

Lærende nettverk

Nettverk som komponent i barnehageutvikling

HEGE WILSON

GRO ANITA ABUSLAND HEGG

VEILEDER

Morten Øgård

Nadja Sophia Bekkelund Kühn

Universitetet i Agder, 2020

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

FORORD

Vi er to studenter som avslutter vår erfaringsbaserte mastergrad i barnehageledelse ved Universitetet i Agder, fakultet for samfunnsvitenskap. Studiet er gjennomført ved siden av full jobb og vi avslutter 4 innholdsrike og lærerike år, og vi er forhåpentligvis mye klokere. Vi er begge to ledere i en stor privat barnehage i Kristiansand kommune og i forbindelse med studiet har vårt fokus vært rettet mot nettverk, og den økte betydningen som nettverket har fått innenfor oppvekstsektoren. I forlengelsen av dette fokuset har vi valgt å skrive en oppgave der vi ønsker å gå inn og studere i hvilken grad ledere i private barnehager deltar i nettverk. Bakgrunn for vår interesse har utspring i kommunens valg ved å bruke nettverk som en utviklingsstrategi.

Vi ønsker å rette en stor takk til våre veiledere Morten Øgård og Nadja Bekkelund Kühn for god veiledning og konstruktive tilbakemeldinger. Å delta på fagsamlingene i regi av prosjekt Kristiansand, et samarbeid med UIA, oss masterstudenter og Kristiansand kommune har også vært verdifullt og til stor hjelp for oss i prosessen.

En stor takk til alle ledere i private barnehager og familiebarnehager som har svart på vår undersøkelse. Vårt personale i barnehagen har vært støttende og forståelsesfulle og heiet på oss hele veien.

En klapp på skulderen til oss selv som i en krevende tid med både med Covid-19 og andre ekstra utfordringer, så har samarbeidet fungert aldeles utmerket og vi er like gode venner og kolleger enda.

Gro Anita Hegg og Hege Wilson

Kristiansand, desember 2020

SAMMENDRAG

Da Kristiansand ble en storkommune i januar 2020, var en av gevinstene at kommunen fikk et sterkt fagmiljø med mye samlet kompetanse. For å kunne bruke denne kompetansen for å skape en god oppvekst, utvikling og læring for alle barn i kommunen, er det nødvendig med en kultur og struktur som gjør at alle drar i samme retning. Oppgaven tar for seg utvikling og historikk i oppvekstsektoren avdeling barnehage i Kristiansand kommune, og på hvilken måte nettverk kan inngå som komponent i barnehageutviklingen.

En sentral strategi for å få dette arbeidet til er å anvende nettverk. I nettverket samles lederne i alle barnehagene, og et kollektivt fellesskap skapes. Et «Kolleganettverk» bygges, og i dette nettverket deles ulike og gode erfaringer, men også utfordrende og krevende oppgaver. Fokuset er samarbeid som kan bidra til hverandres utvikling, som igjen vil være samfunnsnyttig og forbedre kvaliteten i arbeidet med barns oppvekst. Dette gjorde oss nysgjerrige på hvordan ledere i private barnehager og familiebarnehager agerer på kommunens nettverksstrategi. På bakgrunn av dette ønsket vi å: 1) kartlegge nettverksdeltakelse blant ledere i private barnehager og ledere i familiebarnehager i Kristiansand kommune, 2) finne ut i hvilken grad det er variasjon av deltakelse 3) og hvorfor enkelte ledere velger å ikke delta.

For å studere problemstillingen er det gjort en kvantitativ undersøkelse. Det ble sendt ut et spørreskjema til ledere i private barnehager og familiebarnehager. Funn viser at 100% av ledere i private barnehager og familiebarnehager deltar i læringsnettverk og 50% deltar i styringsnettverk. For å finne ut av grad av variasjon i deltakelse benyttet vi fem hypoteser knyttet til forklaringsvariabler. Variablene tok for seg trekk ved organisasjonen som eierskap og størrelse, og trekk ved leder; videreutdanning og ansiennitet.

Teori er belyst ut fra kontingens- og ledelsesteori, videre til Bolman og Deal (2014) sine fortolkningsrammer og avslutningsvis Hirschmans (1970) med exit, voice, loyalty.

Vi kan konkludere med at ledere i private barnehager og familiebarnehager deltar i læringsnettverk og styringsnettverk og at variasjonen er liten.

INNHALDSFORTEGNELSE

Innhold

FORORD	i
SAMMENDRAG	ii
INNHALDSFORTEGNELSE	iii
1.0 Tema og problemstilling	1
1.2 Avgrensing	3
1.3.Struktur på oppgaven	3
2.0 Kristiansand kommune, utvikling i avdeling oppvekst.....	4
3.0 Teori.....	12
3.1 Bakgrunn: Offentlig styring og Koherens	12
3.2 Avhengig variabel: Nettverk.....	15
3.2.1 Hva med ledelse i nettverk?	20
3.3 Uavhengig variabel: grad av variasjon i deltakelse.....	22
3.3.1 Trekk ved organisasjonen	23
3.3.2 Trekk ved lederen.....	25
3.3.3 Fortolkningsrammer i et nettverksperspektiv	28
3.4 Exit, voice og loyalty	32
3.4.1 Exit	33
3.4.2 Voice	34
3.4.3 Loyalty.....	34
4.0 Metode	36
4.1 Valg av metode og design	36
4.1.2 Sterke og svake sider ved metoden	37
4.1.3 Nærhet eller distanse	38
4.2 Validitet og reliabilitet	39
4.3 Undersøkellesdesign	39
4.3.1 Våre respondenter.....	40
4.3.2 Kritisk evaluering av prosessen.....	41
5.0 Empiri.....	43
5.1 Nettverksdeltakelse blant private barnehager i Kristiansand kommune	43
5.1.2 Nettverksdeltakelse	43
5.1.3 Ulike typer nettverk.....	44
5.1.4 Antall nettverk.....	44
5.1.5 Hvem initierte nettverkene.....	45
5.1.6 Lokalisering av nettverkene.....	46
6.0 Nytteverdi av nettverksdeltakelse blant ledere i private barnehager og familiebarnehager i Kristiansand.....	47
6.1 Nytteverdi av deltakelse	47
6.2 Leders deltakelse i nettverk.....	49
6.3 Ikke deltakelse i nettverkene	51
6.4 Individuell læring og organisatorisk læring	53

7.0 Variasjon av deltakelse av private barnehager og familiebarnehager i Kristiansand kommune	55
7.1 Størrelse som en uavhengig variabel	55
7.2 Eier som en uavhengig variabel	56
7.3 Videreutdanning som en uavhengig variabel.....	57
7.4 Erfaring/ansiennitet som en uavhengig variabel	59
8.0 Analyse.....	61
8.1 Analyse deltakelse i nettverk	61
8.2 Analyse av ulike typer nettverk	61
8.3 Analyse av antall nettverk.....	62
8.4 Analyse av hvem som initierte nettverkene	62
8.5 Analyse av lokalisering av nettverk.....	63
8.6 Nettverksdeltakelse blant private barnehager i Kristiansand kommune: en oppsummering	63
9.0 Oppsummering.....	65
9.1 Nytteverdi-hva skal til?	66
9.2 Hva skal til for at de resterende 5% velger å delta?	67
9.3 Veien videre	67
LITTERATURLISTE:	71
Vedlegg	77
Informasjon om forskningsprosjektet	78
Ytterligere informasjon om undersøkelsen og samtykkeskjema.....	80
Spørreskjema	82

1.0 Tema og problemstilling

Tema for vår masteroppgave handler om ledere i private barnehager og familiebarnehagers nettverksdeltakelse i Kristiansand kommune.

Vi har valgt å kalle oppgaven: «*nettverk som komponent i barnehageutviklingen*».

Barnehagereformen/forliket (2003-2004) er et stort og viktig løft som er gjort i det norske velferdssamfunnet, og kom i kjølvannet av stor etterspørsel etter barnehageplass. De tre viktigste komponentene/løftene i denne reformen var utbygging av flere barnehager, likebehandling av offentlige og private barnehager og makspris for barnehageopphold. For å nå dette var de avhengig av et samarbeid mellom kommunen og privat sektor (Meld.St 24 2012-2013). Det er ingen tvil om at det har skapt stor debatt. Allerede her så vi konturene av et konkurranseaspekt med markedstenkning både i form av å få tak i de best kvalifiserte og faglig dyktige ansatte, samt «kunder» nok til barnehagene.

Regjeringen har de siste tiårene satset stort på utvikling i oppvekstfeltet, spesielt i barnehagesektoren. De ulike strategi dokumentene som er utgitt av kunnskapsdepartementet, beskriver viktigheten av å fremheve personalets kompetanse som en betydningsfull faktor inn mot kvalitet i barnehagene. Mangfoldet er stort i barnehagesektoren. Det kan derfor være store variasjoner i barnehagenes leveranse av kvalitet. En annen vesentlig faktor inn mot kvalitet er krav til ledelse (Gottvassli, 2020).

Høsten 2017 kom revidert rammeplan for fremtidens barnehager. Torbjørn Røe Isaksen kalte planen for den nye «grunnloven». Alle barn i landets barnehager skal få de samme mulighetene til opplevelser og læring uavhengig av størrelse, lokasjon og eierform.

I 2018 kom revidert strategiplan kalt Kompetanse for fremtidens barnehage (2018-2022).

Planen er en videreføring og videreutvikling av strategien fra 2013. I forordet står det:

«Det er store variasjoner i kvaliteten på barnehagetilbudene. Ny rammeplan er ett av flere viktige skritt i retning av en god barnehage for alle barn. For å lykkes med å utvikle kvaliteten og med å realisere kravene i rammeplanen må vi drive målrettet kompetansebygging i barnehagesektoren – sammen!» (Kompetanse for fremtidens barnehage, Forord 2018-2022).

I statsbudsjettet for 2012 var det avsatt over 120 millioner kroner til kvalitetsutvikling i barnehagesektoren. Midlene skulle brukes til kompetanseheving, forskning- og

utviklingsarbeid og rekruttering av personal i barnehagene. Siden da er innsatsen doblet til kvalitetstiltak, som utgjør kr 400 millioner kroner pr år. I 2018 kom pedagognormen til alle landets barnehager etterfulgt av bemanningsnormen (et minimumskrav til grunnbemanning). Stortinget vedtok en ekstra finansiering av bemanningsnormen på 100 millioner kroner.

Vi vet at kommunale ledere i Kristiansand kommune har deltatt i mange typer ulike nettverk i flere år. Det var et stort forskningsprosjekt i kommunen fra 2013-2017 kalt FLIK (FLIK-forskningsbasert læringsutvikling i Kristiansand kommune). Resultatene av forskningen viste at det var for store forskjeller i kvaliteten på læringsmiljøet både innad og mellom barnehagene. Ut fra dette har kommunen iverksatt ulike tiltak med fokus på blant annet kapasitetsbygging. Kommunens tankegang er at nettverk er en måte å lære av hverandre på, samt å løse oppdrag sammen, og som for øvrig også er regjeringens satsing.

Vi har gjort oss noen tanker om hvordan den helhetlige utviklingen av oppvekstfeltet skal vise seg i et marked med 60 % private barnehager i Kristiansand kommune. Det vi kan lese ut fra kronikker, debattinnlegg fra Fædrelandsvennen det siste året er disse overskriftene:

1. «Kampen mot private barnehager» (Fædrelandsvennen 10.04.2019)
2. «Privat versus kommunal barnehage?» (Fædrelandsvennen 13.12.2019)
3. «Private eller kommunale barnehager?» (Fædrelandsvennen 18.12.2019)
4. «Kommunens forskjellsbehandling av private barnehager» (Fædrelandsvennen 18.12.2019)
5. «Ja til private barnehager» (Fædrelandsvennen 06.03.2020)
6. «Private barnehager under press» (Fædrelandsvennen 11.11.2020)

Etter å ha lest disse innleggene kommer det tydelig frem at økonomi er fremtredende i nyhetsbildet i barnehagene. Kan økonomi være en årsak som dermed hindrer et optimalt samarbeid? Et interessant spørsmål blir da: Hvordan håndterer kommunen denne todelingen? Vi er også nysgjerrige på hvordan private barnehager responderer på kommunens strategi for utvikling. Hvordan skal kommunen integrere de private barnehagene i en helhetlig utvikling? Gitt at kommunen skal bruke nettverk som en komponent i barnehageutviklingen ønsker vi:

- 1) Å kartlegge nettverksdeltakelse blant ledere i private barnehager og familiebarnehager

I tillegg vil vi se på:

- 2) I hvilken grad er det variasjon i nettverksdeltakelse?
- 3) Hvorfor velger lederne ikke å delta?

Det er dette som utgjør vår problemstilling. Vi har videre utarbeidet hypoteser knyttet til uavhengige variabler som barnehagens størrelse, eierforhold, leders ansiennitet og utdanning, for å prøve å finne svar på om disse kan forklare/ligge til grunn for om ledere i private barnehager deltar i nettverk eller ei.

1.2 Avgrensing

Vår studie avgrenses ved at det kun er ledere i private barnehager og familiebarnehager i Kristiansand kommune vi ønsker å kartlegge. Ledere i kommunale barnehager er ikke med i studien, da de er pålagt deltakelse i nettverk. Det er kun på ledelsesnivå vi vil kartlegge.

Vi har ikke nok materiale til å måle effekten av nettverksdeltakelse, da Kristiansand kommune ble storkommune i januar 2020. Derimot håper vi å kunne si noe om graden av variasjon på deltakelse i nettverk og hvorfor enkelte ledere velger å ikke delta.

På grunn av Covid -19 har vi ikke laget et skille mellom digitale- og fysiske nettverksmøter.

1.3.Struktur på oppgaven

Opgaven består av ni hovedkapitler. Det første kapittelet beskriver kvalitetsutvikling i barnehagesektoren, og dette danner bakgrunnen for oppgavens tema og forskningsspørsmål. Det er også tatt med et lite avsnitt med avgrensing. I kapittel to presenteres utvikling i avdeling oppvekst i Kristiansand kommune. Vi har belyst tidligere satsinger, FLIK og IL som danner grunnlag for nåværende strategiplan kalt Rammeverk for kvalitet og mestring. Videre har vi belyst kommunens satsing på nettverk, som er en del av deres strategi.

Det tredje kapittelet omhandler oppgavens teorigrunnlag. Vi starter med offentlig styring og rammeverk for koherens av Fullan & Quinn (2017). Deretter gjennomgås teori knyttet til individuell- og organisatorisk læring. Videre belyser vi nettverk gjennom Bolman & Deal (2014) sine fortolkninggrammer som er illustrert. Avslutningsvis presenteres Hirschmans (1970) teori om exit, voice og loyalty.

I kapittel fire begrunnes valg av metode og design med oppfølging av sterke og svake sider, nærhet og distanse, validitet og relabilitet, og vårt undersøkelsesdesign før kapitlet avsluttes med en kritisk evaluering av prosessen. Kapittel fem knytter empirien til våre forskningsspørsmål og beskriver våre funn av deltakelse i nettverk. Nytteverdi av nettverksdeltakelse presenteres i kapittel seks. I kapittel syv tolkes våre variabler gjennom de fem hypotesene. Deretter følger analyse av deltakelse i nettverk i kapittel åtte. Oppgaven avsluttes med en oppsummering i kapittel ni.

2.0 Kristiansand kommune, utvikling i avdeling oppvekst

I dette kapittelet starter vi med utviklingstrekk i Kristiansand kommune avdeling oppvekst, barnehager. Vi fortsetter med å utdype litt om kommunens satsning og strategi- og prosjektplaner. Deretter forteller vi litt om kommunens sammenslåing, som fra januar 2020 består av kommunene Søgne, Songdalen og Kristiansand. I forbindelse med denne sammenslåingen ble Rammeverk for kvalitet og mestring opprettet. Vi avslutter med å beskrive nettverk og møtestruktur for den nye storkommunen.

Barnehagene har fått mye større fokus i utviklingen av den norske velferdsstaten. Hva så med kommunene, og ikke minst lederne i barnehagene? Hva kan samarbeidet bli i et område preget av mangfold og stor ulikhet? For ikke å nevne utbyggingen som tok til, der flere private aktører kom på banen med ulike strategiske interesser og mål.

Kristiansand kommune ønsker å styre kommunen i en «Governance» tenkning, basert på samstyring og samarbeid innen avdeling oppvekst, som omfatter offentlige og private aktører. Samtidig med satsing på utvikling, kompetanse og kvalitet har læringsbegrepet stått sentralt. Regjeringen oppnevnte et utvalg de kalte for «Brenna-utvalget». Bakgrunnen for utvalgets arbeid var Stortingsmelding 41 (2008-2009) Kvalitet i barnehagen.

Utredningen fra «Brenna-utvalget» var at alle barn skulle sikres et godt pedagogisk tilbud og like gode muligheter. I et høringsutkast (NOU 2010 8) fra Kristiansand kommune, leser vi at kommunen stilte seg positive og støttet tiltak som kom fra utvalget. Kristiansand kommune kommenterer i utkastet blant annet barnehagens personal, innhold, oppgaver, samarbeid og styring som vesentlige faktorer i utvikling av sektoren.

Vi ser en rød tråd gjennom flere år. Kvalitet- og kompetanseaspektet går igjen og står sterkt i satsingen til kommunen. I 2008 ble det laget en kompetanseplan for alle barnehagene i Kristiansand, kalt SKUP (Strategisk kompetanseplan for barnehagene i Kristiansand 2008-2012). Det som har vært førende for planen har vært visjonen «Et godt sted å være-et godt sted å lære», som er en felles verdiplattform. Visjonen ble tatt imot med både velvilje og motvilje. Enkelte private aktører ville ikke bruke visjonen fra kommunen, men sverget heller til sin egen de hadde brukt tid og penger på. En annen kommentar som ble nevnt var: «hvorfor skal vi reklamere for kommunen ved å ta i bruk av en «sprellemann» (metafor) og visjonen fra de, og som vi ikke har noe forhold til»? Allerede her var det spenninger i feltet, og et samarbeidsklima som kunne oppfattes noe anstrengt og vanskelig. I kjølvannet av visjonen

ble begrepet «Kristiansandsbarnehagen» etablert, med et overordnet mål om å utvikle seg som en lærende organisasjon. Samarbeid og nettverk beskrevet som viktige komponenter for å framstå samlet med tanke på utvikling av kompetanse og erfaringsutveksling. Tilsvarende kompetanseplan ble laget for årene 2012-2015.

Kommunen har vist seg å være fremoverlent, og en foregangskommune og satset stort på blant annet forskning. Viser til FLIK:

Forskningsbasert læringsmiljøutvikling i Kristiansand. FLIK var et samarbeidsprosjekt mellom Kristiansand kommune avdeling oppvekst, LSP ved Ålborg Universitet i Danmark (Laboratorium for forskningsbasert skoleutvikling og pedagogisk praksis), Universitetet i Agder og Høgskolen i Hedmark i 2013. Satsingen var forankret i administrasjonen og hos politikerne. Den inkluderte kommunale barnehager, skoler og private barnehager.

Familiebarnehager deltok ikke i FLIK satsingen. Fokuset var hvordan det skulle skapes gode læringsmiljø for alle barn i kommunen uavhengig av hvilken barnehage eller skole man tilhørte. For å nå målet ble ulike tiltak iverksatt som for eksempel ledelsesutvikling, felles kurs og blant annet opplæring i verktøyet «pedagogisk analysemodell» til alle ansatte.

Satsingen hadde tre effektmål:

1. Økt sosialt og faglig læringsutbytte
2. Reduksjon av segregerende opplæringstilbud
3. Økt trivsel-mindre mobbing

Målstyrende strategi for FLIK var kapasitetsbygging- Fullan & Hargreaves (2015).

Kapasitetsbygging med en overordnet ambisjon: inkluderende læringsmiljøer i et sammenhengende læringsløp.

Det ble foretatt tre omfattende kartleggingsundersøkelser kalt T1, T2 og T3. Prosjektet har dannet fundamentet for den retningen der formålet er at alle barn og unge skal oppleve inkludering kommunen skal videre med.

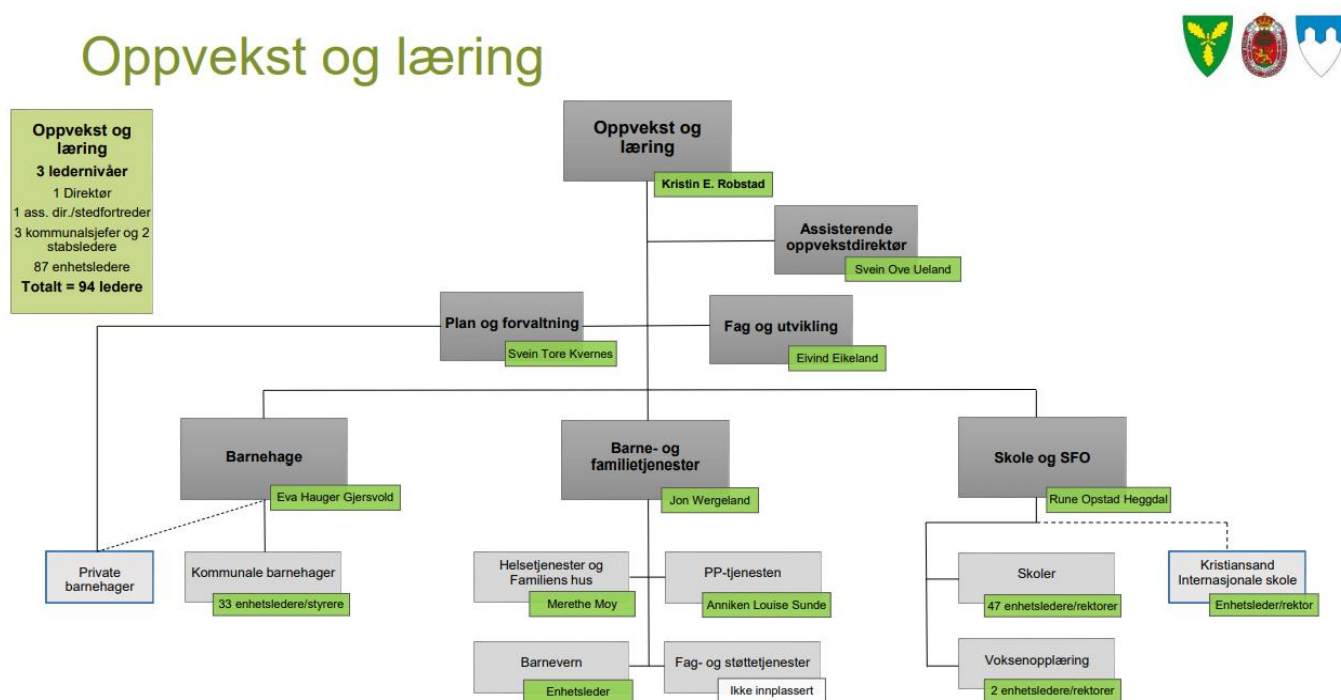
På samme måte som i Kristiansand kommune hadde 5 nær kommuner lignende satsing kalt IL: Inkluderende læringsmiljø i Søgne, Vennesla, Iveland, Songdalen og Lillesand. Prosjektet ble støttet av utdanningsdirektoratet. Felles for både FLIK og IL satsingen er tydelig forskningsbasert tilnærming og fokus fra individ til system (Eikeland, 2018, s. 6)

«Formålet er å etablere en felles pedagogisk plattform for arbeidet med læringsmiljøutvikling, slik at alle barn og unge får større utbytte av det ordinære pedagogiske tilbudet»

(Vennesla kommune, 2020). På samme måte som FLIK hadde også denne satsingen tre effektmål:

1. Barnehagen og skolen har et inkluderende læringsmiljø som fremmer opplevd tilhørighet, trygghet, trivsel og læring
2. Læringsmiljø i barnehage og skole er under kontinuerlig utvikling til fordel for alle barn og unges sosiale og faglige læringsutbytte
3. Redusere omfanget av krenkende atferd, mobbing og segregerende tiltak

I januar 2020 ble Kristiansand en storkommune, bestående av Søgne, Songdalen og Kristiansand. Figur 1 under for å illustrere nåværende organisasjonskartet i kommunen avdeling oppvekst.



Figur 1: Organisasjonskart over avdeling oppvekst Kristiansand kommune 2020

Sammenslåingen innebærer flere private og kommunale barnehager. I Kristiansand kommune er det nå 109 barnehager, både private barnehager/private familiebarnehager og kommunale barnehager.

Med så mange barnehager samles mye kompetanse. Fagmiljøet er blitt sterkere. Kommunen ønsker en kultur og etablere en struktur der vi alle drar i samme retning. Det har ikke alltid vært slik. De private barnehagene har vært gjennom tider med forskjellsbehandling både i form av økonomi, satsing og deltakelse på ulike arenaer. Det har vært med andre ord et skille mellom kommunale og private barnehager, og samarbeidskulturen har vært delvis fraværende. Vi skulle vel ønsket at det hadde vært bedre med tanke på at kommunen har «...ansvar for godkjenning av og tilsyn med barnehagene i kommunen, både private og kommunale» (Regjeringen.no, 2019, s. Forside artikkel)

Det er ulike typer eierform i privat sektor kontra kommunal sektor. Mangfoldet er dermed større i privat sektor. Det finnes enkeltpersoner, foreninger, lag, stiftelser, organisasjoner, andelslag og store konsern.

