

Lærende nettverk

Deltakelse i lærende nettverk for skoleledere i bydelen i Kristiansand

CECILIA MOSSIGE JOHANSEN

VEILEDER

Nichole M. Silva Elgueta

Universitetet i Agder, 2023

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelse

Forord

Denne masteroppgaven om lærende nettverk blant skoleledere i Kristiansand er mitt siste avsluttende arbeid i forbindelse med utdannelsen master i ledelse, med spesialisering i skoleledelse, ved Universitetet i Agder.

Studiet er gjennomført ved siden av full jobb som rektor. Det har vært fire lærerike år der jeg har fått muligheten til å knytte teori og praksis sammen. Jeg har lenge vært opptatt av skole- og lederutvikling og studiet har gitt meg mye inspirasjon og kunnskap som jeg vil få bruk for i mange år framover. I denne avsluttende delen av studiet med masteroppgave har det vært interessant å gå i dybden på dette med nettverksarbeid blant skoleledere.

Jeg vil takke min veileder Nichole M. Silva Elgueta for god og konstruktiv veiledning.

Jeg vil også takke de fem skolelederne som tok seg tid til å delta i undersøkelsen, og arbeidsgiver for muligheten til å ta dette studiet.

Til slutt vil jeg takke min kollega Ellen Voilås for god støtte og oppmuntring gjennom studietiden.

Kristiansand, 14. desember 2023

Cecilia M Johansen

Sammendrag

Kristiansand kommune har i oppvekstsektoren etablert flere lærende nettverk for å utvikle Kristiansandsskolen. Et av nettverkene er bydelsnettverket for skolelederne. Intensjonen med ledernettet er å samarbeide rundt felles utviklingsområder og utveksle erfaringer rundt felles utfordringer og oppgaver.

Formålet med min undersøkelse er å gi større innsikt i skoleledernes opplevelse av å være deltaker i bydelsnettverket, samt hvilken betydning bydelsnettverket har for eget lederskap og utviklingsarbeid på egen skole.

Ved bruk av et kvalitativt forskningsopplegg og intervju av fem skoleledere vil jeg belyse min problemstilling som er:

Hvordan opplever skoleledere nytteverdien av deltakelse i lærende nettverk (bydelsnettverk) i Kristiansand kommune og hvordan bidrar deltakelse til utvikling av lederrollen, læring og utviklingsarbeid på egen skole?

Det teoretiske grunnlaget for studien er i hovedsak hentet fra Jacobsen og Thorsvik sin teori omkring læring, Holmqvist sitt arbeid omkring lærende nettverk og Agronoff sin teori omkring nettverksledelse. Teori omkring lærende organisasjoner er hentet fra Senge.

Studien viser at nettverksdeltakelse har gitt nytteverdi både i forhold til eget læringsutbytte og til utvikling av egen lederrolle og lederskap. Det antydes også i studien at det har vært vanskelig å overføre eget læringsutbytte til skolens utviklingsarbeid.

Funn tyder på at deltakelse i bydelsnettverk bidrar til økt kunnskap, men at bydelsnettverket ikke fungerer optimalt. Avslutningsvis i denne studien peker jeg på mulige forbedringspunkter for at nytteverdien skal bidra til økt kompetanse både for den enkelte skoleleder, men også for skolens utviklingsarbeid.

Innholdsfortegnelse

Innhold

| | |
|---|----|
| Forord | 2 |
| Sammendrag | 3 |
| Innholdsfortegnelse | 4 |
| Figuroversikt..... | 6 |
| Tabelloversikt..... | 6 |
| 1.0 Tema, relevans og problemstilling..... | 7 |
| 1.1 Relevans..... | 9 |
| 1.2 Avgrensning..... | 10 |
| 1.3 Struktur på oppgaven | 10 |
| 2.0 Satsningen kvalitet og mestring | 12 |
| 2.1 Historisk tilbakeblikk- skole som politikkområde..... | 12 |
| 2.2 Utvikling av Kristiansandsskolen..... | 13 |
| 2.3 Nettverk i Kristiansandsskolen..... | 16 |
| 3.0 Teoretisk tilnærming | 18 |
| 3.1. Styringsform i endring. Fra Government til Governance..... | 18 |
| 3.2 Nettverk som styringsformform | 20 |
| 3.2.1 Ulike typer nettverk..... | 22 |
| 3.3 Lærende nettverk..... | 23 |
| 3.3.1 Læring i nettverk..... | 25 |
| 3.3.2 Nytteverdien av lærende nettverk..... | 28 |
| 3.4 Nettverksledelse..... | 29 |
| 3.5 Organisasjonslæring i skoleverket | 31 |
| 3.6 Ledelse i skolen..... | 32 |
| 3.7 Oppsummering | 34 |
| 4.0 Metode og design..... | 35 |
| 4.1 Forskningsdesign..... | 35 |
| 4.2 Metode..... | 36 |
| 4.2.1 Kvalitativ metode | 38 |
| 4.2.2 Fordeler og ulemper ved bruk av kvalitativ metode | 39 |
| 4.3 Valg av informanter | 40 |
| 4.4 Datainnsamling..... | 41 |
| 4.4.1 Individuelt intervju..... | 42 |
| 4.4.2 Intervjuguide..... | 43 |
| 4.4.2 Transskribering | 43 |

