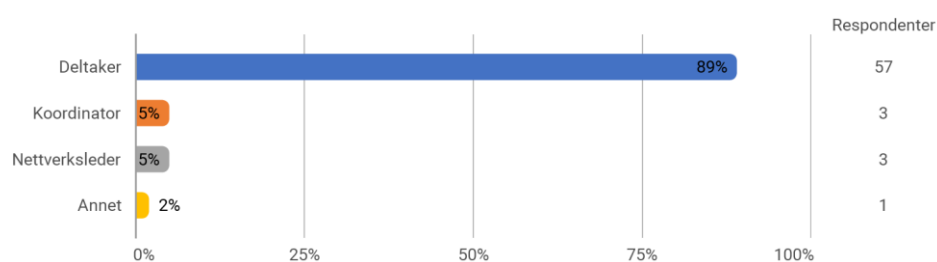
Denne deskriptive fremstillingen av empirien vil kunne si noe om hvordan barnehageledere i Sandnes og Stavanger velger eller blir pålagt til å delta i nettverk for å kunne utøve ledelse av egen barnehage.

I kapittel 5.1.1 presenterte vi studiens respondenter. Her gjengis et resyme av hvem respondentene er; Gjennomsnittsalderen til alle respondentene er 50 år. I Sandnes er gjennomsnittsalderen 45 år, og i Stavanger er den 51 år. Respondentene har et alderssprang fra yngst på 33 år til eldst på 64 år. Respondentene har i snitt vært barnehageleder i 2 barnehager (1-5 stk.), dette er likt i begge kommunene. Forskjeller fremkommer når det kommer til hvor lenge de har jobbet. Barnehagelederne i Sandnes har i snitt vært i jobben i 12

år (2-38år), mens deres kollegaer i Stavanger har et snitt på 15 år (1-38 år). 38% har bare vært leder i nåværende barnehage, 21% har erfaring fra det å ha ledet to barnehager. 10% oppgir å ha vært barnehageleder i 3 barnehager, 6% i fire barnehager og 8% i fem eller flere barnehager. Undersøkelsen gir oss også svar på at hele 12% av de spurte har ledererfaring fra andre bransjer enn barnehage. Presentasjonen viser et stort spekter av variasjoner hos respondentene. Spennet går fra lederstillinger i bank, industri, eventfirma, til lederstilling i hage og anlegg.

Gjennom testing av hypotesene vil vi kunne si om vi kan bekrefte, avkrefte eller delvis bekrefte dem. Dette kommer som en del av oppsummeringen i kapittel 5.4.

Vi vil nå presentere funnene våre i grafer og tabeller som viser hva respondentene har svart og gir en kort kommentar til disse. Hypotesene utdypes ytterligere i kapittel 5.3 med underkapitler.

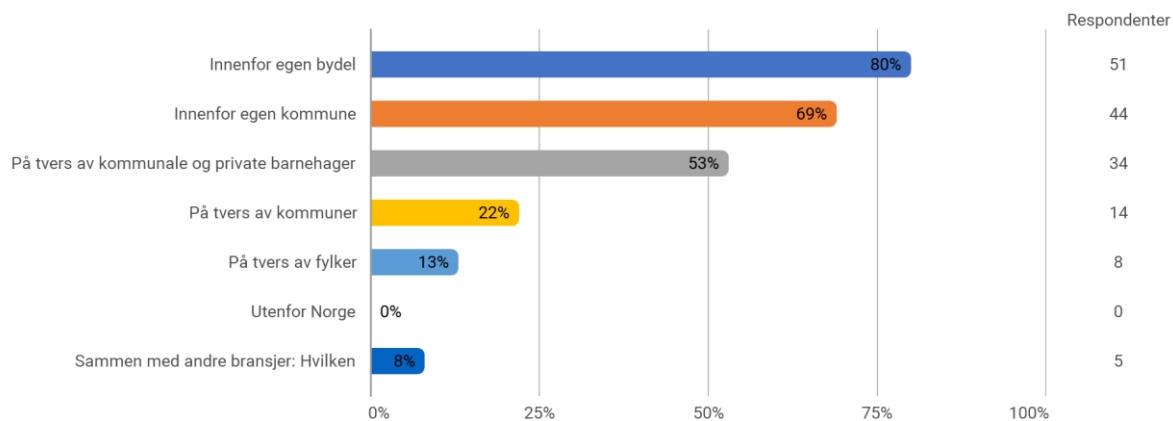


Graf 5.13 Roller som barnehagelederne innehar i nettverket

N=64	Sandnes		Stavanger	
	Kommunal	Privat	Kommunal	Privat
Hvilken rolle i nettverket				
Deltaker	5	10	33	9
Koordinator	1	0	2	0
Nettverksleder	0	0	1	2
Annet	0	0	1	0
	100%	100%	100%	100%

Tabell 5.2 Roller som barnehagelederne innehar i nettverket

Graf 5.13 og tabell 5.2 viser at 57 av 64 respondenter har rollen som deltaker i sitt/sine nettverk. Nettverk i Sandnes har ikke nettverksleder eller koordinator. Til sammen 6 respondenter i Stavanger har ulike leder/koordinatorroller. Den ene som svarer "annet" skriver at den har alle rollene i nettverket. Her kunne respondentene bare velge en funksjon i spørreskjemaet.



Graf 5.14 Lokalisering av nettverkene respondenten deltar i

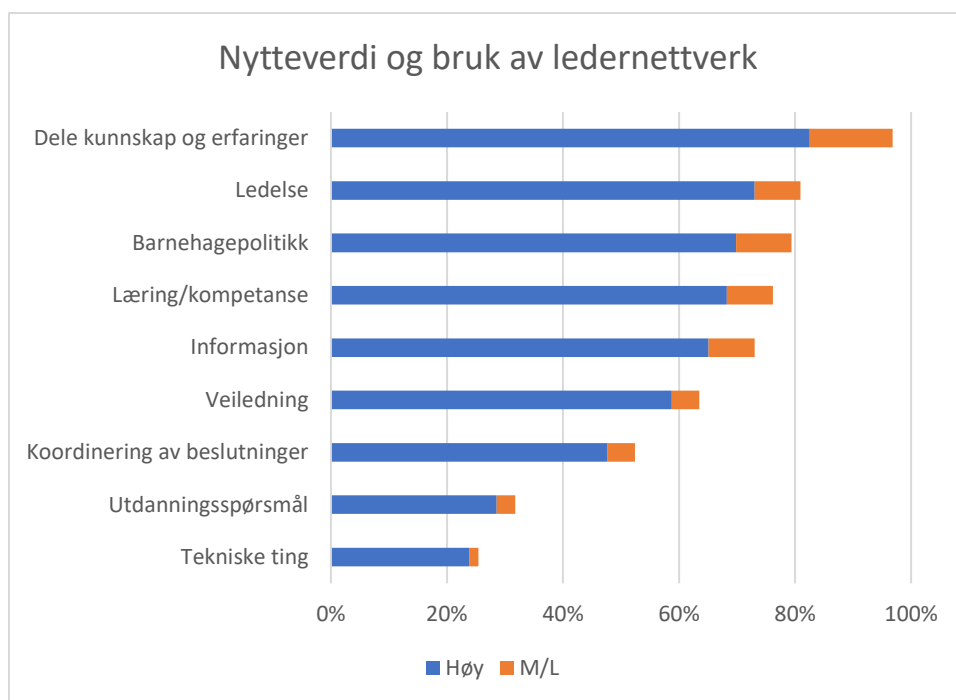
Lokalisering av nettverkene	Sandnes			Stavanger			Alle
	Alle(16)	Kom.(6)	Prv(10)	Alle(49)	Kom.(38)	Prv(11)	
N=65							Alle(65)
Innenfor egen bydel	31,3 %	33,3 %	30,0 %	98,0 %	100,0 %	90,9 %	81,5 %
Innenfor egen kommune	75,0 %	83,3 %	70,0 %	65,3 %	71,1 %	45,5 %	67,7 %
På tvers av kom. og priv. bhg	37,5 %	33,3 %	40,0 %	57,1 %	55,3 %	63,6 %	52,3 %
På tvers av kommunen	31,3 %	16,7 %	40,0 %	18,4 %	18,4 %	18,2 %	21,5 %
På tvers av fylket	6,3 %	0,0 %	10,0 %	14,3 %	7,9 %	36,4 %	12,3 %
Utenfor Norge	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Sammen med andre bransjer	12,5 %	16,7 %	10,0 %	6,1 %	2,6 %	18,2 %	7,7 %

Tabell 5.3 Lokalisering av nettverkene respondenten deltar i

Av denne tabellen kan vi blant annet lese at flertallet av barnehagelederne i Stavanger kommune deltar i nettverk innenfor egen bydel. I Sandnes kommune er flertallet høyest for dem som deltar i nettverk innenfor egen kommune. Funnene gir oss også svar på at barnehagelederne, som gruppe, deltar i færre og færre nettverk dess lenger bort fra egen virksomhet en kommer. Noen få oppgir at de er i nettverk som jobber på tvers av kommunegrensene og på tvers av fylkesgrensene. Ingen respondenter oppgir at de deltar i nettverk utenfor Norge.

Nå har vi sett på hvem som initierer nettverkene og hvor de er lokalisert. Men vi ønsket også å vite noe om hva det jobbes med i nettverkene og hvordan barnehagelederne opplever nytten av å delta i ledernetverk.

Vi ønsket å analysere hver av arbeidsoppgavene og se på hvordan oppslutningen fordeler seg på hver oppgave og mellom de ulike organisasjonsgruppene; kommunal, private enkeltstående og private konsern barnehage.



Graf 5.15 Respondentenes rangering av nytteverdi og bruk av ledernetttverk

Graf 5.15 viser hvilke oppgaver flest oppgir at de jobber med i nettverkene, og hvordan deres opplevde nytte av deltakelse i nettverk fordeler seg på de forskjellige oppgaver det jobbes med. Nytteten er kategorisert i høy og middels/lav nytteverdi.

I denne grafen er arbeidsoppgavene rangert etter hva det jobbes mest med i nettverkene fra høyest til lavest scor. Respondentene kunne svare på flere av arbeidsoppgavene.

Vi ser tydelig at de arbeidsoppgavene som det jobbes mest med i nettverkene er de samme oppgavene som barnehagelederne opplever at de har størst nytteverdi av. De fem høyest rangerte arbeidsoppgavene har alle over 70% oppslutning blant respondentene. Deretter ser vi redusert oppslutning på de etterfølgende oppgavene. Oppgaven med lavest score har 26% oppslutning.

Dette fant vi interessant og vil så se nærmere på de fem arbeidsoppgavene med størst oppslutning. Finner vi samsvar mellom de oppgavene det jobbes mest med i ledernetttverkene og den opplevde nytteverdien av de samme oppgavene?

Vi ser at 83% av de som deltar i ledernetttverk oppgir at de har høy nytteverdi av å «dele kunnskap og erfaringer». 14% opplever middels/lav nytteverdi, og 3% svarer at de «deler kunnskap og erfaringer» i sine ledernetttverk.

Å jobbe med «ledelse» er rangert som nummer to; her oppgir 73% av barnehagelederne at de opplever å ha høy nytteverdi av å jobbe med ledelse, 8% opplever middels/lav nytteverdi, og 19% har ikke jobbet med dette i ledernetverkene.

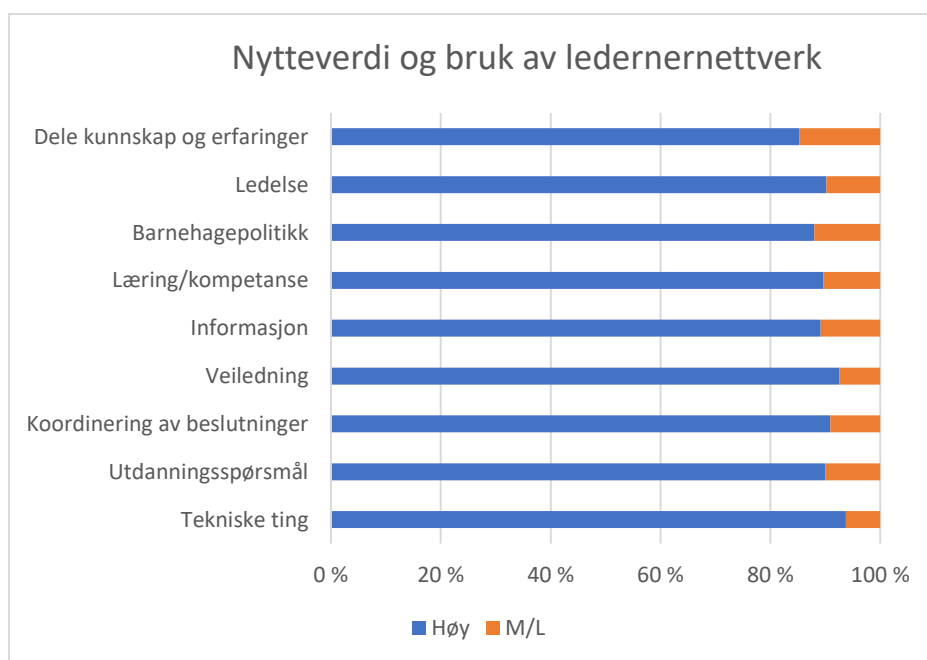
Som nummer tre rangeres «barnehagepolitikk»; her oppgir 70% at de har høy nytteverdi av å jobbe med dette, 10% opplever middels/lav nytteverdi i dette, og 20% har ikke jobbet med dette i ledernetverkene

«Læring og kompetanse» rangeres som nummer 4, hakk i hel på barnehagepolitikken. Her ser vi at 68% oppgir at de har høy nytteverdi av å jobbe med dette, 8% opplever middels/lav nytteverdi i dette, da har vi 24% av respondentene som ikke jobber med dette i nettverkene.

Som siste arbeidsoppgaven med over 70% oppslutning har vi «informasjon»; her oppgir 65% av barnehagelederne at de opplever å ha høy nytteverdi av å jobbe med informasjon, 8% opplever middels/lav nytteverdi i dette, da har vi 27% av respondentene som ikke jobber med dette i nettverkene.

Det er naturlig å anta at funnene over viser at de oppgavene som gir høy nytteverdi er viktige drivere for å være med i nettverk.

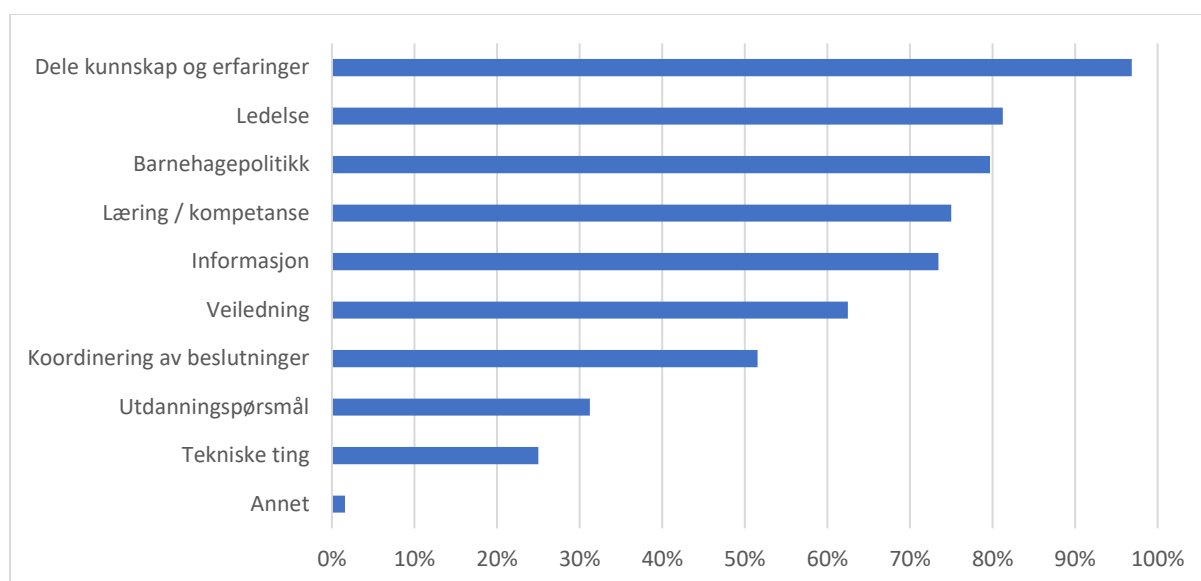
Av grafen 5.15 over ser det ut til at i alle områdene er høy nytte dominerende i aktiviteten. Vi har sett nærmere på dette i graf 5.16 (under) og sett hvordan høy og middels/lav nytte fordeler seg i svarene.



Graf 5.16 Innbyrdes fordeling av nytteverdi og bruk av ledernetnettverk for hver kategori



Trenden viser; av alle de som sier at de har nytte av å delta i ledernetverk, har de fleste høy nytteverdi. Dette viser seg å være ganske likt på alle arbeidsoppgaver som det jobbes med i nettverkene.



Graf 5.17 Oversikt over hva det jobbes med i nettverkene

N=64	N=64	N=44	N=10	N=10
	Alle	Kommunal	Prv. Enk.	Prv. Kons
Dele kunnskap og erfaringer	96,9 %	98 %	90 %	90 %
Ledelse	81,3 %	77 %	80 %	100 %
Barnehagepolitikk	79,7 %	80 %	70 %	90 %
Læring / kompetanse	75,0 %	73 %	60 %	100 %
Informasjon	73,4 %	70 %	70 %	90 %
Veiledning	62,5 %	59 %	70 %	70 %
Koordinering av beslutninger	51,6 %	55 %	30 %	60 %
Utdanningspørsmål	31,3 %	27 %	20 %	60 %
Tekniske ting	25,0 %	20 %	20 %	50 %
Annet	1,6 %	0 %	10 %	0 %

Tabell 5.4 Prosentvis fremstilling over hva det jobbes med i nettverkene versus barnehagetype

Graf 5.17 og tabell 5.4 viser prosentvis hva det jobbes med i nettverkene og antallet barnehageledere som har krysset av på hver valgmulighet. Dette er et flervalgsspørsmål der respondentene kunne foreta så mange valg en ønsket. Det var 10 valgmuligheter. 1 respondent er ikke med i denne fremstillingen da vedkommende er barnehageleder i en barnehage eiet av en ideell organisasjon /ideell eier. Disse deskriptive dataene er interessante funn og som derfor kommenteres ytterligere. I graf 5.17 og tabell 5.4 kommenteres samlet i samme rekkefølge som de står i tabellen.

**Dele kunnskap og erfaringer:** 62 av 65 respondenter svarer at det jobbes med deling av kunnskap og erfaringer i nettverkene. Dette tilsvarer 97% av dem som har svart. Det er små forskjeller mellom organisasjonsgruppene; henholdsvis 98% av de kommunale og 90% av de private.

**Ledelse:** Alle, 100% av barnehagelederne i private konsernbarnehager svarer at de jobber med ledelse i nettverkene. Tilsvarende svarer 80% fra private enkeltstående barnehager og 77% fra kommunale barnehager at det jobbes med ledelse i nettverkene. Totalt sett svarer 81% at det jobbes med ledelse. Dette utgjør 52 av 65 respondenter.

**Barnehagepolitikk:** 80% av respondentene svarer at det jobbes med barnehagepolitikk i nettverkene. Dette utgjør 51 av 65 respondenter. Fordelingen er 90% på private konsern, 80% på de kommunale og 70% på private enkeltstående.

**Læring/kompetanse:** Her ser vi signifikante forskjeller mellom organisasjonsgruppene. Alle, 100%, barnehageledere fra private konsern svarer at det jobbes med læring/kompetanse. 73% av de kommunale og 60% fra private enkeltstående jobber med læring og kompetanse i nettverkene. Dette utgjør totalt 75% av respondentene, 48 av 65.

**Informasjon:** 73% som utgjør 47 av 65 respondenter svarer at det jobbes med informasjon i nettverkene. Fordelingen er 90% på private konsern og 70% på hver av de kommunale og private enkeltstående barnehagene.

**Veiledning:** 63%, som utgjør 40 av 65 respondenter, har svart at det jobbes med veiledning i nettverkene. Svarene fordeler seg ulikt mellom private, 70% og kommunale 59%.

**Koordinering av beslutninger:** 33 av 65 respondenter svarer at det jobbes med koordinering av beslutninger i nettverkene. Fordelingen mellom de ulike organisasjonsgruppene utgjør 60% av barnehageledere i private konsern, 55% i kommunale og 30% i private enkeltstående barnehager.

**Utdanningsspørsmål:** 20 av 65 har svart at de jobber med utdanningsspørsmål i nettverkene. Dette utgjør 31% av de spurte. Det er signifikante forskjeller mellom organisasjonsgruppene. Fordelingen er 60% på private konsern, 27% på kommunale og 20% på private enkeltstående barnehager.

**Tekniske ting:** 15 av 65 svarer at det jobbes med tekniske ting i nettverkene. Dette utgjør 50% av barnehageledere i private konsern og 20% på hver av de kommunale og private enkeltstående.

**Annet:** En respondent har svart at det jobbes med noe annet i nettverkene. Dette noe annet er «Samarbeid med kommunen».

Flere av barnehagelederne i private konsernbarnehager har krysset av på mange valg. Dette viser høy prosentsats på mange spørsmål. Det er å anta at det er en klar profil med fokus på utvikling av lederrollen samt læring og kompetanse. Styrte fra konsernledelsen? Måtte være interessant og forsket mer på. Blant de kommunale er det deling av kunnskap og erfaringer, ledelse samt fokus på barnehagepolitikk som rangeres høyest. I private enkeltstående barnehager er det også deling av kunnskap og erfaringer samt ledelse som det jobbes mest med. I tillegg rangeres informasjon, veiledning og barnehagepolitikk høyt.

Hvem initierer nettverkene	Sandnes			Stavanger			Alle
	Alle(16)	Kom.(6)	Prv(10)	Alle(49)	Kom.(38)	Prv(11)	Alle(65)
Vet ikke	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Kommunen	50,0 %	50,0 %	50,0 %	75,5 %	86,8 %	36,4 %	69,2 %
Barnehagen selv	37,5 %	66,7 %	20,0 %	59,2 %	60,5 %	54,5 %	53,8 %
Meg selv	56,3 %	33,3 %	70,0 %	73,5 %	68,4 %	90,9 %	69,2 %
Andre barnehager	56,3 %	33,3 %	70,0 %	67,3 %	68,4 %	63,6 %	64,6 %
Fylkesmannen	0,0 %	0,0 %	0,0 %	4,1 %	5,3 %	0,0 %	3,1 %
Nasjonalt senter	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Høgskole/universitet	18,8 %	50,0 %	0,0 %	20,4 %	26,3 %	0,0 %	20,0 %
Andre i sektoren	6,3 %	0,0 %	10,0 %	10,2 %	10,5 %	9,1 %	9,2 %
Internasjonalt fellesskap	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Andre	6,3 %	16,7 %	0,0 %	8,2 %	0,0 %	36,4 %	7,7 %

Tabell 5.5 Oversikt over hvem som initierer nettverkene

Nettverk oppstår og initieres forskjellig. Tabell 5.5 gir oss en oversikt over hvem som tar initiativ til nettverkene. Uavhengig av kommune og barnehagetype, er det initierte nettverk av *kommunen* eller *meg selv* som scorer høyest, tett fulgt av nettverk som er initiert av *andre barnehager*. *Barnehagen selv* scorer også relativt høyt og disse fire initiatorene er de som dominerer nettversinitieringen.

I private barnehager er det nettverk initiert av *meg selv* og *andre barnehager* som scorer høyest, i Stavanger scorer *meg selv* over 90%

I de kommunale barnehagene er det ikke like tydelige mønstre. I Sandnes er det *barnehagen selv* som scorer høyest, etterfulgt av *kommunen* og *Høgskole/universitet*. I Stavanger er det *kommunen* etterfulgt av *meg selv* og *andre barnehager* som scorer høyest.

I og med at dataene stammer fra et flervalgsspørsmål, så kan dette forklare hvorfor Stavanger kommune scorene høyere enn i Sandnes kommune og kan skyldes at man i Stavanger generelt har svart med flere alternativ enn i Sandnes.

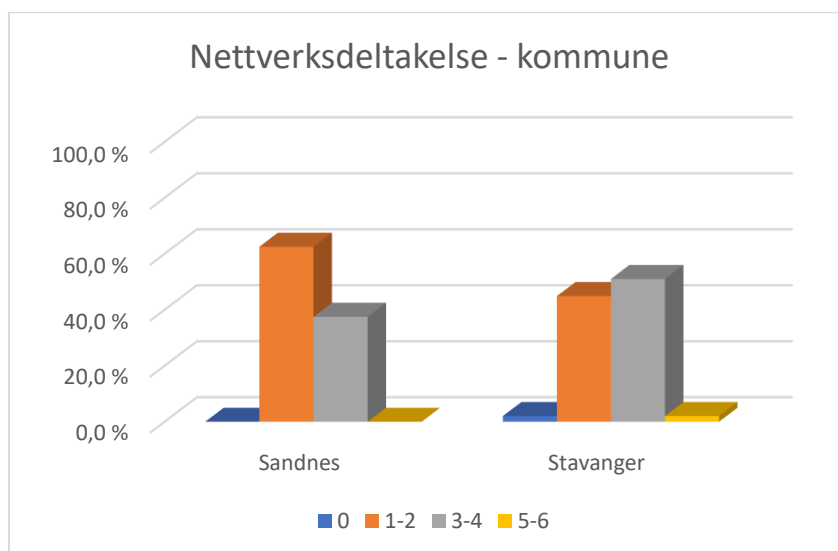
At man i Stavanger gir høyest score til *kommunen* kan tyde på at respondentene deltar i mange nettverk som kommunen har initiert og at dette derfor har effekt.

### 5.1.3 Hvordan kommer nettverksdeltakelse til uttrykk

Som vi var inne på i kapittel 4.2 er det forskjell i antall private og kommunale barnehager i Sandnes og Stavanger kommune. I Sandnes er de private barnehagene i flertall, de utgjør 58% av barnehagene. I Stavanger kommune utgjør ikke de private barnehagene mer enn 40% av barnehagene. Dette kan forklares med den store utbyggingen av boliger de siste tiårene som har vært i Sandnes kommune. Dermed også økt etterspørsel etter barnehageplasser og bygging av nye barnehager, for å imøtekomme kravet om full barnehagedekning. Stavanger kommune har hatt langt mindre areal igjen i kommunen til boligutbygging.

I det følgende vil vi se på nettverksfrekvensen og hvordan barnehageledernes deltakelse i nettverk kommer til uttrykk blant de fem uavhengige variablene våre.