Uavhengig av type eierskap har vi alle et samfunnsmandat som skal ivaretas. Barnehagens samfunnsmandat er:

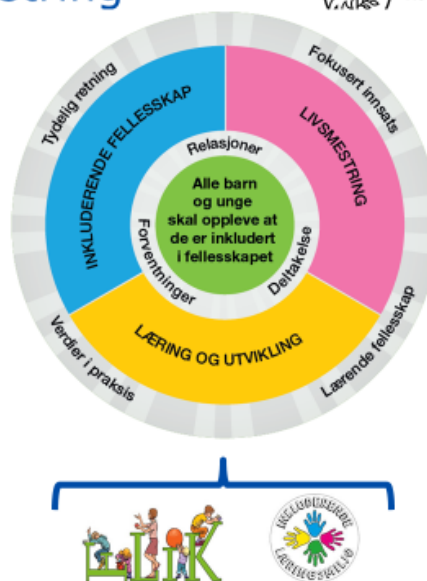
«...i samarbeid og forståelse, med hjemmet og ivareta barnas behov for omsorg og lek, og fremme læring og dannelse som grunnlag for allsidig utvikling. Lek, omsorg, læring og dannelse skal ses i sammenheng»

(Rammeplan, 2017, s.7)

Kommunene har hatt ulik praksis på flere områder. Arbeidet med å få felles praksis for å skape utvikling og kvalitet er i gang. Kristiansand kommune har i 2020 laget en strategiplan for oppvekst som heter: Rammeverk for kvalitet og mestring. Rammeverket for kvalitet og mestring er en videreføring av satsingene Flik og Inkluderende læringsmiljø i nye Kristiansand. Sammen skal vi bygge den kvaliteten som kreves for å kunne gi barn og unge best mulige oppvekstsvilkår i et samfunn som preges av økt kompleksitet og stadig raskere endringstakt. Se figur 2.

Rammeverk for kvalitet og mestring

- en hjelp til å identifisere områder for utvikling
- en hjelp til enhetene i arbeidet med å legge planer for utviklingsarbeidet
- en modell som skaper sammenheng i arbeidet
- **et utgangspunkt for kollektive samtaler om praksis og kvalitetsutvikling**



Figur 2: Rammeverk for kvalitet og mestring. Kristiansand kommune 2020

Etter etableringen av nye Kristiansand, ser vi og erfarer vi at kommunen løser flere oppgaver via nettverk. Nettverk er konstruert for både kommunale og private barnehager. Tanken deres er å løse oppgaver sammen på en bedre måte, enn innenfor den enkeltes barnehage.

Kristiansand kommune har initiert fem ulike typer nettverk. Se tabell. 1

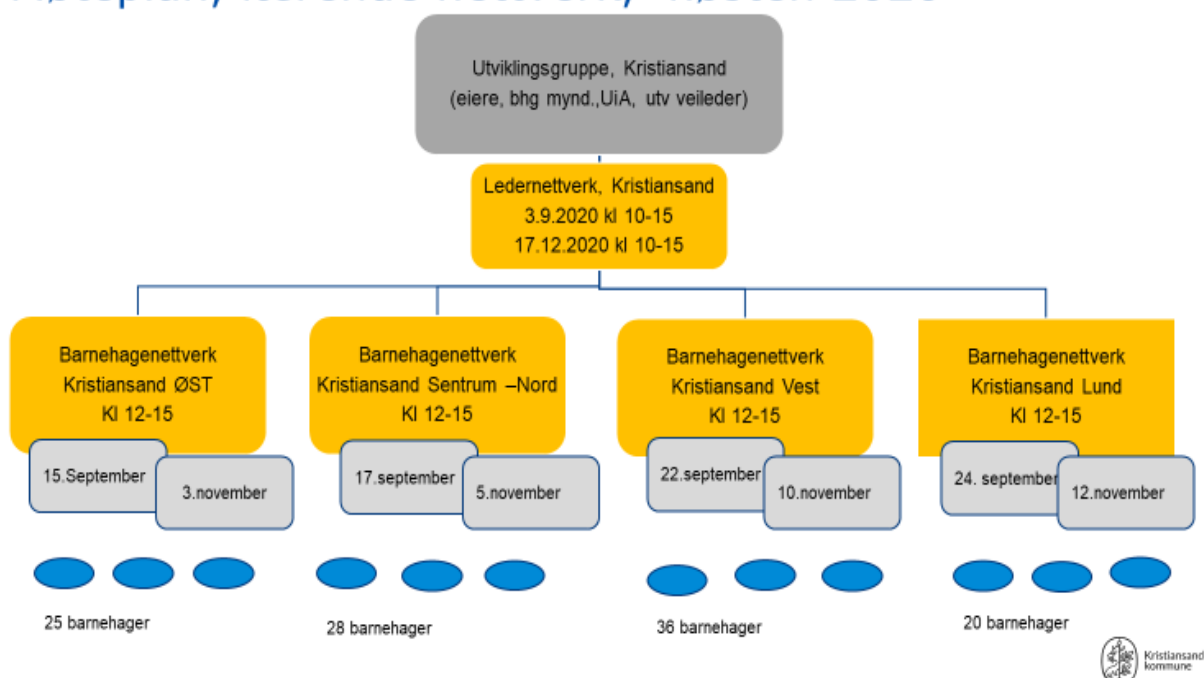
Tabell 1: Møtestruktur i ulike nettverk 2020

Nettverk	Deltakere
Styrerutvalg, styringsnettverk	For kommunal eierlinje-en repr. fra hver sone
Samarbeidsmøte PBK (private barnehager i Kristiansand), styringsnettverk	Referansegruppen private barnehager
Ledernettsverk, lærende nettverk Kristiansand	Private og kommunale barnehageledere med styreroppgaver. Leder i PP-tjenesten
Ledermøte i styringsnettverket	Kommunale enhetsledere
Barnehagenettverk, lærende nettverk-Kristiansand soneinndelt	Private og kommunale barnehageledere, ressursperson fra hver barnehage. PP-tjenestens kontaktperson i bydelen

Tabellen viser at de private aktørene er invitert inn i tre av disse nettverkene. I tillegg kan de private barnehagene også ha egne nettverk. Det kan være for eksempel i regi av konsern/kjeder, stiftelser, bydelsnettverk og menigheter. Utover dette finnes det også nasjonale nettverk i regi av Universitet, Fylkesmann, UDIR og utover landegrensene, EU og Erasmus+ for å nevne noen.

Nettverk er relevant for barnehagesektoren med tanke på å forbedre tilgang til nyere forskning, gjennom for eksempel samarbeid med universitet og høyskoler. Det gir oss kompetanseløft, erfaring og kunnskapsdeling. Det kan hjelpe den enkeltes barnehage til å utarbeide strategiplaner. Alt dette kan i tillegg gi effektivisering og økonomisk gevinst. Et eksempel er møtestruktur. Flere deltakere, færre møter, nettverksmøter i soner. Se figur 3

Møteplan, lærende nettverk, høsten 2020



Figur 3: Møteplan Kristiansand kommune 2020

I tillegg til møteplanen har kommunen laget et informasjonsdokument som heter «Nettverks- og møtestruktur for barnehage vår 2020». Stikkord i dokumentet er kultur og struktur. Overskriftene er: Skape sammenheng og felles retning. Nettverk som styringsform. Lærende nettverk og styringsnettverk. Lærende nettverk for kommunale og private barnehager-alle barn, alle barnehager. Sist i dokumentet kommer det en oversikt over deltakere i de ulike nettverkene. Kommunen er bevisst på å skille mellom styringsnettverk og lærende nettverk.

Lærende nettverk defineres slik:

«Lærende nettverk har til hensikt å skape kollektiv læring og endring, og kjennetegnes av erfaringsdeling, kollektiv refleksjon, tilgang til ny kunnskap, nye ideer og inspirasjon».

Styringsnettverk defineres slik:

«Styringsnettverk har til hensikt å koordinere beslutninger mellom ulike styrende organer, og kjennetegnes av at det foregår prosesser der ressurser koordineres og gis felles retning og mening».

(Nettverks- og møtestruktur for barnehage 2020 s. 5)

På grunn av situasjonen med Covid -19 er flere møter kansellert, blitt endret og gjennomført digitalt. Sammenslåingen i kommunen er av nyere dato. Det er derfor vanskelig å uttale oss om selve innholdet og effekten av nettverksmøtene. Det blir interessant å tolke data fra kartleggingen når det gjelder deltakelse fra lederne i de private barnehagene.

Det ble i 2019-2020 innført en regional ordning for alle barnehagene (både private og kommunale), kalt REKOMP. Deres mål er: Å bli et knutepunkt for samarbeid om kvalitet og utvikling i barnehagesektoren i vår region. Det skal være et samarbeid mellom alle aktører, da vi vet at flere ulike parter sitter med ulik kompetanse som behøves for å lede barnehagene inn i fremtiden, både forskere, teoretiker og barnehagefolk. Barnehagefeltet samlet skal samarbeide og bidra til hverandres utvikling. Et av prinsippene er å realisere Rammeplanens intensjoner og krav. De skal planlegge, utvikle og legge til rette for tiltak som styrker profesjonelle fellesskap, og kompetanseutviklings-arbeidet i hver enkelt barnehage.

I tillegg skal det jobbes med partnerskap og forankring, organisasjonslæring og digitale verktøy. Høsten 2020 vil REKOMP blant annet starte forberedelse til et samarbeid med UIA.

«...et partnerskap mellom teori og praksis, for vi trenger perspektiver fra begge sider for å utvikle barnehagene og skape et likeverdig barnehagetilbud av høy kvalitet»

<https://krsbarnehager.blogspot.com/2020/06/rekomp-barnehageutvikling-i-partnerskap.html>.

De vil bruke nettverk for å bygge kunnskap. Figuren under beskriver sentrale roller i nettverket:

Hvem har en rolle i REKOMP- Region Kristiansand?



Figur 4: REKOMP-roller i nettverket 2019

Avslutningsvis og kort oppsummert på REKOMP, viser vi med egenkomponert figur 5 (se under). Innholdet i figuren illustrerer godt det som REKOMP i korte trekk har som mål og intensjon med nettverket.



Figur 5: Mål og intensjon i REKOMP 2020

3.0 Teori

I dette kapitlet starter vi med offentlig styring og rammeverk for koherens av Fullan & Quinn (2017) som bakgrunn for studien. Det gjøres rede for ulike typer nettverk og definisjoner. For å belyse nettverkstilbøyeligheten blant ledere i private barnehager og familiebarnehager bruker vi ulike typer teori. Når det gjelder grad av variasjon belyser vi dette med kontigens- og ledelsesteori. De fire fortolkningsrammer til Bolman & Deal (2014) er benyttet for å illustrere hvorfor ledere i barnehager velger ikke å delta.

Med støtte i variablene som eier, størrelse, utdanning og ansiennitet antar vi at disse belyser lederes nettverksdeltakelse. Hypoteser er utarbeidet, og disse har vi strukturert i en tabell som en oversikt. Avslutningsvis ønsker vi å summere opp deltakelse i nettverk blant ledere i barnehager gjennom Hirschmans (1970) teori om exit, voice og loyalty.

3.1 Bakgrunn: Offentlig styring og Koherens

Offentlig sektor har vært i stor endring de siste tiårene. En reformutvikling som har fått konsekvenser for måten både samfunn, regjering og kommune tenker og styrer etter. Fra å ha en New Public Management (NPM) tenkning som hadde fokus på resultater, ledelse og markedsstyring, til å helle mot New Public Governance (NPG) med samhandling i organisasjoner for å løse oppgaver i nettverk. Et begrep som har vokst frem i diskusjonen om nye former for offentlig styring.

Røiseland og Vabo (2012) omtaler begrepet samstyring som representerer et regime som et supplement til NPM og NPG. De definerer samstyring på denne måten:

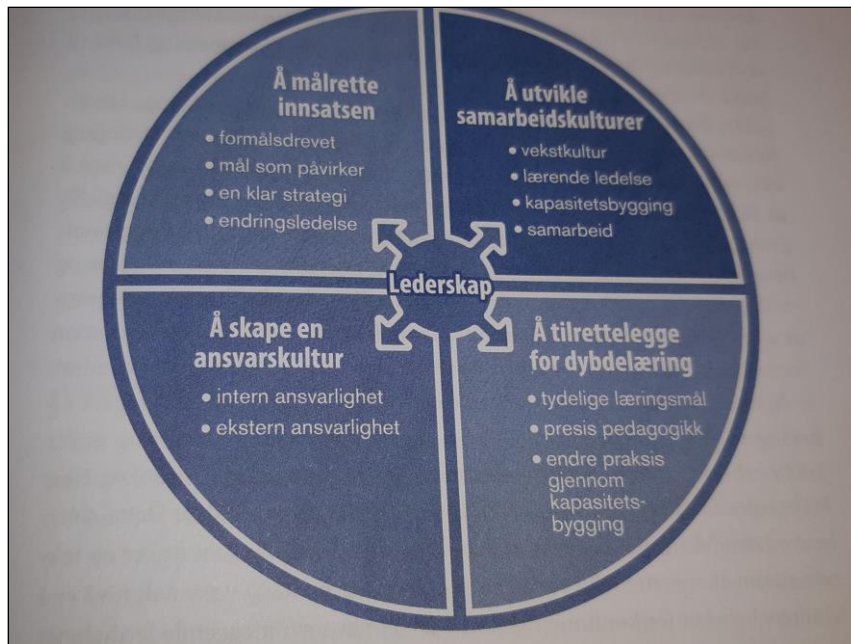
«Den ikke-hierarkiske prosessen hvorved offentlig og private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening» (Røiseland og Vabo, 2012, s. 20).

Det handler om styring og koordinering: fatte beslutninger og gjennomføre dem i praksis. Vi velger å ta med en modell som illustrerer tre grunnleggende styrings- og koordineringsmekanismer.

Tabell 2: Styrings- og koordineringsmekanismer (Røiseland & Vabo 2016)

	Hierarki	Marked	Nettverk
Formål	Bevisst designe og kontrollere mål	Å skape resultater	Bevisst designe og kontrollere mål eller skape resultater
Styring, type kontroll og evaluering	Ovenfra og ned etablerte normer og standarder, rutiner, overvåkning, inspeksjon, intervensjon	Tilbud og etterspørsel, prismekanisme, egen interesse, profitt og tap som evaluering, rettsapparat, usynlig hånd	Felles verdier, felles problemanalyse, konsensus, lojalitet, gjensidig tillit, uformell evaluering-rykte
Myndighetens rolle	Ovenfra og ned etablerte regler og styring, avhengige aktører	Skaper og vokter markeder, kjøper varer, aktørene er uavhengige	Tilrettelegge for nettverk, styrer og leder nettverk, og deltar i nettverk
Styring gjennom	Autoritet og makt	Forhandlinger, informasjon, makt	Gjensidig samarbeid, tillit
Teoretisk basis	Webersk byråkrati	Neoinstitusjonell økonomi	Nettverksteori

Kristiansand kommune velger i en større grad nettverksform som styring og et supplement til marked og hierarki. Kommunen bruker både lærende nettverk og styringsnettverk som en struktur i arbeidet med å samstyre i barnehagesektoren. Den teoretiske inspirasjonskilden/forankring til kommunen er Fullan & Quinn (2017), koherens i skoleutvikling. Rammeverket (figur 2) for kvalitet og mestring ble laget, og er en modell for å skape sammenheng, internt i barnehagene, mellom de ulike barnehagene og også mellom ulike deler i sektoren. Alle nivåer, altså myndighet, eier, ledelse og barnehagelærere er involvert. Rammeverket bygger på modellen ut fra teorien til Fullan & Quinn. De er anerkjent for utvikling av utdanningssystemer. Koherens betyr sammenheng. *«Det er bare en måte å oppnå større sammenheng på, og det er gjennom målrettet handling og samhandling, ved å arbeide med kapasitet, tydelighet, en presis praksis, transparens, overvåking av fremdrift og kontinuerlige forbedringer»* (Fullan & Quinn, 2017, s. 23).



Figur 6: Rammeverket for koherens. Fullan & Quinn, 2017, s.33

Rammeverket (figur 2) inneholder fire komponenter. Å målrette innsatsen, utvikle samarbeidskulturer, tilrettelegge for dybdeløring og skape en ansvarskultur. Disse fire komponenter blir også kalt de riktige driverne av Fullan & Quinn. Midt i sirkelen finner vi lederskap.

Å målrette innsatsen:

Dreier seg om et lederskap med en klar strategi og systematisering. Den er formålsdrevet og samtidig være villig til å endre praksis.

Å utvikle samarbeidskulturer:

Her er menneskene i fokus, og lederskapet setter relasjoner, samarbeid og kapasitetsbygging som viktige faktorer mot et felles mål.

Å tilrettelegge for dybdeløring:

Dette feltet trekker frem viktigheten av tydelige læringsmål, presis pedagogikk og bruke kapasitetsbygging for endring av praksis.

Å skape en ansvarskultur:

Det er her dynamikken mellom indre og ytre ressurser ligger, samt ansvarligheten de ulike aktørene har. Den indre er individer og grupper. Mens den ytre er samfunnsmessige forventninger og krav.

I lys av Rammeverk for koherens kan vi anta at Kristiansand kommune har flere begrunnelser for sin valgte strategi med nettverk og dermed utformingen av Rammeverk for kvalitet og mestring. Vi er den del av noe, og må agere deretter. Med tidligere forskning og funn som viste store forskjeller og mer privatpraktiserende praksis enn felles praksis, ble det viktig for kommunen å skape meningsfulle nettverk og utviklingsarenaer. *«Hensikten er å styrke kunnskapsutviklingen i den enkelte barnehage, gjennom at man i fellesskap bygger ny kunnskap og sammen øver seg på hvordan dette kan omsettes til praksis»* (Kvalitetsmelding for oppvekst 2019 s. 40) Andre begrunnelser for kommunens nettverksstrategi kan antas å være økonomisk og politisk. De økonomiske ressurser i form av for eksempel kostnader spart i form av personal og kompetanseheving. Politisk med tanke på å innfri regjeringens ulike krav til utvikling av sektoren.

Professor Louise Stoll (2020) har på samme måte som Fullan & Quinn (2017) forsket på hvordan utdanningssystemet lokalt og nasjonalt kan skape kapasitet for læring gjennom å bygge profesjonelle læringsfellesskap og lærende nettverk. Hun er opptatt av å skape sammenheng mellom teori og praksis. I tillegg har hun sett på ledelse og lederrollen. Vi ser likhetstrekk mellom det Louise Stoll sier noe om, og det kommunen vår ved avdeling oppvekst jobber med i forhold til Rammeverket for kvalitet og mestring.

3.2 Avhengig variabel: Nettverk

Nettverksteoriene har sitt utspring fra: sosiologi, økonomisk teori, organisasjonsteori og innovasjon og ledelseslitteratur. Det finnes ulike typer nettverk og et mangfold av teoretiske retninger. Dag Ingvor Jacobsen (2014) skriver om kategorisering gjort etter nettverkets funksjon/oppgave.

- **Politikknettverk:** ulike former for samhandling mellom offentlige og private aktører innenfor et politikkområde. Det kan for eksempel være at vi går sammen for å påvirke et utfall, fremme en sak eller interesse. Viser til PBK (Nettverk for Private Barnehager i Kristiansand) som oppsøkte representanter i ulike politiske partier for å fremme økonomisk likebehandling.
- **Produksjonsnettverk:** et nettverk som har som formål å produsere en tjeneste. Her viser vi til eksempel fra feltet oppvekst hvor barnehager samarbeider med skoler. Sagt på en annen måte, en relasjon mellom aktører som skal produsere en tjeneste, hvor vi

går sammen om tiltak, som også vil ha betydning i fremtiden. (Drop out problematikken)

- Styringsnettverk: Ulike styrende organer som skal koordinere beslutninger, og som kan være positivt for regional utvikling. Et eksempel på et styringsnettverk er REKOMP.
- Læringsnettverk: Øke kapasitet og kunnskap; lage møteplasser der aktører utveksler informasjon rundt et saksområde. Eksempel på læringsnettverk er ulike typer fagnettverk.

Videre skiller han mellom to tilnærminger til begrepet nettverk henholdsvis a) nettverk som en spesiell organisasjonsform og b) nettverk som relasjoner mellom likestilte aktører. En lignende definisjon finner vi hos Podolny og Page (2001) som definerer nettverk på denne måten:

“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” (Podolny and Page 1998:59, Fountain 2001).

Powell definerer nettverk slik:

“Networks are «lighter on their feet» than hierarchies. In networks modes of resource allocation, transactions occur neither through discrete exchange nor by administrative fiat, but through networks of individuals engage in reciprocal, preferential, mutually supportive actions” (Powell 1990:302).

Ser vi til Agranoff har han denne definisjonen:

“Collaborative management is a concept that describes the process of facilitating and operating in multiorganizational arrangements to solve problems that cannot be solved, or solved easily by single organizations” (Agranoff 2012:2)

Både Jacobsens, Podolny & Page, Powells og Agranoffs definisjoner har likhetstrekk slik vi tolker det. Likhetstrekk som går i: samhandling og utveksling for å løse oppgaver som ikke kan løses enkeltvis. Det kan gi økt læringsutbytte, økonomiske fordeler og kan også gi mulighet for status og aksept. Det handler om å dra nytte av hverandres kompetanse. Flere er i samarbeid for å gi et bedre tilbud og sist men ikke minst øke kvaliteten.

Med myndighetens krav om økt kvalitet i barnehagesektoren har UDIR en utviklingsstrategi om lærende nettverk. Intensjonen eller definisjonen er:

«...å bygge relasjoner og samarbeid mellom de som er involvert. Det vil si å:

- *skape arenaer for kollektive refleksjoner som gjør det mulig for deltakere fra ulike steder å se seg selv i lys av andre*
- *utveksle erfaringer mellom andre skoler eller barnehager som redskap for nyskapende vurderingsarbeid»*

[\(https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/utvikle-praksis-sammen/larende-nettverk/\)](https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/utvikle-praksis-sammen/larende-nettverk/)

Vår studie dreier seg om lærende nettverk, hvor hovedoppgaven er å løse oppgaver sammen og på en bedre måte enn det man klarer innenfor egen barnehage. Lærende nettverk dannes også innenfor typiske oppgaver som har innovasjonspreg (Torbjørn Lund 2016). Viser til eksempler fra Kristiansand kommune avdeling oppvekst hvor de har hatt ulike satsinger som: FLIK (læringsmiljø), realfagskommune og utforming av en språkstandard. Dette er gode eksempler på en kommune som de siste år har hatt et innovativt preg.

Hva skal til for at et lærende nettverk skal fungere? Viser til Torbjørn Lund (2016) som stiller tre viktige spørsmål når lærende nettverk skal etableres:

- 1) Hvilken hensikt skal det lærende nettverket ha?
- 2) Hvem skal og bør delta i det lærende nettverket?
- 3) Hvordan lede og organisere nettverket for at det skal bli et lærende nettverk?

Torbjørn Lund ser også på sammenhengen mellom teori og praksis. Lærende nettverk søker å styrke denne sammenhengen. Han peker på argumenter for at lærende nettverk bør være en strategi for utvikling i barnehagen. Han bruker fire begrunnelser:

- *STYRINGSBEGRUNNELSE, lokal styring: hvordan kan Lærende nettverk styrke den lokale utvikling, dvs gode lokale rammeplaner?*

Via kommunens satsing i blant annet FLIK, IL og nå med Rammeverket ser vi at kommunen bruker nettverk som en styringsstrategi.

- *PROFESJONSBEGRUNNELSE: hvordan kan lærende nettverk bidra til barnehagelæreres og lederes læring for en bedre barnehage*

Kommunen har opprettet flere ulike typer nettverk, hvor både ledere og barnehagelærere deltar og utveksler kunnskap og erfaring.

- *SAMORDNINGSBEGRUNNELSER, de mange aktører: hvordan kan lærende nettverk bidra til et bedre lag rundt barnet?*

Kommunens intensjon er å kvalitetssikre at alle barn får den samme muligheten for utvikling og læring uavhengig av type barnehage og hvor man bor i kommunen.

- *RETTFERDIGHETSBEGRUNNELSER, barnehager med liten forbedringskapasitet: hvordan kan lærende nettverk skape en bedre solidaritet mellom barnehager i en kommune eller region?*

Vi ser også en sammenheng mellom nettverk, Rammeverket for kvalitet og mestring, og Torbjørn Lund (2015) sine perspektiver på mulige faktorer som utvikler læring i et nettverk. Med de individuelle kvalifikasjoner hver enkelt tar med seg i nettverket, kan kollektiv læring, kunnskapsdeling, kompetanseheving og erfaringsdeling finne sted. De ulike perspektiver Torbjørn Lund trekker fram er:

Profesjonsperspektivet: at vi har et bevisst forhold til egen profesjonsrolle.

Fagperspektivet: man må følge utvikling og være interessert i eget fag og det som skal læres.

Det relasjonelle perspektivet: man må inneha en sosial kompetanse for å skape en relasjon til andre.