| | |
|---|----|
| 4.4.3 Analyse..... | 44 |
| 4.4 Etiske refleksjoner..... | 45 |
| 4.5 Validitet og relabilitet | 46 |
| 4.6 Oppsummering..... | 47 |
| 5.0 Presentasjon av empiri..... | 48 |
| 5.1 Hvordan opplever skoleledere nytteverdien av deltakelse i lærende nettverk (bydelsnettverk) i Kristiansand kommune | 48 |
| 5.1.1 Individuell læring..... | 49 |
| 5.1.2 Organisatorisk læring..... | 50 |
| 5.1.3 Beskrivelse av bydelsnettverket..... | 52 |
| 5.1.4 Mulige årsaker til ulik opplevelse om nytteverdi blant skolelederne i Kristiansand | 54 |
| 5.1.4 Oppsummering og drøfting av nytteverdien av deltakelse i bydelsnettverk..... | 56 |
| 5.2 Hvordan kan deltakelse i nettverk bidra til utvikling av lederrollen, læring og utviklingsarbeid på egen skole? | 58 |
| 5.2.1 Utvikling av lederrollen ved deltakelse i nettverk..... | 58 |
| 5.2.2 Utvikling av egen skole ved deltakelse i nettverk..... | 61 |
| 5.2.3 Nettverksledelse i bydelsnettverket | 63 |
| 5.2.4 Oppsummering og drøfting av deltakelse i nettverk hvordan dette bidrar til utvikling av lederrollen, læring og utviklingsarbeid på egen skole. av deltakelse i bydelsnettverk..... | 64 |
| 6.0 Oppsummering og konklusjon | 66 |
| 7.0 Veien videre | 68 |
| Litteraturliste..... | 70 |
| Appendiks | 73 |
| Vedlegg 1 Informasjon og samtykkeskjema..... | 73 |
| Vedlegg 2 Intervjuguide | 75 |

Figuroversikt

| | | |
|----------|---|----|
| Figur 1 | Rammeverk for kvalitet og mestring (Kristiansand kommune, 2020) | 15 |
| Figur 2 | Forholdet mellom organisering og ledelse (Haug, Hye & Øgård, 2017) | 19 |
| Figur 3 | Holmquist sin modell over utviklingsprosessen med støtte i nettverk (Holmquist. 2010) | 23 |
| Figur 4 | Læringssirkel- sammenhengen mellom læring på individ- og organisasjonsnivå (Jacobsen og Thorsvik, 2019) | 27 |
| Figur 5 | Tre dimensjoner i læringskapasiteten i organisasjoner (Senge, i Roald, 2012) | 32 |
| Figur 6 | «Krumtappen» (Balderheim et al 2021) | 33 |
| Figur 7 | Hvordan oppfatning av virkelighet bestemmes av metode (Jacobsen, 2022) | 37 |
| Figur 8 | Hvordan oppfatning av virkelighet bestemmes av metode (Jacobsen, 2022) | 37 |
| Figur 9: | Grader av strukturering av intervju | 42 |

Tabelloversikt

| | | |
|----------|---|----|
| Tabell 1 | Tre grunnleggende styrings- og koordineringsmekanismer (Røiseland & Vabo, 2016) | 20 |
|----------|---|----|

1.0 Tema, relevans og problemstilling

Temaet i denne oppgaven er skoleledernes deltakelse i lærende nettverk i bydelssamarbeidet i Kristiansand. Dette er et ledelsesnettverk som har som formål å være en arena hvor en kan oppleve støtte og utvikling av egen lederrolle og samarbeid rundt felles utfordringer og utviklingsområder.

Krav og forventninger som stilles til skoleledere har fått stor oppmerksomhet de siste årene, da deres ansvar er å sikre god kvalitet på opplæringen. Utdanningsdirektoratet (2017) definerer skolen som en kunnskapsorganisasjon med strenge krav til faglighet, og peker på at det er vanskeligere å lede kunnskapsorganisasjoner, fordi kunnskapsmedarbeiderne gjerne er selvstendige, kompetente og faglig orienterte. Utdanningsdirektoratet (2020) viser til fem hovedområder for krav og forventninger til skoleleder: profesjonsfelleskap og samarbeid, elevenes læringsmiljø, styring og administrasjon, utvikling og endring og lederrollen. Disse kravene og forventningene viser at det å være skoleleder både er komplekst og utfordrende. I de senere årene har det, både nasjonalt og kommunalt, vært økt fokus på hvordan en kan støtte opp under lederrollen i skolen. En framtidig strategi er bruk av lærende nettverk for å forberede skoleledere på de mange forventninger og krav som rettes mot dem. Det å etablere nettverk gir mulighet for støtte, erfaringsutveksling og kompetansebygging.

I nasjonale utviklingsprogram i regi av utdanningsdirektoratet er lærende nettverk en sentral strategi i arbeidet omkring utvikling på utvalgte områder. I disse nettverkene er lærere og skoleledere aktuelle aktører. Det finnes derimot lite norsk forskning omkring lærende nettverk blant skoleledere i møte med de krav og forventninger som foreligger fra nasjonalt hold. Vi finner noe mer i internasjonale studier, blant annet har Leithwood & Azah (2016) i sine store undersøkelser av skoleledere i Ontario, funnet ut at bruk av ledernetttverk er sentralt i utviklingen av individuell kompetanse. I undersøkelsen vises det til at ledernetttverk bygger kapasitet ved at deltakerne deler praksis og ideer som igjen bidrar til kreative ideer og ny teknisk. Ifølge Bush, Grover & Harris (2007) er bruk av nettverk en av fire sentrale tilnærminger for utvikling av gode skoleledere.

Internasjonale studier og erfaringer fra nasjonale satsningsområder har ført til at flere skoleeiere har de senere årene etablert nettverk blant skolelederne for støtte opp om lederutvikling.