#### Nettverksdeltakelse versus kommune



Graf 5.18 Nettverksdeltakelse blant respondentene i henholdsvis Sandnes og Stavanger kommune

Antall nettverk	N = 16 Sandnes		N = 49 Stavanger	
0	0	0,0 %	1	2,0 %
1-2	10	62,5 %	22	44,9 %
3-4	6	37,5 %	25	51,0 %
5-6	0	0,0 %	1	2,0 %
7-9	0	0,0 %	0	0,0 %
>10	0	0,0 %	0	0,0 %
Totalt	16	100 %	49	100%

Tabell 5.6 Nettverksdeltakelse blant respondentene i henholdsvis Sandnes og Stavanger kommune

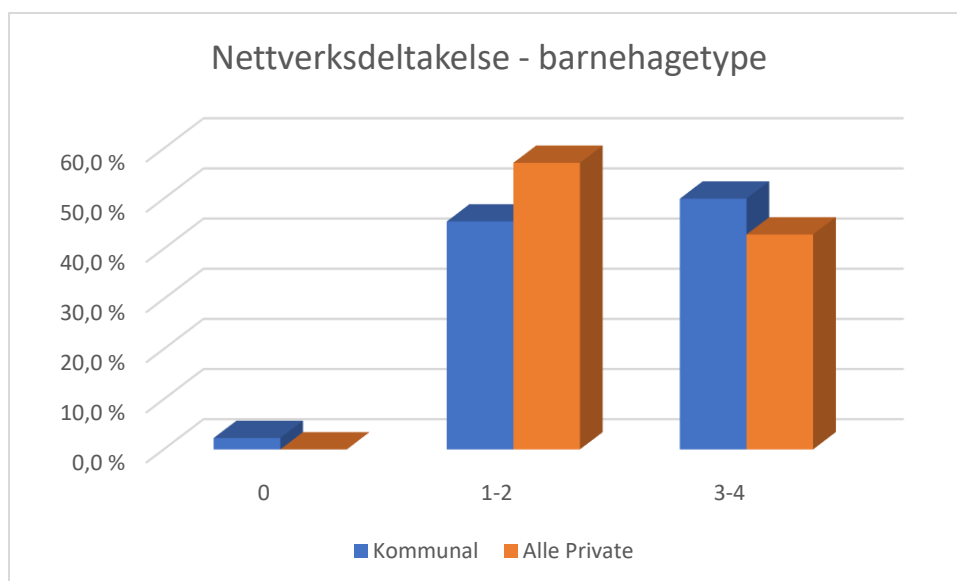
Tabell 5.6 viser hvordan nettverksdeltakelse er blant barnehagelederne i Sandnes og Stavanger kommune. Undersøkelsen viser at 98% av de spurte deltar i nettverk. Vi kan derfor på grunnlag av dette konstatere at barnehageledere i kommunene Sandnes og Stavanger nettverker.

I Sandnes kommune deltar 100% av barnehagelederne i nettverk. I Stavanger kommune deltar 98% av barnehagelederne i nettverk. Ref. frafallsanalysen i kapittel 4.4

Tallene i tabell 5.6 gir oss også et bilde av hvor mange nettverk barnehagelederne deltar i. Barnehagelederne i Sandnes kommune svarer at 62.5% deltar i 1-2 nettverk mens i Stavanger deltar 44.9% i 1-2 nettverk. 37.5% i Sandnes deltar i 3-4 nettverk, mens det for Stavanger er det 51% som deltar i 3-4 nettverk. I Sandnes kommune deltar ingen barnehageledere i flere enn 4 nettverk, mens i Stavanger kommune deltar 1 person, som utgjør 2% av de spurte, i 5-6 nettverk. Ingen av barnehagelederne deltar i flere enn 6 nettverk.

### *Nettverksdeltakelse versus barnehagetype*

Hvorfor forventes en forskjell? Studien har ulike tanker omkring spørsmålet. Det handler om egne erfaringer fra perioden 1993-2019. Videre har studien en tanke om at det legges forskjellig vurdering i hva som betegnes som nettverk. Har barnehagetype betydning for deltakelse i nettverk?



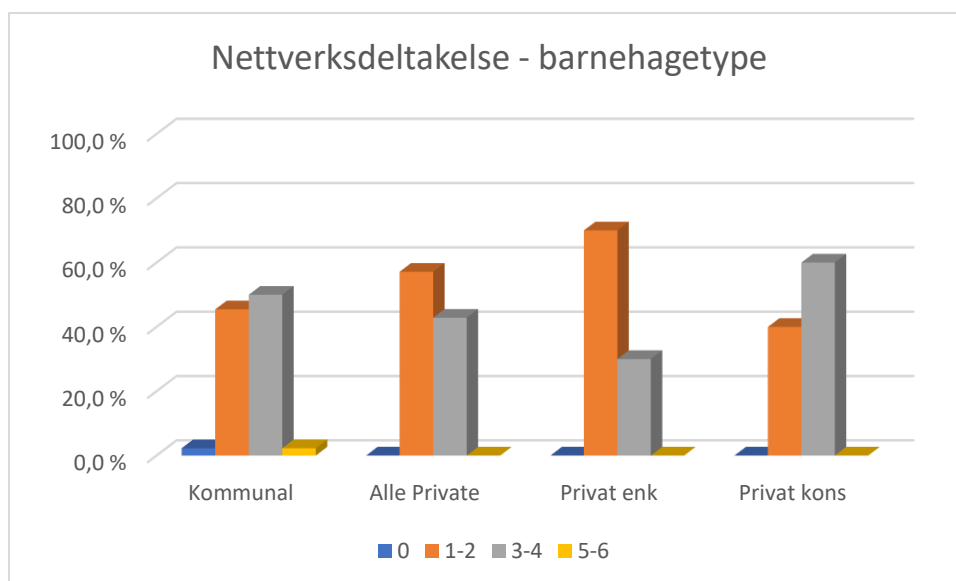
Graf 5.19 Nettverksdeltakelse i barnehagetype kommunal versus privat

Antall nettverk	Kommunal		Alle Private	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent
0	1	2,3 %	0	0,0 %
1-2	20	45,5 %	12	57,1 %
3-4	22	50,0 %	9	42,9 %
5-6	1	2,3 %	0	0,0 %
7-9	0	0,0 %	0	0,0 %
>10	0	0,0 %	0	0,0 %
Totalt N = 65	44	100 %	21	100,0 %

Tabell 5.7 Nettverksdeltakelse i barnehagetype kommunal versus privat

Graf 5.19 og tabell 5.7 viser hvordan nettverksdeltakelsen er hos barnehageledere i private og kommunale barnehager i Sandnes og Stavanger kommune. 100% av de private barnehagelederne deltar i 1-4 nettverk. 95.5% av de kommunale barnehagelederne deltar i nettverk. 2.3% kommunale, som tilsvarer 1 barnehageleder, deltar ikke i nettverk. På grunnlag av dette ser vi at studiens hypotese ikke stemmer med resultatene fra undersøkelsen. Derimot ser vi at barnehageledere i private barnehager har høyest nettverksdeltakelse (alle deltar i nettverk) og de deltar i flere nettverk enn de kommunale barnehagelederne. Går vi dypere inn i undersøkelsen har vi materiell som kan gi oss svar på følgende tilleggsspørsmål:

Er det variasjon i nettverksdeltakelsen i forhold til barnehagetype?



Graf 5.20 Nettverksdeltakelse i de forskjellige barnehagetyperne

Ant. Nettverk	Kommunal		Privat enkeltstående		Privat konsern	
	Ant.	Prosent	Ant.	Prosent	Ant.	Prosent
0	1	2,3%	0	0%	0	0%
1-2	20	45,5%	7	70%	4	40%
3-4	22	50%	3	30%	6	60%
5-6	1	2,3%	0	0%	0	0%
7-9	0	0%	0	0%	0	0%
>10	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Totalt N = 64</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Tabell 5.8 Nettverksdeltakelse i de forskjellige barnehagetyperne

Graf 5.20 og tabell 5.8 viser at det er litt variasjon i hvor mange nettverk barnehageledere deltar i avhengig av om en er kommunal, privat enkeltstående eller private konsern.

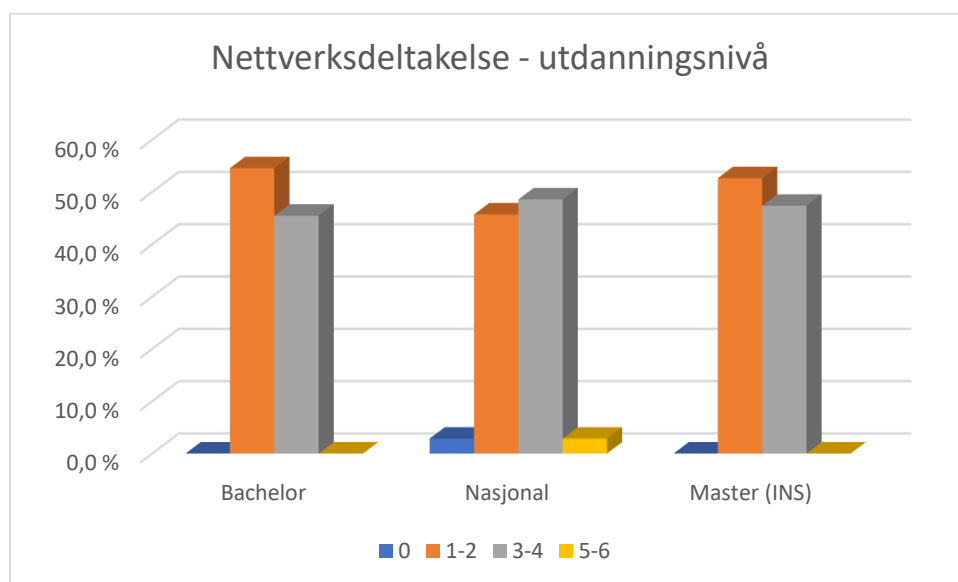
Disse viser at det er en barnehageleder, 2,9%, fra en kommunal barnehage som ikke deltar i nettverk. 45,5% av de kommunale barnehagelederne deltar i 1-2 nettverk og 50% deltar i 3-4 nettverk.

70% av barnehageledere i enkeltstående private barnehager deltar i 1-2 nettverk og 30% deltar i 3-4 nettverk. Blant barnehagelederne i privat konserneide barnehager svarer 40% av barnehageledere at deltar i 1-2 nettverk, og 60% svarer at de deltar i 3-4 nettverk.

Funnene viser at majoriteten av barnehagelederne i kommunale og privat konserneide barnehager er de som deltar i flest nettverk. Men hvorfor er nettverksdeltakelsen til de privat enkeltstående barnehagene så lav?

Vi hadde håpet å finne svar på dette ved å gå dypere inn i vårt tallmaterieell. Var dette en gruppe barnehageledere som skilte seg vesentlig fra de andre, men det gjør de ikke. De er i snitt 50 år, har i snitt jobbet som barnehageleder i 15 år, 3stk. har erfaring fra andre bransjer og halvparten av dem har videreutdanning.

### Nettverksdeltakelse versus utdanning



Graf 5.21 Respondentens nettverksdeltakelse versus utdanningsnivå

Ant. Nettverk	Bachelor		Høyere		Nasjonal	
0	0	0,0 %	0	0,0 %	1	2,9 %
1-2	6	54,5 %	10	52,6 %	16	45,7 %
3-4	5	45,5 %	9	47,4 %	17	48,6 %
5-6	0	0,0 %	0	0,0 %	1	2,9 %
7-9	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
>10	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Totalt N=65	11	100,0 %	19	100,0 %	35	100,0 %

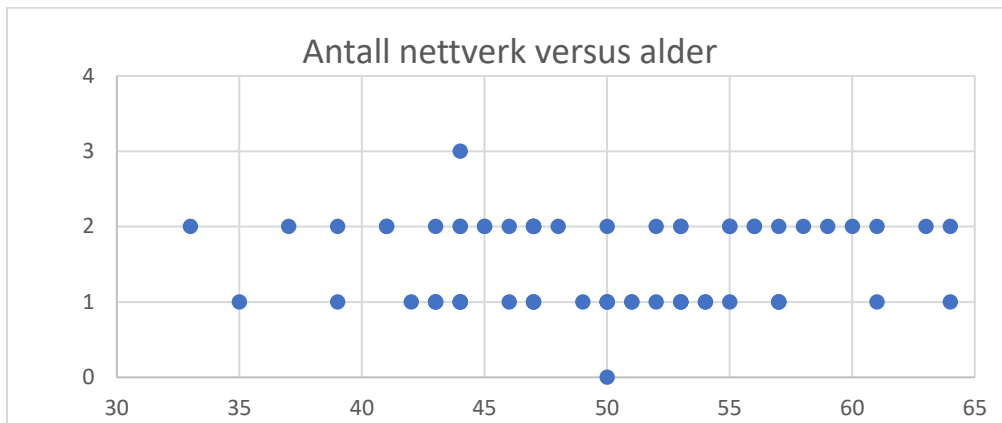
Tabell 5.9 Respondentens nettverksdeltakelse versus utdanningsnivå

Graf 5.21 og tabell 5.9 viser i hvilken grad barnehageledere med høyere utdanning og nasjonal styrerutdanning deltar i flere nettverk enn barnehageledere som bare har bachelor utdanning.

Funnene viser at barnehageledere fra de tre kategoriene ikke skiller seg fra hverandre. Utdanningsnivået betyr ikke noe for hvor mange nettverk de deltar i.



### Nettverksdeltakelse versus alder



Graf 5.22 Antall nettverk respondenten deltar i forhold til alder

Antall nettverk på vertikal akse betyr: 0=0 nettverk, 1=1-2 nettverk, 2=3-4 nettverk og 3=5-6 nettverk.

Antall nettverk	Alder <40	Alder 40-49	Alder 50-59	Alder >60
0	0	0	1	0
1-2	2	13	15	2
3-4	3	13	11	4
5-6	0	1	0	0
N=65	5	27	27	6

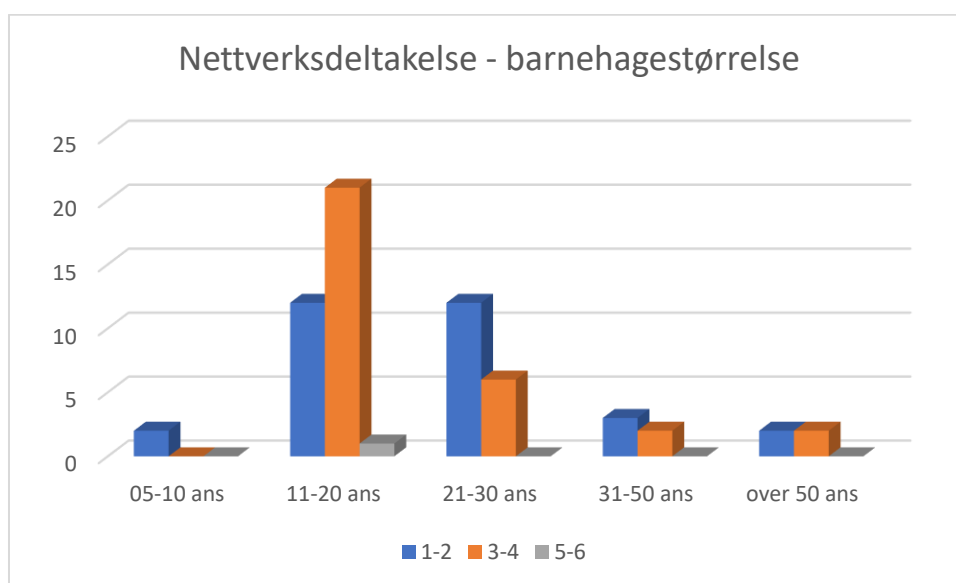
Tabell 5.10 Antall nettverk respondenten deltar i forhold til alder

Graf 5.22 viser oss ikke hele bildet av antall nettverk versus alder hos barnehagelederne i undersøkelsen. Grunnen til dette er at grafen bare viser et punkt pr alder, og flere barnehageledere har samme alder. Derfor må vi ta i bruk tabell 5.10 for å se antallet i hver aldersgruppe. Totalt har 65 ledere svart på undersøkelsen. Vi leser ut av grafen og tabellen at de fleste barnehagelederne deltar i mer enn ett nettverk. Kun en barnehageleder, 50 år, oppgir at vedkommende ikke deltar i noe nettverk. Videre kan vi lese at 32 barnehageledere deltar i 1-2 nettverk og 31 barnehageledere deltar i 3-4 nettverk, og en barnehageleder deltar i 5-6 nettverk.

Dette gir oss følgende bilde når vi skal undersøke om yngre barnehageledere deltar i flere nettverk enn eldre barnehagelederne:

- 15 ledere under 50 år deltar i 1-2 nettverk og 17 ledere over 50 år deltar i 1-2 nettverk
- 16 ledere under 50 år deltar i 3-4 nettverk og 15 ledere over 50 år deltar i 3-4 nettverk
- 1 leder under 50 år deltar i 5-6 nettverk

## Nettverksdeltakelse versus barnehagestørrelse



Graf 5.23 Respondentens nettverksdeltakelse relatert til barnehagestørrelsen

Antall nettverk	05-10 ansatte	11-20 ansatte	21-30 ansatte	31-50 ansatte	over 50 ansatte
0	0	0	0	0	0
1-2	2	12	12	3	2
3-4	0	21	6	2	2
5-6	0	1	0	0	0
7-9	0	0	0	0	0
>10	0	0	0	0	0
N=63	2	34	18	5	4

Tabell 5.11 Respondentens nettverksdeltakelse relatert til barnehagestørrelsen

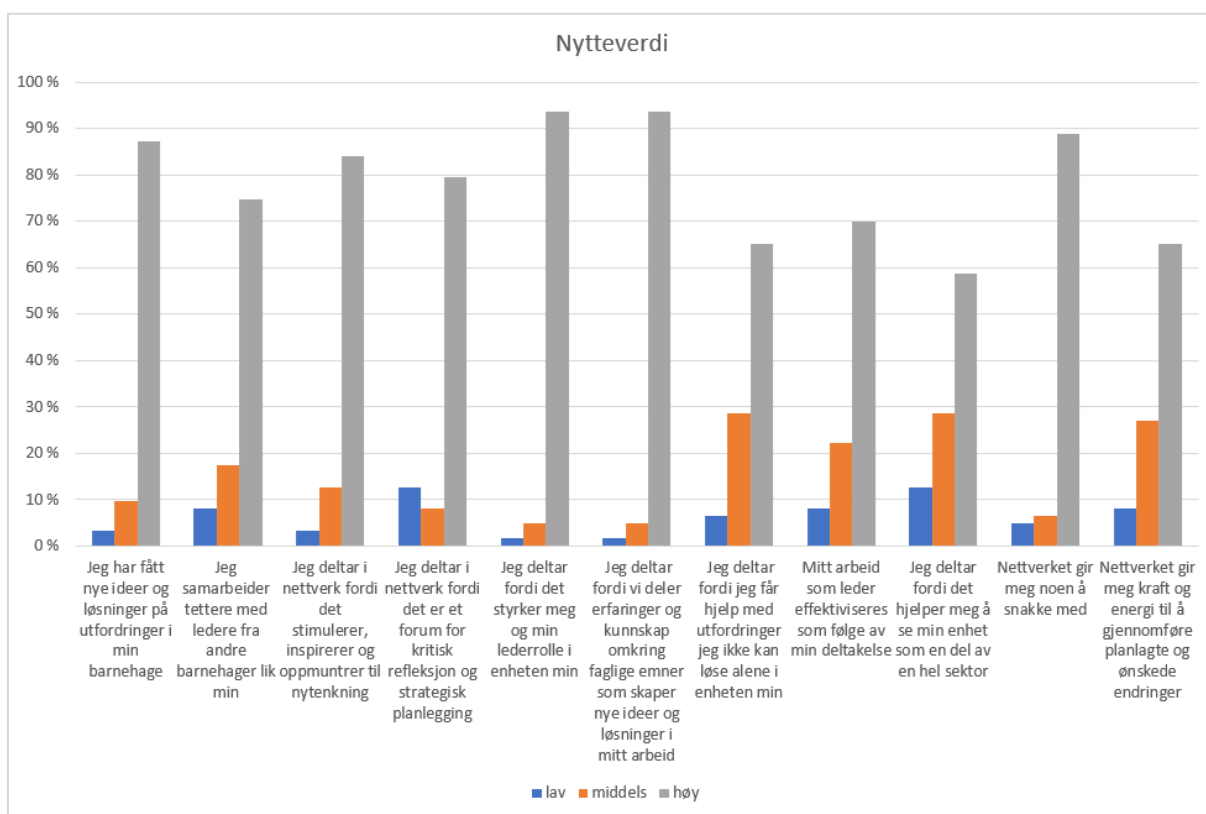
Graf 5.23 og tabell 5.11 viser oss hvor mange nettverk barnehagelederne i de ulike barnehagestørrelsene deltar i.

Lederne i de minste barnehagene deltar i 1-2 nettverk. I de mellomstore barnehagene med 11-20 ansatte, deltar majoriteten av barnehagelederne i 3-4 nettverk. Når barnehagene blir større viser funnene våre at majoriteten av barnehagelederne bare deltar i 1-2 nettverk.

## 5.2 Hva så med våre avhengige variabler?

I kapittel 5.1 så vi på hvordan vi var kommet frem til nettverkstilbøyeligheten til barnehagelederne. Nå er tiden kommet for å analysere de avhengige variablene ved å se nærmere på hver påstand, og se hvordan respondentene har gradert nytteverdien av hver dem.

## 5.2.1 Analyse påstander nytteverdi



Graf 5.24 Respondentens opplevde nytteverdi av nettverksdeltakelse

Tallmateriellet i graf 5.24 viser hvordan barnehagelederne har rangert nytten av deltakelse i ledernetverk utifra de ulike påstandene vi hadde satt frem. Scoren her er det som danner grunnlaget gjennomsnittstallene for høy, middels og lav nytteverdi.

**Jeg har fått nye ideer og løsninger på utfordringer i min barnehage:** Her rangerer 3% av barnehagelederne denne påstanden til lav nytte, 10% rangerer den til middels nytte, og 87% støtter denne påstanden som høy nytte for deltakelse i ledernetverk.

**Jeg samarbeider tettere med ledere fra andre barnehager lik min:** Her rangerer 8% av barnehagelederne denne påstanden til lav nytte, 17% rangerer den til middels nytte, og 78% støtter denne påstanden som høy nytte for deltakelse i ledernetverk.

**Jeg deltar i nettverk fordi det stimulerer, inspirerer og oppmuntrer til nytenkning:** Her rangerer 3% av barnehagelederne denne påstanden til lav nytte, 13% rangerer den til middels nytte, og 84% støtter denne påstanden som høy nytte for deltakelse i ledernetverk.

**Jeg deltar i nettverk fordi det er et forum for kritisk refleksjon og strategisk planlegging:** Her rangerer 13% av barnehagelederne denne påstanden til lav nytte, 8%

rangerer den til middels nytte, og 79% støtter denne påstanden som høy nytte for deltakelse i ledernetverk.

**Jeg deltar fordi det styrker meg og min lederrolle i enheten min:** Her rangerer 2% av barnehagelederne denne påstanden til lav nytte, 5% rangerer den til middels nytte, og 94% støtter denne påstanden som høy nytte for deltakelse i ledernetverk.

**Jeg deltar fordi vi deler erfaringer og kunnskap omkring faglige emner som skaper nye ideer og løsninger i mitt arbeid:** Her rangerer 2% av barnehagelederne denne påstanden til lav nytte, 5% rangerer den til middels nytte, og 94% støtter denne påstanden som høy nytte for deltakelse i ledernetverk.

**Jeg deltar fordi jeg får hjelp med utfordringer jeg ikke kan løse alene i enheten min:** Her rangerer 6% av barnehagelederne denne påstanden til lav nytte, 29% rangerer den til middels nytte, og 65% støtter denne påstanden som høy nytte for deltakelse i ledernetverk.

**Mitt arbeid som leder effektiviseres som følge av min deltakelse:** Her rangerer 8% av barnehagelederne denne påstanden til lav nytte, 23% rangerer den til middels nytte, og 70% støtter denne påstanden som høy nytte for deltakelse i ledernetverk.

**Jeg deltar fordi det hjelper meg å se min enhet som en del av en hel sektor:** Her rangerer 13% av barnehagelederne denne påstanden til lav nytte, 29% rangerer den til middels nytte, og 59% støtter denne påstanden som høy nytte for deltakelse i ledernetverk.

**Nettverket gir meg noen å snakke med:** Her rangerer 5% av barnehagelederne denne påstanden til lav nytte, 6% rangerer den til middels nytte, og 89% støtter denne påstanden som høy nytte for deltakelse i ledernetverk.

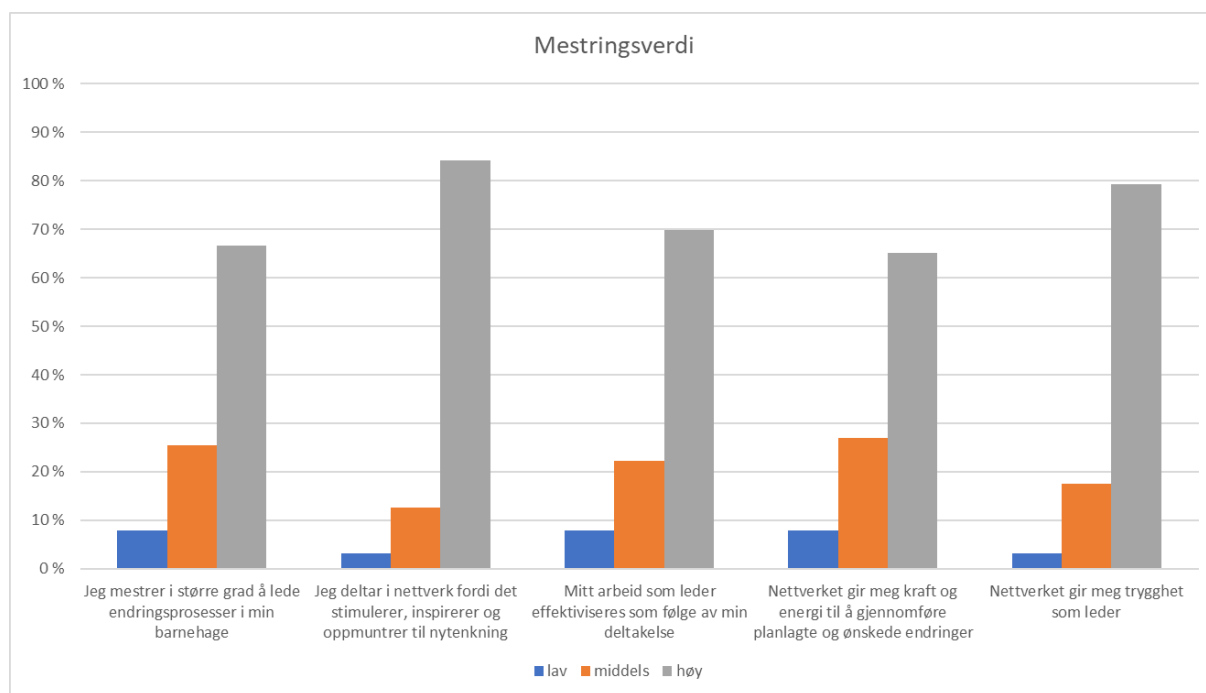
**Nettverket gir meg kraft og energi til å gjennomføre planlagte og ønskede endringer:** Her rangerer 8% av barnehagelederne denne påstanden til lav nytte, 27% rangerer den til middels nytte, og 65% støtter denne påstanden som høy nytte for deltakelse i ledernetverk.

Oppsummerer vi det vi finner i nytten av deltakelse i ledernetverk viser den at barnehagelederne jevnt over har høy nytte av å delta i ledernetverk. Vi ser det er to påstander som får over 90% oppslutning, ”*Jeg deltar fordi det styrker meg og min lederrolle i enheten min*” og ”*jeg deltar fordi vi deler erfaringer og kunnskap omkring faglige emner som skaper nye ideer og løsninger i mitt arbeid*”. Dette kan settes i forbindelse med tanker som er nevnt i innledningen; at barnehagelederne sitter i en ensom rolle og mangler eller savner noen å diskutere ledelsesspørsmål med. Nyttens av det å ha gode sparringpartnere og en arena hvor

man kan drøfte lederutfordringer forsterkes når man ser på utsagn som "Nettverket gir meg noen å snakke med" og «Jeg har fått nye ideer og løsninger på utfordringer i min barnehage», disse påstandene får henholdsvis 89% og 87% oppslutning.