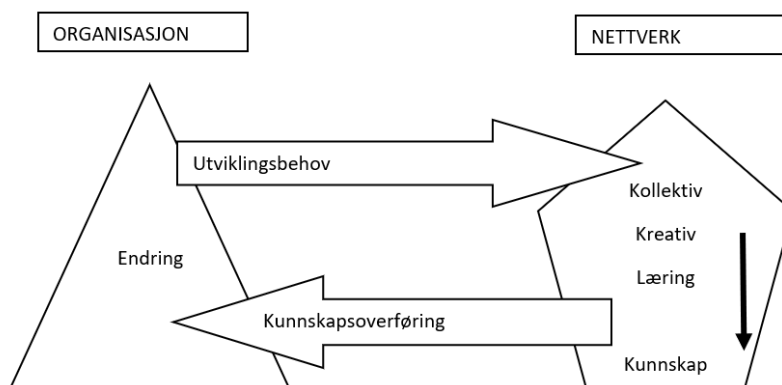
Det kognitive: hvordan man bruker, formidler tankeprosesser som forekommer.

Utviklingsperspektivet: være fremoverlent, nytenkende, nysgjerrig og endringsvillig.

Spredningsperspektivet: ha kunnskap om hvordan formidle individuell læring ut til organisasjonen.

Mats Holmquist (2010) definerer begrepet lærende nettverk som relasjoner mellom aktører.

Det kan være organisasjoner, grupper eller individer, formelle og uformelle. I lærende nettverk, utveksles erfaringer, aktørene samhandler og har dialog. Ny kunnskap erverves og bringes videre til egen organisasjon, enten for utvikling eller for endring. (Se figur 7 under)

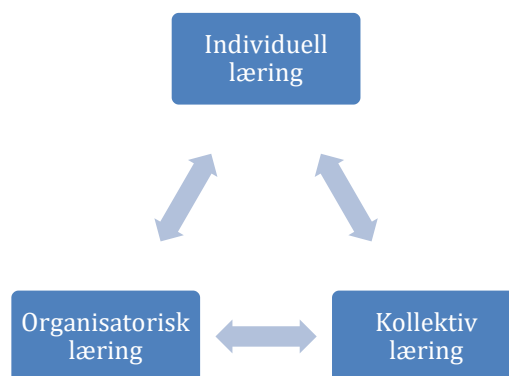


Figur 7 : Holmquist sin modell over utviklingsprosessen med støtte i nettverk

Mats Holmquist (2010) nevner både fordeler og ulemper med å delta i nettverk. Lærende nettverk er fleksibel, dynamisk, proaktiv, bygger på frivillighet, og erfaring deles. Det er likestilte aktører og det er større sjans for utvikling i samarbeidet. Både individuell og kollektiv læring er tilstede. Aktørene er ulike som kan gi rom for kreativ tenkning, som igjen kan skape nye ideer og innovasjon. Nettverk kan også gi tilgang på nyere forskning. Økonomisk sett kan nettverk gi gevinst i form av at hvor flere samarbeider blir det stordriftsfordeler. Utgifter til for eksempel kurs og foredrag (eksterne) kan deles. Deltakelse i nettverk kan være spesielt positivt for ledere i små barnehager. De kan få styrket selvtillit, kunnskap og utvikling av egen kompetanse.

Av ulemper peker Holmquist på at det er vanskelig å måle effektivitet og utbytte. Mål og resultat er utydelig. Fremdriften vil bære preg av dette. Ansvarsfordelingen i nettverket er uklart. Hvem bringer inn, og følger opp forslag? Utbytte kan bli mer individuelt enn organisatorisk. For eksempel, dersom det bare er en deltaker fra en barnehage i nettverket. Når leder har manglende endringskompetanse, kan det være vanskelig å få utbytte. Dersom deltakelsen i nettverket ikke er forankret i barnehagenenes strategi, kan det føre til strategibrust. Dersom Rammeverket fra kommunen ikke legges inn i barnehagenes strategi kan det bli et ”gap” eller en brist.

Å delta i lærende nettverk må oppleves som nyttig, dersom ikke er sjansen for frafall stor. Det starter med en individuell deltakelse i nettverket hvor du kommuniserer og deler kunnskap kollektivt i en gruppe, som igjen fører til forbedring, utvikling og læring i organisasjonen. Viser med en figur 8 under av Dilschmann & Docherty (2007) oversatt til norsk:



Figur 8: Dilschmann & Docherty; læring i nettverk

Det ultimate læringsutbytte kan foregå dersom modellen følges. Dette har vi selv erfart både fra egen barnehage og fra ledernetverk i kommunen.

3.2.1 Hva med ledelse i nettverk?

«Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal» (Northouse 2004:3) Hentet fra Are Haug doktorgradsavhandling (2008).

Slik vi tolker definisjonen, er ledelse en prosess hvor leder påvirker eller blir påvirket.

Lederskapet skjer i gruppe, med ulik størrelse, og har med måloppnåelse å gjøre. Hvordan kan nettverk opptre som komponent i barnehageutvikling, og er ledelse av nettverk en faktor for et velfungerende nettverk? Med tanke på Kristiansand som en storkommune, mangfoldet, samt strategien med et felles rammeverk, kan vi anta at ledelse og organisering av nettverket må være tilstede. Samme spørsmålet ser vi Torbjørn Lund (2016) stiller seg. Innledningsvis stilte vi også spørsmålet hvorvidt Kristiansand kommune håndterer todelingen private versus kommunale barnehager. Det lærende nettverk i regi av Kristiansand kommune omfatter alle barnehager uavhengig av eier, og kan dermed bestå av veldig mange ulike individer. Dette nettverket har en oppnevnt leder som skal manøvrere mangfoldet. Samtidig kan vi anta at kommunen ser mangfoldet som kan gi et større handlingsrom med mange muligheter til å skape utvikling og kvalitet.

En rapport fra forskningsprosjektet «Gode barnehager for barn i Norge» (GoBaN, 2019) presenterer resultater fra en kvalitativ dybdestudie på hva som kjennetegner barnehager med god kvalitet. I kapittelet som omhandler ledelse og samarbeid, kom det tydelig frem i rapporten, at behovet for å inngå i faglige nettverk var stort blant lederne i barnehagene. Samarbeid innad og på tvers med andre barnehager var betydningsfullt. Områder innen kunnskap, faglig fellesskap, effektivisering med fordeling av arbeidsoppgaver, samt støtte i etter- og videreutdanning, ble fremhevet. Det viser seg med andre ord at det å inngå i nettverk er viktig for lederne, og med tanke på Kristiansand kommunens strategi med nettverk som komponent i barnehageutvikling, så samsvarer denne dybdestudien.

Vi har reflektert over om ledelse av nettverk kan anses som en viktig komponent for deltakelse eller ei. Måloppnåelse står sentralt, sammen med strategier. Vi støtter oss til teorien til O'Toole (1999) i Haug sin doktorgradsavhandling (2008) som «... fremhever at fraværet av autoritet eller regler, gjør at nettverkslederen må ta i bruk et større spekter av strategier for å oppnå det han eller hun ønsker» (Haug 2008, s.193). Særlig tre funksjoner blir nevnt: linking, mekling og koordinering. En nettverksleder må også være dyktig til å formidle og

spre beste praksis. Det handler om å utøve god kommunikasjon. For å få til et velfungerende nettverk er leder viktig i forhold til blant annet erfaringsutveksling, faglige diskusjoner, koordinere styrende dokumenter og tilgjengelige ressurser. Tid og prioriteringer kan være en utfordring, sammen med fysisk avstand/geografi. Her får lederen en viktig rolle med tanke på kommunikasjonsferdigheter, relasjonsbygging og bruk av blant annet teknologi. En leder kan for eksempel bruke ulike virkemidler for å få dette til: elektronisk kommunikasjon, intranett, forelesninger, møter etc. Det handler også litt om å korrigere kurs i nettverket: hvor er vi - hvor skal vi? Det å være leder i et stort nettverk kan være utfordrende med tanke på blant annet mangfold. Det spriker hva de ulike aktørene trenger. Praksis i Kristiansand kommune pr i dag, er at de er åpne for innspill, de ønsker og sier at vi skal ha en delingskultur. Det åpnes opp for voice. På denne måten kan det tenkes at relasjon bygges og tillit skapes, samt at det letter arbeidet for kommunen i valg av agenda, for eksempel påfyll av den kunnskap og kompetanse som aktørene i nettverket trenger, stake ut kurs, dra i samme retning for å skape utvikling og nå felles mål. Dersom dette innfris, kan man anta at aktørene i nettverket ikke velger Exit.

Kristiansand kommune har en funksjon som tilsynsmyndighet, da alle barnehager i kommunen er deres ansvar. Det kan blant annet oppstå uformelle maktstrukturer, spesielt når personer som har beslutningsmyndighet møtes, og knytter relasjoner i nettverket. Eks: holder tilbake informasjon, beslutninger tatt i det skjulte, mistillit og maktforhold kan oppstå. Kan kommunen unngå dette? Kommunen har ved flere anledninger (ledermøter) uttrykt en intensjon med «alles barn-alles ansvar». I flere tilfeller har vi selv erfart det motsatte ved blant annet uheldige uttalelser som vi tolker kan gi mistillit. Eksempel fra Fædrelandsvennen (09.desember 2019) hvor uttalelsen er som følger: «*Kommunen ønsker mer styring når nye barnehager etableres, og det sikres best ved at de er kommunale*». Dette betyr at bystyret strammer inn for de private og nye barnehager skal være eid og drevet av det offentlige. Med dette i bakhånd, mener vi at det er desto viktigere at lederen i nettverket er ekstra observant med tanke på åpenhet, kommunikasjon og forhold rundt tillit og makt. Det krever ekstra også med tanke på at de kan miste nyttige ressurser som i dette tilfelle kan gjelde private aktører.

Sammenligner vi O`Toole (1999) med Agranoff og McGuire (2001) ser vi at sistnevnte beskriver nettverksledelse gjennom fire ledelsesfunksjoner, AFMS, (Activation, framing, mobilizing, synthesizing). Fremstillingen av disse fire funksjonene synes vi er lettere å forstå, og det er gjenkjennelig i Kristiansand kommunes strategi for nettverk. De ulike nettverkene

initiert av kommunen er i gang. Det finnes oversikt over de ulike nettverk, deltakere og hvem som har tatt initiativ i kommunens møtestruktur vist i tabell 1 kapittel 2. Rammeverket for kvalitet og mestring, se figur 2 i kapittel 2, viser tydelig fokuserings- og prioriteringsområder. Kommunen har klart å mobilisere via store møtelokaler, kompetanse i form av delingskultur fra ulike samarbeidspartnere i oppvekstsektoren. For å opprettholde driften i nettverket ble «hjemmelekse» gitt mellom to nettverksmøter, som igjen skulle fremlegges på neste nettverkssamling. Dette kan være med på å sikre samhandling og legge til rette for forhold som er basert på tillit.

Aktivisering: hvordan nettverk kommer i gang, hvem tar initiativ, hvem ble med og hvorfor disse

Fokusering og prioritering: utvikling av visjoner, retningslinjer og forpliktelser for nettverket. Hvordan beslutninger fattes, hvilke prosjekter det skal arbeides med, og løse uenigheter om prosjektene eller prioriteringer

Mobilisering: skaffe tilstrekkelig ressurser; økonomi, arbeidskraft, kompetanse, eksterne sponsorer

Syntetisering: valg av organisasjonsform for den daglige driften av nettverket, samt ivareta forandringer over tid

De ulike funksjonene til både O'Toole (1999) og Agranoff og McGuire (2001) sier mer om organisasjoner (institusjoner) enn om det personlige aspektet. Vi er enige i at det er visse funksjoner en leder skal ha, men antar også at det må være noen personlige egenskaper og faglige ferdigheter tilstede i lederrollen.

3.3 Uavhengig variabel: grad av variasjon i deltakelse

I Kristiansand kommune er kommunale ledere i barnehager pålagt å delta i de ulike nettverk. Lederne i private barnehager blir invitert, dvs det er frivillig med deltakelse. For at private aktører skal delta i et nettverk, mener vi at i et samarbeid kan tillit beskrives som en grunnpilar. «Tillit krever dermed felles forventninger og forpliktelser» (Masteroppgave Olsen, 2019 s. 27). Nyere forskning viser også at tillit i nettverk blir beskrevet som en suksessfaktor. Tillit her er både på individ-, gruppe-, organisasjons- og samfunnsnivå (Jacobsen 2014).

Vi trekker frem noen variabler som mulig kan belyse deltakelse i nettverk blant ledere i private barnehager og små familiebarnehager. Variablene er trekk ved organisasjonen (barnehager) som størrelse, eier og økonomi, og trekk ved lederen som utdanning/videreutdanning og ansiennitet. I tillegg til variablene har vi utarbeidet noen

hypoteser for å se om de kan bekreftes eller avkreftes. Hypotesene testes opp mot teori og tidligere forskning. I tillegg antar vi at hypotesene vil bidra til å få svar på vår første del av problemstillingen, kartlegging av nettverksdeltakelse.

3.3.1 Trekk ved organisasjonen

«Fokus på å utvikle egen organisasjonspraksis-barnehagen som lærende organisasjon-innebærer at barnehagen fornyer sin praksis (sin organisatoriske og menneskelige ressurser) i tråd med kunnskapsproduksjonen i sektoren» (Gottvassli m.fl, 2014, s. 82).

Organisatoriske ressurser er her deltakelse i nettverk med andre barnehager og samarbeidsavtaler/prosjekt med høyskoler og universitet.

Et utspring fra klassisk universell modell for organisasjonsdrift er kontingens-teorien. Den tar blant annet for seg trekk ved organisasjoner. Det er variasjoner av elementer

«...som påvirker en organisasjon og dens ulike omstendigheter»

(Masteroppgave Andresen, Tiochta & Tiochta, 2017, s.63)

Et annet element fra kontingenteorien argumenterer for at effektivitet oppnås gjennom at organisasjonene tilpasser seg omstendighetenes krav. Den sier også noe om organisasjonens struktur. Den er avhengig av omstendighetene den befinner seg i. Med tanke på at vi nå er en storkommune og barnehager med ulike forutsetninger, som heller ikke er likeverdige kan det by på utfordringer. Ulike forutsetninger som størrelse, økonomi, omdømme og kompetanse, som vil påvirke i samhandlingen med omgivelsene og kommunen. Det mest sentrale i kontingenteorien oppsummerer Gailbraith (Pikkala, 2005) (Masteroppgave Salvesen og Enersen s.33) i to punkter:

1. *Det finnes ingen best måte å organisere på*
2. *Ikke alle måter å organisere på er like effektivt*

Mangfoldet av barnehager er stort i kommunen. Det finnes små barnehager med 18 barn og 3 ansatte, til store barnehager med 200 barn og 50 ansatte. Store konsern barnehager har egne nettverk innad. Det er også store variasjoner i eierforholdene. Tilskudd fra kommunen er lik, men økonomien styres og disponeres ulikt innad. Små eiere med bare en barnehage har større fokus på drift og administrasjon, og ikke så stort fokus på barnehagen som læringsarena. Hva kan de bidra med i et lærende nettverk når fokuset deres er mer på drift og administrasjon og ikke fag? Eller kan vi si at de tar alt og er fornøyde?

Størrelse

Eiere av store og flere barnehager (konsern) er opptatt av brukeren (foreldrene) og faglig utvikling. De utarbeider egne satsingsområder, som ikke helt samsvarer med satsinger som gis fra kommunen (Gottvassli m.fl, 2014). Markedstenkning og konkurranse aspektet står sterkt på eiersiden. Vi har eksempler på utvist lojalitet i nettverk fra eierne av de store barnehagene (konsern). De har delt pedagogiske læringsverktøy som de har utviklet i egne nettverk. Holmquist (2010) viser også til at nettverk kan gi økonomisk gevinst i form av stordriftsfordeler, noe konsernbarnehager er opptatt av. Nettverk som arbeidsform kan vi anta store barnehager har. På bakgrunn av disse forholdene har vi utarbeidet følgende hypoteser knyttet til størrelse:

Hypotese 1:

«Ledere i store private barnehager har høy nettverkstilbøyelighet»

En «mothypotese» til store barnehager er små barnehager. Det leder oss inn til vår neste hypotese:

Hypotese 2:

«Ledere i små private barnehager har lav nettverkstilbøyelighet»

Små barnehager kan være enkeltstående, men det finnes også små barnehager som er en del av et stort konsern. Torbjørn Lund (2016) viser til fire begrunnelser for deltakelse i nettverk. Vi fremhever den han kaller rettferdighetsbegrunnelsen. Denne mener vi kan passe inn for små barnehager, da de antakeligvis har liten forbedringskapasitet, og hvordan da lærende nettverk kan bidra positivt. Av ressurser i forhold til antall ansatte/personal, og av hensyn til økonomi, kan det for små barnehager være praktisk utfordrende å delta i nettverk. Man kan anta at store barnehager har andre rammebetingelser i form av både personal og økonomi, som kan munne ut i opplevd kvalitet. Med mye personal kan man tenke seg at kunnskapsfeltet er større enn i små barnehager. Det er flere å spille på og samhandle med innad. Rapport fra FAFO (2015) hadde to store hovedspørsmål, hva er kvalitet og hvordan påvirker størrelse kvalitet. Rapporten konkluderte med: *«størrelse i seg selv avgjør ikke en barnehages kvalitet. Størrelse spiller sammen med andre strukturelle faktorer, som barnehagens indre organisering, ledelse, eierskap, ansattes kompetanse og arbeidsstil»* (FAFO, 2015 s. 7). Å tilegne seg kunnskap, overføre kunnskap og kunnskapsforvaltning bør vel heller ikke bero på

størrelse? Torbjørn Lund (2015) påpeker at ledere bør ha et bevisst forhold til egen profesjonsrolle, og inneha fagperspektivet som betyr at man følger utviklingen og er interessert i læring.

Eierform

Et trekk ved organisasjonen er eierform. Typisk for konsern barnehager er hierarkisk tenkning med styring ovenfra og ned, etablerte normer, standarder og rutiner, overvåking og inspeksjon (viser til tabell 2: styring- og koordineringsmekanismer). Formålet er bevisst å designe og kontrollere mål. Enkeltstående barnehager har en eierform som ikke nødvendigvis har et styre/organ over seg. Det kan antas at nettverkstenkningen i større grad er styrt av samarbeid, tillit og felles verdier i motsetning til hierarkisk tenkning. Det kan også tenkes at kompleksiteten skaper et behov for nettverkssamarbeid. Tidligere forskning av nettverkstilbøyelighet i Sandnes og Stavanger kommune (2019) blant ledere i barnehager viste at det var meget store forskjeller mellom privat enkeltstående barnehager og konserneide barnehager. Ledere eid av konsern hadde høyest nettverkstilbøyelighet. Barnehageledere i privat enkeltstående hadde tydelig lavere nettverkstilbøyelighet enn de andre gruppene. Det blir derfor interessant å se om vår hypotese samsvarer med denne forskningen.

Hypotese 3:

«Barnehager eiet av konsern har lavere nettverkstilbøyelighet enn enkeltstående barnehager»

3.3.2 Trekk ved lederen

Betydningen av ledelse har vært et høyst betydelig trekk innenfor ledelsesforskningen. På den ene siden impliserer ledelsesteorien på individnivå at: «*ledere har stor betydning*», mens på den andre siden er det «*organisasjonsteoretiske*» ståstedet at ledere har «*minimal betydning*» (Lotsberg (2014, s. 131). Det finnes flere trekk ved ledere i teorien. Trekk som ofte går igjen og som blir betegnet som suksessfaktorer er: «*...sosialt interesserte, utviklende, lærevillige, informerte og motiverte og vise vilje til makt*» (Stogdill, 1974: Strand 1992 b i det kommunale laboratorium, Lotsberg s. 133).

Kompetanse

En retning som er inspirert av nyere tenkning er rolleteori og kompetansebegrepet. Fokus i denne tenkningen er lederens kompetanse. Lederne har gjerne tatt en utdanning, har en

særskilt kompetanse, og de vil ha en større tilbøyelighet for å nettverke. Med andre ord, de har lært og forstått at det er nyttig. I endring- og omstillingsprosesser er særskilt kompetanse spesielt viktig å ha. Egenskaper som fremheves er evnen til å forhandle, reforhandle, tenke strategisk og håndtere de ulike oppgavene man står overfor. Forventingsaspektet står også sentralt i denne tenkningen, hvor det foregår en dynamikk mellom rolleinnhaver og forventinger som stilles. «*Rammebetingelsene for barnehageledelse har endret seg betydelig i de senere år*» Lotsberg (2014, s. 144). Med økte krav til kvalitet, kunnskap, konkurransen om «kunder» i markedet her barn og familier, så stilles det nye krav til at leder evner å tenke strategisk og ta på seg entrepenørrollen. Kravene utgjorde stor satsing på lederutvikling innenfor barnehagesektoren (Lotsberg 2014).

I tråd med regjeringens satsing på kompetanseheving, har UDIR gitt tilbud om lederutdanning for styrere i barnehager.

«God ledelse i barnehagen er viktig for å kunne utvikle og sikre likeverdig og høy kvalitet, i alle barnehager. Utviklingen mot større barnehager krever økt kunnskap om administrasjon og ledelse. Som pedagogisk samfunnsinstitusjon må barnehagen være i endring og utvikling. Lederutdanning for styrere er viktig for den videre utvikling av barnehagene» (UDIR, 16.01.2020). I styrerutdanningen blir man introdusert for nettverkssamarbeid i form av gruppearbeid og forelesning. Det er også et stort fokus på lederrollen, og dens betydning i utvikling av barnehagene. Erfaringene herfra kan vi antyde spiller en rolle for avgjørelsen om man som leder vil velge nettverk som strategi i barnehagen. Ifølge Nasjonale retningslinjer for lærerutdanningen er «*barnehagelærerutdanningen en lederutdanning*» (2018, s.6).

Utdanningen retter seg mot ledelse av både barn og personalet i barnehagen, og har blitt regnet som et lederyrke, og den er knyttet til teorier om ledelse, både i faglitteratur og i politiske dokumenter. I hvor stor grad de blir introdusert for nettverk kan vi ikke si noe om, men man kan anta at de også i denne utdanningen i alle fall møter på gruppearbeid, og på denne måten knytter flere kontakter, skaper relasjoner, og i kollektiv læring foregår kunnskapsoverføring. Frem til nå har det kun vært styrere som har fått mulighet til den nasjonale styrerutdanningen. Når de sier at barnehagelærerutdanningen er en lederutdanning kan det tenkes at styrerutdanningen også kan tilbys til barnehagelærere i fremtiden?

Hypotese 4:

«Ledere i private barnehager med nasjonal styrerutdanning deltar oftere i nettverk enn ledere i private barnehager som ikke har mer utdanning enn bachelor»

I forbindelse med et, kan vi se paralleller til nettverkstenkningen. Med videreutdanning, nasjonale retningslinjer for lærerutdanning og LU stillingen initiert av UIA, ser vi at det er fokus lederrollen og dens betydning.

De med kort ansiennitet kan antas å se et behov for nettverk som et viktig supplement i sin lederrolle. Det er stor sannsynlighet for at nettverk er en arbeidsform som er gjenkjennelig fra utdanningen deres. Teknologi og digitalisering er en stor del av de yngre sin arbeidshverdag, som kan tenkes medfører økt tilgang til kunnskap, fleksibilitet med tanke på å delta i og oppsøke nettverk, som igjen bidrar til effektivitet. Viser til Holmquist (2010) sin idealmmodell figur 6. En leder med kort ansiennitet kan antas å ha et utviklingsbehov, og gjennom kollektiv læring i nettverk erverves ny kunnskap som igjen overføres til organisasjonen. Hovedtanken med modellen er nettopp støtten man får i nettverket for å overføre kompetansen fra nettverket til organisasjonen. Motsatt har vi de med lengre ansiennitet, de har kanskje gjort seg noen negative erfaringer med ulike typer nettverk, og velger mulig exit. Er det for lite variasjon i agenda? Er spriket mellom aktørene for stort, både på kunnskap og kompetanse? Aktørene kan ha opplevd mistillit i nettverket, og gjort seg erfaring med at nettverket styres for mye av andre. På den annen siden kan man anta at aktørene ser viktigheten av å dele med hverandre uavhengig av ansiennitet. Viser til forskningen i Sandnes og Stavanger kommune (2019) som hadde en lignende hypotese med alder versus nytte, mestring og overføring. Her konkluderer de med at nettverkstilbøyeligheten er høyere hos de yngste enn hos de eldre respondentene.

Hypotese 5:

«Ledere i private barnehager med kort ansiennitet deltar oftere i nettverk enn ledere i private barnehager med lengre ansiennitet»

Under har vi strukturert våre fem hypoteser i en tabell 3.