I Kristiansand kommune har skoleledere i flere år deltatt i mange ulike typer læringsnettverk. Det var et stort forskningsprosjekt i kommunen fra 2013- 2017 kalt FLIK, som står for Forskningsbasert Læringsutvikling i Kristiansand kommune. Nettverk var en sentral strategi i dette prosjektet. Gjennom nettverk lærer vi av hverandre ved å utveksle erfaringer og drøfte aktuelle tiltak for å løse oppdrag sammen. Dette forskningsprosjektet var med på å danne grunnlaget for nåværende strategiplan for oppvekst «Sterkere sammen for barn og unge».

Strategiplanen «Sterkere sammen for barn og unge» er operasjonalisert i et digitalt rammeverk for kvalitet og mestring, som skal være både et fundament og en støtte for alle ansatte i sektoren i arbeidet med å nå de felles målene som er politisk vedtatt, både lokalt og sentralt. På bakgrunn av dette rammeverket har en konkretisert noen felles områder som alle skoler skal arbeide med, slik at en får en felles retning og utvikling i Kristiansandskolen. I tillegg til å definere noen felles utviklingsområder, har tidligere interne undersøkelser blant skolelederne indikert at det er et behov for å etablere noen arenaer der en som skoleleder kan oppleve støtte og utvikle et mer profesjonelt læringsfellesskap (Kristiansand kommune, 2020)

I Kristiansand har vi i oppvekstsektoren flere læringsnettverk, også kalt lærende nettverk. Nettverkene har spesifikke arbeidsområder og sammensatt av ulike aktører. Lederne på den enkelte skole deltar på flere lærende nettverk i kommunen blant annet overgangen mellom barnehage og skole, utviklingsnettverk, SFO, ungdomsskolenettverk, laget rundt barnet, bydelsnettverk m.m. Formålet med lærende nettverk er å legge til rette for faglig læring over tid og bidra til en felles utvikling av Kristiansandskolen.

Ett av læringsnettverkene, bydelsnettverk er knyttet til lederne i bydelene. I dette nettverket møtes rektor og inspektører på den enkelte skole i tilhørende bydel. Den enkelte bydel har en bydelsrektor, som fungerer som et bindeledd mellom kommunalsjef og skolelederne i egen bydel. Intensjonen med ledernettet blant lederne i bydelen er å samarbeide rundt felles utviklingsområder og utveksle erfaringer rundt felles utfordringer og oppgaver. Det handler om å legge til rette for felles læring, forståelse, erfaringsdeling, utprøvinger og felles beslutninger, som også vil være nyttig i lederskapet av egen skole. I tillegg handler det om å bygge relasjoner til hverandre, slik at deltakerne opplever psykologisk trygghet til hverandre.

1.1 Relevans

Bydelsnettverk er en etablert arena opprettet av skoleeier. Formålet er at det skal være en arena hvor skoleledere skal utvikle et profesjonelt læringsfelleskap og hvor en som leder kan oppleve støtte i lederrollen. Bydelsarbeidet handler både om lederrollen og hvordan en kan implementere felles utviklingsarbeid og støtte om felles strategier på egen skole.

Senter for anvendt kommunalforskning (SAMKOM) gjennomførte våren 2023 en kvantitativ undersøkelse i forhold til ledergruppen i oppvekstsektoren i Kristiansand kommune. Denne undersøkelsen tok utgangspunkt i hvordan ledergruppene koordinerer og styrer virksomhetene. Ett av hovedområdene i denne undersøkelsen var dette med nytteverdi og psykologisk trygghet ved bruk av bydelsnettverk. I etterkant av undersøkelsen ble det utarbeidet en intern rapport hvor en kan lese de ulike resultatene samlet for alle skoleledere og den enkelte bydel. Resultatene fra undersøkelsen viser at bydelsnettverket fungerer ulikt og at det er et relativt stort standardavvik i dataene i den enkelte bydel. Det vil være interessant om jeg gjennom min studie kan peke på mulige årsaker til ulikheten av opplevelsen av nytteverdi i deltakelsen i bydelsnettverket. Resultatene knyttet til bydelsnettverket vil være relevant i denne oppgaven (Senter for anvendt kommunalforskning 2023, s.6)

Jeg mener at lærende nettverk som en strategi for økt kompetanse er en interessant innfallsvinkel, da en både kan måle effekten av utbytte både på individ- og organisasjonsnivå. Nettverksarbeid kan gi økt kompetanse på individnivå, men lite utbytte på organisasjonsnivå. Jeg vil se nærmere på om bydelsnettverket kun gir nytteverdi for den enkelte skoleleder, eller om deltakelsen bidrar til støtte i utviklingen av utviklingsarbeid på den enkelte skole.

Gjennom min studie vil jeg bidra til større innsikt i skoleledernes opplevelse av å være deltaker i bydelsnettverket, samt hvilken betydning bydelsnettverket har for eget lederskap og utviklingsarbeid på egen skole. Problemstillingen lyder som følgende:

Hvordan opplever skoleledere nytteverdien av deltakelse i lærende nettverk (bydelsnettverk) i Kristiansand kommune og hvordan bidrar deltakelse til utvikling av lederrollen, læring og utviklingsarbeid på egen skole?

1.2 Avgrensning

I oppvekstsektoren Kristiansand har en etablert flere lærende nettverk der skoleledere deltar i arbeidet med strategiplanen «sterkere sammen for barn og unge». Hensikten er å bidra til felles forståelse og samarbeid for å løse felles utfordringer. Jeg har valgt å avgrense ved å undersøke lærende nettverk i bydelene. I realiseringen av kommunens strategiplan er bydelsarbeidet sentralt, men andre etablerte nettverk er også av betydning.