Høyest nytte finner vi i påstandene som handler om det å ha noen å drøfte ulike tema innen lederrollen og ledelsesspørsmål. Dette er viktige observasjoner. Som vi har antydnet innledningsvis er det nettopp det 'å ha noen å snakke med' på samme nivå som "ensomme" barnehageledere verdsetter mest. Nettverkene kompensere på mange måter for dette, og illustrerer på den måten en spennende samspillseffekt mellom nettverk og det tradisjonelle hierarkiet.

### 5.2.2 Analyse påstander mestring



Graf 5.25 Respondentens opplevde mestringsverdi av nettverksdeltakelse

Tallmaterialet i graf 5.25, viser hvordan barnehagelederne har rangert opplevd mestring av deltakelse i ledernetttverk ut ifra de ulike påstandene vi satt frem. Mestring er her brukt om de påstandene som gir økt mestringsopplevelse hos seg selv som leder. Scoren her er det som danner grunnlaget gjennomsnittstallene for høy, middels og lav mestringsverdi.

**Jeg mestrer i større grad å lede endringsprosesser i min barnehage:** Her rangerer 8% av barnehagelederne denne påstanden som noe som i lav grad påvirker egen mestring, 25% rangerer påstanden som noe som i middels grav påvirker egen mestring, og 67% støtter påstanden som noe som i høy grad påvirker egen mestring.

**Jeg deltar i nettverk fordi det stimulerer, inspirerer og oppmuntrer til nytenkning:** Her rangerer 3% av barnehagelederne denne påstanden som noe som i lav grad påvirker egen mestring, 13% rangerer påstanden som noe som i middels grad påvirker egen mestring, og 84% støtter påstanden som noe som i høy grad påvirker egen mestring.

**Mitt arbeid som leder effektiviseres som følge av min deltakelse:** Her rangerer 8% av barnehagelederne denne påstanden som noe som i lav grad påvirker egen mestring, 22% rangerer påstanden som noe som i middels grad påvirker egen mestring, og 70% støtter påstanden som noe som i høy grad påvirker egen mestring.

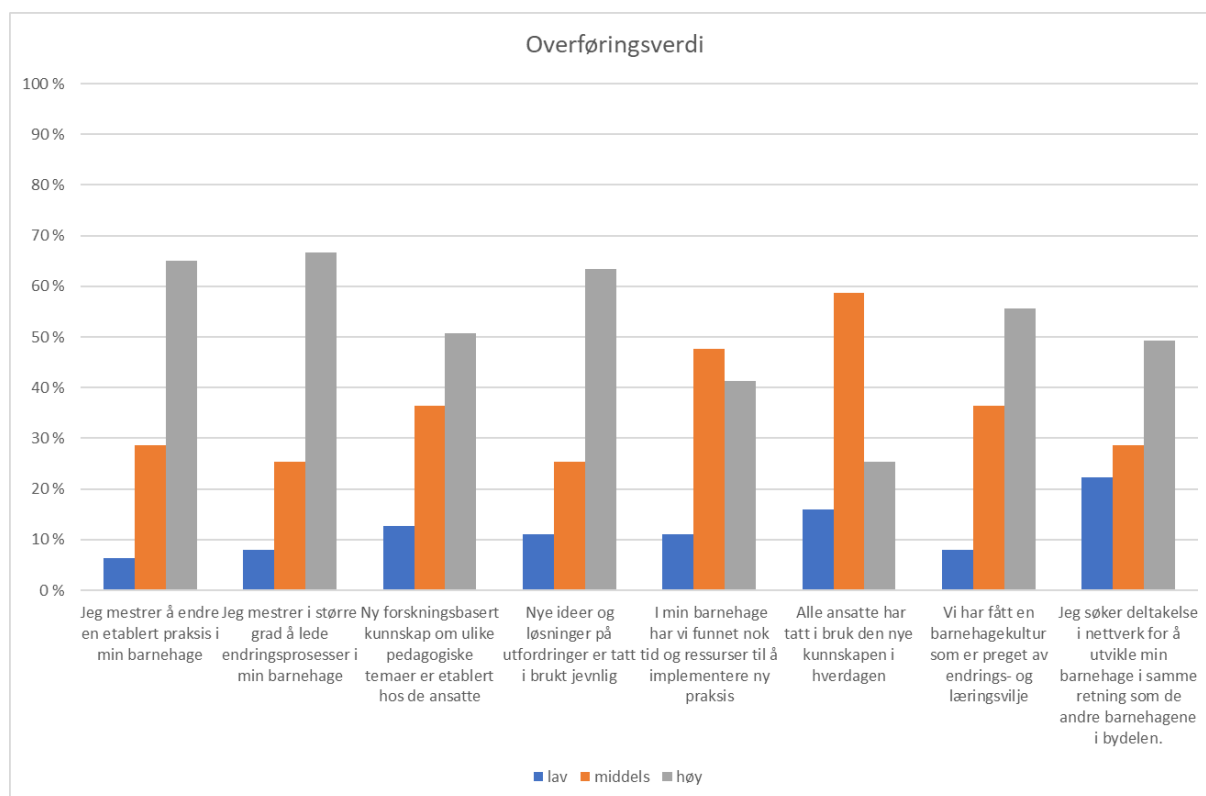
**Nettverket gir meg kraft og energi til å gjennomføre planlagte og ønskede endringer:** Her rangerer 8% av barnehagelederne denne påstanden som noe som i lav grad påvirker egen mestring, 27% rangerer påstanden som noe som i middels grad påvirker egen mestring, og 65% støtter påstanden som noe som i høy grad påvirker egen mestring.

**Nettverket gir meg trygghet som leder:** Her rangerer 3% av barnehagelederne denne påstanden som noe som i lav grad påvirker egen mestring, 17% rangerer påstanden som noe som i middels grad påvirker egen mestring, og 79% støtter påstanden som noe som i høy grad påvirker egen mestring.

Tallmaterialet fra graf 5.25 gir oss noen viktige svar på hvorfor barnehagelederne i undersøkelsen opplever at deltakelse i ledernetverk gir økt mestringsfølelse for dem som leder. Vi vil trekke frem to av påstandene som skilte seg ut fra resten; «*Jeg deltar i nettverk fordi det stimulerer, inspirerer og oppmuntrer til nytenkning*» og «*Nettverket gir meg trygghet som leder*». Begge disse påstandene får scor over 70% .

Nettverksdeltakelse gir opplevelse av økt mestring for barnehagelederne. Nok en viktig observasjon. Som vi var inne på i kapittel 3.2.3 er det viktig å ha kompetente barnehageledere som kan drive kompetanseheving og dernest får opp kvaliteten på tilbudet i barnehagen. Vi så på betydningen av at barnehagen var en lærende organisasjon med en kunnskapsbasert ledelse. Gotvassli (2014) nevner at arbeid i nettverk kan være en avgjørende faktor for egen kunnskapsutvikling, og illustrerer på den måten en spennende samspillseffekt mellom nettverk og det å bli trygg i lederrollen.

### 5.2.3 Analyse påstander overføring



Graf 5.26 Respondentens opplevde overføringsverdi av nettverksdeltakelse

Tallmaterialet i graf 5.26, viser hvordan barnehagelederne har rangert betydningen av deres deltakelse i ledernetttverk i forhold hvilken overføringsverdi av kompetanse dette gir ut til egen organisasjon. De påstandene som respondentene har sagt har overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon danner grunnlaget for gjennomsnittstallene for høy, middels og lav overføringsverdi.

**Jeg mestrer å endre en etablert praksis i min barnehage:** Her rangerer 6% av barnehagelederne denne påstanden som noe som i lav grad påvirker overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetttverk, 29% rangerer påstanden som noe som i middels grav påvirker overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon, og 65% støtter påstanden som noe som i høy grad påvirker overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetttverk.

**Jeg mestrer i større grad å lede endringsprosesser i min barnehage:** Her rangerer 8% av barnehagelederne denne påstanden som noe som i lav grad påvirker overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetttverk, 25% rangerer påstanden som noe som i middels grav påvirker overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon, og

67% støtter påstanden som noe som i høy grad påvirker overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetverk.

**Ny forskningsbasert kunnskap om ulike pedagogiske temaer er etablert hos de ansatte:**

Her rangerer 13% av barnehagelederne denne påstanden som noe som i lav grad påvirker overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetverk, 37% rangerer påstanden som noe som i middels grav påvirker overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon, og 51% støtter påstanden som noe som i høy grad påvirker overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetverk.

**Nye ideer og løsninger på utfordringer er tatt i bruk jevnlig:** Her rangerer 11% av barnehagelederne denne påstanden som noe som i lav grad påvirker overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetverk, 25% rangerer påstanden som noe som i middels grav påvirker overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon, og 63% støtter påstanden som noe som i høy grad påvirker overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetverk.

**I min barnehage har vi funnet nok tid og ressurser til å implementere ny praksis:** Her rangerer 11% av barnehagelederne denne påstanden som noe som i lav grad påvirker overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetverk, 48% rangerer påstanden som noe som i middels grav påvirker overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon, og 41% støtter påstanden som noe som i høy grad påvirker overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetverk.

**Alle ansatte har tatt i bruk den nye kunnskapen i hverdagen:** Her rangerer 16% av barnehagelederne denne påstanden som noe som i lav grad påvirker overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetverk, 59% rangerer påstanden som noe som i middels grav påvirker overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon, og bare 25% støtter påstanden som noe som i høy grad påvirker overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetverk.

**Vi har fått en barnehagekultur som er preget av endrings- og læringsvilje:** Her rangerer 8% av barnehagelederne denne påstanden som noe som i lav grad påvirker overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetverk, 37% rangerer påstanden som noe som i middels grav påvirker overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon, og 56% støtter påstanden som noe som i høy grad påvirker overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetverk.



**Jeg søker deltakelse i nettverk for å utvikle min barnehage i samme retning som de andre barnehagene i bydelen:** Her rangerer hele 22% av barnehagelederne denne påstanden som noe som i lav grad påvirker overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetverk, nesten like mange 29% rangerer påstanden som noe som i middels grav påvirker overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon, og 49% støtter at påstanden som noe som i høy grad påvirker overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetverk.

Når det kommer til spørsmålet om barnehageledernes deltakelse i ledernetverk betydde noe for opplevelsen av det å få til overføring av kompetanse ut til egen organisasjon, fant vi følgende: Tallmaterialet fra graf 5.26 gir oss noen viktige svar på dette. Påstandene «*Jeg mestrer å endre en etablert praksis i min barnehage*», «*Jeg mestrer i større grad å lede endringsprosesser i min barnehage*», og «*Nye ideer og løsninger på utfordringer er tatt i bruk jevnlig*» viser at vi på grunnlag av dette kan konkludere med at flertallet av barnehagelederne som deltar i ledernetverk opplever at deltakelsen gir økt overføringsverdi av kompetanse til personalgruppen.

Hva er det sentrale så langt i studien? Jo - ledernetverk oppleves som svært nyttig både hva angår opplevelse av nytteverdi, økt mestring og økt overføringsverdi.

Likeså viser empiri at det også er variasjoner. Hva forklarer denne variasjonen - våre uavhengige variabler? Dette spørsmål, sammen med tredje del av studiens problemstilling, utdypes i neste kapittel, 5.3.

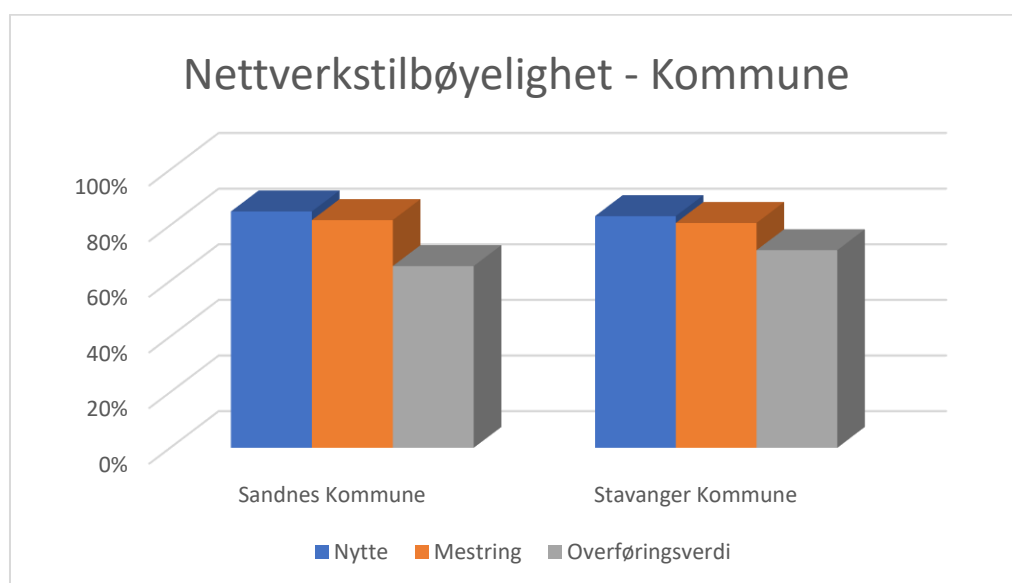
### 5.3 Hva forklarer denne variasjonen – våre uavhengige variabler?

Tredje del av problemstillingen lyder;

#### 3. Hvilke faktorer er avgjørende for om barnehageledere deltar i nettverk?

For å kunne svare på det, vil vi i dette kapitlet se på hva som kjennetegner nettverkstilbøyeligheten til respondentene i forhold til de uavhengige variablene. Finner vi svar på om det er forskjeller på kommunene, barnehagetyperne, utdanningsnivået hos barnehagelederne, ledernes alder og barnehagens størrelse. Denne gjennomgangen danner bakteppe for analysene vi gjør i kapittel 5.4.

### 5.3.1 Nettverkstilbøyelighet kommune



Graf 5.27 Respondentens nettverkstilbøyelighet for nytte, mestring og overføringsverdi relatert til kommune

Kommune	Nytte	Mestring	Overføringsverdi	NT	N
Sandnes kommune	85 %	82 %	65 %	77,8 %	15
Stavanger kommune	83 %	81 %	71 %	78,7 %	48
N					63

Tabell 5.12 Respondentens nettverkstilbøyelighet for nytte, mestring og overføringsverdi relatert til kommune

For begge kommunene er nytte, mestring og overføringsverdi rangert i samme rekkefølge. Nyttverdi er viktigste driver for nettverkstilbøyelighet, mens overføringsverdi er minste driver for nettverkstilbøyelighet..

Når vi ser på de forskjellige kategoriene, ser vi at nytten er ganske lik i begge kategoriene, kun 2 prosentpoeng fra størst til laveste verdi.

For overføringsverdi er forskjellen 6 prosentpoeng og for mestring er forskjellen bare 1 prosentpoeng, og er den kategorien der det er minst forskjell. Disse forskjellene er nærmere beskrevet i de kommende kapitlene.

I kap. 4.6 forklarte vi hvordan vi var kommet frem til prosentandelen til hver av variablene i tabellen. Av graf 5.27 og tabell 5.12 ser vi hvordan nettverkstilbøyeligheten gjør seg gjeldende i de to kommunene vi studerer. Det er faktisk ikke variasjon å snakke om mellom de to kommunene. En forskjell på 0,9% i favør barnehagelederne i Stavanger kommune.

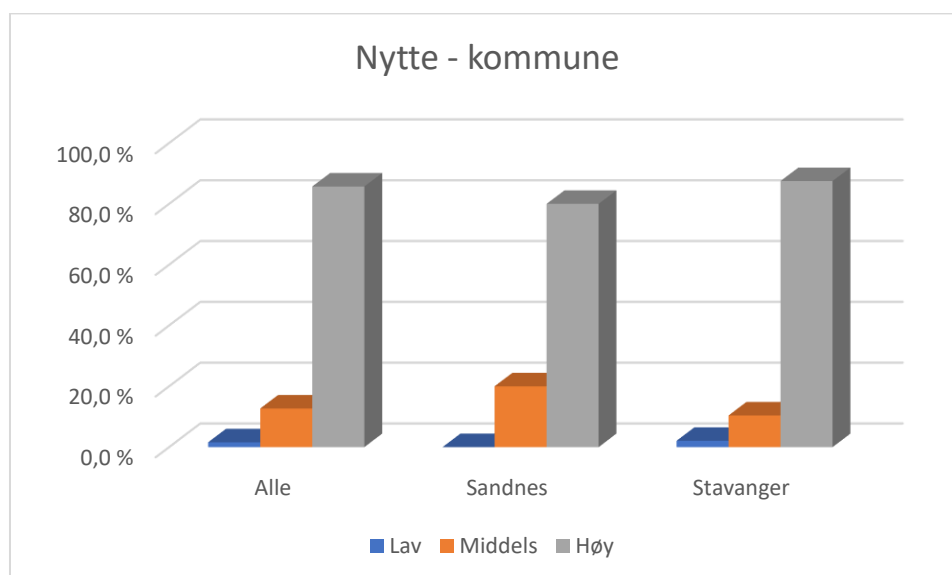
For å bygge opp om funnene til denne konklusjonen vil vi i det videre se på hvordan barnehagelederne fra de ulike barnehagetyperne har rangert betydningen av de avhengige

variablene i forhold til hvilken nytte, økt mestring og overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon. Studien har som nevnt tidligere også fem uavhengige variabler; kommune, barnehagetype, utdanning, alder og barnehagestørrelse. Disse har vi brukt i den videre analysen for å se om det er et mønster mellom variabler, en korrelasjonsanalyse.

Vi har sortert spørsmålene i de tre kategoriene nytte, mestring og overføringsverdi. Er det høy verdi på en av kategoriene, vil den være mer verdifull for respondenten enn de kategoriene som gir lavere verdier.

Først vil vi analysere funnene i nettverkstilbøyeligheten, nytte, økt mestring og overføringsverdi på kommune nivå.

### Opplevd nytte versus kommune



Graf 5.28 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen nytte versus kommune

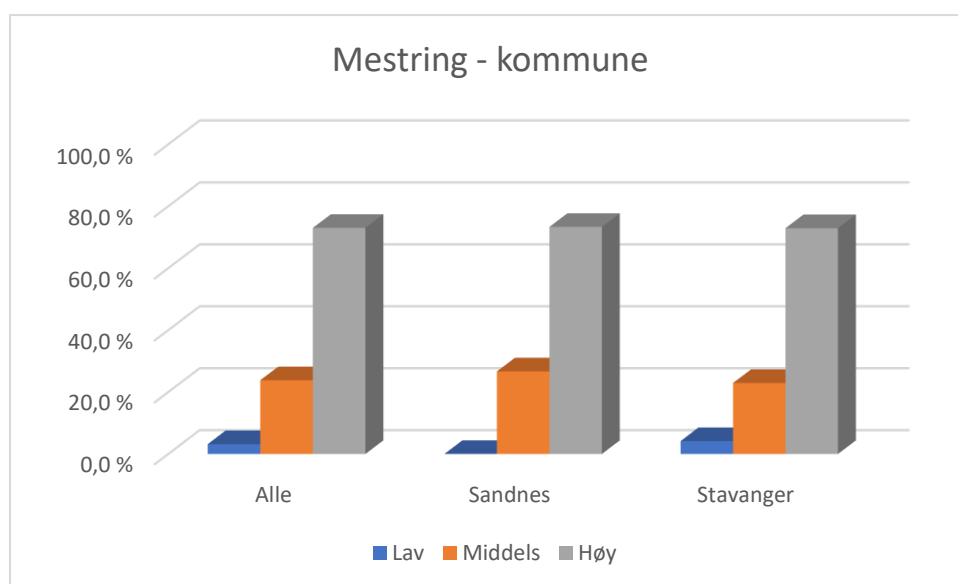
		Nettverkstilbøyelighet, nytte versus kommune		
		Alle	Sandnes	Stavanger
Opplevd nytte	lav	1,6 %	0,0 %	2,1 %
	middels	12,7 %	20,0 %	10,4 %
	høy	85,7 %	80,0 %	87,5 %
		100,0 %	100%	100%
Total (n)		63	15	48

Tabell 5.13 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen nytte versus kommune

Graf 5.28 og tabell 5.13 over viser hvordan barnehagelederne i Sandnes og Stavanger kommune opplever nytteverdien av å delta i ledernetverk. Generelt opplever alle, 85,7%, at det er høy nytteverdi ved å delta i ledernetverk.

Når vi ser dypere på detaljene, ser vi at 80% av barnehagelederne i Sandnes kommune opplever høy nytteverdi ved å delta i ledernetverk. 20% svarer at de har middels nytte av deltakelse i ledernetverk. Alle respondentene fra Sandnes kommune opplever nytte ved å delta i ledernetverk. I Stavanger kommune stiger opplevelsen av høy nytte til hele 87,5%. Parallelt synker tallet på respondentene som har middels nytte til 10,4%. 2,1% i Stavanger kommune opplever lav nytte av deltakelse i ledernetverk.

### Opplevd mestring versus kommune



Graf 5.29 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen mestring versus kommune

		Nettverkstilbøyelighet, mestring versus kommune		
		Alle	Sandnes	Stavanger
Opplevd mestring	lav	3,2 %	0,0 %	4,2 %
	middels	23,8 %	26,7 %	22,9 %
	høy	73,0 %	73,3 %	72,9 %
		100,0 %	100%	100%
Total (n)		63	15	48

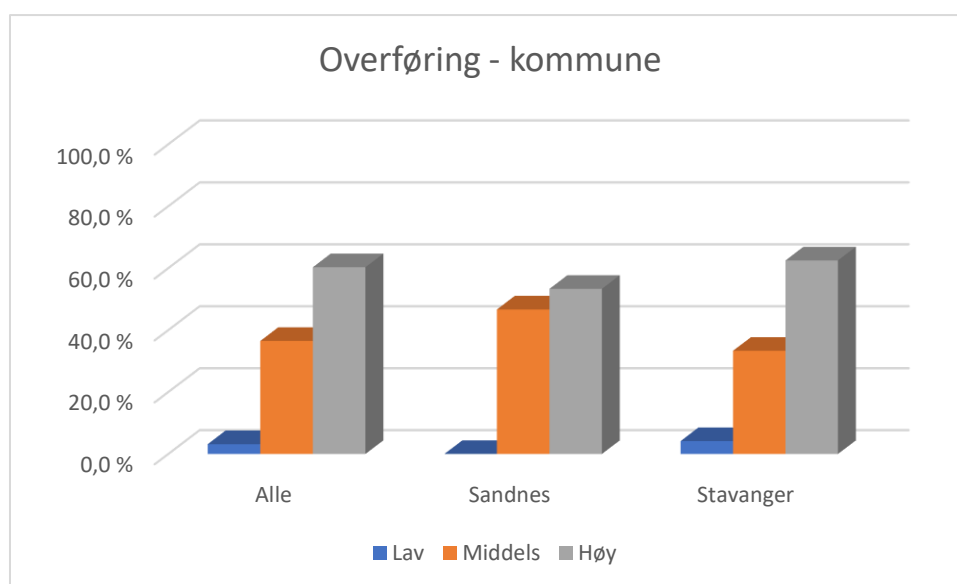
Tabell 5.14 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen mestring versus kommune

Graf 5.29 og tabell 5.14 viser hvordan barnehagelederne i Sandnes og Stavanger kommune opplever økt mestring av å delta i ledernetverk. Generelt opplever alle, 73%, at det gir høy mestringsverdi for egen del i å delta i ledernetverk.

Går vi litt mer detaljert til verks ser vi at 73,3% av barnehagelederne i Sandnes kommune opplever å ha høy mestringsverdi for egen del ved å delta i ledernetverk. 23,8% svarer at deltakelse i ledernetverk ikke gir dem mer enn middels mestringsverdi. Sandnes kommune

har ingen som ikke opplever lav mestringsverdi ved deltakelse i ledernetverk. I Stavanger kommune synker opplevelsen av høy mestring ved deltakelse i ledernetverk noe. Her svarer 72,9% at de opplever høy mestringsverdi for egen del ved å delta i ledernetverk, parallelt stiger tallet på de som oppgir at de får middels mestringsverdi ved deltakelse i ledernetverk til 22,9%. I Stavanger kommune er det 4,2% av barnehagelederne som opplever å ha lavt mestringsutbytte av deltakelse i ledernetverk.

### Overføringsverdi versus kommune



Graf 5.30 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen overføringsverdi versus kommune

		Nettverkstilbøyelighet, overføring versus kommune		
		Alle	Sandnes	Stavanger
Opplevd overføringsverdi	lav	3,2 %	0,0 %	4,2 %
	middels	36,5 %	46,7 %	33,3 %
	høy	60,3 %	53,3 %	62,5 %
		100,0 %	100%	100%
Total (n)		63	15	48

Tabell 5.15 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen overføringsverdi versus kommune

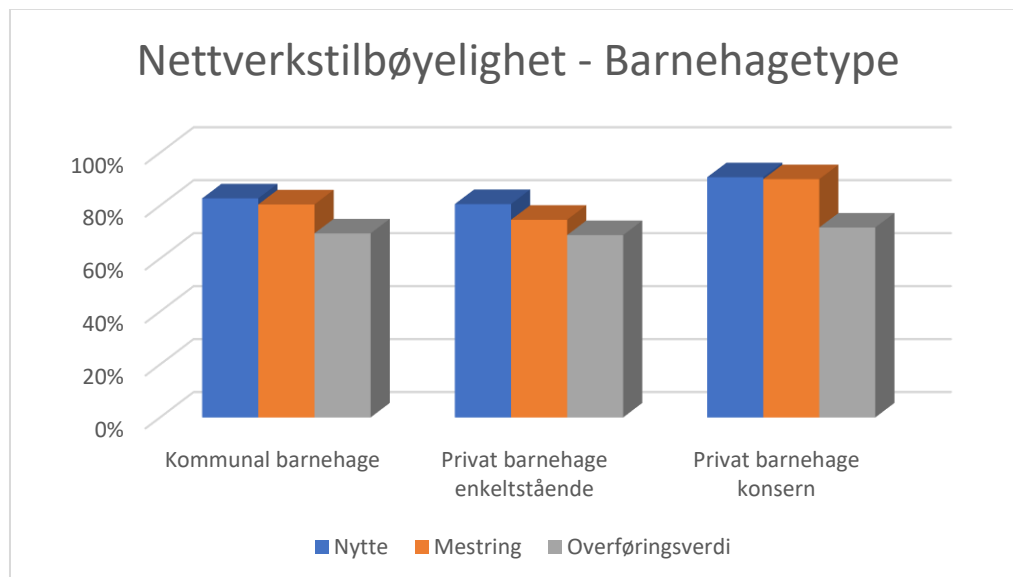
Graf 5.30 og tabell 5.15 over viser hvordan barnehagelederne i Sandnes og Stavanger kommune har rangert betydningen av deres deltakelse i ledernetverk i forhold hvilken overføringsverdi av kompetanse dette gir ut til egen organisasjon. Her ser vi at barnehagelederne er ganske todelt i synet på opplevelsen av hvilken overføringsverdi deres deltakelse i ledernetverk har for egen organisasjon.

Går vi litt mer detaljert til verks ser vi at bare 53,3% av barnehagelederne i Sandnes kommune opplever høy overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetverk. Videre finner vi at 46,7% svarer at deres deltakelse i ledernetverk ikke gir dem mer enn middels overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetverk. Sandnes kommune har ingen som ikke opplever lav overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetverk.