Tabell 3: Samlet hypotesestruktur

Hypotese	Trekk ved organisasjonen:
H1:	Ledere i store private barnehager har høy nettverkstilbøyelighet
H2:	Ledere i små private barnehager har lav nettverkstilbøyelighet
H3:	Barnehager eiet av konsern har lavere nettverkstilbøyelighet enn enkeltstående barnehager
	Trekk ved leder:
H4:	Ledere i private barnehager med nasjonal styrerutdanning deltar oftere i nettverk enn ledere i private barnehager som ikke har mer utdanning enn bachelor
H5:	Ledere i private barnehager med kort ansiennitet deltar oftere i nettverk enn ledere i private barnehager med lengre ansiennitet

3.3.3 Fortolkningsrammer i et nettverksperspektiv

Med tanke på samfunnsendringene som blant annet har medført til at barnehagene har fått en mer dominerende rolle, har lederrollen blitt mer kompleks. Bolman & Deal (2014) beskriver en fortolkningsramme som en mental modell. Det kan være tanker, ideer, meninger som fungerer som et kart i hodet som hjelper deg å finne frem i terrenget. Det finnes ingen fasit på det å lede mennesker, men ut fra fortolkningsrammene, så kan disse «...gjøre det lettere å forstå hva du står overfor, og i siste instans hva du kan gjøre med det» (Bolman & Deal, 2014: s. 34) De fire ulike fortolkningsrammer er den strukturelle rammen, Human resource rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen. Det er naturlig å utdype de fire rammene litt.

Den strukturelle rammen:

I den strukturelle rammen ser man på hvordan organisasjonen er utformet med tanke på blant annet struktur, roller og mål. Bolman & Deal (2014) beskriver vertikal og horisontal samordning. Den vertikale handler om styring og kontroll ovenfra, og ofte når oppgavene som skal løses er forutsigbare og forståtte. «Det er ofte effektivt, men ikke alltid uproblematisk» (Bolman & Deal, 2014, s. 84). Man er avhengig som leder at de ansatte er villige til å følge ordre. Hva vil det å ha si for initiativ og kreativitet? Den horisontale kan ofte gi bedre resultater «...men sluker mer tid og krefter enn den vertikale» (Bolman & Deal, 2014 s. 84). Derimot fysiske møter som ulike prosjektgrupper, nettverksmøter hvor mange aktører må samhandle, kan det være lettere å bruke voice i dialoger og fatte beslutninger. For at deltakerne i dette nettverk skal ha et læringsutbytte, ville dele sin kunnskap, at de er villige til å gjøre en innsats kan vi anta at det strukturelle perspektivet vil være avgjørende for arbeidet i

nettverket. Strukturen er også viktig og avgjørende i nettverk med færre deltakere, men på en litt annen måte. Med færre deltakere tenker vi det er enklere å strukturere og rasjonalisere, da det er færre aktører som skal fatte beslutninger. Dette beskriver Bolman & Deal som effektive team, og som har større sjanse for måloppnåelse og felles forpliktelse til hverandre. Kort oppsummert kan vi tenke at en samordning mellom vertikal og horisontal som det mest optimale i forhold til hvilke oppgaver som skal løses.

Human resource rammen:

Denne rammen handler om det menneskelige aspektet og menneskets behov.

«Organisasjoner trenger mennesker (deres energi, krefter og evner), og mennesker trenger organisasjoner (og de mange fordelene organisasjoner kan gi, både materielle og ikke materielle), men behovene er ikke alltid helt på linje» (Bolman & Deal, 2014 s. 164). Hva gjør en god organisasjon for å få folk til å bli værende? Hvis fokuset er eller strategien til en organisasjon handler om nedskjæring, nedbemanning med tanke med innsparing, kan det koste oss dyrt i form av at kompetanse, kunnskap og lojalitet forsvinner ut av organisasjonen. Her velger vi å ta med eksempel fra egen barnehage med en strategi plan som har hatt hovedfokus på kompetanse de siste seks årene. Kompetanse løft for alle ansatte med tydelig strategiske felles mål. Vi har vektlagt teambygging, trygge ansettelsesforhold og de menneskelige behovene. Dette har blant annet resultert i et stabilt og godt arbeidsmiljø med lavt sykefravær. I markedet har det gitt oss et konkurransefortrinn da de ansatte har valgt å bli værende. Vi har ikke mistet kompetanse, vi har kunne dratt nytte av ny kunnskap, og beholdt motiverte og dyktige ansatte.

Å tenke ut fra Human resource rammen i et nettverksperspektiv hvor vektlegging av mangfold og medbestemmelse er til stede, kan vi anta at aktørene vil oppleve tillit og utøve lojalitet. Dette vil også gjelde i et tverrfaglig samarbeid mellom ulike instanser og enheter.

Den politiske rammen:

Makt er et sentralt begrep i den politiske rammen. Forholdet mellom individuelle interesser og organisasjonens interesser. Ressursfordeling mellom de ulike aktørene hvor det fremkommer motsetninger, eksempelvis eierforhold til barnehagene er ulike. Vi har privat og kommunal eier. Hvordan kan det få betydning i et nettverk initiert av kommunen? Kommunen har ansvar for alle barnehagene i kommunen, og er en tilsynsmyndighet. Det betyr at uavhengig av eier må vi alle følge «spillereglene». Som organisasjon er barnehagene *«uunngåelig avhengig av*

omgivelsene for å få den støtte og de ressurser de trenger» (Bolman & Deal, 2014, s. 276).

Avgjørelser om hvem som får hva, altså fordeling av ressurser utgjør motsetninger. Da bemanningsnormen ble vedtatt, ble det ulik fordeling av de økonomiske midlene.

Ressursfordelingen ble opplevd som urettferdig fra de private eierne, da de kommunale barnehagene stod først i rekken.

Hva med lederen i barnehagen som politiker? Det å inneha en politisk teft eller interesse, det å finne ut hvem man trenger hjelp eller støtte fra og utvikle relasjoner i nettverket. Rett og slett bygge koalisjoner, er typer av oppgaver som Bolman & Deal (2014) hevder å være viktige ferdigheter hos en leder.

Den symbolske rammen:

Kultur står sentralt i den symbolske fortolkningsrammen sammen med ritualer, seremonier og historier. Kultur kan på en enkel måte beskrive «hvordan vi gjør det her hos oss». Ifølge Bolman & Deal kan den symbolske rammen skisseres i følgende grunnsetninger:

- *Det viktigste er ikke hva som skjer, men hva det betyr.*
- *Aktivitet og mening er bare løst forbundet; en og samme begivenhet og handling kan tolkes på mange forskjellige måter fordi mennesker opplever situasjonen forskjellig.*
- *Når vi står overfor usikkerhet og flertydighet, dukker symboler opp for å hjelpe folk med å fjerne forvirringen, finne retning og forankre våre forhåpninger og vår tro.*
- *Hendelser og prosesser er ofte viktigere på grunn av det de uttrykker eller signaliserer enn på grunn av deres formål eller resultater. Med sin emblematiske form danner de en vev av sekulære myter, helter og heltinner, ritualer, seremonier og beretninger som hjelper oss til å finne mening og lidenskap i livet.*
- *Kulturen er det superlimet som binder en organisasjon sammen, forener mennesker og hjelper en virksomhet til å nå sine mål. (Bolman & Deal, 2014, s. 282).*

Vi har ulike historier med oss, som er med på å påvirke kulturen. Med felles visjon, verdier, symboler så kan det tenkes at veien mot å nå felles mål blir enklere, hvor også lagånd og fellesskapsfølelse er til stede. Cameron & Quinn (2013) påpeker at «*organisasjonskultur har en sterk effekt på ytelsen og den langvarige effektiviteten hos organisasjoner» (Cameron & Quinn, 2013, s. 6).* Vi har selv foretatt en vurdering av vår kultur på barnehagen ved hjelp av OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Funnene våre indikerte at det var samsvar mellom nåværende situasjon og den ønskede situasjonen, både for den enkelte medarbeider og hele gruppen samlet. Noen av kategoriene som forelå i undersøkelsen var

blant annet personalledelse, strategisk fokus, og «limet» som binder en organisasjon sammen. Slik fikk vi identifisert og bekreftet stabilitet og intet umiddelbart ønske eller behov for endring. Det har i den senere tid utviklet seg en kultur for å delta i ulike nettverk i barnehagen vår, både internt og eksternt nettverk. For å vise variasjon i deltakelse og forklare de uavhengige variablene, og få svar på vår problemstilling, velger vi å koble fortolkningsrammene til Bolman & Deal (2014) opp mot våre påstander i undersøkelsen vist i en egenkomponert tabell 4. Påstandene er hentet fra vår spørreundersøkelse som ble sendt ut til våre respondenter.

Tabell 4: Fortolkningsrammer

Fortolkningsrammer	Innhold	Påstander
Strukturell	Måloppnåelse og effektivisering Samordning, kontroll og rasjonell styring Struktur Problemløsning og omstrukturering	Jeg deltar ikke fordi det er for lite styring og ledelse av nettverket Nettverk bidrar til økt effektivitet Nettverk bidrar til økt måloppnåelse Jeg deltar fordi det er en strategi til utvikling
Human Resource	Menneskelige behov og trygge ansettelsesforhold Gode lønnsvilkår og opplæring Medbestemmelse og teambygging Vektlegging av mangfold	Jeg deltar ikke i nettverk fordi jeg opplever mistillit til andre i nettverket Nettverk bidrar til tverrfaglig samarbeid mellom ulike instanser og enheter Nettverk bidrar til kompetanseheving/faglig oppdatering i barnehager
Politisk	Koalisjon Motsetninger Ressursfordeling Makt Kjøpslåing og forhandlinger	Jeg deltar ikke fordi andre deltakere styrer nettverket for mye Nettverk bidrar til å styrke barnehagens omdømme
Symbolsk	Betydning kontra hendelse Ulik tolkning og opplevelse Bruk av visjon Myter Kultur	Jeg deltar ikke fordi det ikke er tradisjon for deltakelse i nettverk i min barnehage Nettverk bidrar til økt delingskultur mellom barnehagene Jeg deltar ikke fordi det er for mange som ikke bidrar («gratispassasjerer»)

Som leder å skulle tenke ut fra de fire fortolkningsrammene er utfordrende. Det krever å tenke på forskjellige måter om ett og samme fenomen, herav organisasjon. Dersom man klarer å skifte perspektiv, å belyse situasjonen ut fra flere sider, altså ulike fortolkningsrammer, kan man få mulighet til flere handlingsalternativer. Men vi vet at det også finnes begrensninger/utfordringer i de ulike fortolkningsrammene.

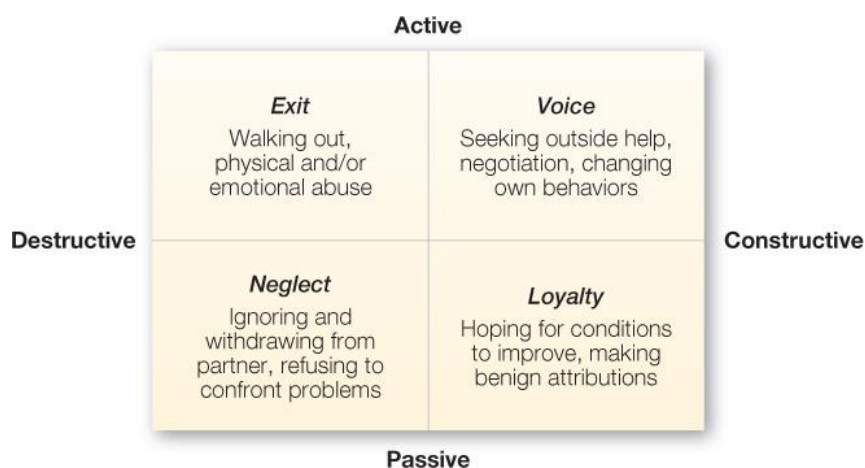
«Som surfere må ledere alltid ri på forandringens bølger. Kommer de for langt fram, blir de knust. Kommer de for langt bak, henger de ikke med. Suksess krever kunstnerevner, dyktighet og evne til å se organisasjoner som organiske former der behov, roller, makt og symboler må integreres når en skal peke ut veien og forme organisasjonens atferd. Det å kunne variere fortolkningsrammer er vesentlig for moderne ledere.» (Bolman & Deal, 2014, s. 477).

3.4 Exit, voice og loyalty

Avslutningsvis i teorikapittelet, ønsker vi å summere opp deltakelse i nettverk blant ledere i barnehager gjennom Hirschmans (1970) teori om exit, voice og loyalty. Han var opptatt av økonomi, politikk og ideologi. Han så på vekst og utvikling, og de ulike lands muligheter for mobilisering av dette. I tillegg så han på de ulike lands beslutningsferdigheter. Han mente at nøkkelen for å oppnå vekst, utvikling og gunstig utnyttelse av de ulike lands ressurser var å koble næringer og firma sammen. Teorien er også brukt iblant annet arbeidsforhold, medlemsorganisasjoner, politiske situasjoner og i utvandring. Dette kan sees på reaksjonsmønstre som gjelder i alle typer organisasjoner. Det handler om våre reaksjoner som for eksempel kunder, medlemmer og ansatte.

Hovedteorien er basert på tre valg: exit, voice og loyalty. Exit og voice kan brukes til å måle nedgang i barnehagen. Et eksempel er antall familier som søker barnehageplass, og brukerundersøkelser som foreldreundersøkelsen som UDIR (utdanningsdirektoratet) distribuerer. Voice er mer informativ ved at den gir årsak til eventuell nedgang.

Vi ønsker å bruke denne teoretiske innfallsvinkel inn mot vårt tema i oppgaven, lærende nettverk. Viser til modell av Hirschman (se figur 9 under). Vi har valgt å ikke beskrive område Neglect (forsømmelse).



Figur 9: Managing Conflict: The EVLN Model

Exit, voice og loyalty er tre begreper som sier noe om hvilke alternativer vi har og konsekvenser det kan bli når du velger å gå inn som deltaker i et lærende nettverk.

3.4.1 Exit

Teorien til Albert Hirschman (1970) i området exit, betyr å forlate, eller prøve å komme bort fra en utilfredsstillende situasjon. Det kan også være at misnøye bygger seg opp over tid, det kan være en ledelsesbeslutning, eller en konfliktepisode som fører til valget exit.

Flere barnehager i kommunen tilhører konsern/kjeder. Disse barnehagene etablerer og har sine egne nettverk og ser kanskje ikke nytteverdien i å delta i nettverk i regi av kommunen. Et opplevd utsagn fra PBK (nettverk for private barnehager i Kristiansand):

«Siden vi i private barnehager er i overtall, trenger vi egentlig å delta? Vi har mye kunnskap til sammen og kan dermed klare oss selv» (anonym).

Med denne tankegangen og valg av exit kan man gå glipp av ny kunnskap og felles satsinger som gjøres av kommunen. Også når det gjelder økonomi og effektivisering. Tenker her på stordriftsfordeler man har ved for eksempel felles kurs/foredrag i nettverket samt deling av viktige dokumenter.

Når det gjelder de små private familiebarnehagene har de muligens ikke ressurser nok til å delta i nettverk. De blir på en måte tvunget til å ta en exit. De kan sitte igjen med en følelse av utestenging og urettferdighet. Det går ut over kompetanseheving, kunnskap, utvikling og økonomi. Barnehagen vil streve i markedet, med tanke på å få kunder. Spørsmålet er hvordan kommunen skal klare å gi de mulighet for deltakelse?

Det kan i enkelte tilfeller være positivt å velge exit med tanke på effektivisering og utbytte. Nettverket mangler dialog og samhandling. Dersom tema og innhold for nettverket oppleves som for lite innovativt og direkte rettet mot den enkelte leder/barnehage kan det være positivt og mer nyttig å velge exit. Mål og resultat i nettverket er kanskje utydelig, og fremdrift vil bære preg av dette.

Ledelse av nettverk, en faktor vi antyder har betydning for exit. Måloppnåelse står sentralt, sammen med strategier. Viser her til kapittel 3.4.4 hvor vi utdyper nettverksledelse.

3.4.2 Voice

Albert Hirschman (1970) beskriver voice som det motsatte av exit. Å bruke voice er en direkte handling som innebærer at:

« (...) *the direct way of expressing views is to express them!* » (Hirschman 1970:17)

Voice er et forsøk på å endre heller enn å flykte fra en misfornøyd situasjon. Den kan være konstruktiv, men også konfronterende. Voice kan være individuell (medarbeiderundersøkelser) og kollektiv (fagforening).

PBK (nettverk for private barnehager i Kristiansand) har brukt sin kollektive voice i diskusjonen om økonomisk tilskudd fra kommunen i flere år. Siste tema var bemanningsnormen. Diskusjonen går på skjevfordeling og opplevd forskjellsbehandling av kommunale og private barnehager. Referansegruppen til PBK opptrådte både konstruktivt og konfronterende. De henvendte seg til avdeling for oppvekst, politikere og krevde likebehandling.

Å bruke voice som en påvirkningskraft i positiv forstand, ved at det fører til en forbedring og fremdrift. Nettverk er avhengig av medlemmer som bruker voice på en konstruktiv måte. Med hensikt til å bidra med blant annet kunnskapsutveksling og kvalitetsheving. Rammeverket for kvalitet og mestring er et viktig redskap når skole, SFO, barnehager og andre aktører skal lage gode sammenhenger i overganger. Nettverk i soner er opprettet, og aktørene har god påvirkningskraft i form av voice i denne planen for samarbeid. Derimot dersom voice blir til protest og gjentakende voterer imot forslag, skjer det motsatte. For mye voice kan føre til konflikter og splittelse, lite effektivisering og fremdrift.

3.4.3 Loyalty

Hirschman (1970):

“*As a rule, then, loyalty holds exit at bay and activates voice* (Hirschman, 1970:78)”

Lojaliteten holder exit i «sjakk» og aktiverer voice. I følge Hirschman (1970) øker lojaliteten til et medlem i en organisasjon når inngangskostnadene er høyere, og man kan identifisere og føle et eierskap. Dess høyere gevinst/nytte hver og en opplever for eksempel i form av utvikling, kompetanse, økonomi og effektivitet, gir høyere lojalitet.

Når Rammeverket ble presentert på et felles ledermøte for private og kommunale barnehager, så hadde allerede Rammeverket blitt presentert og gjort kjent for de kommunale lederne. Skal vi ta utgangspunkt i Hirschman sin teori med at lojaliteten øker ved identifisering og følt eierskap, er dette et eksempel på det motsatte.

Det kan oppstå situasjoner der det er vanskelig å bruke exit eller voice alternativene. Da kan man føle seg tvunget til å være lojal, og bli tvunget til å være med i nettverket lenger enn man ønsker.

Man kan velge å være lojal eller det motsatte illojal, som betyr å forlate et samarbeid/nettverk. Ved sterk lojalitet til nettverket vil aktøren søke måter for å gjøre seg påvirkningsdyktig. Påvirkningskraften påvirker forholdet mellom aktøren og nettverket og fører til mer lojalitet. Med lojalitet er det mindre sannsynlig at valget exit foretas (Hirschman 1970). Tar med et utsagn fra et møte i PBK:

«hva har jeg igjen for å forberede et innlegg på et ledernetverk i kommunen. Det tar av min dyrebare tid, og gir ingen økonomisk gevinst» (anonym).

4.0 Metode

I dette kapitlet presenterer vi først valg av metode og design. Vider belyser vi sterke og svake sider ved metoden, samt nærhet og distanse til forskningsfeltet. Deretter kommer det et avsnitt om validitet og relabilitet, før vi avslutter med undersøkelsesdesign.

Informasjon om virkeligheten kalles i vitenskapen for empiri. Eller sagt på en annen måte: data om virkeligheten.

Metoden henger tett sammen med virkeligheten, og den kan ifølge Jacobsen (2018:21,22) vise seg på to ulike måter:

- a) *Forskerens oppfatninger av hvordan virkeligheten faktisk er, vil ha betydning for hva slags forskningsspørsmål som stilles, og dermed hva slags metode som vurderes som best.*
- b) *Forskerens formulering av forskningsspørsmål og valg av metode vil forme hva slags informasjon som samles inn, noe som igjen vil bestemme hvordan virkeligheten framstår, og dermed hvordan forskeren oppfatter den.*

Illustrert i følgende egenkomponert figur 10 under, hentet fra Jacobsen (2018, s 21 og 22):



Figur 10: Hvordan valg og oppfatning av virkelighet bestemmer metode

4.1 Valg av metode og design

Vi har foretatt et utvalg av populasjonen som innebærer kartlegging av deltakelse i nettverk blant ledere i private barnehager og familiebarnehager. Nettopp med tanke på at det er lederes deltakelse og grad av variasjon i deltakelse vi er interessert i å studere. For å finne svar på vår problemstilling har vi valgt å bruke en kvantitativ metode med en deduktiv og positivistisk tilnærming, som betyr å gå fra teori til empiri, og som: «...positivt tilstede, og som dermed kan sanses og erfares direkte» (Jacobsen 2018, s. 25). Med denne metoden får vi antakeligvis testet ut om våre fem hypoteser samsvarer med valgt empiri.

H1:

«Ledere i store private barnehager har høy nettverkstilbøyelighet»

H2:

«Ledere i små private barnehager har lav nettverkstilbøyelighet»

H3:

«Barnehager eiet av konsern har lavere nettverkstilbøyelighet enn enkeltstående barnehager»

H4:

«Ledere i private barnehager med nasjonal styrerutdanning deltar oftere i nettverk enn ledere i private barnehager som ikke har mer utdanning enn bachelor»

H5:

«Ledere i private barnehager med kort ansiennitet deltar oftere i nettverk enn ledere i private barnehager med lengre ansiennitet»

Metoden er valgt på bakgrunn av vårt spørreskjema som inneholder faste svaralternativer og et par åpne spørsmål der respondenten fyller inn selv. For å oppnå en best mulig svarprosent, ønsket vi at det ikke ble for mange spørsmål, eller variabler å undersøke. Variablene i vår undersøkelse er; ansiennitet/erfaring, utdanningsnivå, størrelse, eier og økonomi. Denne metoden egner seg også godt til oss, da vi har god forhåndskunnskap til temaet som undersøkes. Spørsmålene og påstandene i undersøkelsen kan oppleves som relevante, og de kan blant annet beskrive hyppighet og omfang. Vi er interessert i hvor mange nettverk og ulike type nettverk som lederne deltar i, samt grad av variasjon. Med tanke på at det er lederen (individ) og ikke kontekst vi er interessert i, antas det at denne metoden passer best.

Med en kommune i endring i form av nettverksstruktur som en utviklingsstrategi, så håper vi å få svar på om respondentene er aktive i endringsprosessen ved sin deltakelse eller ei. Vi håper også at datainnsamlingen hjelper oss å se det store bildet, og at det tilfører noen detaljer ved hjelp av de variablene vi har. Metoden kan også være nyttig når man skal trekke generelle konklusjoner fra undersøkelsen.

4.1.2 Sterke og svake sider ved metoden

Lave kostnader og arbeidsbesparelse er sterke sider i web-baserte undersøkelser. Man slipper kostnader i form av for eksempel utgifter til papir, porto reisekostnader og telefoner. Svar fra respondenter i en web-undersøkelse blir lagt i en database som er klar for analyse.

En annen sterk side ved slike undersøkelser er «...*asynkronisitet*» (Jacobsen 2018, s. 279); det har ingen betydning når skjemaet sendes ut, respondentene kan svare når de har tid og mulighet. I tillegg kan metoden hjelpe oss til å nå ut til mange enheter.

Opplevd anonymitet er sterk ved at respondentene opplever at data blir behandlet konfidensielt i motsetning til for eksempel et personlig intervju. Presisjon er et annet stikkord som fremheves som en sterk side ved metoden. Både utstrekning og omfang kan beskrives relativt presist (Jacobsen, 2018).

Den største svakheten ved web-baserte undersøkelser er «...*svarprosent og representativitet*» (Jacobsen 2018, s. 280). Høyere utdanning og alder henger sammen med bruk av internett daglig. Man kan dermed risikere å miste en del av befolkningen. Frafall er stort i slike undersøkelser og dette kan igjen gi lav svarprosent. Mange venter også med å svare og da er hurtighet en svakhet. I motsetning til personlig intervju mister man muligheten til dialog i web-baserte undersøkelser, og dermed kunne få oppklart eventuelle uklarheter (Jacobsen, 2018). Den vil også kunne oppfattes som rigid, da spørsmål og påstander er forhåndsdefinert. Individuelle variasjoner hos respondentene vil være umulig å få frem, samtidig som denne metoden ofte vil være ganske individualistisk. På den annen side har forskning vist at svarprosenten er høyere i undersøkelser med nettopp spørsmål og påstander som er forhåndsdefinert, enn ved bruk av åpne spørsmål. Åpne spørsmål/svaralternativer i en kvantitativ metode bryter med metodens hensikt, nemlig å samle inn mest mulig standardisert informasjon. Åpne spørsmål gir utallige ulike svar, med andre ord lite begrensinger, som er typisk i en kvalitativ metode. I undersøkelsen vår har vi tatt med nyanser der svaralternativene går fra « i svært stor grad til i svært liten grad» og «svært enig til svært uenig». En svak side her er at respondenten kommer inn i en rytme som gjør at de svarer ut fra tidligere svar, «gammel vane» (Jacobsen 2018).