I Kristiansand er det 43 ordinære grunnskoler. Skoleledelsen består av en rektor og en til to inspektører avhengig om det er en kombinert barne- og ungdomsskole, en skole med høyt elevantall eller en skole med egen spesialavdeling. Skolelederne er fordelt på fem bydeler ut ifra geografiske områder. Det er omtrent like mange deltakere i alle bydelene. For å belyse min problemstilling har jeg valgt å intervju en skoleleder i hver bydel i Kristiansand.

Ifølge Jacobsen (2022) kan det være utfordrende å holde kritisk avstand når en studerer egen organisasjon. Jeg arbeider tett sammen med min inspektør og har valgt at informant fra egen skole ikke deltar.

1.3 Struktur på oppgaven

Oppgaven består av syv hovedkapitler. I det første kapittelet vil jeg beskrive valg av tema og presentere problemstilling. I kapittel to beskriver jeg sentrale trekk i utviklingen av styringsformer i offentlig sektor med fokus på skoleutvikling. Jeg vil se på hvordan skolen har utviklet seg fra en hierarkisk styring til styring med fokus på samarbeid, og en tydelig retning om at skoleutvikling bør organiseres mer som nettverk. Dette danner bakgrunnen for oppgavens tema og problemstilling. I dette kapittelet presenteres også Kristiansand kommunens strategiplan «*Sterkere sammen for barn og unge*». Denne strategiplanen operasjonalisert i et digitalt rammeverk for kvalitet og mestring.

I det tredje kapitelet beskriver jeg oppgavens teorigrunnlag. Jeg vil starte med å gi en historisk utvikling av styringsformen i skoleverket. Dette for å sette endringene vi har i dag i en kontekst. I nettverksteorien redegjør jeg for Holmqvist (2010) sin tilnærming til lærende nettverk og Agronoff sin teori omkring nettverksledelse. Videre blir dette med individuell- og

organisatorisk læring presentert, der teorien til Jacobsen og Thorsvik er sentral. Dette kapitlet avsluttes med organisasjonslæring i skoleverket og ledelse i skolen.

I kapittel fire begrunner jeg valg av metode og design. Svake og sterke sider til valg av metode drøftes. I kapittel fem presenteres empirien knyttet til problemstillingen.

Problemstillingen er delt i to deler. I den første delen presenteres og drøftes funn knyttet til nytteverdien av deltakelse i bydelsnettverk. I den andre delen presenteres og drøftes funn knyttet til utvikling av lederrollen og utviklingsarbeid på egen skole.

I kapittel seks vil jeg oppsummere funnene, drøfte dem opp mot problemstillingen, samt trekke noen slutninger på bakgrunn av funnene. Kapittel syv er det siste kapitlet i oppgaven, og her vil jeg se på mulige forbedringspunkter for å videreutvikle bydelsnettverket.

2.0 Satsningen kvalitet og mestring

Innledningsvis i dette kapittelet vil jeg se på hvordan utviklingen av styringsformen har vært i offentlig sektor og i skoleverket. Dette for å sette endringene i en kontekst der en ser at reformutviklingen har hatt en betydning for hvordan en tenker og styrer i skoleverket i dag. Videre vil jeg se på utviklingstrekk de siste årene i Oppvekstsektoren i Kristiansand kommune, som har utviklet et eget rammeverk for kvalitet og mestring, for å øke kvaliteten i Kristiansandskolen. Til slutt i dette kapittelet vil jeg si noe om nettverk som en strategi for skoleledere i oppvekstsektoren i Kristiansand kommune.

2.1 Historisk tilbakeblikk- skole som politikkområde

Historisk kan styringsformen i skoleverket sees i sammenheng med innføring av de ulike reformene. Etter 2.verdenskrig og fram til ny reform på 1970 tallet var det en «top-down tenkning», der utviklingen av skolen skjedde fra sentralt hold. Skolekulturen var preget av individualisme og det var lite samarbeid med andre kollegaer. Den viktigste oppgaven for skolelederen var å administrere skolen (Tønnesen, 2011).

På 1970- 1980 tallet får vi et skifte i skolen. Mønsterplanen av 1974 og Mønsterplanen av 1987 gir et nytt innhold i skolen. Fortsatt er skolen preget av en hierarkisk styringsform, men det blir stilt større krav til samarbeid mellom lærerne. I forhold til skoleledelse handlet dette fortsatt om administrasjon der en hadde hovedfokus på regelhåndtering, målstyring og tilpasning av regler og systemer (Tønnesen, 2011).

På slutten av 1980 tallet vokste New Public Management (NPM) fram i skoleverket. Skolene fikk større ansvar og krav om effektivisering. Skoleledelsen fikk beslutningsmyndighet og ansvar for sine egne ressurser. Effektiviseringsprinsippet og målstyring var tydelige elementer i styringsformen. Med Læreplan av 1997 får vi en endring i organisering og struktur. Det skjer en endring fra at skolene er regelstyrt til at skolen er mer målstyrt. Forventninger til skoleledelsen endrer seg og det legges vekt på at rektor skal både være en personal-, administrativ- og en pedagogisk leder (Tønnesen, 2011).