I Stavanger kommune stiger opplevelsen av høy overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetverk. Her svarer 62,5% at de opplever høy overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetverk, andelen som oppgir at de får middels overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetverk er 33,3%. I Stavanger kommune er det 4,2% av barnehagelederne som opplever å ha lavt overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetverk.

Barnehagelederne i Sandnes kommune ser ut til å ha samlet seg, rundt middels høy overføringsverdi. Til sammenligning opplever barnehagelederne i Stavanger kommune høyere overføringsverdi.

### 5.3.2 Nettverkstilbøyelighet barnehagetype – hypotese 1



Graf 5.31 Respondentens nettverkstilbøyelighet for nytte, mestring og overføringsverdi relatert til barnehagetype

Barnehagetype	Nytte	Mestring	Overføringsverdi	NT	N
Kommunal barnehage	83 %	80 %	70 %	78 %	43
Privat barnehage enkeltstående	81 %	75 %	69 %	75 %	9
Privat barnehage konsern	91 %	90 %	72 %	84 %	10
					62

Tabell 5.16 Respondentens nettverkstilbøyelighet for nytte, mestring og overføringsverdi relatert til barnehagetype

For alle barnehagetyperne er nytte, mestring og overføringsverdi rangert i samme rekkefølge, hvor nytteverdi er viktigste driver for nettverkstilbøyelighet, mens overføringsverdi er minste driver for nettverkstilbøyelighet..

Når vi ser på de forskjellige kategoriene, ser vi at overføringsverdi er ganske lik i alle tre kategoriene, kun 3 prosentpoeng fra størst til laveste verdi.

For nytte er forskjellen 10 prosentpoeng og for mestring er forskjellen hele 15 prosentpoeng, og er den kategorien der det er størst forskjell. Disse forskjellene er nærmere beskrevet i det følgende kapitlene.

Hvordan kommer nettverkstilbøyeligheten hos barnehagelederne fra de ulike barnehagetyperne til uttrykk. Her var ikke tallmateriellet stort nok for å gjøre analysen både på kommunenivå og barnehagetyper i kommunene, derfor er samlede tall kun delt på barnehagetype. I kap. 4.6 forklarte vi hvordan vi var kommet frem til prosentandelen til hver av variablene i tabellen.

Som vi allerede har funnet ut så er nettverkstilbøyeligheten til barnehagelederne i begge kommunene høy. Funnene i graf 5.31 og tabell 5.16 viser oss at det er små variasjoner i nettverkstilbøyeligheten i de ulike barnehagetyperne, det skiller 9% fra høyeste scor til laveste scor på nettverkstilbøyeligheten. Barnehagelederne i de privat enkeltstående barnehagene har lavest nettverkstilbøyelighet og barnehagelederne i de privat konserneide barnehagegene har høyest nettverkstilbøyelighet.

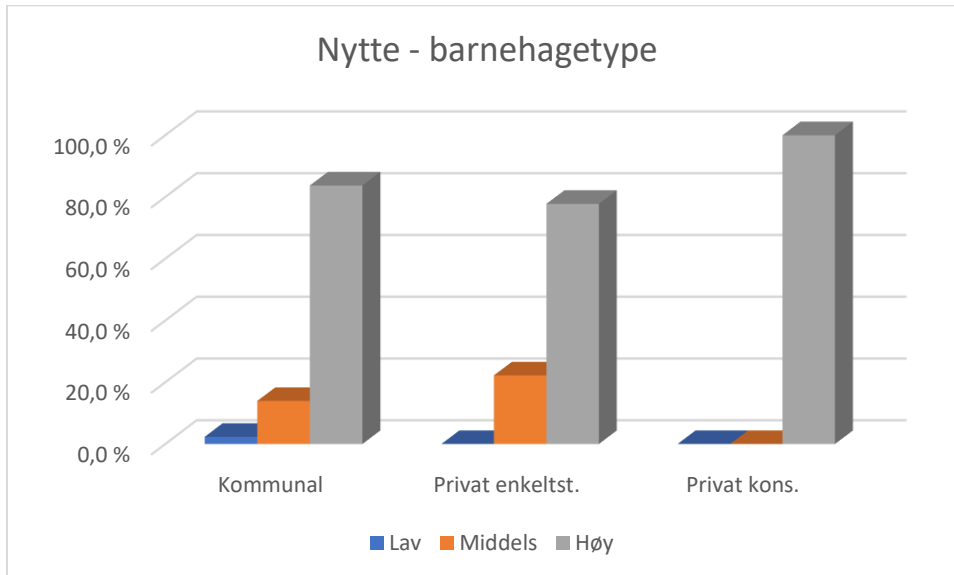
Vi har sortert spørsmålene i de tre kategoriene nytte, mestring og overføringsverdi. Er det høy verdi på en av kategoriene, vil den være mer verdifull for respondenten enn de kategoriene som gir lavere verdier.

For å bygge opp om funnene vil vi i det videre se på hvordan barnehagelederne fra de ulike barnehagetyperne har rangert betydningen av de avhengige variablene i forhold til en av de fem uavhengige variabler; barnehagetype. En hovedtanke i teorien er at ledernetverk kan bidra til samarbeid på tvers av sektorer, og bidra til økt mestring hos leder, samt være et viktig bidrag til overføring av kompetanse inn i egen organisasjon. Dette leder til følgende hypotese;

## Hypotese 1:

«Barnehageledere i private barnehager har lavere nettverkstilbøyelighet enn barnehageledere i kommunale barnehager».

### Opplevd nytte versus barnehagetype



Graf 5.32 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen nytte versus barnehagetype

N= 62		Nettverkstilbøyelighet, nytte versus barnehagetype		
		Kommunal	Privat enkeltstående	Privat konsern
Opplevd nytte	lav	2,3 %	0,0 %	0,0 %
	middels	14,0 %	22,2 %	0,0 %
	høy	83,7 %	77,8 %	100,0 %
		100,0 %	100%	100%
Total (n)		43	9	10

Tabell 5.17 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen nytte versus barnehagetype

Graf 5.32 og tabell 5.17 over viser hvordan barnehagelederne i kommunale, privat enkeltstående og i privat konsern barnehager opplever nytten av å delta i ledernetttverk. Generelt kan en si at alle opplever høy nytte i det å delta i ledernetttverk.

Ved å studere litt mer på detaljene ser vi at 83,7% av de kommunale barnehagelederne opplever høy nytteverdi av å delta i ledernetttverk. 14% svarer at de har middels nytte av å delta i ledernetttverk. 2,3% i svarer at opplever lav nytte av deltakelse i ledernetttverk.

Andelen barnehageledere som opplever høy nytte av deltakelse i ledernetttverk synker til 77,8% i gruppen privat enkeltstående barnehager, og 22,2% opplever middels nytte av



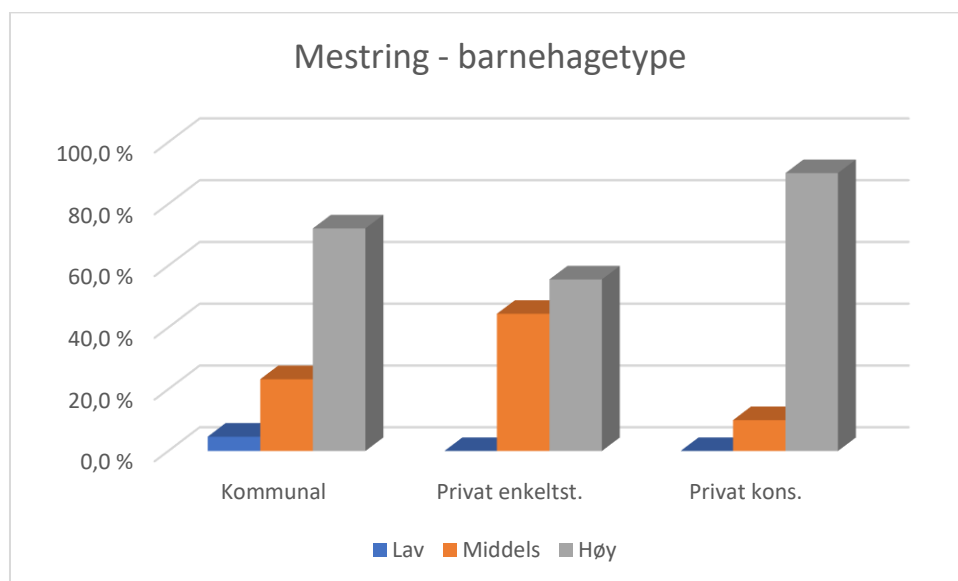
deltakelse i ledernetverk. Her er det ingen som sier de har lav nytte av deltakelse i ledernetverk.

Hos barnehageledere i barnehager knyttet til privat konsern oppgir 100% at de opplever høy nytte ved å delta i ledernetverk.

Her finner vi altså at opplevelsen av nytten ved deltakelse i nettverk er ganske likt fordelt, med unntak av at man i private konserneide barnehager entydig har høy nytte (100%).

Vi har allerede konstatert at nettverkstilbøyeligheten er høy hos alle barnehagelederne, og at variasjonene mellom gruppene er marginale. Vi ble derfor interessert i å se om vi kunne finne ut hvor spriket mellom gruppene gjorde seg gjeldende. Dessverre gir tallmaterialet og detaljene i undersøkelsen lite grunn til å komme med tydelige konklusjoner. Men funnene ift private konsernbarnehager er likelydende både for nytte og mestring og derfor har vi samlet konklusjonene på dette samlet i kapittel om mestring (5.3.2).

#### *Opplevd mestring versus barnehagetype*



*Graf 5.33 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen mestring versus barnehagetype*

N= 62		Nettverkstilbøyelighet, mestring versus barnehagetype		
		Kommunal	Privat enkeltstående	Privat konsern
Opplevd mestring	lav	4,7 %	0,0 %	0,0 %
	middels	23,3 %	44,4 %	10,0 %
	høy	72,1 %	55,6 %	90,0 %
		100,0 %	100%	100%
Total (n)		43	9	10

*Tabell 5.18 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen mestring versus barnehagetype*

Graf 5.33 og tabell 5.18 viser hvordan barnehagelederne i kommunale, privat enkeltstående og i privat konsern barnehager opplever mestring ved å delta i ledernetttverk.

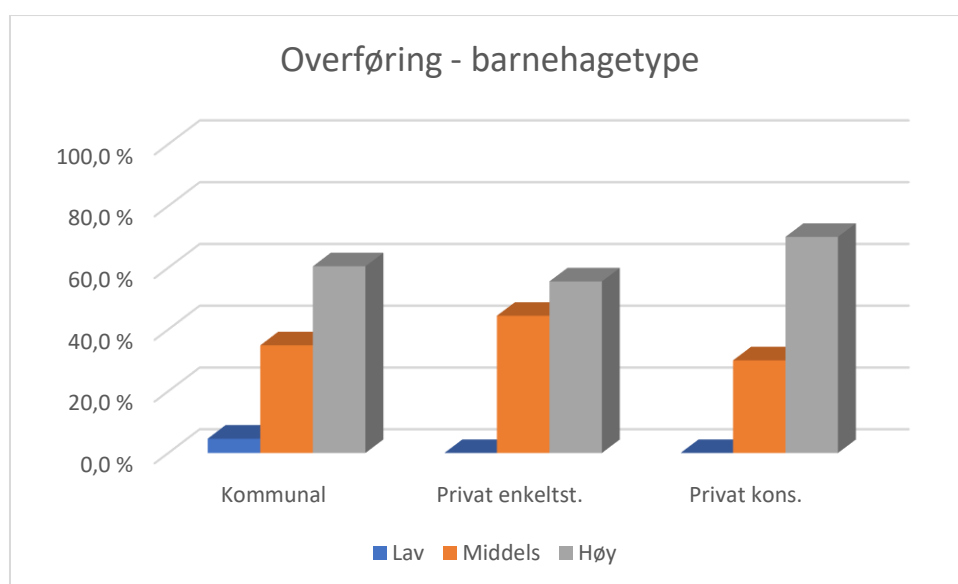
Går vi detaljert til verks ser vi at 72,1% av de kommunale barnehagelederne opplever høy mestring for egen del ved å delta i ledernetttverk. 23,3% svarer at de opplever middels mestring for egen del ved å delta i ledernetttverk. 4,7% svarer at de opplever lav mestring for egen del ved deltakelse i ledernetttverk.

Andelen barnehageledere som opplever høy mestring for egen del ved deltakelse i ledernetttverk synker til 55,6% i gruppen privat enkeltstående barnehager, og 44,4% opplever middels mestring for egen del ved deltakelse i ledernetttverk. Her er det ingen som sier de opplever lav mestring.

De privat enkeltstående er delt i synet på om deltakelsen i ledernetttverk har gitt økt opplevelse av mestring. En tanke rundt dette er om det er sammenheng mellom antall nettverk, utdanning og alder hos disse barnehagelederne som deltar i, og som opplever mestring ved deltakelse i ledernetttverk?

Hos barnehageledere i barnehager knyttet til privat konsern oppgir 90% at de opplever høy mestring for egen del ved deltakelse i ledernetttverk, og 10 % oppgir at de opplever middels mestring for egen del ved deltakelse i ledernetttverk. I denne gruppen er det ingen som opplever lav mestring.

#### *Overføringsverdi versus barnehagetype*



Graf 5.34 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen overføringsverdi versus barnehagetype

N= 62		Nettverkstilbøyelighet, overføring versus barnehagetype		
		Kommunal	Privat enkeltstående	Privat konsern
Opplevd overføringsverdi	lav	4,7 %	0,0 %	0,0 %
	middels	34,9 %	44,4 %	30,0 %
	høy	60,5 %	55,6 %	70,0 %
		100,0 %	100%	100%
Total (n)		43	9	10

Tabell 5.19 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen overføringsverdi versus barnehagetype

Graf 5.34 og tabell 5.19 viser hvordan barnehagelederne i kommunale, privat enkeltstående og i privat konsern barnehager opplever betydningen av deres deltakelse i ledernetverk i forhold hvilken overføringsverdi av kompetanse dette gir ut til egen organisasjon. Også her ser vi at barnehagelederne er ganske todelt i synet på opplevelsen av hvilken overføringsverdi deres deltakelse i ledernetverk har for egen organisasjon.

Går vi mer detaljert til verks ser vi at 60,5% av de kommunale barnehagelederne opplever høy overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetverk. 34,9% svarer at de opplever middels overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetverk. 4,7% svarer at de opplever lav overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetverk.

Andelen barnehageledere som opplever høy overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetverk synker til 55,6% i gruppen privat enkeltstående barnehager, og 44,4% opplever middels overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetverk. Her er det ingen som sier de opplever lav overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetverk.

70% av barnehageledere fra barnehager knyttet til privat konsern oppgir at de opplever høy overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon når de deltar i ledernetverk. 30 % oppgir at de opplever middels overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon når de deltar i ledernetverk. Heller ikke i denne gruppen er det noen som opplever lav overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon når de deltar i ledernetverk.

Nok en gang ser vi tendenser til at barnehageledere i de enkeltstående barnehagene skiller seg fra de kommunale og de private barnehagene eid av konsern. De har gruppert seg på midten av opplevelsen av overføringsverdi ut i egen organisasjon.

Private konserneide barnehager kommer best ut her også. Men forskjellene er mindre, noe vi også ser enda tydeligere i tabell 5.16. Overføring handler om læring og lærende

organisasjoner og funn viser at man har noenlunde lik overføringsverdi uavhengig av barnehagetype.

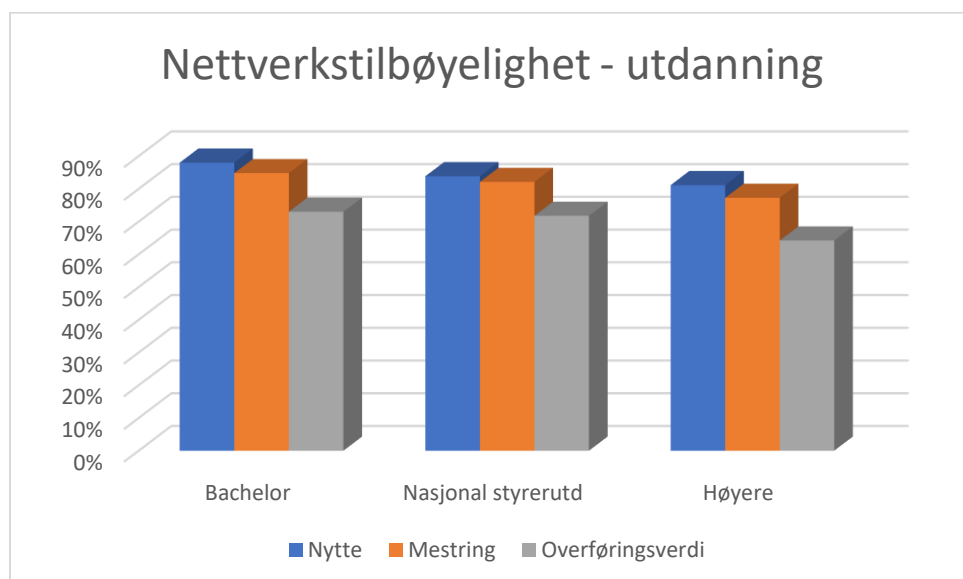
### *Hypotese 1 konklusjon*

#### **Konklusjon H1: Barnehageledere i private barnehager har bare delvis lavere nettverkstilbøyelighet enn barnehageledere i kommunale barnehager.**

Dette vil vi begrunne med følgende: Vi påstår at private barnehageledere har lavere nettverkstilbøyelighet. Da har vi sett begge gruppene av private barnehageledere under ett, men har også funnet at det er meget store forskjeller mellom privat enkeltstående barnehager og privat konserneide barnehager.

Funnene viser at barnehageledere i privat enkeltstående barnehager har lavere nettverkstilbøyelighet enn kommunale barnehageledere. De avdekker også at barnehageledere i privat konserneide har mye høyere nettverkstilbøyelighet enn barnehageledere i kommunale barnehager. Med andre ord: Barnehageledere i private konserneide barnehager har høyest nettverkstilbøyelighet. Når vi ser de private barnehagelederne under ett, kommer de litt bedre ut enn de kommunale barnehagelederne. Selv om barnehagelederne i private enkeltstående barnehager har tydelig dårligere nettverkstilbøyelighet enn de andre grupperingene – også de kommunale.

#### 5.3.3 Nettverkstilbøyelighet versus utdanning – hypotese 2



Graf 5.35 Respondentens nettverkstilbøyelighet for nytte, mestring og overføringsverdi relatert til utdanning

Utdanning	Nytte	Mestring	Overføringsverdi	NT	N
Bachelor	88 %	85 %	73 %	82 %	10
Nasjonal styrerutdanning	84 %	82 %	72 %	80 %	34
Høyere	81 %	77 %	64 %	75 %	19
					63

Tabell 5.20 Respondentens nettverkstilbøyelighet for nytte, mestring og overføringsverdi relatert til utdanning

Tredje uavhengige variabel i studien er utdanningsnivået hos barnehagelederne. Med et stadig økende fokus på kompetanseheving og høy kvalitet i barnehagen, ønsket vi å se på om nettverkstilbøyeligheten til barnehagelederne med videreutdanning utover bachelor var høyere enn de uten videreutdanning.

Tallene i graf 5.35 og tabell 5.20 er gode nok til å trekke konklusjon på Hypotese 2. De viser oss at nettverkstilbøyeligheten ikke er høyere hos barnehagelederne med nasjonal styrer utdanning enn dem uten videreutdanning. Tallene viser oss også at nettverkstilbøyeligheten synker med økt utdanningsnivå. I kap. 4.6 forklarte vi hvordan vi var kommet frem til prosentandelen til hver av variablene i tabellen.

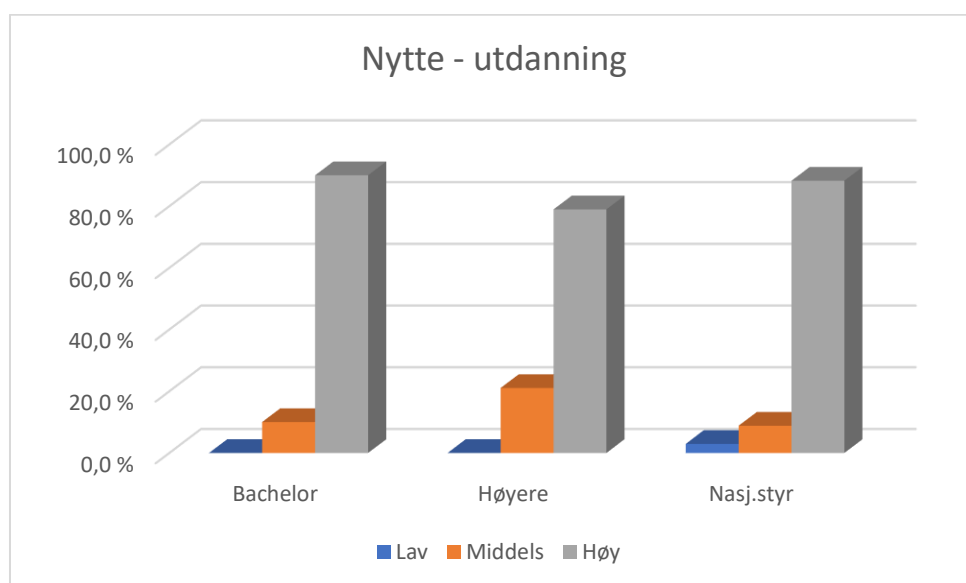
Vi har sortert spørsmålene i de tre kategoriene nytte, mestring og overføringsverdi. Er det høy verdi på en av kategoriene, vil den være mer verdifull for respondenten enn de kategoriene som gir lavere verdier.

For å bygge opp om funnene vil vi se på hvordan barnehagelederne fra de ulike barnehagetyperne har rangert betydningen av de avhengige variablene i forhold til den tredje uavhengige variabelen; utdanning. Vi har brukt den videre i analysen for å se om det er et mønster mellom variablene, en korrelasjonsanalyse.

### Hypotese 2:

**«Barnehageledere med nasjonal styrerutdanning har høyere nettverkstilbøyelighet enn barnehageledere som ikke har utdanning utover bachelor».**

## Opplevd nytte versus utdanning



Graf 5.36 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen nytte versus utdanningsnivå

N= 63		Nettverkstilbøyelighet, nytte versus utdanning		
		Bachelor	Høyere	Nasjonal styrer utd.
Opplevd nytte	lav	0,0 %	0,0 %	2,9 %
	middels	10,0 %	21,1 %	8,8 %
	høy	90,0 %	78,9 %	88,2 %
		100,0 %	100%	100%
Total (n)		10	19	34

Tabell 5.21 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen nytte versus utdanningsnivå

Graf 5.36 og tabell 5.21 viser hvordan barnehageledere med og uten videreutdanning utover bachelorgrad i Sandnes og Stavanger kommune opplever nytteverdien av å delta i ledernetverk. Dette var et flervalgsspørsmål der respondentene kunne krysse av for flere utdanningsvalg.

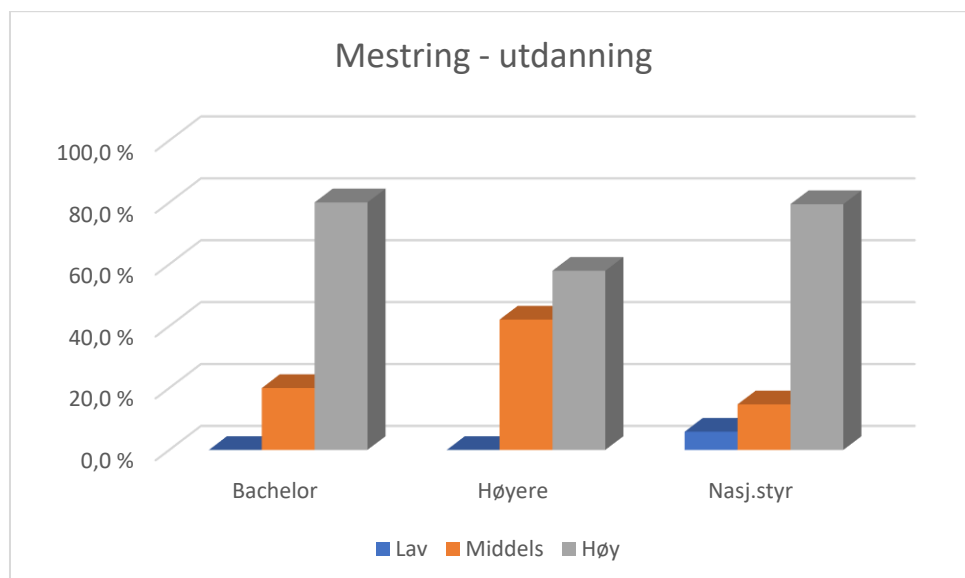
Blant barnehagelederne som ikke har videreutdanning utover bachelor, oppgir 90% at de har høy nytte av å delta i ledernetverk. 10% oppgir at de har middels nytte av å delta i ledernetverk.

Barnehageledere med høyere utdanning, 78,9%, opplever at de har høy nytte av å delta i ledernetverk, 13,2% opplever middels nytte og 1,9% opplever at de har lav nytte av deltakelse i ledernetverk.

Tabellen viser at 34 respondenter har nasjonal styrerutdanning. De utgjør en relativt stor andel av respondentene, 54%, i undersøkelsen. Av disse opplever 88,2% at de har høy nytte av

deltakelse i ledernetverk, 8,8% opplever middels nytte og 2,9% opplever lav nytte av deltakelse i ledernetverk.

### Opplevd mestring versus utdanning



Graf 5.37 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen mestring versus utdanningsnivå

N= 63		Nettverkstilbøyelighet, mestring versus utdanning		
		Bachelor	Høyere	Nasjonal styrer utd.
Opplevd mestring	lav	0,0 %	0,0 %	5,9 %
	middels	20,0 %	42,1 %	14,7 %
	høy	80,0 %	57,9 %	79,4 %
		100,0 %	100%	100%
Total (n)		10	19	34

Tabell 5.22 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen mestring versus utdanningsnivå

Graf 5.37 og tabell 5.22 viser hvordan barnehageledere med og uten videreutdanning utover bachelorgrad i Sandnes og Stavanger kommune opplever mestringsverdi for egen del ved å delta i ledernetverk. Dette var et flervalgsspørsmål der respondentene kunne krysse av for flere utdanningsvalg.

Blant de barnehagelederne som ikke har videreutdanning utover bachelor oppgir 80% at de opplever høy mestringsverdi for egen del ved å delta i ledernetverk. 20% oppgir at de har middels mestringsverdi for egen del ved å delta i ledernetverk.

Blant de barnehagelederne med høyere utdanning, oppgir 57,9 %, at de ha fått høyere opplevelse av økt mestring for egen del ved å delta i ledernetverk. 42,1 % sier de opplever

middels mestring. Ingen barnehageledere med høyere utdanning sier at de opplever lav mestring ved å delta i ledernettsverk.