4.1.3 Nærhet eller distanse

En fordel for oss som har vært ledere i flere år, og jobbet i oppvekstfeltet har medført kjennskap til flere av respondentene. Vi er også selv aktive deltakere i ulike typer nettverk og har vært det i noen år. Det tror vi kan bidra til at vi blir møtt med åpenhet og tillit, empati, forståelse og velvilje til å besvare undersøkelsen vår. Vi har et opplevd eksempel fra barnehagenettverkssamling der kommunalsjefen oppfordret ledere til å bidra med å svare på undersøkelsen vår. Hun nevnte også at masteroppgaven skal brukes til videreutvikling av

barnehagefeltet i kommunen. Respondentene har samme stilling som oss, de er ledere. Det «pedagogiske språket» er kjent for oss. Det har vært med på å forme spørsmålene i undersøkelsen, og som vi tenker vil hjelpe respondentene til å forstå hva vi spør om. Når man som forsker har nærhet til feltet er faren stor for å være forutinntatt. Vi har på forhånd skapt våre egne meninger om svarene vi får på undersøkelsen. Dette har vi tatt hensyn til, og målet vårt har derfor vært at vi skal være så objektive som overhodet mulig.

4.2 Validitet og reliabilitet

En undersøkelse skal være en metode til å samle inn empiri. «Uansett hva slags empiri det dreier seg om, bør den tilfredsstillende to krav: 1) empirien må være gyldig og relevant (valid). 2) empirien må være pålitelig og troverdig (reliabel) (Jacobsen 2018, s. 16). Validitet handler om dokumentasjon og vår tolkning av data vi har samlet inn fra spørreundersøkelsen. Om vi faktisk får svar på det vi undersøker. Validitet kan også deles opp i intern og ekstern gyldighet og relevans. Intern validitet handler om det man undersøker, eller det man ønsker å måle. Har vi dekning for de konklusjoner vi trekker på et gitt tidspunkt, eller kan det være andre forklaringer som kan være med å påvirke. Sagt på en annen måte, at variablene i undersøkelsen er med på finne ut om x er lik y, eller om det skyldes en tredje variabel. Ekstern validitet handler om det er mulig å generalisere våre funn til å gjelde i andre kommuner. Med andre ord, er det overførbart og representativt? Reliabilitet betyr at undersøkelsen må være til å stole på. Den må være pålitelig og troverdig, og handler om nøyaktigheten i innsamling og behandlingen av data. Det handler om vi kan få like resultater gang på gang uavhengig av tidspunkt. Med tanke på tidspunkt for utsending av vår spørreundersøkelse med Covid -19, kan vi stille oss spørsmål om vi hadde fått andre resultater da det er færre fysiske nettverksmøter, og flere digitale møter.

4.3 Undersøkelsesdesign

Vi har valgt et web-basert spørreskjema via programmet Survey Xact, som også ble godkjent av NSD. Undersøkelsen ble sendt ut til 71 respondenter som er ledere i private barnehager og familiebarnehager. Stabsleder for Forvaltning/myndighet Oppvekst ble kontaktet pr mail for innhenting av e-post adresser til alle ledere i private barnehager og familiebarnehager i kommunen. I tillegg kontaktet vi leder i referansegruppen i PBK (Private Barnehager i Kristiansand kommune) på e-post, med ønske om et lite innlegg om undersøkelsen og oppgaven vår på kommende ledermøte. Nettopp med tanke på å redusere frafallet. Undersøkelsen ble sendt ut med en svarfrist på to uker, med en puring etter en uke.

Med god hjelp fra våre veiledere og inspirasjon fra tidligere masterstudenter Silje Vegge (2016) og Anne Kristin Andresen, Marianne Tiochta og Johnny Tiochta (2017) utformet vi spørsmål og påstander. Med tanke på at deres forskning har likhetstrekk med vår, kunne det også være interessant å sammenligne funn på tvers av kommuner. Det var viktig for oss at spørsmålene og påstandene skulle være lett forståelige, enkle og ikke for mange. Bakgrunnen for dette var at vi visste at lederne stod/står i krevende dager pga Covid -19, som innebar/innebærer mange rapporteringer bak og foran seg, og et tidsaspekt som måtte tas hensyn til. I dette tilfellet var det derfor viktig å ha søkelys på en undersøkelse med flere påstander enn åpne spørsmål. Samtidig skulle spørsmålene og påstandene gi oss svar på problemstillingen vår. Vi har i tillegg til spørsmålene og påstandene utarbeidet noen hypoteser. Ved hjelp av våre variabler håpte vi å kunne anta, se en sammenheng som kunne bekrefte eller avkrefte hypotesene.

Teorien er operasjonalisert til konkrete spørsmål og påstander. Viser til tabell 3, hvor noen av påstandene er brukt. Vi valgte å definere begrepet nettverk, som en forklaring til hva lederne i barnehagen skulle svare på. Kommunens egen definisjon på nettverk som lederne ellers var kjent med, ble brukt, i tillegg til Dag Ingvor Jacobsen (2014) sin kategorisering etter nettverkets funksjon/oppgave.

Valg av analyse falt på bruk av crosstabs i SPSS. Crosstabs vil i vårt tilfelle oppsummere/visе forholdet mellom de ulike variabler på en oversiktlig måte. Med bruk av crosstabs kan man for eksempel sammenligne hvordan avhengige og uavhengig variabler samvarierer. Vi har valgt crosstabs i stedet for bivariat korrelasjonsanalyse ettersom sistnevnte helst bør ha høyere antall respondenter (større N) for å gi signifikante resultat. Ideelt sett hadde vi analysert data med bivariat eller multivariat regresjonsanalyse, men grunnet forholdsvis lavt antall respondenter (N=33) var dette ikke hensiktsmessig.

4.3.1 Våre respondenter

Av 71 respondenter fikk svar av 40, det vil si en svarprosent på 56. Det var 33 respondenter som gjennomførte hele undersøkelsen, og 7 som gjennomførte deler av den. Undersøkelsen vår er sendt ut til ledere i tre ulike barnehage «typer» (ulik eierform). Vi starter med en kort beskrivelse av disse. Vi presenterer funn ut fra respondentenes bakgrunnsvariabler som eierform (type barnehage), utdanning, erfaring og barnehagens økonomi.

Privat barnehage enkeltstående

Privat barnehage enkeltstående kalles også «ideelle barnehager», og eies ofte av stiftelser, menigheter, universiteter, AS med flere, som har andre formål enn å tjene penger. I disse barnehagene er det daglig leder som sammen med for eksempel en ledergruppe som staker ut den pedagogiske retningen og setter mål, satsinger og strategier. Barnehagene har gjerne et styre som sørger for at barnehagen driftes stabilt og i henhold til lover, forskrifter og vedtekter. Størrelsen varierer fra en-avdelingsbarnehager med fem ansatte til ti avdelinger med femti ansatte. I undersøkelsen var det 38% som tilhører denne type eierform.

Privat barnehage eiet av større konsern

Konsern barnehager kan også kalles kommersielle barnehager. De eies ofte av private personer eller av selskaper som driver barnehagedrift. Barnehagene har en «pedagogisk plattform» som omhandler mål, strategier og satsingsområder mm, som en daglig leder må arbeide etter. De har også interne nettverk innad i konsernet, og på tvers av kommunegrenser. Størrelsen varierer fra en-avdelingsbarnehager med fem ansatte til ti avdelinger med femti ansatte. I undersøkelsen var det 47% som tilhører denne type eierform.

Privat familiebarnehage

En familiebarnehage er en liten barnehage med få barn og drives ofte fra et hjem. Det er gjerne de som eier hjemmet som blir omtalt som daglig leder. Hjemmene må ha en godkjenning fra kommunen, og de må i tillegg tilfredsstille krav i barnehageloven. Antall barn varierer fra ca. 8 til maks 30 barn. Barnehagelærer er ansvarlig for pedagogisk veiledning. I undersøkelsen var det 16% med denne type eierform.

4.3.2 Kritisk evaluering av prosessen

Det har ikke vært tid og ressurser nok til å benytte mer enn en metode. Valget falt på kvantitativ metode. Dersom vi hadde hatt mer tid og ressurser kunne valget falt på kvalitativ metode. Det hadde mest sannsynligvis gitt oss andre funn og perspektiver, med for eksempel dybdeintervjuer. Det som hadde vært interessant med et eventuelt dybdeintervju, var om svarene her ville gitt oss andre indikasjoner på ledernes opplevde nytteverdi av nettverksdeltakelse. Vi sendte ut undersøkelsen med en svarfrist på to uker. Sett i ettertid kunne vi med fordel ha hatt undersøkelsen ute en uke lengre.

Vi mottok en henvendelse på e-post fra en av respondentene vedrørende usikkerhet rundt antall nettverksdeltakelse. Etter to e-post korrespondanser med avklaring på respondentens spørsmål, fikk vi hyggelig mail tilbake om at hun hadde lest feil og misforstått spørsmålet, og besvart undersøkelsen i sin helhet. Når det gjelder selve spørreundersøkelsen og vi ikke hadde tatt utgangspunkt i tidligere forskning, kunne vi med fordel utformet egne spørsmål og påstander. Det kan tenkes at vi hadde vært mer kreative i utformingen, mulig spissformulert spørsmålene mer, og sannsynligvis hatt flere spørsmål og påstander, som kunne gitt oss et annet resultat/andre funn. Vi har brukt mengdebegrep som: mange, noen og få nettverk i selve spørreundersøkelsen. Dette kan tolkes individuelt i hva respondentene legger i de ulike begrepene. Hadde funnene vært mer valide og sett annerledes ut dersom vi hadde benyttet tallmengde?

Med tanke på tidspunkt for utsending av vår spørreundersøkelse med Covid -19, har vi reflektert over et par ting. Da det er flere digitale møter og færre møter, så antar vi at leder er mer tilstede, og vi hadde sett for oss en høyere deltakelse i undersøkelsen. På den andre siden kan det antas at dersom vi hadde utsatt spørreundersøkelsen til 2021, hadde kanskje ikke Covid -19 spilt en like stor rolle med tanke på mengde rapporteringer som det medførte.

5.0 Empiri

I første del av dette kapitlet presenteres data fra empirien vedrørende nettverksdeltakelse, ulike typer nettverk, antall nettverk, hvem som initierte nettverkene og lokalisering av nettverk. Disse er skissert i tabeller fra 4, 5, 6, 7 og 8.

Andre del av kapitlet tar for seg nytteverdi. Disse er skissert i tabellene 9, 10 og 11. Her er tallmaterialet mer omfattende, så vi har valgt å analysere under hver tabell. Det er også mer hensiktsmessig da vi foretar noen sammenligninger mellom tabellene.

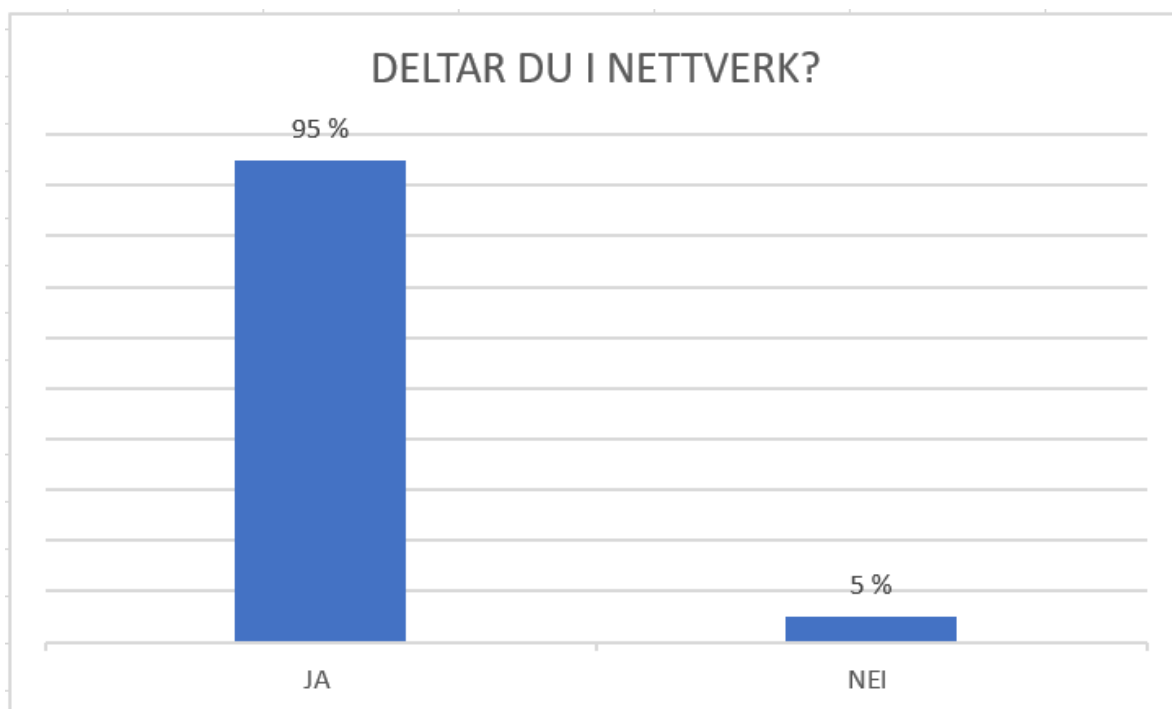
5.1 Nettverksdeltakelse blant private barnehager i Kristiansand kommune

I undersøkelsen vår var vi ute etter å kartlegge om lederne i private barnehager og familiebarnehager deltar i nettverk. Vi var også interessert i hva slags type nettverk de deltar i, om de betegner seg som deltaker i mange, noen eller få nettverk. Videre ønsket vi å finne ut hvem som initierte nettverkene og hvor de er lokalisert. Disse funnene illustreres ved hjelp av tabeller.

5.1.2 Nettverksdeltakelse

Som vi ser ut fra tabell 5, er det 95% av ledere i private barnehager og familiebarnehager som deltar i nettverk.

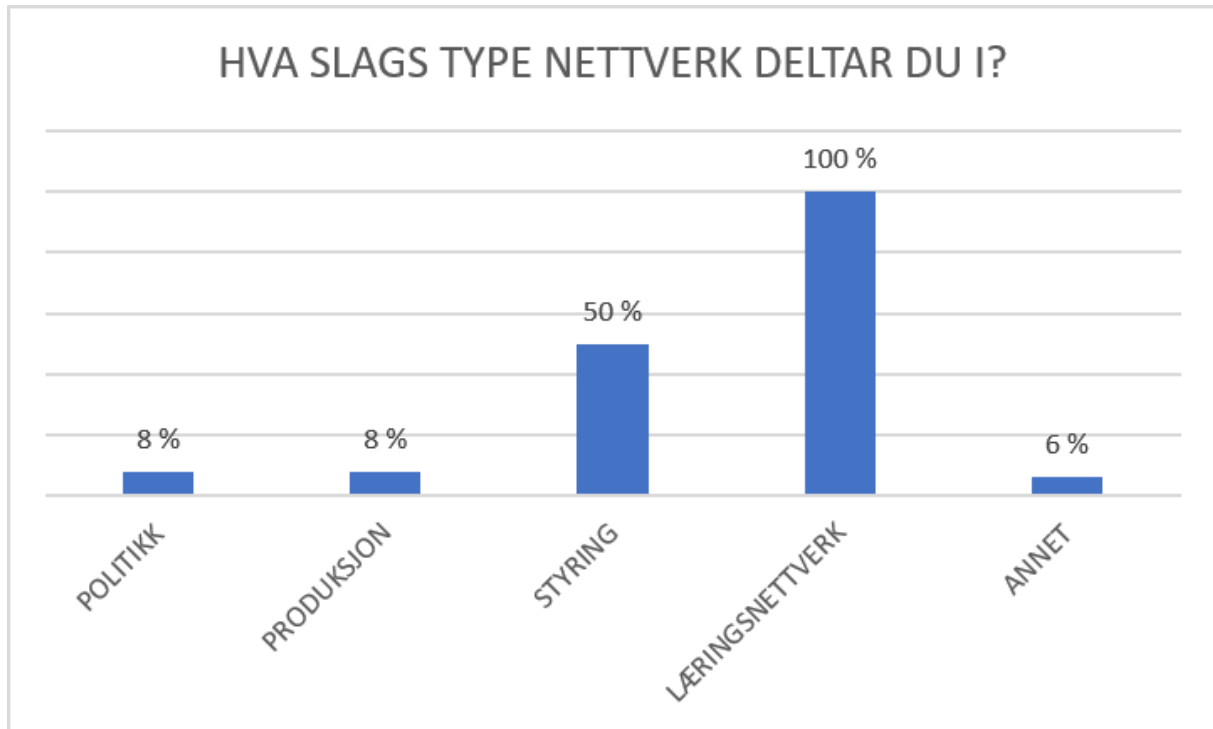
Tabell 5: Antall respondenter som angir at de deltar i nettverk, prosent. N = 40.



5.1.3 Ulike typer nettverk

Tabell 6 viser at det er 50% som deltar i styringsnettverk og 100% som deltar i læringsnettverk.

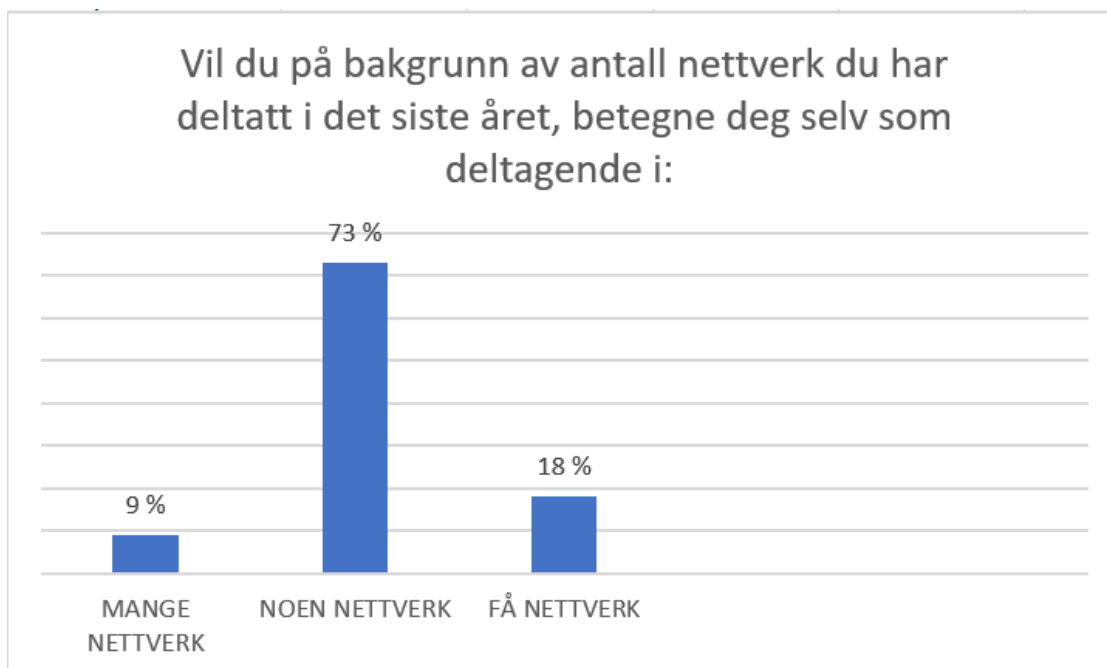
Tabell 6: Fordeling av deltakelse i ulike typer nettverk, prosent. N=40



5.1.4 Antall nettverk

Som vi ser i tabell 7 er det 73% som betegner seg som deltakende i noen nettverk. 18% er deltakende i få nettverk og 9% deltar i mange nettverk.

Tabell 7: Antall nettverk. N=40



5.1.5 Hvem initierte nettverkene

Som vi ser av tabell 8 er det 100% som deltar i nettverk som er initiert av kommunen..

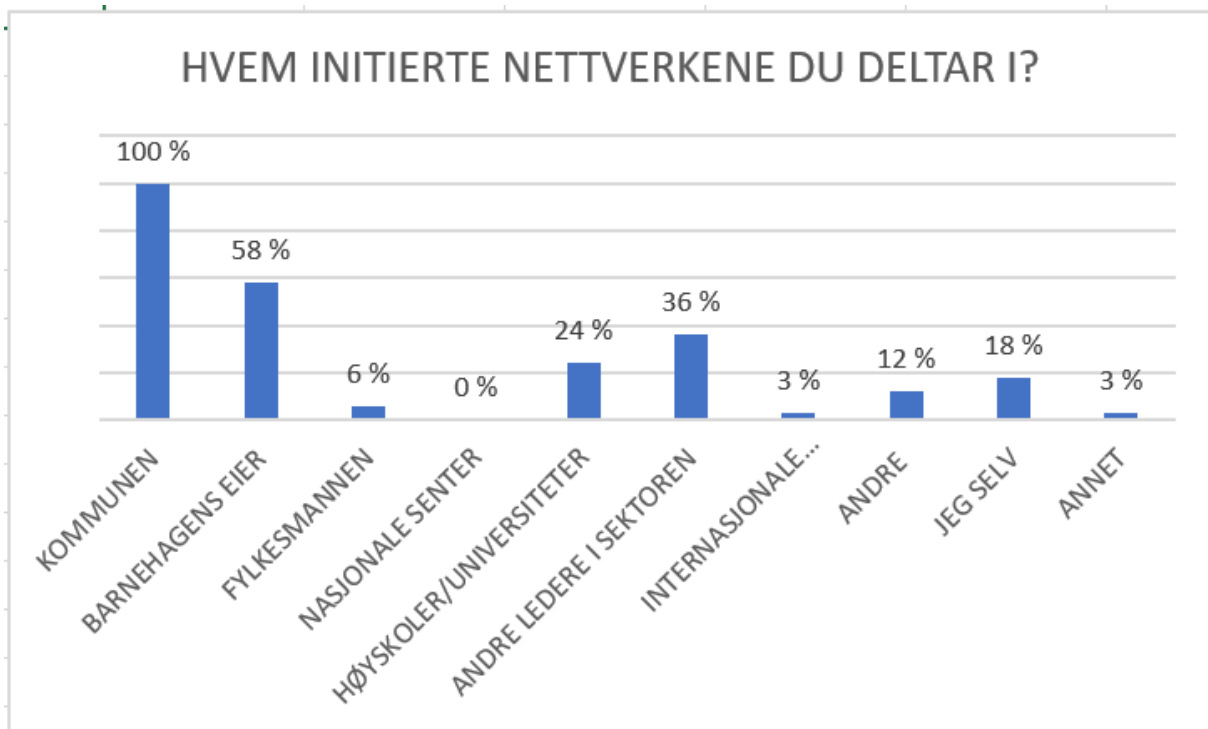
Barnehagens eier står for 58% av svarene.

Deltakelse initiert av andre ledere i sektoren er på 36%

Nettverk initiert av høyskoler/universiteter har en svarprosent på 24%.

I tillegg er det verdt å notere at følgende aktører scorer lavere, fylkesmannen 6% og internasjonale eks Erasmus 3%.

Tabell 8: Hvem initierte nettverkene. N=40



5.1.6 Lokalisering av nettverkene

Tabell 9 viser:

88% av nettverkene lederne deltar i, er lokalisert på tvers av kommunale og private barnehager. 82% deltar i nettverk som er lokalisert innenfor kommunen, og 73% innenfor sin sone i kommunen.

Som vi ser i tabell 9 så er det 27% som nettverker på tvers av kommuner og 24% som nettverker på tvers av fylker.

0% nettverker på tvers av landegrenser.

Tabell 9: Lokalisering av nettverk. N=antall svar

HVOR ER NETTVERKENE DU DELTAR I LOKALISERT?		
	Svarprosent	N
Innenfor din sone i kommunen	73%	24
Innenfor kommunen	82%	27
På tvers av kommunale og private barnehager	88%	29
På tvers a kommuner	27%	9
På tvers av fylker	24%	8
På tvers av landegrenser	0%	0

6.0 Nytteverdi av nettverksdeltakelse blant ledere i private barnehager og familiebarnehager i Kristiansand

Dette kapittelet tar for seg nytteverdi av deltakelse i nettverk.

For å få svar på lederne i private barnehager og familiebarnehagers nytteverdi i nettverk, utformet vi en del påstander i spørreundersøkelsen. Disse påstandene har vi delt inn i tre tabeller, 9, 10 og 11. Tabell 9 starter med: nettverk bidrar til...resten av påstanden er oppført i tabellen. Tabell 10 tar for seg påstander om leders deltakelse, mens tabell 11 tar for seg påstander til årsaker til at leder ikke velger å delta. I de to første tabellene velger vi å fokusere fordelingen på de to høyeste verdiene, henholdsvis i svært stor grad/svært enig og i stor grad/enig, mens vi i den siste tabellen (årsaker for ikke-deltakelse) ser på grad av uenighet i påstandene. Tallmaterialet i de tre tabellene er omfattende, så vi har valgt å analysere funn under hver tabell. Det er også mer hensiktsmessig da vi foretar noen sammenligninger mellom tabellene.