Samfunnet på 2000 tallet kjennetegnes av økt globalisering og digitalisering. Skolene er fortsatt fokusert på egne mål og resultater, og lite på helheten. Ved innføring av Kunnskapsløftet 2006 får vi en endring. Det blir økt fokus på kvalitet, og det stilles krav til samarbeid og at skolene skal være en lærende organisasjon. Skoleledelsen får et ansvar for å legge til rette for en arena for refleksjon, inspirasjon og samarbeid både internt, men også på tvers av organisasjonene (Rørvik, 2014). Nasjonalt kommer dette blant annet til uttrykk i Stortingsmeldinger på 2000- tallet hvor en tydelig kan se paradigmeskifte i synet på ledelse og skoleutvikling. I Stortingsmelding 30, «kultur for læring» blir lærende nettverk omtalt som en sentral strategi i prosjektet *Program for digital kompetanse 2004- 2008*. En ønsket da å etablere nettverk for pedagogisk bruk av IKT mellom skoler, lærerutdanning og skoleeiere (Stortingsmelding 30, ”Kultur for læring”). I større nasjonale satsninger som *Vurdering for Læring* og *Ungdomsskole i utvikling* er Utdanningsdirektoratet, UDIR, tydelig på at arbeidet med skoleutvikling skal organiseres som nettverk.

Nettverkstilnærmingen i våre nasjonale satsninger har bakgrunn i den internasjonale trenden i skoleutvikling. I perioden etter 2000 kom internasjonale undersøkelser for fullt inn i skolen. I 2001 kom den første PISA-rapporten som viste et dårligere resultat enn forventet. Resultatet blir ofte omtalt som PISA-sjokket da elevene i Norge scoret under OECD-gjennomsnittet i lesing, matematikk og naturfag. Dette ble også bekreftet i senere undersøkelser. Disse resultatene var en viktig faktor i forhold til endring av norsk skole. Interessen for internasjonal skoleutvikling blir sentralt i arbeidet med å videreutvikle den norske skolen. Sentrale internasjonale skoleforskere som Hargreaves, Robinson, Fullan og Quinn mente at samarbeid og nettverk var en viktig faktor for å lykkes i skoleutvikling (Jensen et.al., 2019).

Nettverk som tiltak for å utvikle den norske skolen, har blitt en etablert strategi både lokalt og nasjonalt.

2.2 Utvikling av Kristiansandsskolen

«Sterkere sammen for barn og unge» er Kristiansand kommunens strategiplan for oppvekst for perioden 2020-2024. Strategiplanen er forankret i kommuneplanens samfunnsdel: *Sterkere sammen – Kristiansand mot 2030*, og viser retning for ønsket utvikling.

Strategiplanen er et verktøy som skal støtte alle enheter i oppvekst i arbeidet med å identifisere styrker og svakheter i egen praksis, prioritere egne utviklingsområder og legge til rette for at man i fellesskap kontinuerlig arbeider med å utvikle og forbedre praksis.

Bakgrunnen for denne strategiplanen bygger på tidligere kommunale- og nasjonale satsninger og innføring av Lærerplanen, Kunnskapsløftet 2020 (LK20). Vi kaller prosessen i innføring av LK 20 for fagfornyelsen. Arbeidet startet høsten 2017 og bygger på Stortingsmelding 28- *Fag- Fordypning- Forståelse- en fornyelse av Kunnskapsløftet*. Formålet med de nye læreplanene er at de skal være mer relevant for framtidens skole. Hovedtrekkene i den nye lærerplanen tar opp hovedtrekk fra Ludvigsenutvalget sin rapport *Fremtidens skole* (NOU 2015). Denne rapporten sier noe om hvilke kompetanser skolen må fokusere på for å gjøre elevene best mulig rustet for fremtiden. Elevene trenger både fagspesifikk kompetanse, kompetanse for å lære, og kompetanse i å kommunisere og samhandle. I LK20 er de tverrfaglige temaene *demokrati og medborgerskap, bærekraftig utvikling og livsmestring* prioritert. Det er vektlagt at det skal være en tydeligere sammenheng mellom fag og dybdelæring (NOU 2015:8; Kunnskapsdepartementet, 2016b; Kunnskapsdepartementet 2017a).

En forutsetning for å kunne realisere innholdet i fremtidens skole er samarbeid og dialog. Betydningen av god samarbeidskultur, samt ledelse og profesjonskompetanse er sentralt i realiseringen av innholdet i de nye planene. Det understrekes i St. meld 28 (Kunnskapsdepartementet, 2016b) at den samlede kompetansen på skolen må hentes frem og videreutvikles gjennom faglig samarbeid. Samarbeid med andre aktører og instanser blir også vektlagt. Skoleeier og skoleleder har ansvar for å drive utviklingsarbeidet. *Kvaliteten på opplæringen og utviklingen som skjer i klasserommet, er avhengig av en kollektiv forståelse og tolkning av læreplanverket og av det samfunnsoppdraget som skolen forvalter* (Kunnskapsdepartementet, 2016b, s 70).