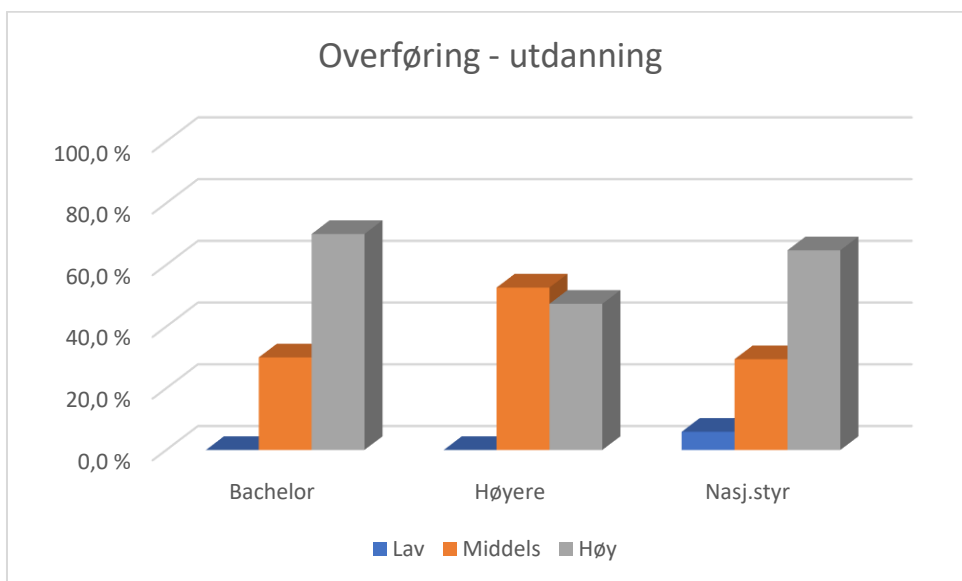
Blant respondentene som oppgir at de har nasjonal styrerutdanning, opplever 79,4% at deltakelse i ledernettsverk gir høy mestring for egen del. 14,7% opplever middels mestring og 5,9% opplever lav mestring for egen del ved å delta i ledernettsverk.

Tabell 5.9 viser ikke forskjeller i antall nettsverk respondentene benytter basert på forskjeller i utdanningsnivå.

Basert på utdanning ser vi altså ikke vesentlige forskjeller mellom dem som har bachelor og dem som har nasjonal styrerutdanning i forhold til mestring.

Dette er spennende. Hverken høyere utdanning, eller nasjonal styreutdanning, ser ut til å gi opplevelsen av økt mestring for egen hånd. Det er kanskje slik at det å jobbe i ledernettsverk gir tilstrekkelig effekt for de som trenger det.

#### *Overføringsverdi versus utdanningsnivå*



*Graf 5.38 Respondentens nettsverkstilbøyelighet innen overføringsverdi versus utdanningsnivå*



N= 63		Nettverkstilbøyelighet, overføringsverdi versus utdanning		
		Bachelor	Høyere	Nasjonal styrer utd.
Opplevd overføringsverdi	lav	0,0 %	0,0 %	5,9 %
	middels	30,0 %	52,6 %	29,4 %
	høy	70,0 %	47,4 %	64,7 %
		100,0 %	100%	100%
Total (n)		10	19	34

Tabell 5.23 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen overføringsverdi versus utdanningsnivå

Graf 5.38 og tabell 5.23 viser hvordan barnehageledere med og uten videreutdanning utover bachelorgrad i Sandnes og Stavanger kommune opplever overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetttverk. Dette var et flervalgsspørsmål der respondentene kunne krysse av for flere utdanningsvalg.

Blant barnehagelederne som ikke har videreutdanning utover bachelor, oppgir 70% at de opplever høy overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetttverk. 30% oppgir at de har middels overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetttverk.

Av de barnehagelederne som har høyere utdanning oppgir 47,4 % at de opplever å ha høy overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetttverk, 52,6% opplever middels overføringsverdi. Heller ikke her opplever noen å ha opplevelsen av lav overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon om de deltar i ledernetttverk.

Blant respondentene som oppgir at de har nasjonal styrerutdanning opplever 64,7% at deltakelse i ledernetttverk gir høy overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon. 14,7% opplever middels overføringsverdi og 5,9% opplever lav overføringsverdi av kompetanse ut til egen organisasjon når de deltar i ledernetttverk

### *Hypotese 2 konklusjon*

Med utgangspunkt i tallmaterialet fra hele kapittel 5.3.3 kan vi konkludere med følgende;

**Konklusjon H2: «Barnehageledere med nasjonal styrerutdanning har ikke høyere nettverkstilbøyelighet enn barnehageledere som ikke har utdanning utover bachelor»**

Her har vi sett bort fra scoren for dem som har høyere utdanning. De inngår ikke i gruppen blant dem med nasjonal styrerutdanning. De er med andre ord ikke relevante i forhold til hypotesen.

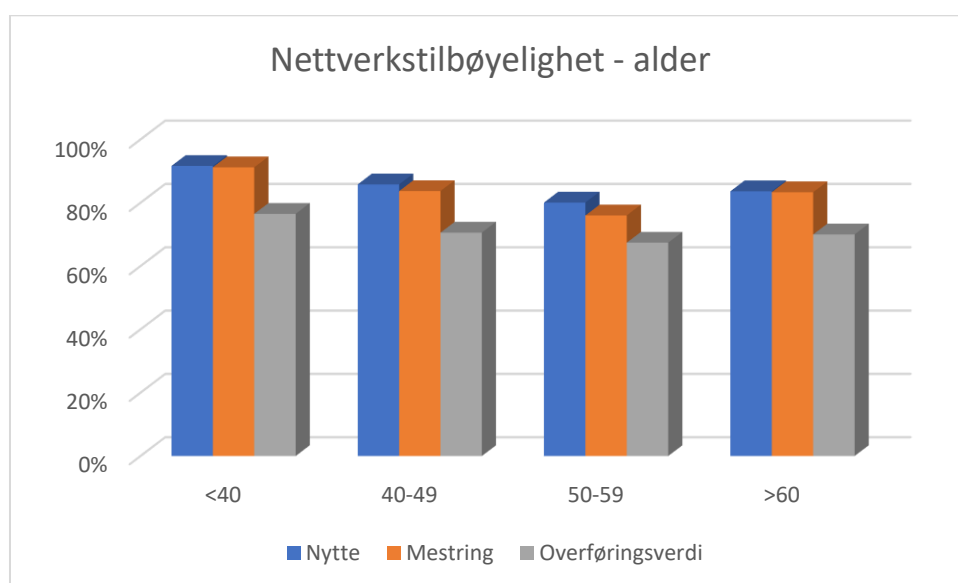
Trenden viser at det ikke er noen sammenheng mellom økt utdanning utover bachelor og økt nettverkstilbøyelighet.

### 5.3.4 Nettverkstilbøyelighet versus alder - hypotese 3

Som fjerde uavhengige variabel er vi kommet til alder. Hvordan fordeler nettverkstilbøyeligheten hos barnehagelederne seg i forhold til alder?

I kapittel 5.1. og Graf 5.4 så vi hvordan nettverkstilbøyeligheten til respondentene kom til uttrykk i forhold til hver enkeltes oppgitte alder.

Vi vil i den videre analysen bruke kategoriene; < 40 år, 40 – 49 år, 50 – 59 år og > 60år.



Graf 5.39 Respondentens nettverkstilbøyelighet for nytte, mestring og overføringsverdi relatert til alder

Alder	Nytte	Mestring	Overføringsverdi	NT	N
<40	92 %	91 %	77 %	87 %	5
40-49	86 %	84 %	71 %	80 %	26
50-59	80 %	76 %	67 %	75 %	26
>60	84 %	83 %	70 %	79 %	6
					63

Tabell 5.24 Respondentens nettverkstilbøyelighet for nytte, mestring og overføringsverdi relatert til alder

I kapittel 4.6 forklarte vi hvordan vi var kommet frem til prosentandelen til hver av variablene i tabellen. Graf 5.39 viser oss alderen til alle respondentene. Gjennomsnittsalderen er 49,5 år. Aldersspranget hos respondentene går fra yngste på 33 år til de eldste på 64 år.

Tabell 5.24 viser oss at nettverkstilbøyeligheten er størst blant de yngste barnehagelederne. Her scores opplevelsen av nettverkstilbøyelighet til 87% av maksimum poengoppnåelse.

Opplevelsen av nettverkstilbøyelighet synker hos barnehagelederne i aldersgruppen 40 – 49 år. Her scores opplevelsen til 80% av maksimum poengoppnåelse. Som tallene viser, er nettverkstilbøyeligheten lavest hos barnehagelederne i alderen 50-59år. Her scorer de nettverkstilbøyeligheten til 75% av maksimum poengoppnåelse. Nettverkstilbøyeligheten øker igjen til 79% av maksimum poengoppnåelse hos de eldste barnehagelederne.

Vi har sortert spørsmålene i de tre kategoriene nytte, mestring og overføringsverdi. Er det høy verdi på en av kategoriene, vil den være mer verdifull for respondenten enn de kategoriene som gir lavere verdier.

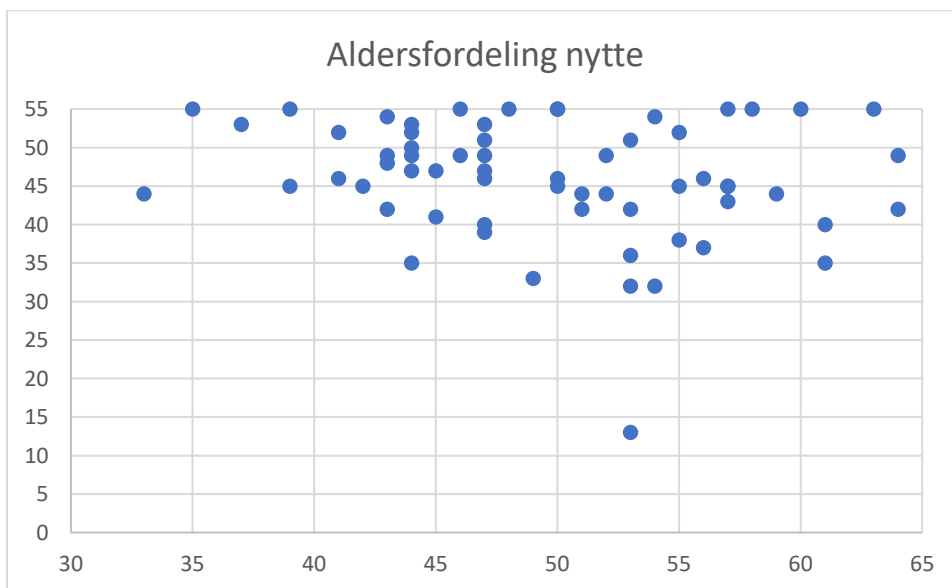
For å bygge opp om funnene vil vi se på hvordan barnehagelederne i de ulike aldersgruppene har rangert betydningen av de avhengige variablene i forhold til den tredje uavhengige variabelen; alder. Vi har brukt alderen for å se om det er et mønster mellom variablene, en korrelasjonsanalyse. Vi vil se om vi kan avdekke hvorvidt vår hypotese stemmer.

### Hypotese 3:

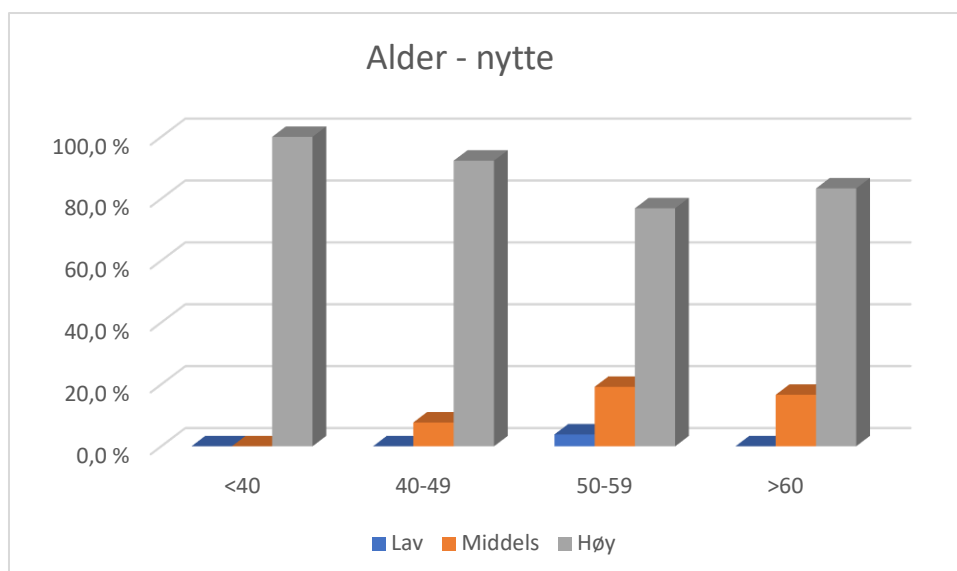
**«Yngre barnehageledere har høyere nettverkstilbøyelighet enn eldre barnehageledere».**

#### *Alder versus nytte*

Av graf 5.40 kan vi lese hvordan hver av de 63 respondentene med alder har fordelt seg på skalaen av nettverkstilbøyelighet utifra opplevd nytte av deltakelse i ledernetverk. Hver respondent er her representert med et punkt.



Graf 5.40 Aldersfordeling versus nytte; hvert punkt kan representere én eller flere respondenter



Graf 5.41 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen nytte versus nytte

N = 63		Nettverkstilbøyelighet, alder versus nytte			
		<40	40-49	50-59	>60
Opplevd nytte	lav	0,0 %	0,0 %	3,8 %	0,0 %
	middels	0,0 %	7,7 %	19,2 %	16,7 %
	høy	100,0 %	92,3 %	76,9 %	83,3 %
		100,0 %	100%	100%	100%
Total (n)		5	26	26	6

Tabell 5.25 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen nytte versus nytte

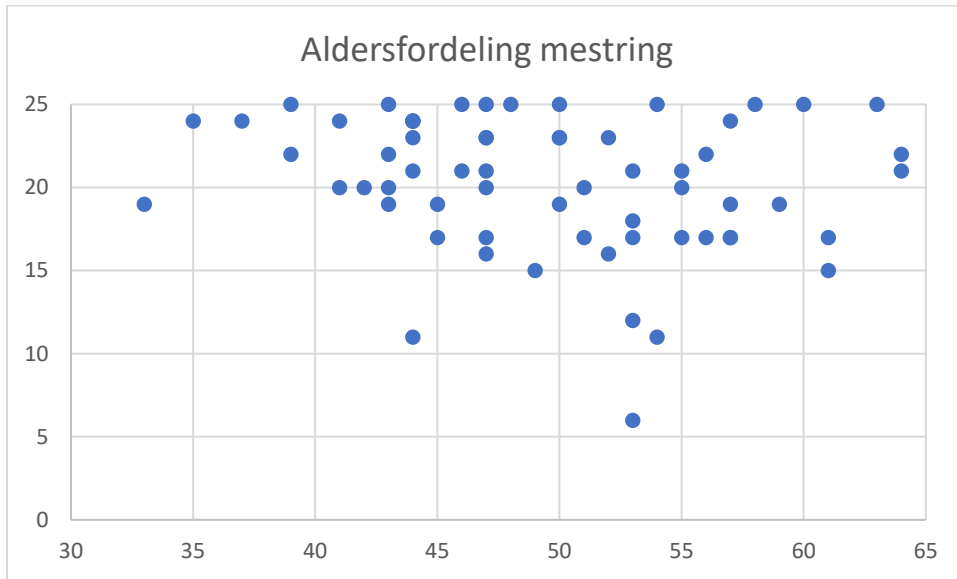
Graf 5.41 og tabell 5.25 viser hvordan barnehagelederne oppgir at de opplever nytten av deltakelse i nettverk fordelt på hvilken aldersgruppe de tilhører.

100% av respondentene under 40 år har svart at de har høy nytte ved deltakelse i ledernetttverk. 92,3% av respondentene i aldersgruppen 40-49 år har svart at de har høy nytte ved deltakelse i ledernetttverk. Når vi kommer til aldersgruppen 50-59 år går opplevelsen av den høye nytten ved nettverksdeltakelse noe ned. Nytteverdien reduseres til 76,9%. 19,2% svarer at de har middels nytte av deltakelse i ledernetttverk. 3,8% svarer at de har lav nytte av å delta i ledernetttverk.

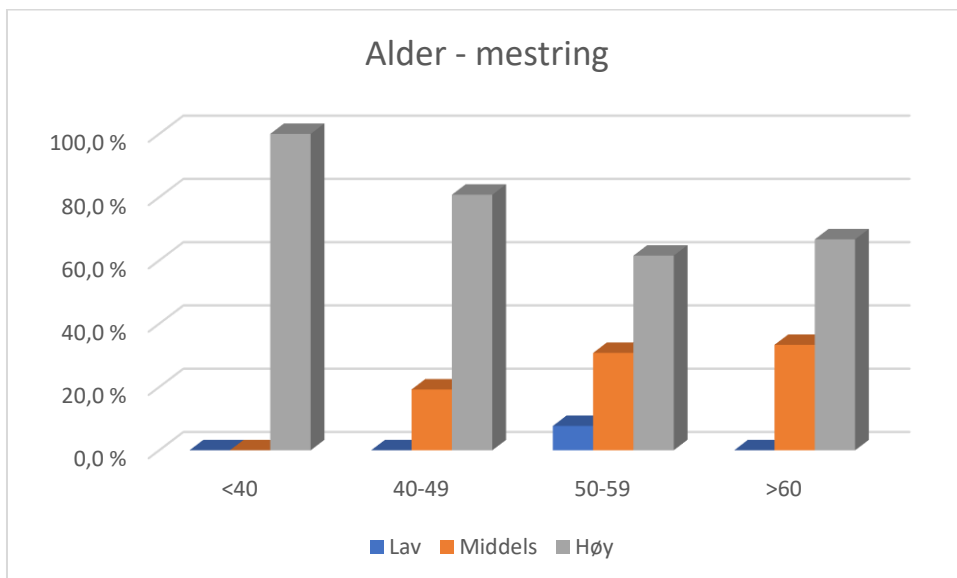
I aldersgruppen over 60 år ser vi at nytten av deltakelse i ledernetttverk stiger igjen. Her opplever 83,3% høy nytte og 16,7% middels nytte. Det er ingen som svarer at de har lav nytte av deltakelse i ledernetttverk.

### Alder versus mestring

Videre vil vi studere alder versus mestring ved deltakelse i nettverk sett i sammenheng med respondentenes nettverkstilbøyelighet. Av graf 5.42 kan vi lese hvordan hver av de 63 respondentene med alder har fordelt seg på skalaen av nettverkstilbøyelighet utifra opplevd økt mestring av deltakelse i ledernetverk.



Graf 5.42 Aldersfordeling versus mestring; hvert punkt kan representere én eller flere respondenter



Graf 5.43 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen nytte versus mestring

N = 63		Nettverkstilbøyelighet, alder versus mestring			
		<40	40-49	50-59	>60
Opplevd nytte	lav	0,0 %	0,0 %	7,7 %	0,0 %
	middels	0,0 %	19,2 %	30,8 %	33,3 %
	høy	100,0 %	80,8 %	61,5 %	66,7 %
		100,0 %	100%	100%	100%
Total (n)		5	26	26	6

Tabell 5.26 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen nytte versus mestring

Graf 5.43 og tabell 5.26 viser hvordan barnehagelederne oppgir at de opplever økt mestring ved deltakelse i nettverk fordelt på hvilken aldersgruppe de tilhører.

100% av respondentene under 40 år har svart at de opplever høy mestring ved deltakelse i ledernetverk.

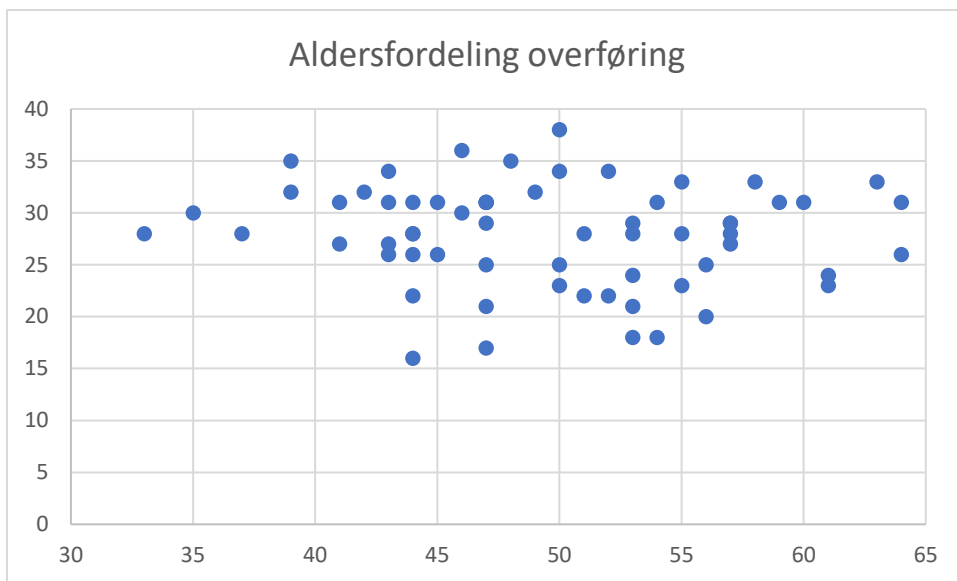
80,8 % av respondentene i aldersgruppen 40-49 år har svart at de opplever høy mestring ved deltakelse i nettverk. 19,2% opplever middels mestring av deltakelse i nettverk. Når vi kommer til aldersgruppen 50-59 år, går opplevelsen av mestringen ved nettverksdeltakelse ned, ned til 61,5%. Hele 30,8% svarer at de opplever middels mestring av deltakelse i ledernetverk. 7,7 % svarer at de opplever lav mestring ved deltakelse i nettverk.

I aldersgruppen over 60 år ser vi at opplevelsen av økt mestring ved deltakelse i lederettverk stiger litt igjen. Her opplever 66,7% høy mestring, og 33,3% opplever middels mestring.

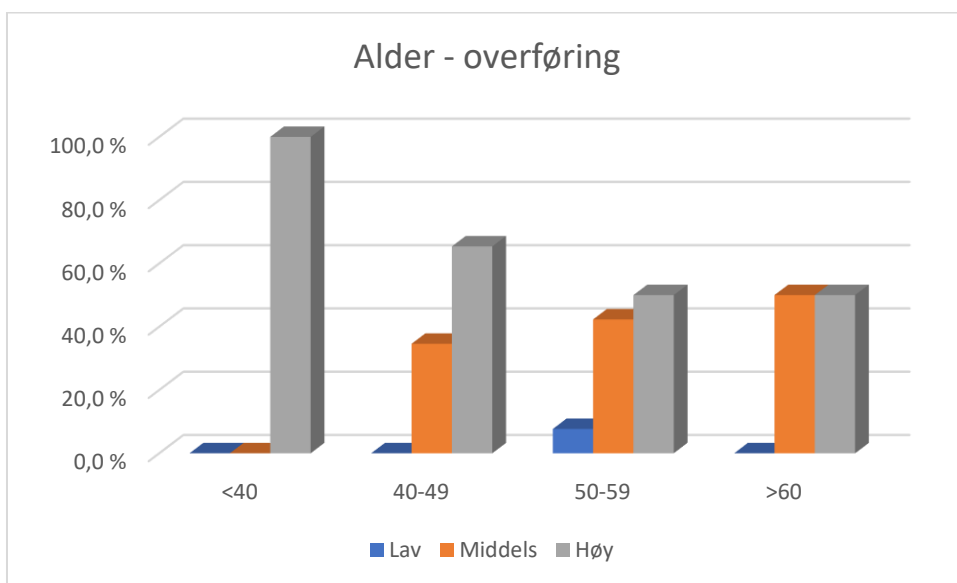
Funnene viser at de aller fleste barnehagelederne under 50 år opplever veldig høy mestring ved deltakelse i ledernetverk. Barnehagelederne som er mellom 50-59 år har et større sprik i opplevelsen av at nettverksdeltakelse fører til øket mestring. Vi ser også at respondentene over 60 år opplever høyere grad av mestring ved delta i ledernetverk enn dem mellom 50-59 år.

### *Alder versus overføring*

Til slutt vil vi studere alder versus overføringsverdi av kunnskap ut i egen organisasjon i sammenheng med respondentenes nettverkstilbøyelighet. Av graf 5.44 kan vi lese hvordan hver av de 63 respondentene med alder har fordelt seg på skalaen av nettverkstilbøyelighet utifra hvordan de opplevd overføringsverdien av egen kunnskap ble ut i egen organisasjon.



Graf 5.44 Aldersfordeling versus overføringsverdi; hvert punkt kan representere én eller flere respondenter



Graf 5.45 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen nytte versus overføring

N = 63		Nettverkstilbøyelighet, alder versus overføring			
		<40	40-49	50-59	>60
Opplevd overføringsverdi	lav	0,0 %	0,0 %	7,7 %	0,0 %
	middels	0,0 %	34,6 %	42,3 %	50,0 %
	høy	100,0 %	65,4 %	50,0 %	50,0 %
Total (n)		5	26	26	6

Tabell 5.27 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen nytte versus overføring

Graf 5.45 og tabell 5.27 viser hvordan barnehagelederne oppgir at de opplever overføringsverdien av kunnskap ut til egen organisasjon ved deres deltakelse i nettverk fordelt på hvilken aldersgruppe de tilhører.

Nok en gang ser vi at 100% av respondentene under 40 år har svart at de opplever høy overføringsverdi ved deltakelse i ledernetttverk.

Studerer vi hvordan de ulike aldersgruppene videre ser vi at spriket begynner å bli større. 65,4 % av respondentene i aldersgruppen 40-49 år har svart at de opplever høy overføringsverdi ved deltakelse i ledernetttverk. 34,6% opplever middels overføringsverdi av deltakelse i ledernetttverk.

Trenden fortsetter når vi kommer til aldersgruppen 50-59 år. Også her går opplevelsen av overføringsverdi ved nettverksdeltakelse ned, ned til 50%. Hele 42,3% svarer at de opplever middels overføringsverdi av deltakelse i ledernetttverk. 7,7 % svarer at de opplever lav overføringsverdi av deltakelse i ledernetttverk.

I aldersgruppen over 60 år ser vi at overføringsverdien av deltakelse i nettverk er lik aldersgruppen 50-59 år. Her opplever 50% høy overføringsverdi og 50% opplever middels overføringsverdi. Ingen opplever lav overføringsverdi.

Oppsummert ser vi at alle under 40 år opplever at deres deltakelse i nettverk har høy overføringsverdi ut i egen organisasjon. For barnehagelederne i aldersgruppen 40-49 år er ikke opplevelsen av overføringsverdien like høy ved deltakelse i nettverk. Det samme ser vi i aldersgruppene 50-59 år og over 60 år. Disse gruppene er tilnærmet like i middels opplevelse av overføringsverdi.

### *Hypotese 3 konklusjon*

Med utgangspunkt i tilgjengelig tallmaterieill vi har fra kapittel 5.3.4 kan vi konkludere med følgende for H3;

**Konklusjon H3: «Yngre barnehageledere har høyere nettverkstilbøyelighet enn eldre barnehageledere».**

For å begrunne svaret på hypotese 3, hvorvidt yngre barnehageledere har høyere nettverkstilbøyelighet enn eldre barnehageledere har vi først sett på den yngste gruppen under 40 år sammenlignet med de som er eldre. Gruppe 1, under 40 år, gruppe 2, 40-49 år, gruppe 3 50-59 og til slutt gruppe 4, de over 60 år.