6.1 Nytteverdi av deltakelse

Tabell 10: Spørsmål om nytteverdi av nettverk, prosentandel samt gjennomsnitt

(standardavvik) på en skala fra 1 (svært enig) til 5 (svært uenig), N = 33

	I svært stor grad	I stor grad	I noe grad	I liten grad	I svært liten grad	Gj.snitt
Økt kvalitet i min barnehage	21	39	36	3	0	2,21 (.82)
Økt måloppnåelse i min barnehage	9	39	39	12	0	2,55 (.83)
Økt effektivitet i min barnehage	3	27	45	18	6	2,97 (.91)
Styrke barnehagens omdømme	12	39	39	6	3	2,48 (.90)
Kompetanseheving/faglig oppdatering i barnehager	21	61	18	0	0	1,97 (.63)
Økt delingskultur mellom barnehagene	36	42	15	6	0	1,91 (.87)
Innovasjon/nytenkning på tvers av barnehager	21	48	30	0	0	2,09 (.72)
Tverrfaglig samarbeid mellom ulike instanser og enheter	24	45	24	6	0	2,12 (.85)
Muligheter til å samarbeide på tvers av barnehager	33	39	24	3	0	1,97 (.84)

Viser til tabell 10. Her ønsket vi å få frem hva lederne anser som størst nytteverdi ved å delta i nettverk. Gjennomsnittlig ser vi at svaralternativet «i stor grad» dominerer i tabellen på alle påstandene. Funnene tyder på at nettverk skaper verdi i form av blant annet innovasjon/nytenkning, tverrfaglig samarbeid mellom ulike instanser og enheter. Størst prosentandel har kompetanseheving og faglig oppdatering i barnehagen med 61%. Gjennomsnitt av besvarelsene ligger også høyt her med 1.97. Det tenker vi relateres til deltakelse i lærende nettverk. Opplevelse av medbestemmelse og teambygging er faktorer som spiller inn i human resource rammen, som også er gjenkjennbart i et lærende nettverk. Dette funnet samsvarer også med forskningen (2017) fra Skien kommune.

«Økt effektivitet» scorer lavest av alle påstandene med 27 % i stor grad og kun 3% i svært stor grad. Gjennomsnittet her ligger på 2,97 og er dermed det laveste gjennomsnittstallet. Det undrer vi oss over, når vi ser at både delingskultur og tverrfaglig samarbeid ansees som stor nytteverdi, at da ikke effektiviteten scorer høyere. Med en delingskultur og et samarbeid på tvers vil man jo anta at man får tips, ferdige opplegg, handlingsplaner med mer, som igjen kan medføre at man kan dra nytte av og bruke tiden på andre arbeidsoppgaver. I forhold til fortolkningsrammene beskrevet i kapittel 3, tabell 3 s.27, så viser undersøkelser at «...å kunne bruke flere rammer kan knyttes til større effektivitet hos ledere» (Bolman & Deal, 2014 s. 43). Vi ser at det å styrke barnehagens omdømme samt økt måloppnåelse får lik svarprosent på 39%. Dette finner vi igjen i den strukturelle fortolkningsrammen. Holmquist (2010) peker på at effektivitet er vanskelig å måle, og kan derfor sees på som en ulempe. Det er derfor interessant å se på tabell 11 i 6.2.

Gjennomsnittsverdiene varierer fra 1,91 på det høyeste til 2,97 på det laveste. Som nevnt innledningsvis tyder disse tallene alt i alt på at nytteverdien jevnt over ansees som forholdsvis god.

6.2 Leders deltakelse i nettverk

Tabell 11: Årsaker til nettverksdeltakelse blant barnehageledere, prosentandel samt gjennomsnitt (standardavvik) på en skala fra 1 (svært enig) til 5 (svært uenig), N=32

	1	2	3	4	5	Gj.snitt
Andre barnehageledere deltar	13	44	31	13	0	2,44 (.87)
Styrker lederrollen i barnehagen	53	41	6	0	0	1,53 (.62)
Erfaring- og kunnskapsdeling som skaper nye ideer og løsninger	56	34	6	0	3	1,59 (.87)
Bidrar til endring i barnehagen min	28	50	22	0	0	1,94 (.71)
Får hjelp til utfordringer jeg ikke kan løse alene i barnehagen min	16	38	31	13	3	2,50 (1.0)
Aktuell agenda i nettverket	19	75	3	3	0	1,91 (.58)
Arbeidet mitt som leder effektiviseres	16	41	38	6	0	2,34 (.82)
Det gir økonomisk gevinst for barnehagen	3	0	44	34	19	3,66 (.90)
Det er en strategi til utvikling i barnehagen	34	53	9	3	0	1,81 (.73)

* På en skala med verdier 1 (svært enig), 2 (noe enig), 3 (hverken enig eller uenig), 4 (noe uenig), 5 (helt uenig)

Sammenligner vi tabell 10 og 11 i forhold til effektivitet, kan det se ut som at det individuelle utbytte er større enn det organisatoriske. Leder opplever at arbeidet effektiviseres som følge av deltakelse med 41% enig og 16% svært enig. Gjennomsnittsverdi her er 2,34.

Effektivisering er sentral i en strukturell fortolkningsramme.

Ser vi videre på påstanden om at agenda betyr noe for deltakelse får vi en svarprosent på 75% som svarer enig og 19% svært enig. Gjennomsnittsverdien her er 1.91 og dermed også forholdsvis høyt. Ut fra dette kan det se ut som om at agendaen i nettverket har en stor betydning for lederen. Her kan det antas at human resource rammen kan ha en betydning, hvor lederen har behov og ferdigheter som stemmer overens med den aktuelle agendaen.

Erfaringsdeling og kunnskap dominerer med høye svar på svært enig, henholdsvis 56% og 53%. Hele 53% var enig om påstanden at deltakelse er en strategi til utvikling i barnehagen. Funnet knytter vi opp mot den strukturelle fortolkningsrammen, som handler om samordning, kontroll og styring, samt problemløsning og omstrukturering. Det kan tyde på at lederne i de private barnehagene bruker nettverk som et verktøy i utvikling av sin barnehage, som vi igjen finner og som samsvarer med kommunens strategi.

På påstanden om økonomisk gevinst ser vi et helt annet bilde. 3% svarte svært enig og 0% svarte enig. Her lurer vi på om respondentene forstår eller misforstår påstanden. Vi har tenkt og tolket påstanden vår inn mot for eksempel effektivisering, og at nettverk kan gi gevinst i form av at hvor flere samarbeider blir det stordriftsfordeler. Utgifter til for eksempel kurs og foredrag (eksterne) kan deles. I tillegg til å undersøke leders deltakelse i nettverk, var vi også interessert i å undersøke årsaker til at ledere ikke deltar. Sett i lys av regjeringens og kommunens betraktninger om at vi står overfor komplekse utfordringer i samfunnet og i hverdagen, reagerer vi på at det er hele 13% som svarer at de er uenig i påstanden om at «jeg får hjelp med utfordringer jeg ikke kan løse alene i barnehagen min (Se tabell 11). Kan det skyldes at spørsmålet er misforstått, eller at lederne ikke har tillit til at akkurat det de står overfor kan andre bidra med? Eller er det rett og slett bare så enkelt som om at agendaen i nettverket ikke samsvarer med de utfordringer de står overfor, og unnlater bruk av voice? Undersøkelsen sier/viser ikke om det er store eller små aktører som er de 13%. Det vi vet er at store konsern har egne selskap med toppledere, som eventuelt bidrar i komplekse saker eller utfordringer, og som mulig kan føre til at nettverket ikke får «saken», og at de svarer seg derfor uenig. Et annet interessant funn er at 13% har svart at de er uenige i påstanden jeg deltar for andre barnehageledere deltar. Tallet skulle man kanskje trodd var betydelig høyere, når man tenker på at man i utgangspunktet bør ha et mål og en mening med deltakelse uavhengig av andres deltakelse. Også med tanke på individuell- og organisatorisk nytte. På den annen side kan lojaliteten mulig være en forklaring. Vi stiller opp for hverandre. Viser her til Human resource rammen og Hirschman (1970).

6.3 Ikke deltakelse i nettverkene

Tabell 12: Årsaker til at man ikke deltar i nettverk, prosentandel og gjennomsnitt

(standardavvik) på en skala fra 1 (svært enig) til 5 (svært uenig)

	Svært enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Svært uenig	Gj.snitt	N
For mange som ikke bidrar («gratis passasjerer»)	0	0	29	36	36	4,0 (.81)	29
Deltakelse går på bekostning av nettverksdeltakelse internt i eget konsern	4	4	14	43	36	4,04 (.99)	28
Min barnehageeier viser liten interesse for at jeg skal delta	0	0	11	43	46	4,36 (.67)	28
Ikke tradisjon for deltakelse i nettverk	4	0	4	46	46	4,32 (.86)	28
Jeg har ikke tid	14	25	14	32	14	3,07 (1.33)	28
Det er for få møter i nettverket	0	0	18	43	39	4,21 (.73)	28
Min deltakelse i nettverket har ingen påvirkning i mitt daglige arbeid som leder	0	4	14	50	32	4,11 (.76)	28
Det er for lite styring og ledelse i nettverket	0	4	15	48	33	4,11 (.08)	27
Andre deltakere styrer nettverket for mye	0	4	14	43	39	4,18 (.81)	28
Opplever mistillit til andre i nettverket	0	0	0	50	50	4,50 (.50)	28
Det jeg lærer i nettverket er vanskelig å overføre til min arbeidshverdag	0	0	29	50	50	3,96 (.74)	28
For få deltakere i nettverket	0	4	11	57	29	4,11 (.73)	28
For mange deltakere i nettverket	0	0	25	50	25	4,0 (.72)	28
Arbeidet i nettverket er preget av for mange personlige meninger og tanker	0	3	17	48	31	4,07 (.79)	28

Tabell 12 tar for seg påstander om hvorfor leder ikke velger å delta. Svar fra respondentene går fra uenig eller svært uenig i påstandene. Ut fra hvordan vi tolker funnene fra respondentene kan det tyde på at våre påstander ikke er årsaker til at de ikke deltar. Fordelingen av svarprosent er ganske jevne. Da er det naturlig å tenke at det ligger andre argumenter som ligger til grunn.

Det som kommer tydeligst frem er tidsaspektet (gjennomsnittsverdi 3,07). Da stiller vi oss spørsmålet: dreier det seg om egne nettverk innad i større konsern som ledere ser seg nødt til, eller får beskjed om å prioritere? Vi hadde på forhånd antatt at leder måtte prioritere egne nettverk internt i konsernet, men funn viste at dette ikke stemte. I påstand om deltakelse her var det henholdsvis 43% og 36% som sa seg uenig og svært uenig i dette. Samme finner vi i påstand om eiers interesse for deltakelse, her var det henholdsvis 43% og 46% som sa seg uenig og svært uenig. Når det gjelder de små familiebarnehagene, velger de kanskje ikke å delta på grunn av kapasitet både med tanke økonomi og personalressurs. Dette ser vi i sammenheng med strukturell fortolkningsramme som blant annet omhandler styring og struktur. Videre kan det tenkes at de som ikke deltar mangler nettverk som en strategi til utvikling, selv om flesteparten svarte positivt til nettopp dette. Av funnene så finner vi også at flere har svart hverken enig eller uenig på mange av påstandene. Vi tolker påstandene dithen at respondentene kanskje ikke kjenner til hva nettverk dreier seg om, eller hva de inneholder. Hele 29% svarer hverken enig eller uenig på påstanden om at «det er for mange som ikke bidrar («gratis passasjerer»»». Nettverk kan bestå av såkalte «gratispassasjerer» som bare tar godene uten å måtte bidra selv, og som dermed kan fremstå som en negativ faktor i nettverk. Det kan tenkes at respondenten ikke er kjent med begrepet «gratispassasjerer», og derfor avgir svar deretter. Hele 29% svarer at hverken enig eller uenig på påstanden om at «det jeg lærer i nettverket er vanskelig å overføre til min arbeidshverdag». Er forventningene i nettverket uklare? Har lederne mangel på struktur vedrørende delingskultur? Hva med overføringsnytte, er det sprik eller liten sammenheng mellom agenda i nettverket og deres arbeidsoppgaver? Eller er påstanden misforstått? Vi har ingen grunnlag for å konkludere disse spørsmålene, men vi velger å ta dem med som en refleksjon. Erfaring og utdanning tenker vi også spiller en vesentlig rolle. Det kommer vi tilbake til i kapittel 7 hvor våre hypoteser blir tolket.

6.4 Individuell læring og organisatorisk læring

«Nytten av utbytte i lærende nettverk fins på to nivåer, den individuelle og den organisatoriske» (Mats Holmquist 2010, s.147). I kapittel 3.2 har vi belyst Holmquist sin modell over utviklingsprosess med støtte i nettverk. Jacobsen og Thorsvik (2013) har utviklet en læringssirkel kalt «Læringssirkelen». Prosessen i sirkelen viser en sammenheng mellom læring på individ- og organisasjonsnivå. Selve figuren er bevisst utelatt, da vi primært er ute etter å belyse våre funn inn mot teorien. Samtidig ser vi likhetstrekk mellom de to nevnte teoretikere. Funnene i tabell 11 viser at deltakelse i nettverk styrker deres lederrolle. Men det sier ingenting på hvilken måte det styrker lederrollen. 53% svarte svært enig og 41% svarte enig. Det kan antas at de som har erfart dette har opplevd noe nytt i nettverket, ervervet ny kunnskap og kompetanse, samt at den kollektive læringen i nettverket har gitt lederen læringsutbytte. Sammenligner vi tabell 10 og 11 i forhold til effektivitet, kan det se ut som at det individuelle utbytte er større enn det organisatoriske. Leder opplever at arbeidet effektiviseres som følge av deltakelse med 41% enig og 16% svært enig. Effektivisering er sentral i en strukturell fortolkningsramme. Ser vi videre på påstanden om at agenda betyr noe for deltakelse får vi en svarprosent på 75% som svarer enig og 19% svært enig. Ut fra dette antar vi at agendaen i nettverket har en stor betydning for lederen. For individuell læring kan det tyde på at nettverk er en viktig arena for ledere. Her kan de få kompetanse som kan bli verdifullt både for egen del, men også for utvikling av egen organisasjon.

Hvordan skal nettverksutbytte for individet bli nyttig for organisasjonen? Sett i lys av Torbjørn Lund (2015) sine perspektiver på individuelle kvalifikasjoner (kapittel 3.2) hvert individ tar med seg i et nettverk, samt en leders evne til å tolke situasjoner/oppgaver som skal løses ut fra Bolman og Deal (2014) sine fortolkningsrammer, kan vi anta at det vil ha stor betydning for at individet overfører læringen til organisasjonen. Dette samsvarer med våre funn fra undersøkelsen i tabell 10 og 11 (individuell og organisatorisk), med påstander om at nytteverdien er høy både individuelt og organisatorisk i områdene kompetanseheving, kunnskap, fag og løsninger i arbeidet deres, med henholdsvis 56% svært enig og i stor grad 61%.

Hvordan skal kommunen med deres nettverksstrategi klare å forhindre at læring kun blir på individnivå og ikke blir overført til organisasjonene, i vårt tilfelle barnehagene? Kommunen må skape og formidle tydelige forventninger til lederne, slik at kunnskapsoverføring skjer fra individ til organisasjon. I et barnehage-skole nettverk i kommunen som ble gjennomført

november 2020 ble det tydelig presisert: «jeg har en forventning om at dere ledere har en struktur eller en strategi innad i organisasjonen på hvordan dere bringer videre kunnskapen i dette nettverket, med andre ord hvordan deres delingskultur fungerer». Nettverkene som kommunen nå har opprettet er ment som tiltak med mål om forbedret og endret praksis, som man igjen kan betegnes som et endringsarbeid. Kommunen må ta sine grep om denne prosessen, og spørsmålet blir da hvordan aktørene agerer. Tidligere forskning fra FLIK (2013) viste at ledere i barnehagene var endringsvillige, som også samsvarer med våre funn hvor hele 28% svarer seg svært enig, og 50% enig i at deltakelse i nettverk bidrar til endring. Ut fra disse funn tolker vi dette som gode forutsetninger for at kommunen kan lykkes med sin strategi. Holmquist (2010) peker på noen hindre for organisatoriske effekter av nettverksarbeid:

Strategibrust: i de tilfeller man som leder av en organisasjon sender en aktør til et nettverk for at det er positivt for aktøren, men ikke nødvendigvis for organisasjonen. Det mangler gjerne i tillegg en strategi- og oppfølgingsplan.

Forankringsbrust: Lederen sender en aktør som skal delta i nettverket, uten en beslutning om mål og mening, og i tillegg mulig uten tilknytning til selve hverdagen.

Kunnskapsoverføringshinder: Kunnskap som er hos eksempelvis lederen av nettverket, og som ikke nødvendigvis blir forstått hos de andre aktørene. Det krever tid, kunnskapen må fordøyes, den bør være gjenkjennelig for at den i det hele tatt kan forankres i egen organisasjon.

Tidsbrust: Tid til å følge opp, bringe videre, utbytte fra nettverket prioriteres ikke.

Logikk kollisjon: Utviklingen dominerer i nettverket, mens utvikling og endring i organisasjonen må vike, da fokuset er på produksjon.

Funn i undersøkelsen vår antyder at barnehagene har nettverk som strategi, de har kunnskapsoverføring, de er endringsvillige og opptatt av utvikling. Vi finner ikke noen umiddelbare hindre for organisatoriske effekter av nettverksarbeid som Holmquist peker på.

7.0 Variasjon av deltakelse av private barnehager og familiebarnehager i Kristiansand kommune

I dette kapittelet tar vi for oss hypotesene H1 til H5.

H1: «Ledere i store private barnehager har høy nettverkstilbøyelighet»

H2: «Ledere i små private barnehager har lav nettverkstilbøyelighet»

H3: «Barnehager eiet av konsern har lavere nettverkstilbøyelighet enn enkeltstående barnehager»

H4: «Ledere i private barnehager med nasjonal styrerutdanning deltar oftere i nettverk enn ledere i private barnehager som ikke har mer utdanning enn bachelor»

H5: «Ledere i private barnehager med kort ansiennitet deltar oftere i nettverk enn ledere i private barnehager med lengre ansiennitet»

Med utgangspunkt i hypotesene har vi diskutert de ulike antakelsene om variasjon. For å få svar på andre del av problemstillingen, har vi tatt for oss de fem hypotesene og avslutningsvis samlet disse i en tabell 18, for å se om de kan bekreftes eller avkreftes.

7.1 Størrelse som en uavhengig variabel

H1: «Ledere i store private barnehager har høy nettverkstilbøyelighet»

H2: «Ledere i små private barnehager har lav nettverkstilbøyelighet»

Tabell 13: Størrelse

	DELTAR DU I NETTVERK		
STØRRELSE PÅ BARNEHAGE DU ER LEDER I:	JA	NEI	TOTAL
Stor barnehage	10	0	10
Middels barnehage	10	0	10
Liten barnehage	11	1	12
Total	31	1	32

Vi bruker størrelsen stor, middels og liten. Det kan være individuelle oppfatninger av hva som ligger i de ulike størrelses begrepene. Som det kommer frem i tabellen er det jevn fordeling mellom de ulike størrelsene. Det viser at ledere deltar i nettverk uavhengig av størrelse.

Sammenligner vi funn fra forskning (2017) i Skien kommune, stemmer deres hypotese om at ledere i store barnehager nettverker mer enn ledere i mindre barnehager. Dette samsvarer ikke

med vårt funn. Det kan hende at våre funn hadde vært annerledes, dersom vi også hadde tatt med ledere i kommunale barnehager i undersøkelsen. Ser vi til de fire ulike fortolkningsrammer til Bolman & Deal (2014), i human resource aspektet kan det være positivt i form av vektlegging av mangfoldet (store og små deltar). Nettverket kan også bidra til økt delingskultur mellom barnehagene, noe som hører inn under den symbolske fortolkningsrammen.

Konklusjon: Det kan se ut som om at størrelse ikke har betydning for deltakelse i nettverk. Funnene var veldig jevne, og med dette tallmaterialet gir det oss ikke grunnlag for å bekrefte hypotese 1 og 2.

7.2 Eier som en uavhengig variabel

H3:

«Barnehager eiet av konsern har lavere nettverkstilbøyelighet enn enkeltstående barnehager»

Tabell 14: Eier

	DELTAR DU I NETTVERK		
HVILKEN TYPE BARNEHAGE ER DU LEDER FOR:	JA	NEI	TOTAL
Privat barnehage enkeltstående (eks: stiftelser, menighet, foreldredrevet, AS, bedriftsbarnehage, studentsamskipnad)	12	0	12
Privat barnehage eiet av større konsern	15	0	15
Privat familiebarnehage	4	1	5
Total	31	1	32

Funnene viser at det er jevnt i eierskap mellom privat enkeltstående og privat konsern. Vi synes det er overraskende i en positiv forstand, at familiebarnehager deltar i nettverk. Det er hele fire ut av fem som deltar. Vi hadde forventet mindre deltakelse fra familiebarnehager nettopp med tanke på eierskap, at flere ville valgt en exit. Med tanke på konsern som eier reflekterer vi over deres gode oppslutning av nettverksdeltakelse. En grunn kan kanskje være politisk, ønske om å styrke barnehagens omdømme både innad og utenfor kommunens grenser. Kan det også dreie seg om kjøpslåing og forhandlinger, eller om å bygge koalisjoner? Med støtte i Albert Hirschmans (1970) teori, viser funnene at loyalté står sterkt. I motsetning

til konsern barnehager som har egne interne nettverk, felles «pedagogisk plattform», har enkeltstående barnehager et større mangfold på eiersiden. Behovet for å delta i nettverk kan dermed være større for disse eierne.

Konklusjon: Funn viser at hypotese H3 kan avkreftes.

7.3 Videreutdanning som en uavhengig variabel

H4:

«Ledere i private barnehager med nasjonal styrerutdanning deltar oftere i nettverk enn ledere i private barnehager som ikke har mer utdanning enn bachelor»

Tabell 15: Videreutdanning

Har du videreutdanning:	DELTAR DU I NETTVERK		TOTAL
	JA	NEI	
JA	21	1	22
NEI	10	0	10
Total	31	1	32

Av de 31 respondentene som deltar i nettverk er det 21 av de som har videreutdanning. Det er kun en respondent med videreutdanning, som ikke deltar. Funnet viser at det ca. er en tredjedel som ikke har videreutdanning. Det er økt fokus på kvalitet og kompetanseheving i barnehagesektoren. Viser til revidert strategiplan fra regjeringen Kompetanse for fremtidens barnehage (2018-2022). I planen er kompetanse nøye forbundet med kunnskap og kvalitet, og ut fra våre funn ser vi at det fremdeles er en del uten videreutdanning. Med tanke på nettverkets agenda, og kommunens ønske om at alle skal være med, også i fremtiden, tenker vi blant annet at agendaen må være nøye gjennomtenkt. Blir agenda for «avansert» for de uten videreutdanning kan vi kanskje risikere at de velger exit Hirschman (1970). På den annen side blir agenda for «enkel» kan de med videreutdanning ta en exit. Vi kan bare anta at det kan bli en stor oppgave for kommunen å balansere behov inn mot mangfold. Viser også til funn fra undersøkelsen som er illustrert i tabell 11, som viser at agenda har stor betydning, hele 75%. Hvordan skal kommunen balansere kunnskap, behov og ferdigheter hos de ulike nettverksdeltakerne?

Ledere som har tatt en videreutdanning har tilegnet seg mer kunnskap og vil muligens stå sterkere og bruke voice. Med mer kunnskap vil de kreve mer av nettverket inn mot faglig utbytte og relevans. Det kan bli en exit dersom faglig innhold i nettverket oppleves lite nyttig. Det kan antas at det handler om effektivitet, at lederen vil bruke sin kapasitet på andre

områder. Hva med lojaliteten? Tar leder for mange exit, da kan man kanskje oppleves som illojal? Tillit blir også satt på prøve, den kan svekkes.

Tabell 16: Antall respondenter som angir videreutdanning og deltakelse i nettverk

Deltar du i nettverk	Antall respondenter	Total N (deltakelse)
Pedagogikk	8	30
Veiledning	7	31
Økonomi	3	35
Personal og jus	3	35
Den nasjonale styrerutdanning	16	22
Mastergrad	4	34
Annet	6	

Av de seks ulike typer videreutdanning, finner vi flest respondenter (N=16) som har gjennomført den nasjonale styrerutdanningen. Sammenligner vi dette funnet med de andre typer videreutdanning, ser vi lave tall. Vi antar at den nasjonale styrerutdanningen er logisk å ta som videreutdanning. Vi ser en korrelasjon av deltakelse i nettverk og styrerutdanningen, men ingen tydelig bevis på at det er en kausalitet. De eksisterer på samme tid. I tabell 10, ser vi at svarprosent på påstand om økonomisk gevinst er lav. Det kan kanskje ha en sammenheng med at det er så få som har videreutdanning i økonomi? Eller som har tatt en master, der vi vet at økonomi blant annet er et av emnene. Kan det hende at respondentene har tenkt økonomisk gevinst i form av «penger- penger»? Eller som vi ville ha tenkt, i form av «kost-nytte». Her ser vi en sammenheng mellom tabell 11 og 16, få med videreutdanning innen økonomi, og få som tenker at nettverk gir en økonomisk gevinst. En annen måte å tenke økonomi på kan være i forhold til tid og tidsaspekt. Dersom man som leder tenker og handler ut fra den strukturelle fortolkningsrammen, så kan man klare å disponere tiden man har til rådighet, og tenke at «tid er penger». Det mener vi gir økonomisk gevinst. Vi finner det naturlig at enkelte har videreutdanning innen pedagogikk og veiledning, da det er en del ut av vår profesjon.