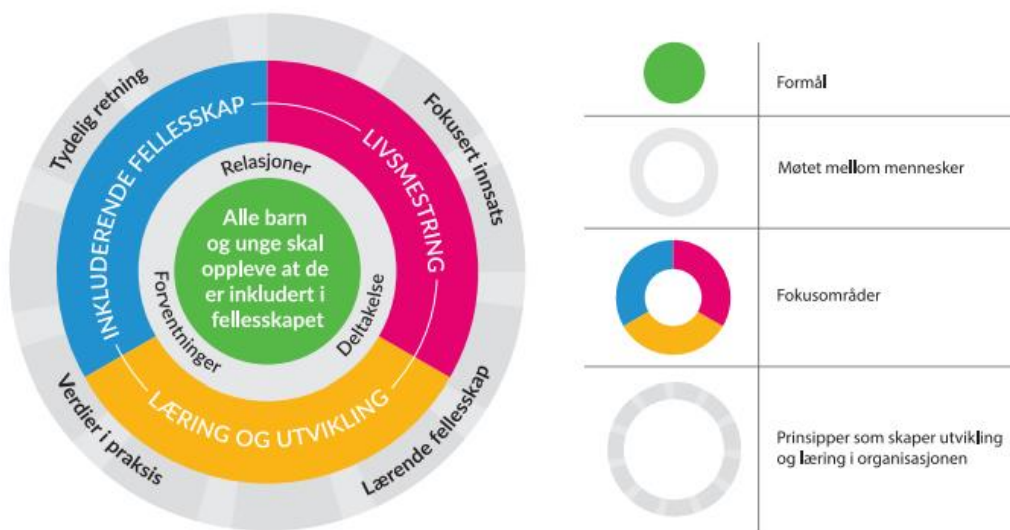
I januar 2020 blir nye Kristiansand etablert. Søgne og Songdalen slår seg sammen med Kristiansand som en ny kommune. Som tidligere nevnt hadde Kristiansand et større prosjekt kalt FLIK som hadde som overordnet mål å «utvikle læringsmiljø som inkluderer» (Kristiansand kommune, 2012). Søgne og Songdalen hadde sammen med Vennesla, Iveland og Lillesand en lignende satsning kalt IL: Inkluderende læringsmiljø. Både FLIK og IL satsningen ble støttet av Utdanningsdirektoratet og begge prosjektene hadde en

forskningsbasert tilnærming. I begge prosjektene var en opptatt av å ha fokus på systemet og ikke individet. Det viktigste er å forstå sammenhengen og miljøet individet lever i (Eikeland,2018, s.5). Ifølge Roald (2013) handler det ikke om å være på jakt etter årsaker, men etter sammenhenger og etablere samhandling og dialog med miljøet rundt individet.

Ved kommunesammenslåing til nye Kristiansand får vi en ny strategiplan: *Sterkere sammen for barn og unge i Kristiansand* (Kristiansand kommune, 2020). Denne strategiplanen bygger på det arbeidet som er gjort i de gamle kommunene med prosjektene FLIK og IL. Som tidligere nevnt blir planen operasjonalisert i et digitalt rammeverk for kvalitet og mestring. Rammeverket skal være en støtte og et felles fundament og vise en felles retning for alle som arbeider med barn og unge.

Modellen til rammeverket har form som et hjul med flere sirkler i økende størrelser som er delt i ulike elementer. De ulike nivåene og elementene er gjensidig avhengig av hverandre og viser sammenheng i arbeidet. Rammeverket skal bidra til å heve kvaliteten i oppvekstsektoren.

Figur 1: Rammeverk for kvalitet og mestring



Figur 1 Rammeverket for kvalitet og mestring (Kristiansand kommune 2020, s. 6)

Figur 1 viser og beskriver oppbyggingen av rammeverket:

Den innerste sirkelen beskriver formålet med arbeidet. Alle barn skal oppleve seg inkludert i fellesskapet. De skal bli møtt med høye forventninger og utvikle sitt potensial for trivsel, mestring og læring.

Den neste sirkelen beskriver møtet mellom mennesker. Det handler om å bygge gode relasjoner og positive forventninger, slik at barn og unge får si sin mening, medvirke og ta ansvar i fellesskapet.

Den tredje sirkelen beskriver hovedområdene en skal ha fokus på. Fokusområdene er inkluderende fellesskap, livsmestring og læring og utvikling. Til denne sirkelen er det utarbeidet strategier og konkretisert retningsmål for områdene, «slik vil vi ha det» og «slik gjør vi det»

Den ytterste sirkelen beskriver hvilke prinsipper som må ligge til grunn for å lykkes med en god kultur for læring og utvikling (Kristiansand kommune.2020, s.6).

Rammeverket for kvalitet og mestring skal brukes aktivt på alle enheter i oppvekstsektoren. Den skal være til hjelp til å identifisere utfordringsbilder og være til hjelp for den enkelte enhet i arbeidet med å arbeide mer målrettet for et enda bedre tilbud for barn og unge. Modellen skal bidra til å se sammenhenger og være et utgangspunkt for kollektive drøftinger om praksis og kvalitetsutvikling.

2.3 Nettverk i Kristiansandskolen

Strategiplanen «Sammen for barn og unge» (Kristiansand kommune, 2020) viser til felles satsningsområder som alle skolene skal jobbe med. Oppvekstsektoren løser flere utviklingsområder og oppgaver ved bruk av nettverk. I flere av nettverkene er det lagt opp til at skolelederne deltar. Dette for at skolelederne skal få en felles forståelse i arbeidet med å videreutvikle praksis og løse felles utfordringer. Ved nettverksdeltakelse får skolelederne delt erfaringer og «best practice». Dette vil kunne bidra til økt kunnskap og læring som den enkelte skoleleder kan ta tilbake til egen enhet.

Skolelederrollen er kompleks, og hovedoppgaven er å lede utvikling og endring av egen organisasjonen. Dette handler om skoleledelsen evne til strategisk ledelse, ledelse av kompetanseutvikling og ledelse av utviklings- og endringsprosesser . Det å ha et nettverk der ledelsen på den enkelte skole møtes kan være nyttig da utfordringene og oppgavene ofte er de samme.

Det å delta i nettverk som leder gjør at en får erfaringer både med fordeler og ulemper knyttet til bruk av nettverk. Dette gjør at ledelsen kan være forberedt på mulige fallgruver når en etablerer nettverk eller tar ut arbeidsmåter fra nettverk i egen organisasjon.