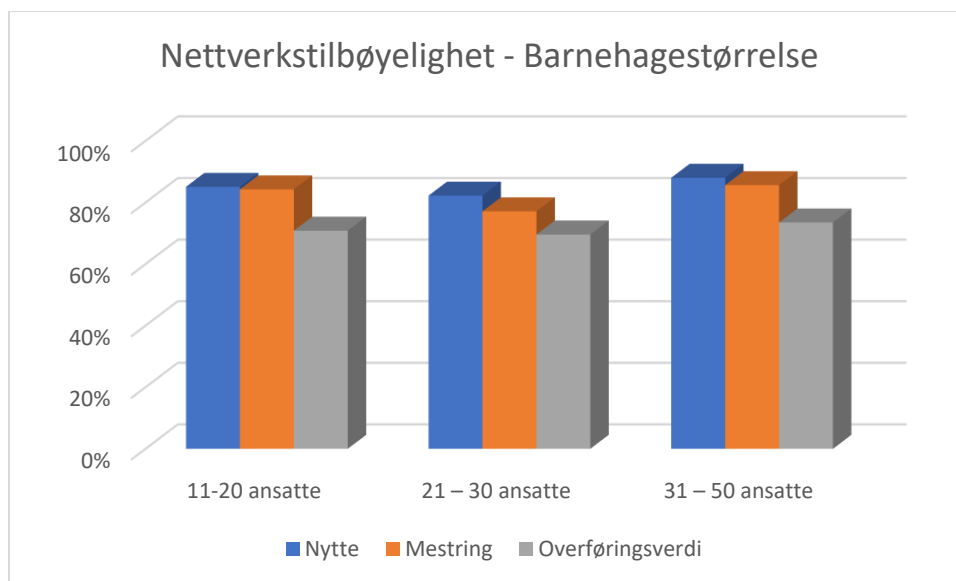


Nettverkstilbøyelighet hos yngre barnehageledere (Gruppe 1) er på 87% og for gruppene med eldre barnehagelederne (gruppe 2, 3 og 4) er på hhv 80%, 75% og 79%. Her er det tydelig at gruppe 1 har høyere nettverkstilbøyelighet enn gruppene med eldre respondenter. Dog, vi ser også at nettverkstilbøyeligheten stiger igjen hos de aller eldste, men ikke så mye som hos de yngste.

Antakelig kompenserer ledelsesnettverkene for manglende erfaring og kompetanse, spesielt hos de yngste. Ut ifra nyere arbeidsmetoder, er det også vanligere med deling i arbeidslivet – dette underbygger mer nettverking. At de eldste deltar, kan både skyldes behov for ny kompetanse, men også at de ser viktigheten av å dele med de yngste.

### 5.3.5 Nettverkstilbøyelighet versus størrelse på barnehagen – hypotese 4

Som femte og siste uavhengige variabel er vi kommet til barnehagestørrelse. Hvordan fordeler nettverkstilbøyeligheten hos barnehagelederne seg i forhold til størrelsen på barnehagen de er leder av.



Graf 5.46 Respondentens nettverkstilbøyelighet for nytte, mestring og overføringsverdi relatert til barnehagestørrelse

Størrelse	Nytte	Mestring	Overføringsverdi	NT	N
11 - 20 ansatte	85 %	84 %	71 %	80 %	34
21 – 30 ansatte	82 %	77 %	70 %	77 %	18
31 – 50 ansatte	88 %	86 %	74 %	83 %	5
					57

Tabell 5.28 Respondentens nettverkstilbøyelighet for nytte, mestring og overføringsverdi relatert til barnehagestørrelse

I kap. 4.6 forklarte vi hvordan vi var kommet frem til prosentandelen til hver av variablene i tabellen. Graf 5.46 og tabell 5.28 viser oss hvordan nettverkstilbøyeligheten hos barnehagelederne kommer til uttrykk i forhold til barnehagestørrelsen de leder.

Også her beregnes graden av nettverkstilbøyeligheten ut fra maksimum poengoppnåelse per variabel.

Vi har sortert spørsmålene i de tre kategoriene nytte, mestring og overføringsverdi. Er det høy verdi på en av kategoriene, vil den være mer verdifull for respondenten enn de kategoriene som gir lavere verdier.

Funnene i tabell 5.28 viser oss at det er variasjoner å se i nettverkstilbøyeligheten hos barnehagelederne ut fra hvor mange ansatte de har. Som nevnt tidligere forteller antall ansatte oss noe om størrelsen på enhetene de leder. Det skiller 20 prosentpoeng fra høyeste til laveste score. Barnehagelederne i de små barnehagene har høyest nettverkstilbøyelighet og barnehagelederne i de store barnehagene har lavest nettverkstilbøyelighet. Av dette vil vi avlede en hypotese på følgende;

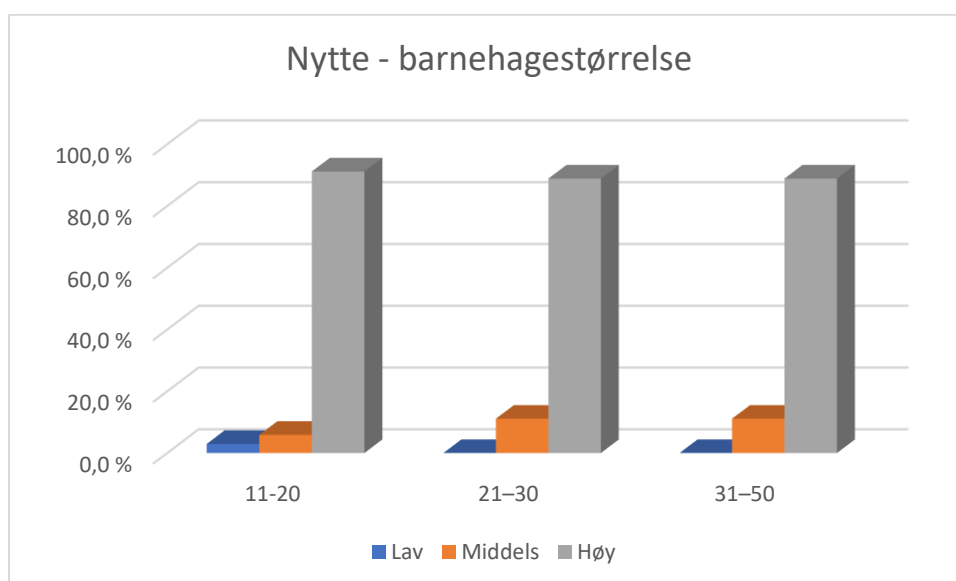
#### **Hypotese 4:**

**«Barnehageledere i store barnehager har lavere nettverkstilbøyelighet enn barnehageledere i små barnehager».**

For å kunne komme med en god konklusjon på hypotesen vil vi se nærmere på våre avhengige variabler versus denne siste uavhengige variabelen; barnehagestørrelse.

Vårt tallmaterieell har for få respondenter for de minste og største barnehagene til å trekke noen slutninger i den videre analysen av våre variabler og disse er dermed tatt ut.

## Opplevd nytte versus barnehagestørrelse



Graf 5.47 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen nytte versus barnehagestørrelse

N = 57		Nettverkstilbøyelighet, nytte versus barnehagestørrelse		
		11-20 ansatte	21 – 30 ansatte	31 – 50 ansatte
Opplevd nytte	lav	2,9 %	0,0 %	0,0 %
	middels	5,9 %	11,1 %	11,1 %
	høy	91,2 %	88,9 %	88,9 %
		100 %	100 %	100 %
Total (n)		34	18	5

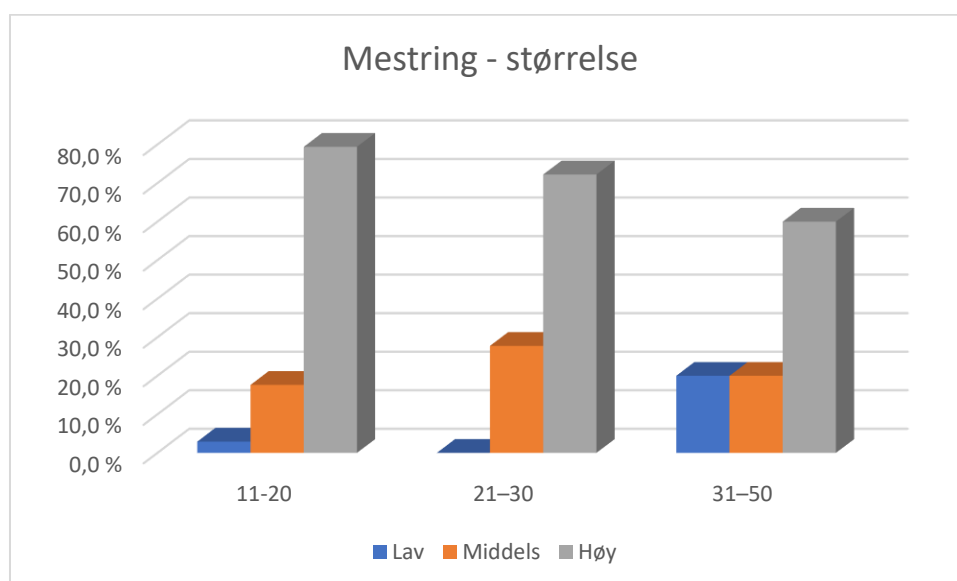
Tabell 5.29 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen nytte versus barnehagestørrelse

Graf 5.47 og tabell 5.29 viser hvordan barnehagelederne oppgir at de opplever nytten av deltakelsen i ledernetttverk sammenlignet med størrelsen på barnehagen de leder.

Her er det ikke store variasjoner å spore mellom de ulike gruppene. I gruppen med 11-20 ansatte svarer 91,2% at de har høy nytte av deltakelse i ledernetttverk. 5,9 % har middels nytte og 2,9% svarer at de har lav nytte av deltakelse i ledernetttverk.

Av barnehagelederne som har 21-30 ansatte og 31-50 ansatte, svarer 88,9% at de har høy nytte av deltakelse i ledernetttverk. 11,1% sier at de har middels nytte av deltakelse i ledernetttverk. Ingen av gruppene scorer nytten til lav.

## Opplevd mestring versus barnehagestørrelse



Graf 5.48 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen mestring versus barnehagestørrelse

N = 57		Nettverkstilbøyelighet, mestring versus barnehagestørrelse		
		11-20 ansatte	21 – 30 ansatte	31 – 50 ansatte
Opplevd mestring	lav	2,9 %	0,0 %	20,0 %
	middels	17,6 %	27,8 %	20,0 %
	høy	79,4 %	72,2 %	60,0 %
		100 %	100 %	100 %
Total (n)		34	18	5

Tabell 5.30 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen mestring versus barnehagestørrelse

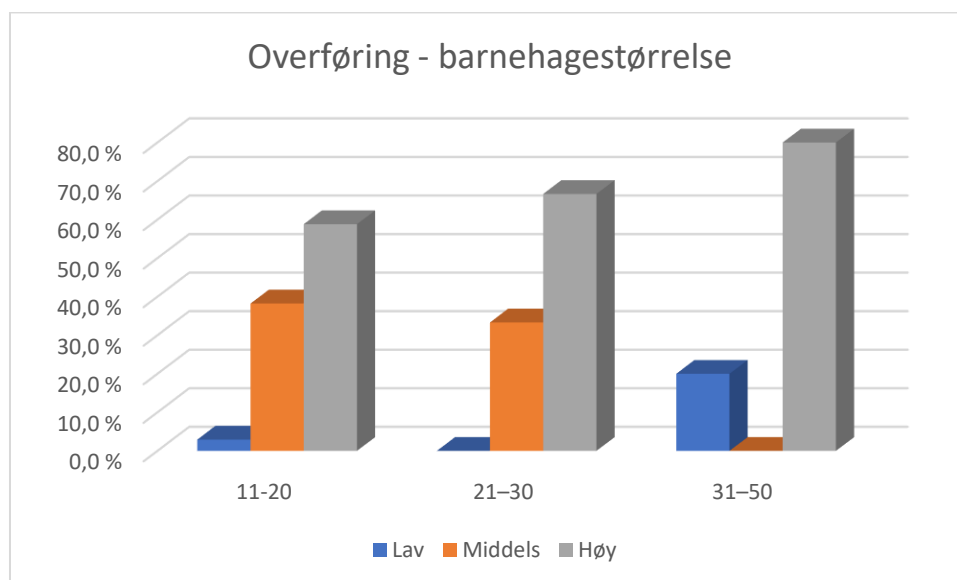
Graf 5.48 og tabell 5.30 viser hvordan barnehagelederne oppgir at de opplever økt mestring av deltakelsen i ledernetverk sammenlignet med størrelsen på barnehagen.

Her er det litt variasjoner å spore mellom de ulike gruppene. I gruppen av barnehageledere som har 11-20 ansatte svarer 79,4% at de opplever høy grad av mestring ved deltakelse i ledernetverk. 17,6% svarer at de opplever middels mestring av deltakelse i ledernetverk og 2,9% svarer at de opplever lav grad av mestring ved deltakelse i ledernetverk.

I kategorien for mestring skiller gruppene med 21-30 ansatte og 31-50 ansatte seg fra hverandre. I den første av disse gruppen, oppgir 72,2% av barnehagelederne at de opplever høy mestring ved deltakelse i ledernetverk. Videre ser vi at 27,8% opplever middels mestring. Her er det ingen som oppgir at de opplever lav mestring ved deltakelse i ledernetverk.

Fra gruppen av barnehageledere som leder 31-50 ansatte, oppgir 60% at de opplever høy mestring ved å delta i ledernettverk. De resterende 40% fordeler seg likt på middels og lav opplevelse av mestring ved deltakelse i ledernettverk.

### Opplevd overføringsverdi versus barnehagestørrelse



Graf 5.49 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen overføringsverdi versus barnehagestørrelse

N = 57		Nettverkstilbøyelighet, overføringsverdi versus barnehagestørrelse		
		11-20 ansatte	21 – 30 ansatte	31 – 50 ansatte
Opplevd overføringsverdi	lav	2,9 %	0,0 %	20,0 %
	middels	38,2 %	33,3 %	0,0 %
	høy	58,8 %	66,7 %	80,0 %
		100 %	100 %	100 %
Total (n)		34	18	5

Tabell 5.31 Respondentens nettverkstilbøyelighet innen overføringsverdi versus barnehagestørrelse

Graf 5.49 og tabell 5.31 viser hvordan barnehagelederne oppgir at de opplever overføringsverdien av egen kunnskap ut i organisasjonen, ved deltakelse i ledernettverk sammenlignet med størrelsen på barnehagen.

For første gang ser vi at det er større spredning i respondentenes opplevelse innenfor en av de avhengige variablene.

Her svarer 58,8% av barnehagelederne med 11-20 ansatte at de opplever at deres deltakelse i ledernettverk har høy overføringsverdi av kunnskapen som settes ut i egen organisasjon. 38,2% av barnehagelederne innenfor samme gruppe oppgir at de opplever middels overføringsverdi av kunnskap, og 2,9 % svarer lav overføringsverdi.

I gruppen av barnehageledere som har mellom 21-30 ansatte, opplever 66,7% at deres deltakelse i ledernetverk har høy overføringsverdi av kunnskapen som settes ut i egen organisasjon. 33,3% svarer at det har middels overføringsverdi av kunnskap. Ingen mener dette har lav overføringsverdi.

Så kommer vi til gruppen barnehageledere som har 31-50 ansatte. Her svarer 80% at de opplever at deres deltakelse i ledernetverk har høy overføringsverdi av kunnskapen som settes ut i egen organisasjon. I denne gruppen er det ingen som opplever middels overføringsverdi, men 20% som svarer at de opplever lav overføringsverdi av kunnskap ut i egen organisasjon selv om de deltar i ledernetverk.

#### *Hypotese 4 konklusjon*

Med utgangspunkt i tallmaterialet vi har fra kapittel 5.3.5 kan vi konkludere med følgende for H4;

**Konklusjon H 4: «Barnehageledere i store barnehager har lavere nettverkstilbøyelighet enn barnehageledere i små barnehager».**

For å begrunne svaret på hypotese 4, hvorvidt barnehageledere i store barnehager har lavere nettverkstilbøyelighet enn barnehageledere i små barnehager har vi kun brukt funn i tallmaterialet fra respondentene som oppgav at de hadde mer enn 11 ansatte og mindre enn 50 ansatte. For nytte og mestring er det kun marginale forskjeller mellom kategoriene. For overføringsverdi ser bildet mer nyansert ut. Her stiger verdiene proporsjonalt med størrelsen på barnehagene og kan tyde på at større barnehager har en bedre struktur til å formidle læring gjennom organisasjonen. I større barnehager har man flere ressurser i ledelsen som kan fordele fagområdene mellom seg og således støtte overføring av kompetanse og læring ut i organisasjonen.

#### **5.4 Oppsummering nettverkstilbøyelighet og hypoteser**

I dette kapitlet vil vi teste funnene og studiens hypoteser opp mot teori og tidligere forskning.

I kapittel 3.2 svarte vi på første del av problemstillingen “Hva er nettverk?”

Kort oppsummert; møter mellom mer enn to aktører som har gjentatte og vedvarende relasjoner, og som er uten en formell autoritet som kan avklare konflikter.

En har intensjoner eller mål om at noe kan utføres på en mer hensiktsmessig eller bedre måte når en er flere.

#### 5.4.1 Oppsummering av nettverkstilbøyeligheten

Kunne vi trekke noen slutninger ut av de funnene omkring spørsmålet; «*hvordan kommer nettverkstilbøyeligheten til uttrykk i barnehagesektoren?*»

Nettverkstilbøyelighet definerte vi som evnen eller viljen til å arbeide i nettverk for å øke opplevelsen av nytte, økt mestring og overføringsverdien av egen kunnskap ut i egen organisasjon.

Dette kom til uttrykk gjennom funnene vi gjorde i svarene hos 64 av våre 65 respondenter som deltok i nettverk. 79% av disse svarte at de opplevde å ha høy nettverkstilbøyelighet. For å kunne henge med i endringene som skjer i samfunnet er vi som barnehagelederne pålagt å ha fokus på å utvikle egen organisasjonspraksis i tråd med kunnskapsproduksjonen i sektoren.

Holmquist (2010) stilte i sin doktorgradsavhandling spørsmål ved om nettverksdeltakerne er i stand til, eller kan lykkes med, å koble arbeidet i nettverket til driften av egen organisasjon. «*Fjerner de seg fra egen organisasjon og er i en egen lykkeboble?*» En kritisk tanke hos Holmquist (2010) er altså at det er ulike utfordringer med nettverk og at det kan ha betydning for nettverkstilbøyelighet.

Respondentene i denne studien lar seg tydeligvis ikke være av samme oppfatning som Holmquist. Nettverkstilbøyeligheten målte vi ut fra variablene «*Opplevd nytte av deltakelse i nettverk*», «*Opplevelsen av økt mestring ved deltakelse i nettverk*» og «*Opplevelsen av overføringsverdien*». Disse scorete henholdsvis 84%, 81% og 70% av maksimum poengsum.

Høyest nettverkstilbøyelighet finner vi hos barnehagelederne i private konserneide barnehager. Som nummer to kommer nettverkstilbøyeligheten hos de kommunale barnehagelederne. Lavest ut kommer barnehagelederne i de private enkeltstående barnehagene. Det er 9 prosentpoeng som skiller høyest fra lavest nettverkstilbøyelighet.

Tallmaterieill i graf 5.24 viser hvor høy den opplevde nytten av deltakelse i ledernettverk er. Funnene viser at barnehagelederne jevnt over har høy nytte av å delta i ledernettverk. Vi ser det er to påstander som får over 90% oppslutning, «*Jeg deltar fordi det styrker meg og min lederrolle i enheten min*» og «*jeg deltar fordi vi deler erfaringer og kunnskap omkring faglige emner som skaper nye ideer og løsninger i mitt arbeid*». Dette kan settes i forbindelse med tanker som er nevnt i innledningen; at barnehagelederne sitter i en ensom rolle og mangler

eller savner noen å diskutere ledelsesspørsmål med. Nyten av det å ha gode sparringpartnere og en arena hvor man kan drøfte lederutfordringer forsterkes når man ser på utsagn som *”Nettverket gir meg noen å snakke med”* og *«Jeg har fått nye ideer og løsninger på utfordringer i min barnehage»*, disse påstandene får henholdsvis 89% og 87% oppslutning.

Høyest nytte finner vi i påstandene som handler om det å ha noen å drøfte ulike tema innen lederrollen og ledelsesspørsmål sammen med.

I følge Børhaug og Lotsberg (2010) sine funn opplever barnehagelederne et krysspess fra ulike aktører som har ulike forventninger til barnehagen. Lederne slites mellom krav fra foreldre og hensyn til barn og ansatte i barnehagen.

Tallmaterialet fra graf 5.25 gir oss noen viktige svar på hvorfor barnehagelederne i undersøkelsen opplever at deltakelse i ledernetverk gir økt mestring for dem som ledere. Vi vil trekke frem to av påstandene som skilte seg ut fra resten; *«Jeg deltar i nettverk fordi det stimulerer, inspirerer og oppmuntrer til nytenkning»* og *«Nettverket gir meg trygghet som leder»*. Begge disse påstandene får over 70% score. I kapittel 3.2.3 tok vi for oss kritikken av nettverk som samarbeidsform. Kritikerne stiller spørsmål ved om nettverk er effektive eller har effekt, de spør også om nettverk skaper verdier – *«more value for money?»*. Vi vil konkludere med at funnene i studien gir oss grunnlag nok til å tilbakevise kritikken om at nettverk ikke skaper verdi og at nettverk kan være med på å dempe opplevelsen av krysspesset de står i hver dag som leder.

At nettverk skaper verdi, vil vi styrke med tallmaterialet fra graf 5.26. Funn her gir oss bekreftelse på at nettverk skaper verdi. Påstandene *«Jeg mestrer å endre en etablert praksis i min barnehage»*, *«Jeg mestrer i større grad å lede endringsprosesser i min barnehage»*, og *«Nye ideer og løsninger på utfordringer er tatt i bruk jevnlig»*. Graf 5.26 viser også til funn som sier at ikke alle barnehagelederne deler den høye opplevelsen av overføringsverdien av kunnskap ut i egen organisasjon. På den ene siden styrker dette funnene til Mats Holmquist (2010) i hans doktoravhandling *Lærende nettverk*. Han fordypet seg i temaet lærende nettverk. Han fant at det er store utfordringer for ledere som er deltakere i nettverk å lykkes med å implementere kunnskapen til resten av organisasjonen.

På en annen side har vi spennende funn som kan være med på å svekke funnene til Mats Holmquist. Barnehagelederne i de største barnehagene opplever at deres deltakelse i ledernetverk har stor overføringsverdi av ervervet kunnskap ut i egen organisasjon. Fafo (2015) trakk frem at en stor barnehage har rammebetingelser som muliggjør en annen



fordeling av ledelsesoppgaver enn mindre barnehager. Man har mulighet til å utvikle et mer robust og bærekraftig fagmiljø fordi en er flere ansatte. Det kan se ut som om våre funn bekrefter dette.

Studien gir oss videre svar på at nettverksfrekvensen hos barnehagelederne i Stavanger kommune er vesentlig høyere enn blant sine kollegaer i Sandnes kommune. Majoriteten av barnehagelederne i Stavanger deltar i 3-4 nettverk, mens i Sandnes deltar majoriteten av barnehagelederne i 1-2 nettverk. Dette kommer vi tilbake til når vi tester Hypotese 1.

Det er således ikke utenkelig at det er en sammenheng mellom hvem som deltar i flest nettverk og hvilken barnehagetype de er ledere av. Det er allerede sagt at de fleste nettverkene er initiert av kommunen og studien gir oss svar på at det er flest kommunale barnehageledere som deltar i 3-4 nettverk. Majoriteten av barnehagelederne i de private konserneide barnehagene deltar også i 3-4 nettverk. Powell hevder at nettverk er et supplement til ledelsen i organisasjoner som vanligvis er drevet av tankesett fra marked og hierarkiske ledelsesfilosofi. Vi er kjent med at offentlige organisasjoner har vært drevet etter hierarkisk lederstil, men erfarer at denne lederstilen også gjør seg gjeldende i private konserneide barnehager. Dette gjøres antageligvis for å oppnå ønskede resultater.

Når vi oppsummerer, «*hvilke faktorer er avgjørende for om barnehagelederne deltar i nettverk?*» gir funn fra studien oss følgende svar.

Barnehagelederne i Sandnes og Stavanger kommune deltar i nettverk.

Agranoff (2007) hevdet at nøkkelen til ledelse av nettverk handlet om å kunne delegerer og fremme gode beslutningsprosesser slik at de beste argumentene kan føre til en felles beslutning. Å etablere og organisere deltakerne i arbeidsgrupper eller nettverk kan gi nyttig drahjelp til de gode resultatene av nettverket samt bidra til gode og reflekterte innspill. Implementering er viktig og en nødvendig faktor som kan utvikles underveis i nettverket. Funnene våre viser at Stavanger kommune som eier benytter seg av denne strategien. Nettverkene som barnehagelederne i Stavanger kommune deltar i er i stor grad (75,5%) initiert av kommunen, mens nettverkene som barnehagelederne i Sandnes kommune deltar i er hovedsakelig initiert av andre barnehager eller seg selv (56,3%). Dette gjenspeiler bildet av antall kommunale versus private barnehager som finnes i de to kommunene.

Mer detaljert ser vi av Tabell 5.5 at blant barnehageledere i Sandnes kommune sier 50,0% at nettverkene de deltar i er initiert av kommunen. I samme gruppe er det 56,3% av

respondentene som initierer nettverk selv. Blant barnehagelederne i Stavanger kommune, svarer en stor andel av respondentene (75,5%) at nettverk initieres av kommunen. Samtidig sier en stor andel av respondentene i samme gruppe at de selv initierer nettverk (73,5%). Dette kan tyde på at uavhengig av initiering, så får deltakerne nytte av nettverk. Dette viser trolig at hvordan nettverkene initieres har mindre påvirkning av hvilken nytte man får av nettverkene man deltar i. Vi ser med andre ord ingen ulempe med at nettverkene er «tvangsinitierte».

Funn fra kapittel 5.3.2, sammenstilt med opplysninger fra tabell 5.5 kan tyde på at denne effekten får man ikke i frittstående barnehager som ikke har en overordnet pådriver for nettverk. Mens i konsernbarnehager med tydelig konsernstruktur kan denne være tydeligere enn i kommunale barnehager.

Noen av oss har jobbet i både private og kommunale barnehager, og vi har med selvsyn sett at det er store forskjeller i hvordan disse drives. Både i struktur, begrep, økonomistyring osv.

Det er påtakelig at respondentene fra private konserneide barnehager viser både høyere bruk i nettverk (hva de faktisk gjør i nettverkene) og den verdien de har av nettverkene. Ser man på forskjellen i struktur mellom barnehagetyperne, ser vi at i private enkeltstående barnehager er det lite fellestrekk mellom barnehagene, de styrer seg selv og har ingen felles føringer utover de lovpålagte. De kommunale barnehagene har en tilhørighet med øvrige kommunale barnehager i samme kommune og har mye lik struktur. Selv om ledere i konsernbarnehager kan ha frie roller i utøvelsen av driften, har de trolig tydelig konserntilhørighet ift verdier, mål, organisering og retning, noe som gir stor verdi når man sammen i nettverk kan utveksle erfaringer og kompetanse som er lett omsettelig i egen nytte for mestring. Dette kan være en viktig driver og forklarer hvorfor akkurat respondenter fra private konserneide barnehager har tydelig høyere både nytte og mestring fra nettverkene – på stort sett alle arbeidsområder innen nettverkene. Vi ser også at respondenter fra Private konsernbarnehager deltar i flere nettverk enn respondenter i både kommunale og private enkeltstående barnehager.