Her speiler vi kapittel 3.3.2 trekk ved lederen. Ledere som har tatt en videreutdanning har tilegnet seg mer kunnskap og vil muligens stå sterkere og bruke voice (Hirschman 1970) i et nettverk. Med mer kunnskap vil de muligens kreve mer av nettverket inn mot faglig utbytte og relevans.

Konklusjon: Funn tyder på at ledere med nasjonal styrerutdanning deltar mer i nettverk enn ledere i private barnehager som ikke har mer utdanning enn bachelor. Vi kan med dette bekrefte at hypotese 4 stemmer.

7.4 Erfaring/ansiennitet som en uavhengig variabel

H5:

«Ledere i private barnehager med kort ansiennitet deltar oftere i nettverk enn ledere i private barnehager med lengre ansiennitet»

Tabell 17: Erfaring/ansiennitet

Vil du betegne deg som en:	DELTAR DU I NETTVERK		
	JA	NEI	TOTAL
Meget erfaren leder	16	1	17
Middels erfaren leder	12	0	12
Lite erfaren leder	3	0	3
Total	31	1	32

Funn i tabell 17 viser at lederne som deltar i nettverk anser seg som erfarne. Vi er ikke overrasket over resultatet, da vi har nærhet og kjennskap til feltet, og vet at mange har vært ledere i flere år. Med så mange ledere med bred erfaring, kan vi anta at her har vi mye samlet kompetanse, kunnskap og erfaring som kan være nyttig i et nettverk. Spørsmålet er om de er aktive bidragsytere? Tar de ansvar og bruker voice, deler erfaring, eller velger de heller å være «gratis passasjerer»? Møter de bare opp av «gammel vane»? Vi tenker at funnet vårt er verdifullt i forhold til leder av nettverket, som i vårt tilfelle er kommunen. De har mange aktører å spille på, og som kan bidra. Benytter de seg av dette? Det handler kanskje om blant annet kjennskap, relasjon og tillit til aktørene i nettverket. Dersom kommunen tenker og handler ut fra human resource rammen, så har de ledere de kan plukke til det aktuelle saksområde, som har akkurat den type kompetanse som nettverket trenger.

Konklusjon: Hypotese 5 kan avkreftes da funn tyder på at de med liten erfaring deltar like mye som leder med lengre erfaring. Svaralternativene gir rom for individuell tolkning, da de ikke er oppsatt med tallmengde. Men det gir oss likevel en indikator på at leder med lang erfaring deltar i nettverk.

Sammenligner vi funn fra forskning i Skien kommune (2017) ser vi at variablene størrelse og utdanning ikke samsvarer med våre funn. Det må dog nevnes at en årsak kan være at de i sin undersøkelse favnet både ledere i kommunale og private barnehager. Forklaringen kan ligge i at de har større variasjon i sine variabler enn våre.

Tabell 18: Bekreftelse/avkreftelse av hypotesene

Hypotese	Bekreftet	Delvis bekreftet	Avkreftet
H1: Ledere i store private barnehager har høy nettverkstilbøyelighet			x
H2: Ledere i små private barnehager har lav nettverkstilbøyelighet			x
H3: Barnehager eiet av konsern har lavere nettverkstilbøyelighet enn enkeltstående barnehager			x
H4: Ledere i private barnehager med nasjonal styrerutdanning deltar oftere i nettverk enn ledere i private barnehager som ikke har mer utdanning enn bachelor	x		
H5: Ledere i private barnehager med kort ansiennitet deltar oftere i nettverk enn ledere i private barnehager med lengre ansiennitet			x

8.0 Analyse

Første del av problemstillingen består av kartlegging av nettverksdeltakelse av ledere i private barnehager og familiebarnehager. Vi trekker funnene av kartleggingen og nettverksdeltakelsen opp mot kapittel 3.1 og 3.2, og de er fremstilt i form av tabeller/figurer/søyler i kapittel 6. Videre analyseres disse funnene i dette kapittelet. Funn fra tidligere forskning i Sandnes og Stavanger (2019) og Skien (2017) nevnes, for å se om det er samsvar eller ei. Ulikt fra forskningen vår, har disse tre kommunene tatt for seg ledere i både kommunale og private barnehager. Funn analyseres i lys av teori og tidligere forskning.

8.1 Analyse deltakelse i nettverk

Som vi ser ut fra tabell 5, er det 95% av ledere i private barnehager og familiebarnehager som deltar i nettverk. Funnet tyder her på at lederne ikke er fremmed for deltakelse i nettverk. Med tanke på at Kristiansand kommune har nettverk som en strategi i utviklingen av kommunen avdeling oppvekst, kan dette være et positivt tegn. Dette samsvarer med tabell 2 i kapittel 3.1 styrings- og koordineringsmekanismer.

8.2 Analyse av ulike typer nettverk

I undersøkelsen vår ønsket vi også å kartlegge hva slags type nettverk lederne deltar i. De kunne krysse av for politikknettverk, produksjonsnettverk, styringsnettverk, læringsnettverk og annet. I kommunens eget utsendte strategi dokument med oversikt over ulike type nettverk, er det nettopp styringsnettverk og læringsnettverk som blir fremhevet. Som vi ser av tabellen under, er det 50% som deltar i styringsnettverk og 100% som deltar i læringsnettverk. Lignende funn fra tidligere forskning i Skien kommune (2017) samsvarer med våre resultater. Det er jo interessant at funnene samsvarer med deltakelse i alle disse nettverkene. Viser til eksempel i kapittel 3.2 med PBK med avisoverskriftene i kapittel 1 som dreier seg om likebehandling og økonomi. Vil deltakelse i et politikk nettverk kunne gitt barnehagene større mulighet for å oppnå lik økonomisk innflytelse, status og aksept? Man kan anta at dersom ledere i private barnehager og familiebarnehager ønsker å påvirke i politiske saker, vil deltakelse i et slikt nettverk vært en måte å nå frem på. Videre kan det noteres at det er forholdsvis lav andel som angir å delta i produksjon- eller politikknettverk. Dette kan eksempelvis skyldes både manglende tilbud og manglende interesse. Kan utdanning være en faktor? Funn fra videreutdanning viser relativt lave tall fra personal- og jus, økonomi samt annet, og vi kan bare anta at dette muligens kan ha en sammenheng. Lederne mener det muligens ikke er behov for deltakelse i denne type nettverk i sin rolle som leder?

8.3 Analyse av antall nettverk

Som vi ser i tabell 7 er det 73% som betegner seg som deltakende i noen nettverk. 18% er deltakende i få nettverk og 9% deltar i mange nettverk. Ut fra tabell 6 som viser hva slags type nettverk de deltar i, er prioriteringen styrings- og læringsnettverk. Det er lavere deltakelse i politikk- og produksjonsnettverk med 8%. Funnet forteller oss ikke noe om årsaken til at det er så få som deltar i mange nettverk, men det tyder kanskje på at lederne er usikre på hvor mange nettverk som finnes, hvilke og hva som er forventet at de skal delta i. Andre årsaker kan også være arbeidsbelastning, tid og prioriteringer. Som vist i tabell 6 så er prioriteringen styrings- og læringsnettverk og i mindre grad produksjon- og politikknettverk. Ut fra den politiske fortolkningsrammen til Bolman & Deal (2014), kan vi stille oss spørsmål om det skyldes at lederne ikke anser seg som å ha politisk «teft» eller interesse for politikk generelt? Dersom vi skal påvirke i ulike politiske saker så hadde det vært nyttig med ledere som er engasjert eller er deltakende i politikknettverk, nettopp for å fronte de private barnehagene sine saker.

8.4 Analyse av hvem som initierte nettverkene

I undersøkelsen ønsket vi å finne ut av hvem som initierte nettverkene. Ut av ti alternativer velger vi å vektlegge de fire med høyest svarprosent. Som vi ser av tabell 8 er det 100% som deltar i nettverk som er initiert av kommunen. Med tanke på kommunens Rammeverk for kvalitet og mestring og deres strategi for utvikling av barnehagene, og i teorien til Torbjørn Lund (2016) hvor han bruker fire begrunnelser, som omfatter styring, profesjon, samordning og rettferdighet, kan det se ut som av funnene at kommunen har langt på vei og fått god oppslutning i sin strategi.

Barnehagens eier står for 58% av svarene. Uten å trekke en konklusjon kan vi anta at dette kan være konsern barnehager som har sine egne interne nettverk. I følge Hirschman (1970) teori om exit, voice og loyalty velger de deltakelse initiert både av eier og kommune. Valget kunne være at de heller hadde valgt exit.

Deltakelse initiert av andre ledere i sektoren er på 36% og kan være barnehager delt i soner, øst, vest, sentrum og Lund. Det kan også være nettverk i regi av skolen, viser her til barnehage-skole overgang. Her har rektor fått ansvar for innkalling og oppfølging fra kommunen.

Nettverk initiert av høyskoler/universiteter har en svarprosent på 24%. Vi reagerer på at svarprosenten ikke var høyere. Både Louise Stoll (2020) og Fullan & Quinn (2017) påpeker viktigheten av å bygge profesjonelle læringsfelleskap og lærende nettverk. De er opptatt av å

skape sammenheng mellom teori og praksis. Vi kjenner selv på «gapet» mellom utdanningen og praksisfeltet. Vår barnehage har fått en toårig prosjektstilling i regi av Universitetet i Agder ved avdeling BLU (barnehagelærerutdanning), som skal forbedre sammenhengen mellom teori og praksis. I tillegg har vi som masterstudenter takket ja til å inngå et samarbeid mellom oss, UIA og kommunen avdeling oppvekst. Hensikten er at masteroppgavene skal inngå som et ledd i videre tverrfaglig samarbeid, nettopp med tanke på at kommunen skal bruke forskningen vår i deres utvikling av oppvekstfeltet. I tillegg er det verdt å notere at følgende aktører scorer lavere, fylkesmannen 6% og internasjonale eks Erasmus 3%, tabell 8. Her antar vi at det kanskje skyldes uvitenhet om at det eksisterer nettverk av de ovennevnte. Avstand, ikke i geografisk forstand, fra lederne til Fylkesmannen kan oppleves som stor? Eller at det har med egeninteresse å gjøre. Kan kultur perspektivet og språkbarrierer også være en grunn til at ledere ikke deltar i internasjonale nettverk.

8.5 Analyse av lokalisering av nettverk

Vi var nysgjerrige på lokaliseringen av de ulike nettverkene, tabell 9. De tre med høyest svarprosent, innenfor sonen, innenfor kommunen og på tvers av kommunale og private barnehager vektlegges. Disse fikk henholdsvis 73%, 82% og 88%. Vi ble overrasket over at det var så mange nettverk innenfor sonene, og hadde sett for oss at denne andelen skulle vært lavere, for i vår sone eksisterer det få nettverk som vi kjenner til. Det tyder kanskje på at enkelte soner har fått til et bedre nettverkssamarbeid enn andre soner?

Innad i kommunen er tallet relativt høyt. Det kan tyde på et samarbeid basert på lojalitet, men også på at det har vært og er et behov, å være en del av et læringsnettverk innenfor egen kommune. En annen forklaring kan være avstand. Det å kunne nettverke med de som har beliggenhet i sonen og/eller i kommunen vil muligens foretrekkes pga faktorer som blant annet kapasitet, tid, kjennskap og økonomi. Som vi ser i tabell 9, så er det svært få som nettverker på tvers av kommuner og fylker, kun 27% og 24%. Et annet interessant funn er nettverk initiert av meg selv som var på 18%. Det kan antas at dette er interne nettverk i forhold til antall store barnehager i kommunen. Funnet sier ingenting om hvilke type nettverk og heller ikke hvor de er lokalisert. Det gir oss likevel et bilde på initiativ, engasjement, og at nettverk mulig kan fungere som et verktøy i lederrollen deres.

8.6 Nettverksdeltakelse blant private barnehager i Kristiansand kommune: en oppsummering

Vår undersøkelse viser at ledere i private barnehager og familiebarnehager deltar i nettverk. 95% sier de er deltakende. Av de ulike typer nettverk deltar 100% i læringsnettverk og 50% i

styringsnettverk. Sett i lys av teorien til Hirschman (1970) med exit, voice og loyalty, kommer det tydelig frem at ledere deltar, og ikke velger exit. Funnene viser samsvar mellom kommunens strategi hvor nettverk brukes som en komponent i barnehageutvikling, og ledere i private barnehagers svar på deltakelse i nettverk. Betegnelsen vi har brukt i tabell 7 som mange, noen og få nettverk kunne vært lettere å forstå dersom vi hadde brukt tallmengde i stedet. Til tross for dette mener vi at funnet er troverdig, siden hele 73% har svart at de deltar i noen nettverk. At kommunen står for 100% av de initierte nettverkene de private lederne deltar var forventet. Hovedtyngden av nettverksdeltakelse befinner seg innenfor kommunen, sonen og på tvers av kommunale og private barnehager, og gir oss et bilde på loyalty. På tvers av landegrenser er deltakelsen ikke eksisterende.

Ser vi på funn fra nytteverdi av deltakelse, tabell 10, stemmer dette overens med kommunens strategi i forhold til fokus på kompetanseheving, delingskultur, innovasjon og nytenkning. I undersøkelsen var det en del påstander om leders deltakelse i nettverk, og om hvorfor leder ikke deltar. Av funn i tabell 11, så ser vi at leder er svært enig i at deltakelse i nettverk styrker deres lederrolle. De opplever nytte inn mot erfaring og kunnskapsdeling, og at agendaen i nettverket er aktuelt. Hele 50% har svart at det bidrar til endring i barnehagen. Det kan antas med en konklusjon at voice brukes som en positiv påvirkningskraft ved at det fører til forbedring og fremdrift. Ut fra funn er det kun 5% som velger å ikke delta, altså de tar en exit. Funnene er så små at vi ikke anser de som avgjørende for undersøkelsen vår.

9.0 Oppsummering

Utgangspunkt for denne studien er fokuset oppvekstfeltet har hatt de siste tiår, med endringer og reformer. Vi valgte å kalle oppgaven vår «nettverk som komponent i barnehageutviklingen», og ville konsentrere oss om Kristiansand kommune avdeling oppvekst, nærmere bestemt private ledere i barnehager og familiebarnehager. Kommunen vår ble slått sammen i januar 2020, og flere endringer trådte i kraft. Deriblant en tydeligere strategi med fokus på nettverkssamarbeid i avdeling oppvekst. Satsingen med nettverk for å løse oppgaver ble vesentlig, både med tanke på å løse komplekse saker, men også i forhold til å benytte seg av all kunnskap og kompetanse de som en storkommune har. Tidligere satsinger i de ulike kommunene ble nå til ett, og Rammeverk for kvalitet og mestring ble sentral og førende for både barnehager og skoler. Det vi var nysgjerrige på og ønsket å få svar på og som utgjorde vår problemstilling:

- 1) Å kartlegge nettverksdeltakelse blant ledere i private barnehager og familiebarnehager samt se på:
 - 2) hvilken grad er det variasjon i nettverksdeltakelse?
 - 3) Hvorfor velger lederne ikke å delta?

For å få svar på dette ble det sendt ut en Survey Xact, et web-basert spørreskjema til 71 respondenter hvor svarprosenten var 56%.

Den offentlige sektor har vært i endring. Fra å ha en New Public Management (NPM) tenkning som hadde fokus på resultater, ledelse og markedsstyring, til å helle mot New Public Governance (NPG) med samhandling i organisasjoner for å løse oppgaver i nettverk. Kristiansand kommune ønsker å styre kommunen i en «Governance» tenkning, basert på samstyring og samarbeid innen avdeling oppvekst, som omfatter offentlige og private aktører. Empirien fra den kvantitative undersøkelsen er presentert og analysert med utgangspunkt i problemstillingen. Vi har gjennom analyse og drøfting forklart funn og prøvd å linke det opp mot teori. Dette arbeidet har ført til at vi har funnet svar og at vi kan trekke konklusjoner ut fra problemstillingen, samt si noe om kommunens bruk av nettverk som komponent i deres utvikling av barnehagene. Problemstillingen har vi fått svar på ved at kartleggingen viste 95% deltar i nettverk, det er liten grad av variasjon i deltakelse, og andelen som ikke velger å delta i nettverk er relativt lav, 5%. Anvendt teori som er belyst i oppgaven og som har bidratt til å konkludere, er kontingens- og ledelsesteori, de fore foretolkningsrammer til Bolman & Deal (2014) samt Hirschmans (1970) teori om exit, voice og loyalty.

I kommunen er det pr i dag 60% private barnehager og familiebarnehager. Vi ønsket å finne ut om denne todelingen har noe å si for nettverkstilbøyeligheten hos lederne. Ut fra møtestrukturen gitt av kommunen er det et klart skille mellom lærende nettverk og styringsnettverk og hvem som er deltakere i disse. Både kommunale og private ledere i barnehager er deltakere, men det må nevnes at de kommunale har flere nettverk for sine ledere. Før vi ble en storkommune var det et klart skille på ledermøtene, hvor møtedagen var todelt, der de private lederne var invitert til første del av møtet. Måten de nå integrerer de private barnehagene på er full deltakelse uavhengig av eier, med ny møtestruktur hvor ledermøte begrepet er endret til lærende nettverk og styringsnettverk. Behovet for å delta i læringsnettverk er stort for ledere i private barnehager og familiebarnehager. Funn i undersøkelsen (tabell 6) viser at 100% deltar i læringsnettverk og 50% i styringsnettverk. Det gir oss en indikasjon på at kommunen har nådd frem med sin strategi med nettverk da den står for 100% (tabell 8) av de initierte nettverkene. Funn tyder på at kommunen er kommet godt i gang, men vi ønsker likevel å sette søkelys på de ulike debatter og oppslag i aviser, som indikerer en respons av negativ karakter. Det er «forskjellsbehandling» i form av økonomiske ressurser som muligens kan føre til et hinder for samarbeid og mulig deltakelse/exit i nettverk fremover.

9.1 Nyttieverdi-hva skal til?

En viktig forutsetning for at de private lederne skal oppleve nytte, og få utbytte av deltakelse i nettverk, må kommunen gi tydelig signal om hvor retningen skal gå, og på denne måten kan vi antyde at kommunen kan klare å sikre frivillig deltakelse. En annen forutsetning tenker vi kan være at kommunen bygger fleksible kommunikasjonsstrategier. En måte å gjøre dette på kan være at alle barnehager får samme informasjon på samme tid. Vi har eksempel på det motsatte, da rammeverket for kvalitet og mestring ble presentert på et ledermøte for kommunale og private ledere høsten 2019, så viste det seg at rammeverket allerede var blitt iverksatt hos de kommunale lederne. Det resulterte i frustrasjon hos flere av de private lederne, og på denne måten kan vi antyde at det lå an til et kunnskapsoverføringshinder (Holmquist 2010). Det har også vært uttalt fra leder i private barnehager, at presentasjon av fagstoff med fordel kunne blitt presentert på forhånd før et nettverksmøte. Dette vil gi et bedre utgangspunkt for refleksjon og kunnskapsoverføring i nettverksmøte.

Et behov som er ytret i private barnehager i forhold til nytteverdi, er at agenda med gruppeoppgaver og gruppesammensetning må treffe godt. Funn fra undersøkelsen viser at

nåværende agenda i nettverket er aktuelt for lederes daglige arbeid med en svarprosent på 75 som sa seg enig (tabell 11). Her kan vi anta at kommunen har truffet godt i valg av agenda. Skal vi følge læringssirkelen til Jacobsen og Thorsvik (2013) har individuell læring betydning for om organisatorisk læring skal finne sted. Lederes erfaring med lærende nettverk er viktig i forhold til overføring og implementering i egen organisasjon. Av funn fra undersøkelsen vår vist i tabell 11, ser vi at hele 50% svarer seg enig i at deltakelse i nettverk bidrar til endring i barnehagen min, mens 28% sier seg svært enig. Det konkluderer vi med at den individuelle læringen i nettverk har betydning for den organisatoriske læringen.

Ut fra Hirschmans (1970) teori om exit, voice og loyalty og med våre funn konkluderes det med at leder deltar i nettverk, bruker voice og er lojale 95% tabell 5, og exit velges av et fåtall, 5%. Sett i lys av kommunens strategi med nettverk som komponent i barnehageutvikling, samsvarer strategien med funn fra undersøkelsen vår, og som knyttes opp mot den strukturelle fortolkningsrammen av Bolman & Deal (2014), som handler om samordning, kontroll og styring, samt problemløsning og omstrukturering. Oppsummert kan det tyde på at lederne i de private barnehagene bruker nettverk som et verktøy i utvikling av sin barnehage.

9.2 Hva skal til for at de resterende 5% velger å delta?

Her kan vi kun komme med noen vage antakelser om hvorfor disse lederne velger å ikke delta i nettverk. Som tidligere drøftet under tabell 12, antar vi at det er sammensatte faktorer som ligger til grunn. Det som kom klarest frem var tidsaspektet med henholdsvis 14% svært enig og 25% enig. Det kan tyde på at det ikke nødvendigvis kun dreier seg om størrelse, da 8% sa seg svært enig/enig i påstand om at deltakelse går på bekostning internt i eget konsern. Da det er frivillig deltakelse i nettverk for private aktører, så er det kanskje slik at man ikke kan få med seg alle. Det vil alltid være noen som må foreta prioriteringer ut fra preferanser som eier, økonomi, kompetanse og eventuelt andre årsaker. Prosentandelen som velger å ikke delta er heldigvis lav, og i fortsettelsen håper vi at den holder seg på dette nivået.

9.3 Veien videre

Forskningen vår viser at lederne deltar i nettverk og responderer positivt på nettverkstilbøyeligheten. Det ligger an til et godt utgangspunkt for kommunens videre strategi med å anvende nettverk som en komponent i barnehageutviklingen. For å ivareta, opprettholde og å videreutvikle nettverkstilbøyeligheten til ledere i private barnehager, har vi gjort oss noen refleksjoner rundt dette. Vi håper at med våre forskningsresultater at det kan

være bidrag i deres videre arbeid. Resultatene viser lojalitet, tillit, engasjement og en høy grad av samarbeidskultur hos lederne.

Hvordan bør kommunen agere videre?

En god start vil være å stille tydelige krav og forventninger til ledere i private barnehager og familiebarnehager i form av forarbeid/forberedelse før nettverksmøtene avholdes. Krav og forventninger må stilles uavhengig av størrelse og eierform, for å nå alle. Rammebetingelser som tid og økonomi tenker vi også er sentralt. Ledermøtene bør avholdes i egnet lokale som rommer alle deltakerne, og det bør settes av nok tid. Økonomi nok til å innhente eksterne foredragsholdere ved behov for ny kunnskap og spre kompetanse vil også ha betydning for deltakelse. Hva med å invitere inn kommunens egne politikere i nettverksmøtene?

Deltakelsen i politikknnettverk viste seg å være relativt liten ut fra funn i undersøkelsen. Vi tror det kan ha en positiv effekt med å løfte det politiske engasjementet. Samtidig tenker vi også at på denne måten har vi mulighet til å sette søkelys på profesjonen vår. Vise det gode og viktige arbeidet vi gjør, rette og slett profilere oss selv.

Hvordan bør de private lederne agere videre?

Vi kan jo anta at med så mange som har gjennomført styrerutdanningen, så har de et godt utgangspunkt for å være aktive bidragsytere i nettverkene. Kunnskapen deres må frem, de må være villige til å dele i nettverket. Samtidig bør engasjement også vise seg i form av kommunikasjon, vilje til å formidle samt være åpen for å ta imot. Det handler om fleksibilitet og endringsvilje, holdninger og handlinger. Bevissthet om egen innflytelse, samt ta inn over seg andres innflytelse og ulike perspektiv. Sette søkelys på at vi sammen kan være pådrivere for implementeringen av ny kunnskap, utvikle, inspirere samt støtte hverandre i arbeidet. Respekt og relasjon er verdt å nevne, da vi antar at også det har en betydning. I tidligere forskning og i vår fant vi at lederne har endringsvilje. Med dette som bakgrunn kan det tenkes at implementeringen av ny møtестruktur, satsing på nettverk fra kommunen, blir tatt godt imot, enn om funnene hadde vist det motsatte. Vi tenker samtidig at det for kommunen sin del er viktig å ta hensyn til at implementering kan ta tid, motivasjon vil variere, og at det på grunnlag av dette er viktig å holde fast på det som nå er igangsatt, ikke hoppe over til noe nytt. Her vil vi trekke frem en metafor fra et orkester ved presentasjon av et nytt musikkstykke: hvor aktørene er i «takt og utakt» sammen, men etter lang tids jobbing oppnås «flyt, fremdrift» og forhåpentligvis et godt resultat. Krav og forventninger som stilles fra

kommunen må lederne følge opp, både i form av individuell læring men også organisatorisk læring.

Hva så med «klima» i nettverksmøtene? Både med tanke på ledere i private- og kommunale barnehager og familiebarnehager. Vi tror det bør skapes såpass med trygghet og tillit, et godt klima med rom for tilbakemeldinger, hvor de ikke er redde for uenigheter. Uenigheter kan få frem nyanser, ulike handlingsalternativer, og dermed bidra til å skape utvikling.