3.0 Teoretisk tilnærming

I denne oppgaven har jobber jeg ut ifra min problemstilling:

Hvordan opplever skoleledere nytteverdien av deltakelse i lærende nettverk (bydelsnettverk) i Kristiansand kommune og hvordan bidrar deltakelse til utvikling av lederrollen, læring og utviklingsarbeid på egen skole?».

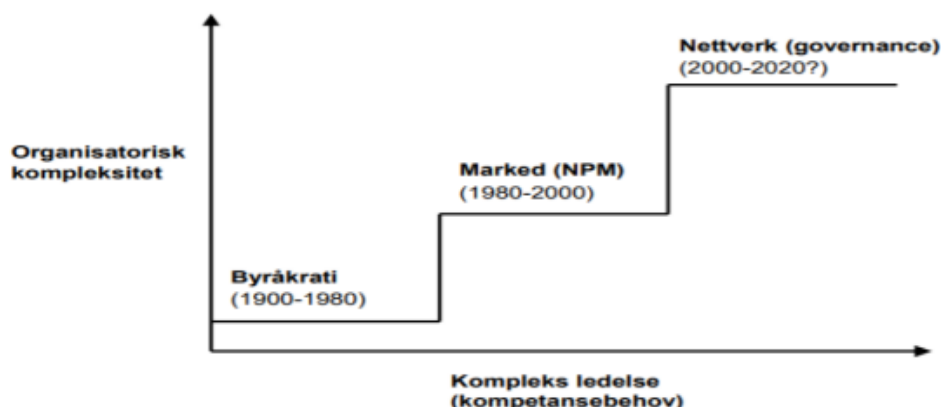
Fokuset i problemstillingen er nettverk som styringsform, læring i nettverk, ledelse og skoleutvikling.

Innledningsvis i dette kapittelet vil jeg ta for meg teori knyttet til utvikling av styringsformen i offentlig sektor som er bakgrunnen for studien. I den forbindelse vil jeg presentere Røiseland og Vabo (2016) sin modell, som oppsummerer utviklingen av styringsformer og mekanismer. Deretter er den teoretiske tilnærmingen i hovedsak hentet fra Jacobsen og Thorsvik sin teori omkring læring, Holmqvist sitt arbeid omkring lærende nettverk og Agronoff sin teori omkring nettverksledelse. Avslutningsvis ønsker jeg å si noe om organisasjonslæring og ledelse i skolen.

3.1. Styringsform i endring. Fra Government til Governance

Vi hadde fra 1900 tallet og spesielt etter 2. verdenskrig en hierarkisk styring, byråkrati. Denne styringsformen bygger på teorier fra Public Administration. På slutten av 1970 tallet kom markedskreftene inn. Det ble mer fokus på kostnadseffektivitet og produktivitet. Denne markedsbaserte tilnærmingen kom fra New Public Management (NPM). Markedskreftene skulle i større grad påvirke den offentlige forvaltningen. De siste tiårene har vi hatt en dreining bort fra NPM og mer mot nettverkssamarbeid. Denne styringsformen omtales ofte som Governance. I dette tankesettet fokuserer man på læring mellom organisasjoner, kreativitet og innovasjon (Øgård, i Baldersheim & Rose, 2014 s. 101).

Figur 2 er en illustrasjon på utviklingen av styringsformen og forholdet mellom organisering og ledelse i offentlig sektor.



Figur 2: Forholdet mellom organisering og ledelse (Haug, Hye & Øgård, 2017).

Jacobsen (2014) viser til at flere forskere peker i retning om at Governance dreier seg om nettverk. Dette handler om at styring er en prosess som inkluderer flere aktører, der ingen av aktørene kan løse problemene alene på en tilfredsstillende måte. Aktørene er autonome i forhold til hverandre og styringen er i stor grad basert på dialog og forhandling (Jacobsen, 2014 s. 22).

Røiseland og Vabo (2016, s 21) definerer begrepet samstyring som «den ikke-hierarkiske prosessen hvorved offentlige og/eller private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning». Det handler om en styringsform der aktørene er avhengig av hverandre, der aktiviteter og oppgaver koordineres og hvor en beslutter gjennom diskusjon og forhandlinger. Målet er å få til noe av det en har besluttet (Røiseland og Vabo 2016, 22-23).

Røiseland og Vabo (2016) beskriver Boucaert, Peters og Verhoests tre grunnleggende styrings- og koordineringsmekanismer i en tabell. Denne tabellen oppsummerer utviklingen av styringsformer og mekanismer. Tabellen presenterer de tre koordineringsmekanismene som teoretiske idealtyper, mens koordinering i praksis vil være en blanding av flere typer (Røiseland og Vabo 2016, 22-23).

| | Hierarki | Marked | Nettverk |
|--------------------------------------|---|--|--|
| Formål | Bevisst design og kontroll av 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, overvåking, inspeksjon og intervensjon | Tilbud etterspørsel, prismekanisme, egeninteresse, profitt og tap av evaluering., rettsapparatet, usynlig hånd | Felles verdier, felles problemanalyse, lojalitet, gjensidig tillit, uformell evaluering og rykte |
| Myndighetens rolle | Ovenfra og ned, etablerte regler og styring, avhengig av aktører | Skaper og vokter markeder, kjøper varer. Aktørene er uavhengige | Tilrettelegger for nettverk, styrer og leder nettverk og deltar i nettverk |
| Styring gjennom | Autoritet og makt | Forhandlinger, informasjon og makt | Gjensidig samarbeid, tillit |
| Teoretisk basis | Webesk byråkrati | Neoinstituell økonomi | Nettverksteori |

Tabell 1; Tre grunnleggende styrings- og koordineringsmekanismer (Røiseland & Vabo, 2016, s 10)

Samstyring finner sted i strukturer hvor likeverdige, men ulike, aktører samarbeider om en oppgave. Aktørene er gjensidig avhengig av hverandre for å løse oppgaver og nå definerte mål. Deltakerne diskuterer seg fram til løsninger som alle kan slutte seg til før en tar beslutninger. Strategier velges, og aktiviteter må koordineres. (Røiseland & Vabo, 2016).