Majoriteten, 53%, svarer at de deltar i nettverk som har deltakere fra både kommunale og private barnehager. Nettverkene er med andre ord innenfor samme profesjon. Dette bekrefter det Per Tronsmo hevdet i en forelesning på UiA høsten 2017. *“Det er en kjent sak at pedagogiske institusjoner, skole og barnehage, i varierende grad er lukkede miljøer”* (P. Tronsmo, personlig kommunikasjon, 24. August 2017). Ledere holder på med sitt innenfor egen organisasjon. Det er en oppfatning at det ikke er tradisjon for at ledere fra pedagogiske institusjoner er medlem av nettverk sammen med andre typer bedrifter eller organisasjoner.

Våre funn støtter Tronsmo's påstand. Så selv om en hovedtanke i teorien om NPG er at ledernetverk kan bidra til både samarbeid på tvers av sektorer og bidra til økt mestring hos leder samt være et viktig bidrag til overføring av kompetanse inn i organisasjonen, finner vi ikke at barnehagelederne våre nettverker særlig ut over egen organisasjonstype. Deres deltakelse i ledernetverk er samarbeid, men ser ikke ut til å lede frem til det Ulrich kaller samskaping.

Funnene sier oss også noe om hva barnehagelederne opplever er de viktigste sakene å jobbe med i nettverkene. Det kommer tydelig frem at de er mest opptatt av kunnskapsdeling, ledelse, barnehagepolitikk og læring. Dette bekrefter det Moen et al. (2016) finner i sine studier, nettverk blir en del av strategien til styrerne i arbeidet med kompetansebygging i barnehagen. Tidligere har vi slått fast at ledelse er av stor betydning for å oppnå gode resultater som barnehageleder, da må også barnehagelederen oppleve økt mestring, noe som funnene våre viser at de gjør.

Betydningen av å gjøre kloke valg, søke kunnskap, hjelp og støtte hos andre ledere er viktig for barnehageledere. Agranoff beskriver det som «governance», når man søker samhandling for å løse individuelle og organisatoriske utfordringer. Granovetter (1973) som var den første som skrev om nettverk, han var også opptatt av at ulike forbindelser kunne brukes for å diskutere saker, skape forståelse og fortolkning av hendelser, og at de kunne brukes til å oppnå en rekke mål, deriblant kompetanseoverføring.

Våre funn viser at svært få av barnehagelederne oppgir at de er ledere av nettverkene, de aller fleste er deltakere. De svarer at de har en høy grad av nettverkstilbøyelighet som vi målte ut fra variablene nytte, mestring og overføringsverdi. Alt dette stemmer godt til definisjonen av nettverk; at et nettverk skal ha flere enn to aktører som har gjentatte og vedvarende relasjoner, og som er uten en formell autoritet som kan avklare konflikter. Men det passer dårlig inn i bildet til de som kritiserer nettverkene. Våre respondenter må således oppfattes som lojale og engasjerte, som sammen skaper engasjement og resultater av nettverkets drøm eller visjon.

Utdanningsnivået hos barnehagelederne i de to kommunene ser ikke ut til å ha noen betydning for hvor mange nettverk de deltar i. Antallet nettverk de deltar i fordeler seg nesten likt på 1-2 eller 3-4 nettverk. Det skiller 1 person i hver av kategoriene. Dette kommer vi tilbake til når vi tester Hypotese 2.

Funn forteller oss også at yngre barnehageledere deltar i flere nettverk enn sine eldre kollegaer. Dette kommer vi tilbake til når vi tester Hypotese 3.

Størrelsen på barnehagen påvirker også hvor mange nettverk barnehagelederne deltar i. Her viser funnene at jo større barnehage en er leder i jo færre nettverk deltar barnehagelederen i. Dette kommer vi tilbake til når vi tester Hypotese 4.

#### 5.4.2 Oppsummering av hypotesene

I dette kapitlet vil vi teste hypotesene våre mot teori og tidligere forskning. Hypotesetesting er en metode som brukes innen statistisk analyse for testing av hypoteser (teori) knyttet til innsamlet datamateriell med ukjent bakgrunn. Formålet med testingen er å undersøke om datamaterialet gir grunnlag for å forkaste hypotesen, eller om det er tilstrekkelig bevis for at den er sann.

Vi ser at det tidvis er nokså få respondenter, og at analysene og konklusjonene våre må leses i det lyset. Mer omfattende datainnsamlinger er nødvendig for å kunne gi et riktigere bilde.

Hypotese	Bekreftet	Delvis bekr.	Avkreftet
H1: Barnehageledere i private barnehager har lavere nettverkstilbøyelighet enn barnehageledere i kommunale barnehager.		X	
H2: Barnehageledere med nasjonal styrerutdanning har høyere nettverkstilbøyelighet enn barnehageledere som ikke har utdanning utover bachelor			X
H3: Yngre barnehageledere har høyere nettverkstilbøyelighet enn eldre barnehageledere	X		
H4: Barnehageledere i store barnehager har lavere nettverkstilbøyelighet enn barnehageledere i små barnehager			X

Tabell 5.32 Utfall av hypotesene

For å kunne gjøre denne hypotesetestingen har vi benyttet oss av en metode som ofte brukes innenfor samfunnsvitenskapelige fag, en bivariat krysstabell. Ved bruk av bivariate krysstabeller kan vi studere hvordan to eller flere variabler samvarierer.

#### **Konklusjon H1: Barnehageledere i private barnehager har delvis lavere nettverkstilbøyelighet enn barnehageledere i kommunale barnehager.**

Dette vil vi begrunne med følgende: Vi påstår at private barnehageledere har lavere nettverkstilbøyelighet. Da har vi sett begge gruppene av private barnehageledere under ett,

men har også funnet at det er meget store forskjeller mellom privat enkeltstående barnehager og privat konserneide barnehager.

Funnene viser at barnehageledere i privat enkeltstående barnehager har lavere nettverkstilbøyelighet enn kommunale barnehageledere. De avdekker også at barnehageledere i privat konserneide har mye høyere nettverkstilbøyelighet enn barnehageledere i kommunale barnehager. Med andre ord: Barnehageledere i private konserneide barnehager har høyest nettverkstilbøyelighet. Når vi ser de private barnehagelederne under ett, kommer de litt bedre ut enn de kommunale barnehagelederne. Selv om barnehagelederne i private enkeltstående barnehager har tydelig dårligere nettverkstilbøyelighet enn de andre grupperingene – også de kommunale.

Samme konklusjon ble sluttet i en tidligere mastergradsavhandling fra 2017, «*Nettverksamarbeid – i en ny tid*» skrevet av Andersen, Anne Kristin, Tiochta, Marianne og Tiochta; Jonny. Mastergradsstudentene undersøkte nettverkstilbøyeligheten hos barnehageledere i Skien kommune.

## **Konklusjon H2: «Barnehageledere med nasjonal styrerutdanning har ikke høyere nettverkstilbøyelighet enn barnehageledere som ikke har utdanning utover bachelor»**

I denne studien er vi opptatt av om utdanningsnivå kan ha betydning for den enkeltes nettverkstilbøyelighet.

Vår konklusjon bygger på trenden som viser at det ikke er noen sammenheng mellom økt utdanning utover bachelor og økt nettverkstilbøyelighet. Det er vanskelig å trekke en tydelig konklusjon i forhold til utdanningsnivå for det er antatt stort overlappingsområde i funnene.

Til tross for satsningen på kvalitet i norske barnehager, ref. Meld. St. nr. 41(2008-2009) *Kvalitet i barnehagen*, har ikke utdanningsnivået noen betydning for nettverkstilbøyeligheten til barnehagelederne. I forbindelse med denne kvalitet satsningen er det opprettet ulike etter- og videreutdanningstilbud ved en rekke universiteter og høyskoler i Norge. Studietilbudene finansieres helt og delvis av den norske stat. Fafo har i 2018 og i 2019 utarbeidet rapporter som tar for seg «*Videreutdanning for barnehagelærere og lederutdanning for styrere*». I begge disse rapportene kommer det frem at styrerne opplevde økt mestring etter å ha fullført videreutdanningen. Vi har ingen funn som bekrefter Fafo sine funn. Dette kan skyldes at det blant barnehageansatte i Stavanger kommune er et generelt høyt utdanningsnivå.

Det er barnehageledere i Stavanger kommune som representerer størst antall respondenter i undersøkelsen. Det må trekkes frem at tallmaterialet som konklusjonen hviler på, er noe svakt. Utvalget er usikkert når vi behandler så få respondenter.

Mastergradsstudentene fra Skien fant derimot at barnehageledere med nasjonal styrerutdanning hadde høyere nettverkstilbøyelighet.

### **Konklusjon H 3: «Ynge barnehageledere har høyere nettverkstilbøyelighet enn eldre barnehageledere».**

Børhaug et.al (2015) gjorde i perioden 1989 til 2009 en studie av norske barnehageledere. Gjennomsnittsalderen blant norske barnehageledere den gang var 34 år da undersøkelsen startet, og 45 år da undersøkelsen var ferdig. Utover dette forteller ikke forskning oss noe om nettverkstilbøyeligheten til barnehagelederne. Derfor valgte vi å teste om alder betyr noe for nettverkstilbøyelighet hos barnehagelederne.

I vår undersøkelse fant vi at de yngste barnehagelederne hadde betydelig høyere nettverkstilbøyelighet enn de som var eldre.

Antakelig kompenserer ledernetverkene for manglende erfaring og kompetanse, spesielt hos de yngste. Ut ifra nyere arbeidsmetoder, er det også vanligere med deling i arbeidslivet – dette underbygger mer nettverking. At de eldste deltar, kan både skyldes behov for ny kompetanse, men også at de ser viktigheten av å dele med de yngste. Nettverkene kan slik sett betraktes som en arena for læring.

Mastergradsstudentene fra Skien fant derimot ut at nettverkstilbøyeligheten var størst blant de eldste barnehagelederne.

### **Konklusjon H 4: «Barnehageledere i store barnehager har høyere nettverkstilbøyelighet enn barnehageledere i små barnehager».**

Barnehageforliket som kom i 2003, og innføring av rett til barnehageplass i 2009, økte antallet store barnehager i Norge. Stadig flere barn går i dag i barnehager med mer enn 100 plasser. Ifølge Baldersheim og Rose (2014) har reforminitiativer i offentlig sektor vært preget av tanken om at «*større er bedre*». De samme (ibid) henviser til at det finnes lite empirisk belegg for å trekke denne konklusjonen på om størrelse har betydning for mer effektive og vellykkede organisasjoner.

Fafo (2015) konkluderer med at størrelse på barnehagen i seg selv, ikke avgjør barnehagens kvalitet. Fafo viser til utvikling av gode lederteam i den enkelte store barnehage som et svar på hvorfor flere og flere kommuner velger å organisere barnehagene i store enheter. Det var derfor av stor interesse i denne studien å undersøke om barnehagens størrelse er av betydning for barnehagelederens nettverkstilbøyelighet.

For å begrunne svaret på hypotese 4, hvorvidt barnehageledere i store barnehager har høyere nettverkstilbøyelighet enn barnehageledere i små barnehager har vi kun brukt funn i tallmaterialet fra respondentene som oppgav at de hadde mer enn 11 ansatte og mindre enn 50 ansatte. For nytte og mestring er det kun marginale forskjeller mellom kategoriene. For overføringsverdi ser bildet mer nyansert ut. Her stiger verdiene proporsjonalt med størrelsen på barnehagene og kan tyde på at større barnehager har en bedre struktur til å formidle læring gjennom organisasjonen. I større barnehager har man flere ressurser i ledelsen som kan fordele fagområdene mellom seg og således støtte overføring av kompetanse og læring ut i organisasjonen.

Mastergradsstudentene fra Skien kom til samme konklusjon i deres funn. Barnehageledere i store barnehager hadde høyest nettverkstilbøyelighet.

## 6 Konklusjon og implikasjoner

### 6.1 Konklusjon

Et viktig utgangspunkt for denne studien er at barnehageledelse er i endring og at barnehageledere generelt er i en ensom posisjon. Vi ønsket derfor å kartlegge nettverkstilbøyeligheten til å delta i ledernetverk blant alle barnehageledere i Sandnes og Stavanger kommune. Studiens teoretiske definisjon på nettverkstilbøyelighet er evnen eller viljen til å arbeide i nettverk for å øke opplevelsen av nytte, økt mestring og overføringsverdien av egen kunnskap ut i organisasjonen. I litteraturen om organisasjon og ledelse er det et økt fokus på betydningen av nettverk. Nettverk som organisasjonsform, å være deltaker i ulike nettverk, kan være en fin støtte i utviklingen av kvaliteter hos den enkelte leder av fremtidens barnehage. Barnehageledere har et tredelt ansvar, som pedagogisk leder, personalleder og leder av det administrative arbeidet i organisasjonen. I følge Børhaug & Lotsberg (2010, s. 86) opplever barnehageledere et krysspess fra ulike aktører som har ulike forventninger til barnehagen. Noen egenskaper er nødvendige for å utøve lederskap, andre egenskaper kan være gunstige for en leder. Dette handler om ferdigheter som fagkunnskap og at en som leder har evne til å omgås mennesker. På dette grunnlag kom vi frem til følgende problemstilling der forskningsspørsmålene i denne masteroppgaven er tredelt:

1. Hva er nettverk?
2. Hvordan kommer nettverkstilbøyelighet til uttrykk i barnehagesektoren?
3. Hvilke faktorer er avgjørende for om barnehageledere deltar i ledernetverk?

Studiens empiriske nedslagsfelt er to store kommuner på Vestlandet – Sandnes og Stavanger. Datagrunnlaget er en survey som ble sendt til samtlige barnehageledere våren 2019. Svarprosenten var 40%.

Oppgavens teoretiske fundament er tredelt. Etter en institusjonell historisk gjennomgang av rollen som barnehageleder, ble det så vektlagt ledelsesteorier. Spesielt tas det utgangspunkt i ledelse som funksjon. De ulike funksjonene det snakkes om i barnehageledelse er produksjon, administrasjon, entreprenørskap og integrasjon – PAIE. Disse funksjonene beskriver Adizes (1991) som viktige. For å kunne henge med i endringene som skjer i samfunnet, er barnehagelederne tvunget til å ha fokus på å utvikle egen organisasjonspraksis. Barney (1991) uttrykker at det viktigste strategiske valget er å ta i bruk tre ulike typer *Ressursbaserte*



*strategier* henholdsvis fysiske, menneskelige og organisatoriske ressurser. Det andre teoretiske fundamentet er nettverksteori, med vekt på Powell (1991) sin modell om marked, hierarki og nettverk. Likeledes rettes fokus på ulike reformer som har vært ledende i styring av den offentlige sektor ved å beskrive endringen fra New Public Management (NPM) til New Public Governance (NPG). En hovedtanke i teorien om NPG er således at ledernetttverk kan bidra til både samarbeid på tvers av sektorer og kan bidra til økt mestring hos leder. Samtidig kan ledernetttverk bidra til overføring av kompetanse inn i organisasjonen. Vi finner støtte i Holmquists idealmodell for overføring av kunnskap og kompetanse fra nettverk til organisasjon. Likeledes retter teorien fokus på betydningen av ledelse i nettverk. Ulike forskere fremhever at nettverk må ledes og administreres (Agranoff 2007, Haug 2009 og Strand 2015). Siden oppgaven primært handler om ledernetttverk er dette framhevet, både for utvikling av datainnsamlingen og påfølgende analyser.

Empirien fra den kvantitative spørreundersøkelsen er presentert og analysert med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Gjennom analyse og drøfting har vi forklart funnene opp mot aktuell teori. Dette arbeidet har gjort oss i stand til å komme frem til konklusjon på problemstillingen:

*Hovedfunnene* fra studien kan oppsummeres med *tre hovedobservasjoner*. Det første og viktigste er at studien har avdekket en meget positiv oppslutning omkring deltakelsen i ledernetttverkene som er studert. Nesten samtlige av lederne (N = 63) deltar i slike nettverk, og de aller fleste barnehagelederne er svært positive til både nytteverdien, om de oppnår bedre mestring av lederrollen og overføringsverdien nettverkene har på organisasjonene de leder.

Vender vi blikket til hva som ligger bak de tre hovedobservasjonene, har vi tre forskningsspørsmål i problemstillingen som forklarer observasjonene:

### *1. Hva er nettverk?*

Til dette spørsmålet er det flere ting å si. På den ene siden viser nettverklitteraturen (Agranoff 2007, Haug 2008 og Strand 2015) at nettverksbegrepet ikke er entydig, men et mye omtalt begrep som kan være vanskelig å definere. Nettverklitteraturen har som fellesnevner at organisasjoner belyses i en stadig mer kompleks kontekst som krever nye organisasjonsformer og da særlig knyttet til fleksibilitet og innovasjon. "I introduksjonen ble nettverk studert med utgangspunkt i en definisjon som avgrenser nettverk til «*et nettverk skal ha flere enn to aktører som har gjentatte og vedvarende relasjoner og er uten en formell*

*autoritet som kan avklare konflikter*». De ledelsesnettverkene som er studert her passer godt til en slik definisjon. Samtidig, er det ikke slik at nettverk er uten noen former for koordinering og samordning. På den andre siden beskriver nettverkslitteraturen at ledernetverk kan bidra til ledelse som fører til økt nytteverdi, bedre mestring og overføring av kompetanse til organisasjonen. Likeledes fremhever flere forskere at nettverk må ledes og administreres (Agranoff 2007, Haug 2008 og Strand 2015).

## 2. *Hvordan kommer nettverkstilbøyelighet til uttrykk i barnehagesektoren?*

Som antydnet i forrige avsnitt er oppslutningen om ledelsesnettverkene meget sterk. Empirien fra den kvantitative spørreundersøkelsen i studien bekrefter at 98% av barnehagelederne i Sandnes og Stavanger kommune deltar i ledernetverk. Det er høy *nettverkstilbøyelighet*. Dette kom til uttrykk gjennom funnene vi gjorde i svarene hos 64 av våre 65 respondenter som deltok i nettverk. 79% av disse svarte at de opplevde å ha høy nettverkstilbøyelighet. Høyest nettverkstilbøyelighet finner vi hos barnehagelederne i private konserneide barnehager. Som nummer to kommer nettverkstilbøyeligheten hos de kommunale barnehagelederne. Lavest ut kommer barnehagelederne i de private enkeltstående barnehagene. Det er 9 prosentpoeng som skiller høyest fra lavest nettverkstilbøyelighet. Hva som kan forklare høy nettverkstilbøyelighet, ser vi svar på i neste forskningsspørsmål.

## 3. *Hvilke faktorer er avgjørende for om barnehageledere deltar i ledernetverk?*

Oppgavens avhengige variabler er nytteverdi, mestring og overføring. Uavhengige variabler er kommune, barnehagetype, utdanning, alder og størrelse på barnehagen. Dette er variabler som antas å ha betydning for barnehageledernes nettverkstilbøyelighet. Variablene ble satt opp i 4 hypoteser hvorav 1 er bekreftet. Funnene tyder på, at det både er trekk ved barnehagelederne og størrelsen på organisasjonene, som har størst betydning for deres nettverkstilbøyelighet.

Gitt at oppslutningen gjennomgående er såvidt høy, er variasjonen i datamaterialet selvsagt noe begrenset. Men vi kan videre konkludere med at det er ulike *avgjørende faktorer for om barnehagelederne deltar i ledernetverk*. "Oppsummert ser vi at motivasjonen for å delta i ledelsesnettverk, de faktorene som kommer tydeligst fram er:

- Noen å drøfte ulike tema innen lederrollen og ledelsesspørsmål med

- Opplevelsen av nytte og mestring
- Et ønske om å overføre kompetanse ut i egen organisasjon

Høyest nytte finner vi i påstandene som handler om å ha noen å drøfte ulike tema innen lederrollen og ledelsesspørsmål med. Vi ser det er to påstander som får over 90% oppslutning, ”Jeg deltar fordi det styrker meg og min lederrolle i enheten min” og ”jeg deltar fordi vi deler erfaringer og kunnskap omkring faglige emner som skaper nye ideer og løsninger i mitt arbeid”. Dette kan settes i forbindelse med tanker som er nevnt i innledningen; at barnehagelederne sitter i en ensom rolle og mangler eller savner noen å diskutere ledelsesspørsmål med. Nyttens av å ha gode sparringpartnere og en arena hvor man kan drøfte lederutfordringer forsterkes når man ser på utsagn som ”Nettverket gir meg noen å snakke med” og «Jeg har fått nye ideer og løsninger på utfordringer i min barnehage». Disse påstandene får henholdsvis 89% og 87% oppslutning.

Tallmaterialet fra graf 5.25 gir oss noen viktige svar på hvorfor barnehagelederne i undersøkelsen opplever at deltakelse i ledernettsverk gir økt mestring for dem som ledere. Vi vil trekke frem to av påstandene som skilte seg ut fra resten; «Jeg deltar i nettverk fordi det stimulerer, inspirerer og oppmuntrer til nytenkning» og «Nettverket gir meg trygghet som leder». Begge disse påstandene får over 70% score.

Vi har funn som gir oss bekreftelse på at nettverk skaper verdi. Påstandene «Jeg mestrer å endre en etablert praksis i min barnehage», «Jeg mestrer i større grad å lede endringsprosesser i min barnehage», og «Nye ideer og løsninger på utfordringer er tatt i bruk jevnlig» bekreftes delvis i studiens empiri. Graf 5.26 viser til funn som forteller at ikke alle barnehagelederne deler den høye opplevelsen av overføringsverdien av kunnskap ut i egen organisasjon. På den ene siden styrker dette funnene til Mats Holmquist i hans doktoravhandling *Lærende nettverk* (2010). Han fordypet seg i temaet lærende nettverk. Han fant at det er store utfordringer for ledere som er deltakere i nettverk å lykkes med å implementere kunnskapen til resten av organisasjonen. På en annen side har vi spennende funn som kan være med på å svekke funnene til Mats Holmquist. Barnehagelederne i de største barnehagene opplever at deres deltakelse i ledernettsverk har stor overføringsverdi av ervervet kunnskap ut i egen organisasjon. Fafo (2015) trakk frem at en stor barnehage har rammebetingelser som muliggjør en annen fordeling av ledelsesoppgaver enn mindre barnehager. Man har mulighet til å utvikle et mer robust og bærekraftig fagmiljø fordi en er flere ansatte. Det kan se ut som om våre funn bekrefter dette.

I løpet av studien har vi sett flere spor til ulike implikasjoner som ligger utenfor forskningsspørsmålene, men som absolutt er aktuelt i en nettverkssammenheng. Neste avsnitt tar for seg disse antydningene.

## 6.2 Implikasjoner

Hva er det vi ser, og hva har vi fanget opp?

### 6.2.1 Teoretiske implikasjoner

Skal vi forstå barnehageledelse og den kommunale virkelighet i dag, må vi supplere ledelsesteorien med et komplett bilde av barnehagelederen. Ledelsesteorien utviklet til barnehagesektoren handler primært om å utvikle høy kvalitet på ledelse av en lærende barnehage. Barnehagelederrollen i Norge er en sammensatt lederrolle. Barnehageledere har et helhetlig lederansvar. Spesifikt betyr det et tredelt lederansvar med ansvar for; pedagogisk-, personal- og administrativ ledelse. Det er et stort ansvar med mengder av arbeidsoppgaver som skal løses parallelt, i et høyt tempo og som tidligere nevnt; i en forholdsvis ensom posisjon. (Skogen et al., 2014, s. 10) peker på *“at ansvaret for å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon er tydeliggjort som en viktig oppgave”*.

Vi har studert en spesiell form for nettverk, ledernetttverk. Vi kan med stor grad av sikkerhet, si at ledernetttverk som fenomen, er teoretisk interessant. Den teoretiske ambisjon i studien var på den ene siden å belyse ledelse- og nettverksbegrepene. På den andre siden var vi opptatt av om vi kunne bekrefte om teorien skaper noen forventninger til faktorer som kan forklare variasjon – om nettverk bidrar til suksess eller fiasko. Powell (1991) sitt relasjonsfokus i beskrivelsen av kjennetegn ved nettverk er komplementerende til samarbeidskulturen i barnehage. Agranoff (2007) er tydelig på at det er et skille mellom formelle og uformelle nettverk. Morse (2008) hevder at nettverk trenger ledelse. Haug (2009, s. 234) drøfter og langt på vei bekrefter spørsmålet om lederskap er en betingelse for nettverksutvikling. Haug bekrefter at nettverksledelse er sentralt og at *“lederskap forklarer mye av dynamikken”* i nettverkene han har studert. Empirien fra spørreundersøkelsen i denne studien viser at 1 av 64 respondenter har rollen som leder av nettverk. Jf. tidligere kommentar om ledelse (definisjonen av nettverk)Øvrige er deltakere eller koordinator. På tross av at nettverkene ikke har formell ledelse, viser funnene at det er høy grad av nettverkstilbøyelighet, opplevelse av høy nytteverdi, god mestring og i varierende grad overføring av kompetanse inn i organisasjonen. Etter vår mening ligger det et stort potensial i å utvikle nettverk for

barnehageledere med høyere kvalitet gjennom fokus på ledelse av nettverk. Ulike instanser, for eksempel kommunedirektøren i Nye Stavanger og Utdanningsdirektoratet, signaliserer, at det er et ønske og enkelte ganger et krav, om at en skal drive med samskaping eller søke utviklingsmidler gjennom nettverk. Dette kan ses på som et kvalitetsfokus. Vi er av den oppfatning at barnehageledere generelt har mangelfull kunnskap om nettverksbegrepet samt forståelse for samskaping og nettverk sitt potensiale.

### 6.2.2 Policy implikasjoner

I anledning etablering av Nye Stavanger kommune har prosjektledelsen utviklet organisatoriske prinsipper. 1.1.2020 blir det kommunesammenslåing av Finnøy, Rennesøy og Stavanger kommune. Det nye kommunenavnet er vedtatt til Stavanger kommune, men betegnes i alle saksdokumenter i prosjektfasen som Nye Stavanger. Som vi har fremhevet i studiens kapittel 1.1, Tema og relevans, er følgende sitat nevnt som bekreftelse på at nettverk er en ønsket arbeidsform i Nye Stavanger kommune:

“Ledere skal ha frihet til å organisere arbeidet på ulike måter, for eksempel gjennom prosjekter og nettverk. Prosjekt som arbeidsform skal styrkes, og medarbeidere skal oppfordres til å delta aktivt i interne og eksterne nettverk” (Stavanger kommune, 2019).

Sitatet er hentet fra Organisatoriske prinsipper for Nye Stavanger kommune. Det ligger ulike forventninger i sitatet samtidig som det gis stor frihet til å kunne tilpasse og velge løsninger som fungerer for den enkelte virksomhet. Leder og ansatte i virksomheten har et stort handlingsrom til å organisere arbeidet. Likeledes er disse organisatoriske prinsippene styrende for retningen det skal jobbes og legger føringer om nettverksdeltakelse. Dette er sammenfallende med funnene i denne studien.

Studien har avdekket et reelt behov for nettverk. Funn i empirien viser at det er høy nettverkstilbøyelighet blant barnehageledere i Sandnes og Stavanger. Videre at nettverk er en koblingssentral for mestring og læring. Funnene gir også signaler om hva som kan være årsak til at noen ikke deltar i nettverk. På grunn av økte krav til kvalitet, effektivitet og bærekraftig utvikling, er det etter vår oppfatning nødvendig å tildele barnehageledere avlastning fra en rekke arbeidsoppgaver. Barnehageledere behøver bedre rammer, spesifikt mer tid og rom til å jobbe strategisk og delta i ulike ledernetverk. Således er organisatoriske prinsipper for Nye Stavanger kommune et steg i riktig retning i henhold til nettverkslitteraturen.