Forslag til utdanningsinstitusjon:

Hva om kunnskapsdepartementet ved regjering innførte et lengre løp, fire år eller et masterforløp for barnehagelærerutdanningen, hvor perspektiver på ledelse står sentralt. Lederrollen og dens betydning i et samfunn er mer sammensatt og kompleks nå, og vi ser og erfarer at nettverksperspektivet står sentralt ikke bare i oppvekstfeltet, men i mange ulike typer organisasjoner/yrker. Eller man kan tenke seg at barnehagelærer utdanningen fortsetter som i dag, men som et krav til å inneha lederstilling, bør gjennomføre nasjonal styrerutdanning.

Fra pilotprosjekt LU (lærerutdannings barnehage) til nettverk? Hovedmålet til satsingen i prosjektet er å utvikle et stabilt og gjensidig samarbeid mellom UIA og barnehagesektoren. Vi ser nødvendigheten av å ha et tett samarbeid med utdanningsinstitusjon, hvor praksis og teori knyttes nære sammen, og tenker at nettverk som strategi kan bidra inn mot styrket arbeidslivsrelevans i utdanningen.

Tre forslag til senere forskning:

Vi valgte å avgrense oppgaven til å undersøke ledere i private barnehager og familiebarnehager, men det hadde vært interessant om senere forskning også hadde inkludert kommunale ledere, for å se om vi hadde fått et annet resultat spesielt inn mot variasjon og nytteverdi.

Kommunen har valgt nettverk i soner hvor ressursperson/fagperson (barnehagelærer) i tillegg til leders deltakelse. Det hadde vært spennende om forskningen også hadde innbefattet ressurspersonene/fagpersonene.

Nytteeffekten er vanskelig å måle, siden storkommunen er ny, og er herved et forslag fra oss til senere forskning.

Avslutningsvis og gjennom vår oppgave så har vi funnet ut at nettverk som komponent i barnehageutviklingen har vist seg å være sentral med tanke på kommunens nettverksstrategi. Funnene så langt viser at det er høyst aktuelt for lederne å delta i nettverk, både for eget arbeid, men også for arbeidet i egen barnehage.

LITTERATURLISTE:

- Andresen, Anne Kristin, Tiochta, Marianne og Tiochta, Johnny (2017). *Nettverksamarbeid-i en ny tid*. (Mastergradsavhandling) Universitetet i Agder.
- Baldersheim & Rose, (2014). *Det kommunale laboratorium*. 2.utgave Fagbokforlaget.
- Bie, Kari Narum (23. januar 2020). *Rammeverk for kvalitet og mestring*. Presentert på ledersamling for private og kommunale barnehager i Kristiansand kommune.
- Bie, Kari Narum (09. juni 2020). *Møteplan, lærende nettverk, høsten 2020*. Presentert på ledersamling for private og kommunale barnehager i Kristiansand kommune.
- Bie, Kari Narum (09. juni 2020). *Regional ordning kommer til din kommune*. Presentert på ledersamling for private og kommunale barnehager i Kristiansand kommune.
- Bie, Kari Narum (2020). *Møteplan, barnehager i Kristiansand høst, 2020*. Presentert på ledersamling for private og kommunale barnehager i Kristiansand kommune.
- Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. 5.utgave, andre opplag 2014 Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Bråten Beret, Hovdenak Ingrid Marie, Haakestad Hedda og Sønsterudbråten Silje (2017, 07. desember). *Har barn det bra i store barnehager?* Hentet fra <https://www.fafo.no/images/pub/2015/20553.pdf>
- Cameron, Kim S. og Quinn, Robert E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier*. Cappelen Damm AS.
- Dilschmann, A. & Docherty, P. (2007). *Lönsama samtal-produktiv reflection på arbetsplatsen*. Stockholm: Premiss förlag.
- Eikeland, Eivind (2018). *Inkluderende læringsmiljø-fra teori til praksis*. (Mastergradsavhandling) Universitetet i Agder.
- Fladstad, Ole (2020). *Lærende nettverk-virkemiddel for læring?* (Mastergradsavhandling) Universitetet i Agder.

Fullan, M., & Quinn, J. (2017). *Koherens i skoleutviklingen*. Oslo: Kommuneforlaget.

Fædrelandsvennen (2019, 10. april). *Kampen mot private barnehager*. Hentet fra: [Kampen mot private barnehager](#)

Fædrelandsvennen (2019, 13. desember). *Privat versus kommunal barnehage?* Hentet fra: [Privat versus kommunal barnehage?](#)

Fædrelandsvennen (2019, 18. desember). *Private eller kommunale barnehager?* Hentet fra: [Private eller kommunale barnehager?](#)

Fædrelandsvennen (2019, 18. desember). *Kommunens forskjellsbehandling av private barnehager*. Hentet fra: [Kommunens forskjellsbehandling av private barnehager](#)

Fædrelandsvennen (2020, 06. mars). *Ja til private barnehager*. Hentet fra: [Ja til private barnehager!](#)

Fædrelandsvennen (2020, 11. november). *Private barnehager under press*. Hentet fra: [Private barnehager under press.... «Så e det på'an igjen»](#)

Gottvassli, Kjell Aage (2020). *Kvalitetsutvikling i barnehagen. Fra vurdering til ny pedagogisk praksis*. Universitetsforlaget AS.

Grude, Inger Hilde Wasbø og Sjøthun, Bente (2019). *Nettverk: 2+2=5 Sant? En studie om nettverkstilbøyelighet blant barnehageledere i Sandnes og Stavanger kommune*. (Mastergradsavhandling) Universitetet i Agder.

Haug, Are Vegard (2008). *Lokaldemokratiet på nett og i nett*. (Doktorgradsavhandling) Universitetet i Oslo.

Haug, Are Vegard (2008): *Lokaldemokratiet på nett og i nett* (Agranoff og Strand 1991:271). (Doktorgradsavhandling) Universitetet i Oslo.

Haug, Are Vegard (2008): *Lokaldemokratiet på nett og i nett* (Northouse 2004:3). (Doktorgradsavhandling) Universitetet i Oslo.

Haug, Are Vegard (2008) *Lokaldemokratiet på nett og i nett* (O`Toole m.fl 1999). (Doktorgradsavhandling) Universitetet i Oslo.

Haug, Are Vegard (2008) *Lokaldemokratiet på nett og i nett* (Agranoff og Mcguire 2001 a:298-300 jf Agranoff 2007). (Doktorgradsavhandling) Universitetet i Oslo.

Hirschman, Albert O. (1970). *Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press: Cambridge, Mass.

Holmquist, Mats(2010). *Lærende nettverk, en social oasis i utveklingsprosessen*. (Doktorgradsavhandling) Luleå Tekniska Universitet/Halmstad Högskola.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer. 4.utgave*, Kristiansand: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar (2014). *Interkommunalt samarbeid i Norge*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Ingvar (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3.utgave, fjerde opplag. Cappelen Damm AS.

Kristiansand kommune, barnehageetaten (15. oktober 2008). *SKUP Strategisk kompetanseplan for barnehagene i Kristiansand (2008-2012)*. Kristiansand: Kristiansand kommune.

Kristiansand kommune (2019). *Kvalitetsmeldingen for oppvekst*. Hentet fra: <https://opengov.360online.com/Meetings/krsand/Meetings/Details/379416?agendaItemId=202714>

Kristiansand kommune (vår 2020). *Nettverks- og møtестruktur for barnehage vår 2020*. Kristiansand: Kristiansand kommune.

Kristiansand kommune (2020). *Organisasjonskart Oppvekst og læring*. Hentet fra: [PowerPoint Presentation \(n247.no\)](https://www.kristiansand.no/PowerPoint%20Presentation%20(n247.no))

Kristiansand kommune, Oppvekst. (2020, 12. juni). Hentet fra: <https://krsbarnehager.blogspot.com/2020/06/rekomp-barnehageutvikling-i-partnerskap.html>

Kunnskapsdepartementet (2013). *Framtidens barnehage* (Meld. St. 24 (2012-2013)). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-24-20122013/id720200/>

Kunnskapsdepartementet (2017, september). *Kompetanse for framtidens barnehage 2018-2022*. Hentet fra: https://www.regjeringen.no/contentassets/7e72a90a6b884d0399d9537cce8b801e/kompetanse-strategi-for-barnehage-2018_2022.pdf

Larsen, Lars Erik og Andersen, Erik Wiig. (2011, 28. mars) Hentet fra: <https://www.nrk.no/sorlandet/nytt-krisemote-blant-privataktorene-1.7568658>

Lotsberg, Dag Øyvind (2014). Hentet fra: Kap. 7 i Baldersheim & Rose, (2014). *Det kommunale laboratorium*. 2.utgave Fagbokforlaget.

Lund, Torbjørn (2015, 10. september). *Lærende nettverk. Å lede og utvikle lærende nettverk-de gode grepene!* Hentet fra: <https://www.udir.no/globalassets/filer/vurdering/vfl/presentasjoner/pulje-6/torbjorn-lund-andre-samling.pdf>

Lund, Torbjørn (2016, 11. mai). *Lærende nettverk som virkemiddel i skoleutvikling-en introduksjon*. Hentet fra: <https://www.udir.no/globalassets/filer/nasjonale-satsinger/torbjorn-lund-larende-nettverk.pdf>

Lund, Torbjørn (2017, 07. september). *Lærende nettverk-en mulig strategi i rammeplanarbeidet*. Hentet fra: <https://www.baerum.kommune.no/globalassets/tjenester/barnehage/kvalitet-i-barnehagene/styrermoter/2017/larende-nettverk-innledning-torbjorn-lund-07092017.pdf>

Mørreaunet Sissel, Gottvassli Kjell-Åge, Moen Kari Hoås og Skogen Eva (red) (2014). *Ledelse av en lærende barnehage*. Fagbokforlaget.

NOU 2010:8 (01. oktober 2010). *Med forskertrang og lekelyst-Systematisk pedagogisk tilbud til alle førskolebarn*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2010-8/id616123/>

Nyborg, Bente (2015) *FLiK-satsingen i Kristiansand*. Hentet fra: <https://flikkristiansand.wordpress.com/>

Olsen, Marius Njerne (2019). *Effekten av nettverkssamarbeid*. (Mastergradsavhandling) Universitetet i Agder.

PBK, Private barnehager i Kristiansand (25. april 2019). *Skisse for organisering og fremdrift av REKOMP*. Presentert på ledermøte for private barnehager i Kristiansand kommune.

Podolny, Joel M. and Page, Karen L. (1998). *Network forms of organization*. *Annu. Rev. Social.* 1998. 24:57-76.

Powell, W. Walter (1990). *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*. 1990 JAI Press Inc. Vol. 12, 295-336.

Regjeringen.no (2003, 11. april). *Barnehagetilbud til alle-økonomi, mangfold og valgfrihet* (Meld. St. 24 (2002-2003)). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-24-2002-2003-/id135490/>

Regjeringen.no (2009, 29. mai). *Kvalitet i barnehagen* (Meld. St. 41 (2002-2003)). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-41-2008-2009-/id563868/>

Regjeringen.no (2019, 27. juni). *Hvem har ansvar for hva i barnehagesektoren*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/familie-og-barn/barnehager/artikler/ansvarsniva-i-barnehagesektoren-/id115294/>

Rusbult, Carol (1982). *Managing Conflict: The EVLN model*. Hentet fra https://www.macmillanhighered.com/BrainHoney/Resource/22292/digital_first_content/trunk/test/greenberg1e/asset/img_ch15/ch15_fig_16.html

Røiseland, A. & Vabo, S. I. (2012). *Styring og samstyring: Governance på norsk*. Hefte. Bergen: Fagbokforlaget.

Røiseland, A. & Vabo, S. I. (2016). *Styring og samstyring: Governance på norsk* (2.utgave) Bergen: Fagbokforlaget.

Salvesen, Heidi og Enersen, Trine Lise T. (2012). *Kritisk prøving av resonnementer omkring dyadisk lederskap og nettverksdirigenten innenfor teorier om nettverksledelse*. (Gailbraith (Pikkala, 2005) (Masteroppgave) Kristiansand.

Stabell, Renate Bai (2015). *Vi må ikke sove i timen-Barnehagen i 2030*. (Mastergradsavhandling) Universitetet i Agder. (Agranoff 2012:2 sitert i Mastergradsavhandlingen til Stabell, Renate Bai).

Stabell, Renate Bai (2015). *Vi må ikke sove i timen-Barnehagen i 2030*. (Mastergradsavhandling) Universitetet i Agder.

Stoll, Louise (2020). Hentet fra <http://www.louisestoll.com/about/bio/>

UHR-lærerutdanning (2018, 17. oktober) Nasjonale retningslinjer for barnehagelærerutdanning. Hentet fra: <https://www.uhr.no/f/p1/i8dd41933-bff1-433c-a82c-2110165de29d/blu-nasjonale-retningslinjer-ferdig-godkjent.pdf>

Universitet i Stavanger (2019, november). *Kvalitet i barnehagen*, rapport nr. 85. Hentet fra: https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/2630132/Rapport_85.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Utdanningsdirektoratet (2017, 24. april). *Rammeplan for barnehagen*. Utdanningsdirektoratet. <https://www.udir.no/rammeplan>

Utdanningsdirektoratet (2020, 16. januar). Hentet fra <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/styrerutdanning/om-styrerutdanningen/>

Utdanningsdirektoratet (2020, 3. juli). Hentet fra <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/utvikle-praksis-sammen/larende-nettverk/>

Vegge, Silje (2016). *Nettverk i kjølvannet av FLIK*. (Mastergradsavhandling) Universitetet i Agder.

Vennesla kommune (2020). *Inkluderende læringsmiljø*. Hentet fra: <https://www.vennesla.kommune.no/?cat=426195>

Vedlegg

Vedlegg 1 - informasjon om forskningsprosjektet

Vedlegg 2 - ytterligere informasjon om undersøkelsen og samtykkeskjema

Vedlegg 3 - Spørreundersøkelsen

Vedlegg 1

Informasjon om forskningsprosjektet

Velkommen til undersøkelsen om nettverk som en komponent i barnehageutvikling.

Vi er to studenter som avslutter vår erfaringsbaserte mastergrad i barnehageledelse. Vi er begge to ledere i en stor privat barnehage i Kristiansand kommune. I forbindelse med studiet har vårt fokus vært rettet mot nettverk, og den økte betydningen som nettverket har fått innenfor oppvekstsektoren. I forlengelsen av dette fokuset har vi valgt å skrive en oppgave der vi ønsker å gå inn og studere i hvilken grad ledere i private barnehager deltar i nettverk. Bakgrunn for vår interesse har utspring i kommunens valg ved å bruke nettverk som en utviklingsstrategi.

Kristiansand kommune har ved avdeling oppvekst, organisert en nettverks- og møtestruktur med mål om å skape læring, utvikling og kvalitet i barnehagene. Det vil derfor være interessant å undersøke om hvordan lederne i de private barnehagene inkluderes, og får ta del i denne nettverk strategien.

Denne undersøkelsen er en del av et masteroppgaveprosjekt, hvor Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

Undersøkelsen har som formål å kartlegge:

Deltakelse i nettverk blant ledere i private barnehager og familiebarnehager i Kristiansand kommune.

Vi vil innhente data som kan gi oss et bilde på:

- 1) Nettverksdeltakelse blant ledere i private barnehager og familiebarnehager
- 2) Hva kan forklare variasjon i deltakelse

For å få svar på dette, ønsker vi at du tar del i vår undersøkelse.

Undersøkelsen vil ta ca 5-10 min å besvare.

Hvis du har spørsmål om undersøkelsen ta kontakt med:

Hege Wilson eller Gro Anita Hegg, studenter Master i ledelse: post@maritippen.no

eller

Nadja Sophia Kühn, universitetslektor ved Etter- og Videreutdanningsenheten,

UiA: nadja.s.kuhn@uia.no

Vedlegg 2

Ytterligere informasjon om undersøkelsen og samtykkeskjema

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du er leder i en privat barnehage i Kristiansand kommune. Denne undersøkelsen sendes til samtlige ledere av private barnehager og familiebarnehager i Kristiansand kommune.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet innebærer dette at du fyller ut et elektronisk spørreskjema. Spørreskjema vil ta ca 5-10 minutter. Spørreskjema inneholder spørsmål knyttet til din deltakelse og opplevelse av nettverk, samt enkelte bakgrunnsspørsmål om din barnehage samt din erfaring som leder.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Opplysningens som framkommer, skal inngå som datamateriale i vår masteroppgave. Anonymiserte data fra undersøkelsen kan bli benyttet til

forskningsformål ved Senter for anvendt kommunalforskning ved UiA. Data oppbevares i sikkert server med flerfaktorsautorisering.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er ca desember 2020.

Dine rettigheter

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

innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, samt få utlevert en kopi av opplysningene,

å få rettet personopplysninger om deg,

å få slettet personopplysninger om deg, og

å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Agder har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

(1) Jeg bekrefter å ha lest og forstått informasjonen og samtykker til deltakelse

Spørreskjema

1. Deltar du i nettverk?

- (1) Ja
- (2) Nei

I den følgende ønsker vi opplysninger knyttet til din oppfatning av nettverk og nettverksdeltakelse.

Lærende nettverk har til hensikt å skape kollektiv læring og endring, og kjennetegnes av erfaringsdeling, kollektiv refleksjon, tilgang til ny kunnskap, nye ideer og inspirasjon

Styringsnettverk har til hensikt å koordinere beslutninger mellom ulike styrende organer, og kjennetegnes av at det foregår prosesser der ressurser koordineres og gis felles retning og mening

I litteraturen er det vanlig å skille mellom fire ulike typer nettverk: politikknettverk, produksjonsnettverk, styringsnettverk og læringsnettverk.

Vi er på bakgrunn av dette interessert i hva slags type nettverk du deltar i.

2. Hva slags type nettverk deltar du i? (flere svar mulig)

- (1) Politikknnettverk (ulike former for samhandling mellom offentlige og private aktører innenfor et politikkområde)
- (2) Produksjonsnettverk (et nettverk som har som formål å produsere en tjeneste)
- (3) Styringsnettverk (ulike styrende organer som skal koordinere beslutninger)
- (4) Læringsnettverk (øke kapasitet og kunnskap; lage møteplasser der aktører utveksler informasjon rundt et saksområde)
- (5) Annet, vennligst spesifiser _____

3. Hvor mange ulike nettverk har du deltatt i det siste året? Vennligst oppgi antall:

4. Vil du på bakgrunn av antall nettverk du har deltatt i det siste året, betegne deg selv som deltagende i:

- (1) Mange nettverk
- (2) Noen nettverk
- (3) Få nettverk

5. Hvem initierte nettverkene du deltar i? (flere svar mulig)

- (1) Kommunen
- (2) Barnehagens eier
- (3) Fylkesmannen
- (4) Nasjonale senter (Eks RVTS-regionale ressursentre, UIS-Nasjonalt senter for leseopplæring og leseforskning, STATPED)
- (5) Høyskoler/universiteter
- (6) Andre ledere i sektoren
- (7) Internasjonale fellesskap (Eks Erasmus+)
- (8) Andre (Eks menigheter, organisasjoner)

- (9) Jeg selv
- (10) Annet, vennligst spesifiser: _____

6. Hvor er nettverkene du deltar i lokalisert? (flere svar mulig)

- (1) Innenfor din sone i kommunen
- (2) Innenfor kommunen
- (3) På tvers av kommunale og private barnehager
- (4) På tvers av kommuner
- (5) På tvers av fylker
- (6) På tvers av landegrensener

7. I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende påstander om nyttenverdien av nettverk for din barnehage?

	I svært stor grad	I stor grad	I noe grad	I liten grad	I svært liten grad
a) Nettverk gir muligheter til å samarbeide på tvers av barnehager	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
b) Nettverk bidrar til tverrfaglig samarbeid mellom ulike instanser og enheter	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
c) Nettverk bidrar til innovasjon/nytenkning på tvers av barnehager	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
d) Nettverk bidrar til økt delingskultur mellom barnehagene	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	I svært stor grad	I stor grad	I noe grad	I liten grad	I svært liten grad
e) Nettverk bidrar til kompetanseheving/faglig oppdatering i barnehager	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
f) Nettverk bidrar til å styrke barnehagens omdømme	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
g) Nettverk bidrar til økt effektivitet i min barnehage	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
h) Nettverk bidrar til økt måloppnåelse i min barnehage	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
i) Nettverk bidrar til økt kvalitet i min barnehage	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

8. I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende påstander om din deltakelse i nettverk?

	Svært enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Svært uenig
a) Jeg deltar fordi andre barnehageledere deltar	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
b) Jeg deltar fordi det styrker meg og min lederrolle i barnehagen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
c) Jeg deltar fordi vi deler erfaringer og kunnskap omkring faglige emner som	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	Svært enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Svært uenig
skaper nye ideer og løsninger i mitt arbeid					
d) Jeg deltar fordi det bidrar til endring i barnehagen min	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
e) Jeg deltar fordi jeg får hjelp med utfordringer jeg ikke kan løse alene i barnehagen min	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
f) Jeg deltar fordi agendaen i nettverket er aktuelt for mitt daglige arbeid	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
g) Jeg deltar fordi arbeidet mitt som leder effektiviseres som følge av deltakelse	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
h) Jeg deltar fordi det gir økonomisk gevinst for barnehagen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
i) Jeg deltar fordi det er en strategi til utvikling i barnehagen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

9. Hva er årsaken til at du velger å ikke delta i nettverk?

Vennligst angi i hvilken grad du er enig eller uenig i følgende påstander.

	Svært enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Svært uenig
a) Jeg deltar ikke fordi arbeidet i nettverket er preget av for mange personlige meninger og tanker som forstyrrer for kunnskaps- og erfaringsdeling	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>	(12) <input type="checkbox"/>	(13) <input type="checkbox"/>	(14) <input type="checkbox"/>
b) Jeg deltar ikke fordi det er for mange deltakere i nettverk	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>	(12) <input type="checkbox"/>	(13) <input type="checkbox"/>	(14) <input type="checkbox"/>
c) Jeg deltar ikke fordi det er for få deltakere i nettverk	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>	(12) <input type="checkbox"/>	(13) <input type="checkbox"/>	(14) <input type="checkbox"/>
d) Jeg deltar ikke fordi det jeg lærer i nettverket er vanskelig å overføre til min arbeidshverdag	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>	(12) <input type="checkbox"/>	(13) <input type="checkbox"/>	(14) <input type="checkbox"/>
e) Jeg deltar ikke i nettverk fordi jeg opplever mistillit til andre i nettverket	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>	(12) <input type="checkbox"/>	(13) <input type="checkbox"/>	(14) <input type="checkbox"/>
f) Jeg deltar ikke fordi andre deltakere styrer nettverket for mye	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>	(12) <input type="checkbox"/>	(13) <input type="checkbox"/>	(14) <input type="checkbox"/>

	Svært enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Svært uenig
g) Jeg deltar ikke fordi det er for lite styring og ledelse av nettverket	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>	(12) <input type="checkbox"/>	(13) <input type="checkbox"/>	(14) <input type="checkbox"/>
h) Jeg deltar ikke fordi det er for mange som ikke bidrar («gratis-passasjerer»)	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>	(12) <input type="checkbox"/>	(13) <input type="checkbox"/>	(14) <input type="checkbox"/>
i) Jeg deltar ikke fordi min deltakelse i nettverket har ingen påvirkning i mitt daglige arbeid som leder	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>	(12) <input type="checkbox"/>	(13) <input type="checkbox"/>	(14) <input type="checkbox"/>
j) Jeg deltar ikke fordi det er for få møter i nettverket (møtes for sjeldent)	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>	(12) <input type="checkbox"/>	(13) <input type="checkbox"/>	(14) <input type="checkbox"/>
k) Jeg deltar ikke fordi jeg ikke har tid	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>	(12) <input type="checkbox"/>	(13) <input type="checkbox"/>	(14) <input type="checkbox"/>
l) Jeg deltar ikke fordi det ikke er tradisjon for deltakelse i nettverk i min barnehage	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>	(12) <input type="checkbox"/>	(13) <input type="checkbox"/>	(14) <input type="checkbox"/>
m) Jeg deltar ikke fordi min barnehage eier viser lite interesse for at jeg skal delta	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>	(12) <input type="checkbox"/>	(13) <input type="checkbox"/>	(14) <input type="checkbox"/>
n) Jeg deltar ikke fordi deltakelse vil gå på bekostning av	(10) <input type="checkbox"/>	(11) <input type="checkbox"/>	(12) <input type="checkbox"/>	(13) <input type="checkbox"/>	(14) <input type="checkbox"/>

13. Vil du betegne deg som en:

- (1) Meget erfaren leder
- (2) Middels erfaren leder
- (3) Lite erfaren leder

14. Har du videreutdanning?

- (1) Ja
- (2) Nei

15. Hvilken type videreutdanning har du?

- (1) a) Pedagogikk
- (2) b) Veiledning
- (8) c) Økonomi
- (4) d) Personal og jus
- (5) e) Den nasjonale styrerutdanningen
- (7) f) Mastergrad
- (6) g) Annet, vennligst spesifiser: _____

**Dine svar er registrert og du kan nå lukke undersøkelsen.
Tusen takk for din deltakelse!**