En annen tanke, som kan ha stor betydning for profesjonen, er politikeres samarbeid med forskningsmiljøet ved høgskoler og universiteter. Vi tenker politikere har en unik mulighet til å bidra med både lokale og nasjonale føringer for utvikling av barnehagelæreres utdanning i ledelse, i større grad enn hva vi har inntrykk av som faktisk skjer i dag. Nettverk ledes, men gjennom andre mekanismer enn de tradisjonelt hierarkiske (Haug 2018). Teorier omkring ledelse i nettverk for barnehageledere er understudert, vi trenger mer og bedre empiri, men må - etter vår mening - vektlegges i utdanning av fremtidige barnehageledere. Som nevnt i forrige kapittel, mener vi at ledelse i læreplanen for barnehagelærere må sette et tydeligere og kraftigere fokus på utvikling av barnehagelæreren sin kapasitet som leder. Nasjonal styrerutdanning er et eksempel på tiltak som kan øke barnehagelærere og barnehagelederes kapasitet.

### 6.2.3 Praktiske implikasjoner

Gjennom arbeidet med studien har rollen som barnehageleder blitt tydeliggjort. Vi antar at respondentene har en forventning til hvilke funn studien presenterer. Vi har klare funn på at det er en veldig kraftig og positiv opplevelse av nettverksdeltakelse. På alle tre avhengige variabler gir økt nytte og mestring og til dels økt overføring av kompetanse til egen virksomhet. Hvorfor er det slik? Kanskje ligger svaret i at barnehageledere er litt alene og har behov for å treffe andre i samme rolle som dem selv? Dette som et kompensasjonsforum. Våre funn viser tydelig at nettverkene ikke er prateklubber, men at barnehageledere i Sandnes og Stavanger synes å være bevisste på hva de forventer å få i utbytte ved nettverksdeltakelse. Studiens uavhengige variabler viser at barnehagetype, størrelse, alder, utdanning og eierform synes å påvirke barnehagelederens nettverkstilbøyelighet. Men bare til en viss grad. Gjennomgående og på tvers av disse faktorene, oppleves ledernetverkene positivt. Våre observasjoner er slik sett generelle selv om vi selvsagt må ta forbehold da vi bare har studert to kommuner. Hvorfor er det slik? Det vet vi ikke sikkert.

Funnene i studien bekrefter en nokså tydelig positiv opplevelse av deltakelse i ledernetverk. Implikasjonene til praktikere – kollegaer som er ledere i barnehager – er en oppfordring om å utvikle og delta aktivt i slike nettverk!

### 6.3 Avslutning

Avslutningsvis vil vi rette fokus på oppgavens tittel der vi har brukt det litt karikerte:

Nettverk:  $2+2=5$  Sant?

Som vi har vist i den historiske institusjonelle delen av oppgaven (kapittel 2) har det skjedd en utvikling over tid fra 1880 til 2019. I vår studie har vi sett en ny fase, hvor "isolerte" kommunale barnehager er supplert med mange flere private. Ikke minst har vi sett at den tradisjonelle arbeidsformen med isolerte enheter er i bevegelse mot mer samarbeid og nettverksbaserte organisasjonsformer. Dette er en utvikling som vi sannsynligvis ikke vil se mindre av i fremtiden.

Hensikten med tittel på oppgaven er å signalisere hva som er hovedfunnet i studien. Denne nettverkslogikken handler om "added value" eller "more value", om nettverk skaper merverdi. Begrepet *merverdi* er hentet fra litteratur om forretningsstrategi og beskriver den ekstra verdien en vare eller tjeneste får når den utsettes for en forretningsaktivitet (Bang & Midelfart, 2012, s 61). Nettverk må med andre ord skape merverdi for den enkelte nettverksdeltaker og for den enkeltes organisasjonen, som ikke ville blitt skapt dersom nettverket ikke eksisterte. Her gjentas for siste gang at våre tre avhengige variabler; nytte, mestring og overføring av kompetanse. Svarene er gjennomgående positive på alle tre avhengige variabler.

Således kan kanskje  $2+2=5$  bekreftes med et utropstegn!

## 7 Litteraturliste

Adizes, I. (1991): *Endring kan mestres*. Oslo: Universitetsforlaget.

Agranoff, R. & M. McGuire (2001): *After the network is formed. Process, power and performance*. Kapittel 2 i Myrna P. Mandell (red.): *Getting Results Through Collaboration: Networks and Network Structures for Public Policy and Management*. USA, Westport: Quorum Books. (19 sider)

Agranoff, R. (2007): *Managing within Networks. Adding Value to Public Organizations*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.

Agranoff, R. (2012): *Collaborating to manage: a primer for the public sector*. Washington: Georgetown University Press

Andersen, Anne Kristin, Tiochta, Marianne og Tiochta; Jonny (2017): *Nettverkssamarbeid – I en ny tid*. (Mastergradsavhandling). Universitetet i Agder

Ball, SJ. And Junemann, C. (2012) *Networks, new governance and education*, Policy Press, London

Bang, H. & Midelfart, T. N. (2012) *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag A/S

Barnehageloven. (2005). Lov om barnehager. (LOV-2005-06-17-64). Hentet fra:

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64/%25C2%25A713#%C2%A713>

Barney, J.B. (1991) *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management* 17(99), 120

Børhaug, K. og Lotsberg, D.Ø. (2010) *Barnehageledelse i endring*. Nordisk barnehageforskning. Høgskolen i Oslo i samarbeid med nettverket barnehageliv.

Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D. Ø. og Ludvigsen, K. (2015) *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget

Cameron, Kim S., & Quinn, Robert E. (2014) *Identifisering og endring av organisasjonskultur*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Ertesvåg, Sigrun K. og Roland, Pål. (2013) *Ledelse av endringsarbeid i barnehagen*. Oslo: Gyldendal Akademisk



- Fullan, M. and Quinn, J (2016) *Coherence: The Right Drivers in Action for Schools*. Districts, and Systems, Corwin, London
- Granovetter, M.S. (1973) *The Strength of Weak Ties*. *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6 (May 1973) The University of Chicago Press
- Hamre, Harald (red.), Monica Røthle (2015): *Barnehagene i Stavanger: fra veldedighet til velferdsgode*, Museum Stavanger Årbok 2015 125.årgang. Must
- Haug, Are Vegard (2008) *Lokaldemokrati på nett og i nett*, Doktorgradsavhandling. Universitetet i Oslo
- Haug, Are Vegard (2018). *Innovation and network leadership: The bureaucracy strikes back?* *Information Polity*, 2018(3), pp. 325-339.
- Hoel, M. og Torgersen, U. (1991): *Yrkesløp og organisasjonsaktivitet blant lærere og førskolelærere. Rapport 91:4*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Holmquist, Mats (2010) *Lärende nätverk. En social oas i utvecklingsprosessen*. Doktoravhandling. Luleå Tekniska Universitet/Halmstad Högskola
- Hye, Linda (2017) Forelesningsnotater fra undervisning høst 2017
- Jacobsen, D.I. (2018) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm AS
- Jacobsen, D. I. (2014) *Interkommunalt samarbeid*, Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer (4. utg.)* Kristiansand: Fagbokforlaget
- Korsvold, T. (1998), *For alle barn! Barnehagens framvekst i velferdsstaten*, Abstrakt forlag
- Kunnskapsdepartementet. (2009) *Kvalitet i barnehagen*. (Meld. St.nr. 41 (2008-2009)). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-41-2008-2009-/id563868/>
- Kunnskapsdepartementet. (2013) *Framtidens barnehage*. (Meld. St. 24 (2012–2013)). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-24-20122013/id720200/>
- Kunnskapsdepartementet. (2015). *Tid for lek og læring — Bedre innhold i barnehagen*. (Meld. St. 19 (2015–2016)). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-19-20152016/id2479078/>

Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen: Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Hentet fra <https://www.udir.no>

Kunnskapsdepartementet (2018) *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag*. Oslo. Hentet fra:  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/barnehagelærerrollen-i-et-profesjonsperspektiv--et-kunnskapsgrunnlag/id2621274/>

Moen, K.H., Gotvassli, K., Granrusten, P.T. (2016) *Barnehagen som læringsarena - mellom styring og ledelse*, Oslo: Universitetsforlaget

Morse, R.S. (2008): «*Developing Public Leaders in an Age of Collaborative Governance*». I Morse, R.S. & T.F., Buss (eds): *Innovations in Public Leadership Development*. New York: M.E. Sharpe

Powell, W. W. (1990). *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.

Rose, L. E. (Red.). (2014): *Det kommunale laboratorium*. Bergen: Fagbokforlaget

Skogen, E. (Red.). (2014). *Ledelse av en lærende barnehage*. Bergen: Fagbokforlaget

Stoll, L m.fl. (2006): *Professional learning communities; a review of the literature*. *Journal of Educational Change* (2006) 7;221-258

Strand, T. (2015): *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.) Bergen: Fagbokforlaget

Ulrich, Jens (2016): *Samskapelse – en typologi*. CLOU Skriftserie, 2016

## 8 Litteratur - kilder

<http://prosjekt.hib.no/barnehagepionerene/barnehagen/barnehagen/>

<https://www.udir.no/tall-og-forskning/statistikk/statistikk-barnehage/antall-barnehager/>

<https://www.ssb.no/utdanning/statistikker/barnehager/aar-endelige>

<http://www.sv.ntnu.no/iss/Arild.Blekesaune/SOS1002-V05/SPSSeksempler.pdf>

<http://www.barnehage.no/artikler/ekspertgruppe - dette-er-trekkene-som-vil-prege-styrerrollen-i-arene-framover/451475>

<https://www.barnehage.no/artikler/fra-oppbevaring-til-pedagogikk/427619>

<https://www.ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/barnehagedekning-for-og-na>

<https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2017-12-19-2418>

<https://stavangerkommune.sharepoint.com/sites/intranett/SitePages/H.aspx>

<https://www.ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/9-av-10-barnehageansatte-er-kvinner>

[www.spørreundersøkelser.no/kalkulator](http://www.spørreundersøkelser.no/kalkulator)

<https://www.faf.no/images/pub/2015/20553.pdf>

<https://www.faf.no/index.php/zoo-publikasjoner/faf-rapporter/item/videreutdanning-for-barnehagelaerere-og-lederutdanning-for-styrere-2019>

<https://nye.stavanger.kommune.no/wp-content/uploads/sites/12/2019/01/organisatoriske-prinsipper-.pdf>

## 9 Vedlegg

### 9.1 Godkjenning SND

#### **NSD Personvern**

28.02.2019 09:49

Tilbakemelding på meldeskjema med referansekode 967122: FORENKLET VURDERING MED VILKÅR Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet har lav personvernulempe fordi det ikke behandler særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Vi gir derfor prosjektet en forenklet vurdering med vilkår. Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Dersom du følger vilkårene og prosjektet gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet, vil behandlingen av personopplysninger være i samsvar med personvernlovgivningen. VILKÅR Vår vurdering forutsetter: 1. At du gjennomfører prosjektet i tråd med kravene til informert samtykke 2. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser 3. At du følger behandlingsansvarlig institusjon (institusjonen du studerer/forsker ved) sine retningslinjer for datasikkerhet 4. At du laster opp revidert(e) informasjonsskriv på utvalgsiden(e) i meldeskjemaet og trykker «bekreft innsending», slik at du og behandlingsansvarlig institusjon får korrekt dokumentasjon. NSD foretar ikke en ny vurdering av det reviderte informasjonsskrivet. 1. KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE De registrerte skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse. Du må påse at informasjonen minst omfatter: - Prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til - Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig - Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes - At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn - Når prosjektet skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring - At du/dere behandler opplysninger om den registrerte basert på deres samtykke - Retten til å be om innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi) - Retten til å klage til Datatilsynet - Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder) - Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for informasjonsskriv: [nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon\\_samtykke/informere\\_om.html](https://nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html) Det er ditt ansvar at informasjonen du gir i informasjonsskrivet samsvarer med dokumentasjonen i meldeskjemaet. 2. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.03.2020. 3. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Dersom du benytter en databehandler i prosjektet, må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. NSD SIN VURDERING NSDs vurdering av lovlig

grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men forutsetter at vilkårene nevnt over følges. LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Forutsatt at vilkår 1 og 4 følges, er det NSD sin vurdering at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

**PERSONVERNPRINSIPPER** Forutsatt at vilkår 1 til 4 følges, vurderer NSD at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

**DE REGISTRERTES RETTIGHETER** Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet, vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19) og dataportabilitet (art. 20). Forutsatt at informasjonen oppfyller kravene i vilkår 1, vurderer NSD at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

**MELD ENDRINGER** Dersom den planlagte behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET** NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

## **NSD Personvern**

27.02.2019 23:05

Kvittering på at meldeskjema med referansekode 967122 er innsendt og mottatt.

## 9.2 Informasjonsbrev

### Invitasjon

Vil du delta i forskningsprosjektet  
”Nettverk: 2+2=5 Sant?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å ha fokus på hva som er årsaken til at barnehageledere deltar i nettverk, hvordan deltakelsen i nettverk kommer til uttrykk i barnehagesektoren og i hvilken grad barnehageledere opplever at eventuell kompetanse har overføringsverdi til egen organisasjon. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

Dette forskningsprosjektet skal bidra til å skrive vår masteroppgave i studiet «Master i ledelse», Universitetet i Agder. Vi ønsker å finne svar på hvordan nettverk kan være med på å løse en del av de utfordringer som barnehageledere står ovenfor i dagens samfunn. Har deltakelse i nettverk betydning for de resultatene barnehageledere oppnår i sin barnehage? Har det betydning for hvordan barnehage Norge vil se ut i fremtiden? 1. august 2018 fikk vi et lovpålagt krav om øket pedagogtetthet og en tallfestet bemanningsnorm i norske barnehager. Regjeringen ønsker å sikre økt kvalitet i alle ledd og et mer likeverdig tilbud til alle barn som går i barnehage, uavhengig av geografisk lokalitet. Norske barnehager varierer i størrelse og dette medfører ulike størrelser på ledelse/lederteam i den enkelte barnehage. Styrer i barnehage er generelt i en ensom posisjon hvor en skal forvalte og ha ansvar for personal, det pedagogiske og det administrative arbeidet i virksomheten. For å lykkes i denne posisjonen, er det avgjørende å søke etter, og finne gode samarbeidspartnere. Deltakelse i nettverk kan gi god kraft i og bidra til ledelse av høyere kvalitet.

### Problemstilling:

- Hva er nettverk?
- Hvilke faktorer er avgjørende for om barnehageledere deltar i nettverk?
- I hvilken grad opplever barnehageledere at deltakelse i nettverk har overføringsverdi av kompetanse til egen organisasjon?

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder

### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å få tilbakemelding fra en stor gruppe barnehageledere. Spørreundersøkelsen sendes ut til alle barnehageledere i Sandnes og Stavanger kommune, totalt ca 200

barnehageledere.

Hva innebærer det for deg å delta?

«Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du fyller ut et spørreskjema. Det vil ta deg ca. 10 minutter. Spørreskjemaet inneholder spørsmål om nettverkstilbøyelighet i barnehagesektoren. Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk»

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

Vi bruker det digitale programmet SurveyXact for å registrere dine svar. UiA har gitt oss tilgang til å bruke programmet. SurveyXact gir oss ikke mulighet til å spore hvem du er. Din mail-adresse vil ikke bli lenket til datamaterialet. Vi anser derfor konfidensialiteten i undersøkelsen som godt ivaretatt.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.12.2019. Alt innsamlet datamateriell vil bli slettet etter at masteroppgaven er godkjent.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. Det er frivillig å delta i prosjektet. Gjennomføringen av spørreundersøkelsen vil anses som samtykke til deltakelse.

På oppdrag fra Universitetet i Agder/Fakultet for samfunnsvitenskap/Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Universitetet i Agder/Fakultet for samfunnsvitenskap/Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag ved Are Vegard Haug, arehau@oslomet.no, tlf 46410537 eller kontaktperson studenter: Bente Sjøthun, bensj@online.no, tlf 97144903
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Are Vegard Haug  
Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

Bente Sjøthun - May Helen Johnsen - Inger Hilde Wasbø Grude  
Studenter

## 9.3 Spørreundersøkelsen

**Første del av undersøkelsen omhandler ditt arbeidsforhold og deg som leder.**

### 1. Jeg er leder i

- (1)  Kommunal barnehage
- (2)  Privat barnehage enkeltstående
- (3)  Privat barnehage eiet av større konsern
- (4)  Barnehage eiet av ideell organisasjon/ideell eier

### 2. Min lederstilling er

- (1)  Styrer
- (3)  Daglig leder
- (4)  Virksomhetsleder

### 3. Jeg er leder i en barnehage som ligger i

- (1)  Stavanger Kommune
- (2)  Sandnes Kommune

### 4. Din alder

\_\_\_\_\_

### 5. Kjønn

- (1)  Mann
- (2)  Kvinne
- (3)  Annet

### 6. Hvor mange år har du jobbet som leder

\_\_\_\_\_



### 7. Hvor mange barnehager har du vært leder for

- (1)  1
- (2)  2
- (3)  3
- (4)  4
- (5)  5 eller flere

### 8. Har du erfaring som leder fra andre bransjer enn barnehage

- (2)  Nei
- (3)  Ja, hvilke andre bransjer \_\_\_\_\_

### 9. Er det andre enn deg i ledelsen av barnehagen

#### Flere svaralternativer er mulig

- (1)  Assisterende styrer
- (2)  Fagleder / Avdelingsleder
- (3)  Merkantilt
- (4)  Eier
- (5)  Annet \_\_\_\_\_

### 10. Antall årsverk - barnehagens størrelse

- (1)  Færre enn fem ansatte
- (2)  5-10 ansatte
- (3)  11-20 ansatte
- (4)  21 – 30 ansatte
- (5)  31 – 50 ansatte
- (6)  Mer enn 50 ansatte

### 11. Antall pedagoger ansatt i barnehagen

- (1)  1-2
- (2)  3-5
- (3)  6-9
- (4)  10-12
- (5)  Flere enn 12

## 12. Har du formell videreutdanning utover bachelor?

- (1)  Ja  
(2)  Nei

## 13. Hvis ja, hvilken type formell videreutdanning – antall studiepoeng

Alle rader må besvares

	0 stp	10 stp	20 stp	30 stp	60 stp	90stp	Flere
Pedagogikk	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Veiledning	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Ledelse	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Økonomi	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Personal og arbeidslivs juss	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Den nasjonale styrerutdanningen	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Mastergrad	(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

## Har du formell videreutdanning i andre fag?

- (1)  Nei  
(2)  Ja \_\_\_\_\_

De neste spørsmålene handler om din nettverksdeltakelse.

## 14. Deltar du i noen form for nettverk?

I litteraturen finner vi mange ulike definisjoner og beskrivelser av hvordan en

**skal forstå nettverksbegrepet. Begrepet er blitt populært, både innen forskning og i dagligtale. Sagt på en enkel måte, ” Nettverk er relasjonene mellom mennesker og organisasjoner, som gjør at vi kan samhandle for å oppnå en større hensikt, enn vi makter alene.»**

- (1)  Ja  
 (2)  Nei

## 15. Angi ditt syn på hvorfor du ikke deltar i nettverk

Alle rader må besvares

	Helt enig	Enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	vet ikke
Jeg ble ikke invitert med av kommunen/eier	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Jeg har ikke nok ressurser til å delta (tid, penger, ansatte)	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Jeg anså ikke min deltakelse som relevant for min barnehage	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Jeg deltok, men trakk meg ut på grunn av for stor arbeidsmengde	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Jeg opplever at agendaen i nettverket er preget av for mange personlige meninger og tanker som forstyrrer for kunnskaps og erfaringsdeling	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Vi er for mange deltakere i nettverket	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Vi er for få deltakere i nettverket	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Jeg opplever det vanskelig å bruke det jeg	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>

	Helt enig	Enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	vet ikke
lærer i nettverket i arbeidshverdagen min						
Jeg har ikke nok tid i arbeidshverdagen min til å utføre tiltak fra nettverket	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Det er for lite styring og ledelse av nettverket	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Nettverkets mangel på ledelse skaper uklart formål og reduserer effektiviteten i nettverket	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Vi møtes for sjelden i nettverket	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>

**Hvis du har andre grunner for ikke å delta i nettverk setter vi pris på om du vil dele dem med oss.**

- (1)  Ønsker ikke dele  
 (2)  Deler gjerne \_\_\_\_\_

**15. Hvor mange nettverk deltar du i?**

- (1)  1-2  
 (2)  3-4  
 (3)  5-6  
 (4)  7-9  
 (5)  10 eller fler

**16. Hva er din vanligste rolle i nettverket**

- (1)  Deltaker  
 (2)  Koordinator  
 (3)  Nettverksleder  
 (4)  Annet \_\_\_\_\_

## 17. Hvor er dine nettverk lokalisert

### Flere svaralternativ er mulig

- (1)  Innenfor egen bydel
- (2)  Innenfor egen kommune
- (3)  På tvers av kommunale og private barnehager
- (4)  På tvers av kommune
- (5)  På tvers av fylker
- (6)  Utenfor Norge
- (7)  Sammen med andre bransjer: Hvilken \_\_\_\_\_

## 19. Hvem initierer nettverkene du deltar i

### Flere svaralternativer er mulig

- (9)  Vet ikke
- (1)  Kommunen
- (2)  Barnehagen selv
- (3)  Meg selv
- (4)  Andre barnehager
- (5)  Fylkesmannen
- (6)  Nasjonalt senter
- (7)  Høgskole/universitet
- (8)  Andre i sektoren
- (10)  Internasjonalt fellesskap
- (11)  Andre (menigheter, organisasjoner, bedrifter, ol) \_\_\_\_\_

## 18. Hva jobbes det med i nettverket

### Flere svaralternativ er mulig

- (1)  Koordinering av beslutninger
- (2)  Læring/kompetanse
- (9)  Dele kunnskap og erfaringer

- (3)  Ledelse
- (4)  Veiledning
- (5)  Informasjon
- (6)  Utdanningsspørsmål
- (7)  Barnehagepolitikk
- (8)  Tekniske ting
- (10)  Annet \_\_\_\_\_

Vi er interessert i å vite mer rundt din deltakelse i nettverk og da spesielt ledernetttverk

Derfor vil vi at du skal krysse av for de påstandene som du finner relevante i forhold til de ledernetttverkene du deltar i.

## 20. Inngår du i ledernetttverk?

- (1)  Ja
- (2)  Nei

## 21. Angi ditt syn på følgende punkter for at du ikke deltar i ledernetttverk

**Alle rader må besvarer**

	Helt enig	Enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Vi er for mange deltakere i nettverket	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Jeg opplever at agendaen i nettverket er preget av for mange personlige meninger og tanker som forstyrrer for kunnskaps- og erfaringsdeling	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Jeg opplever det vanskelig å overføre kompetanse fra	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>

	Helt enig	Enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
nettverket til min barnehage						
Nettverkets mangel på ledelse skaper uklart formål og reduserer effektiviteten i nettverket	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Min deltakelse har ingen påvirkning på mitt daglige arbeid som leder	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Nettverk eksisterer, men jeg blir ikke invitert av de andre deltakerne	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Nettverket gir meg ingen ny kunnskap	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Jeg deltar i for mange andre nettverk	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>

**Hvis du har andre grunner for ikke å delta i ledernetttverk setter vi pris på om du vil dele dem med oss.**

- (1)  Ønsker ikke dele  
(2)  Deler gjerne \_\_\_\_\_

## 22. Hva er suksesskriteriene for at du deltar i ledernetttverk?

**Alle rader må besvares**

	Helt enig	Enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Jeg deltar fordi det styrker meg og min lederrolle i enheten min	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Jeg deltar fordi vi deler erfaringer og kunnskap omkring faglige emner	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>

	Helt enig	Enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
som skaper nye ideer og løsninger i mitt arbeid						
Jeg deltar fordi jeg får hjelp med utfordringer jeg ikke kan løse alene i enheten min	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Jeg deltar fordi det hjelper meg å se min enhet som en del av en hel sektor	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Mitt arbeid som leder effektiviseres som følge av min deltakelse	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Nettverket gir meg noen å snakke med	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Nettverket gir meg kraft og energi til å gjennomføre planlagte og ønskede endringer	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Nettverket gir meg trygghet som leder	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>

**Hvis du har andre suksesskriterier du ønsker å dele med oss**

- (1)  Ønsker ikke dele
- (2)  Deler gjerne \_\_\_\_\_

Til slutt ber vi deg om å svare på noen spørsmål omkring opplevd kvalitet på nettverkene du deltar i, og i hvilken grad du opplever at din deltakelse i nettverk har overføringsverdi av kunnskap og kompetanse til egen barnehage.

**23. Angi ditt syn på følgende påstander. Nettverksdeltakelse har betydd følgende for min barnehage**



### Alle rader må besvares

	Helt enig	Enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Jeg mestrer å endre en etablert praksis i min barnehage	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Jeg mestrer i større grad å lede endringsprosesser i min barnehage	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Jeg har fått nye ideer og løsninger på utfordringer i min barnehage	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Jeg samarbeider tettere med ledere fra andre barnehager lik min	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Jeg deltar i nettverk fordi det stimulerer, inspirerer og oppmuntrer til nytenkning	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Jeg deltar i nettverk fordi det er et forum for kritisk refleksjon og strategisk planlegging	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>

### Har du flere grunner som du vil dele med oss

- (1)  Ønsker ikke dele  
(2)  Deler gjerne \_\_\_\_\_

### 24. Angi ditt syn på følgende påstander. Nettverksdeltakelsen har bidratt til at:

#### Alle rader må besvares

	Helt enig	Enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Ny forskningsbasert kunnskap om ulike	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>

	Helt enig	Enig	Delvis enig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
pedagogiske temaer er etablert hos de ansatte						
Nye ideer og løsninger på utfordringer er tatt i bruk jevnlig	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
I min barnehage har vi funnet nok tid og ressurser til å implementere ny praksis	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Alle ansatte har tatt i bruk den nye kunnskapen i hverdagen	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Økt pedagogtetthet i barnehagen gjør det mer spennende å drive med kollektiv læring	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Vi har fått en barnehagekultur som er preget av endrings- og læringsvilje	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>
Jeg søker deltakelse i nettverk for å utvikle min barnehage i samme retning som de andre barnehagene i bydelen.	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(0) <input type="checkbox"/>

### Er det flere ting din nettverksdeltakelse har bidratt til

- (1)  Ønsker ikke dele  
(2)  Deler gjerne \_\_\_\_\_

### 25. Har du noen kommentarer til undersøkelsen

- (1)  Ingen flere kommentarer  
(2)  Kommentar: \_\_\_\_\_

Tusen takk for at du tok deg tid til å dele dine erfaringer med oss!

Dine svar blir lagret når du forlater denne siden og undersøkelsen ved å trykke avslutt. Det helt trygt å gå ut av den hvite siden som kommer opp etter at avslutt er trykket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Universitetet i Agder/Fakultet for samfunnsvitenskap/Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag ved Are Vegard Haug, arehau@oslomet.no, tlf 46410537 eller kontaktperson studenter: Bente Sjøthun, bensj@online.no, tlf 97144903
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Are Vegard Haug  
Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

Bente Sjøthun - May Helen Johnsen -  
Inger Hilde Wasbø Grude  
Studenter