3.2 Nettverk som styringsform

Historisk har vi sett at hierarki og marked har vært gjeldende styringsformer. Det er først de senere årene at nettverk har kommet til som styringsform og organisasjonsform. Et nettverk er i utgangspunktet flere organisasjoner eller aktører som er knyttet sammen.

Podolny og Page (1998, s. 73) definerer nettverk som:

“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 og Page, 1998, s. 59, Forutain 2001).

Powel 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).

En annen sentral teoretiker når det gjelder nettverk er Agranoff. Han har denne definisjonen på nettverk:

“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 Podolny og Page, Powells og Agranoff sine definisjoner av nettverk har flere likhetstrekk. Det handler om at det er flere enn to aktører, det handler om samhandling og oppgaver som ikke kan løses enkeltvis. Nettverk som organisasjonsform kan da gi økt læringsutbytte, ha økonomiske fordeler og en kan oppnå status og legitimitet.

I denne oppgaven har jeg valgt å støtte meg til Agranoff sin definisjon av nettverk. Dette fordi den passer godt til i min problemstilling som tar utgangspunkt i bydelsnettverk der en gjennom samhandling skal arbeide med felles utfordringer og utviklingsområder for å utvikle Kristiansandskolen.

Myndighetene er opptatt av økt kvalitet i skolene og at det drives systematisk arbeid med å videreutvikle kvalitet og kompetanse, slik at tilbudet til barn og unge skal være best mulig. I denne sammenhengen beskriver Utdanningsdirektoratet lærende nettverk som en utviklingsstrategi som skal bidra til økt forståelse av en tematikk. Det handler om å etablere arbeidsformer som bidrar til endring og videreutvikling av praksis.

Intensjonen med lærende nettverk er å bygge relasjoner og samarbeid mellom de som er involvert. Det vil si:

- *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 (Utdanningsdirektoratet. 2022)*

3.2.1 Ulike typer nettverk

Det finnes ulike typer av nettverk som er opprettet på bakgrunn av ulik hensikt, formål og de kan ha ulike typer av oppgaver. Jacobsen (2014) tar for seg fire typer nettverk og sier noe om deres funksjoner og oppgaver.

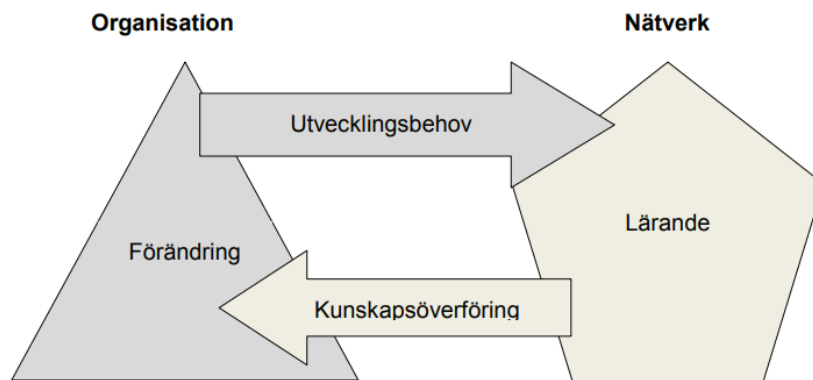
- **Politikernettverk:** samling av aktører rundt en sak, der aktørene inngår relasjoner for å kunne påvirke utfallet av en sak, fremme en sak eller interesse.
- **Produksjonsnettverk:** relasjoner mellom aktører, opprettet for å produsere en tjeneste eller en gode.
- **Styringsnettverk:** Ulike styrende organer som skal koordinere beslutninger.
- **Læringsnettverk:** Møteplasser der aktørene utveksler informasjon rundt et saksområde. Det handler om å øke kunnskap og kapasitet (Jacobsen,2014, s.29)

Selv om nettverk ikke har hieratiske strukturer, betyr det ikke at disse nettverkene kan virke uten noen form for ledelse. Agranoff (2012) påpeker at noen av aktørene må lede prosessene, arbeid må fordeles og i noen sammenhenger må en komme til enighet og en må ta beslutninger.

Bydelsnettverkene i Kristiansand er læringsnettverk, også kalt lærende nettverk. Deltakerne møtes omtrent en gang pr. måned og hver bydel har en bydelsrektor. I disse møtene blir en enige om felles saksområder og det legges til rette for drøftinger og erfaringsutveksling. I bydelsnettverkene er det bydelsrektor som leder prosessene rundt aktuelle utfordringer.

3.3 Lærende nettverk

Holmquist (2010) beskriver i sin doktoravhandling «*Lärande nätverk- En social oas i utvecklingsprocessen*» lærende nettverk som relasjoner mellom aktører. Det kan være organisasjoner, grupper eller individer, formelle og uformelle. Deltakerne samhandler, har dialog og utveksler erfaringer. Ny kunnskap etableres og blir tatt med til egen skole for utvikling eller for endring. Dette illustrer Holmquist i en modell, se figur 3.



Figur 3: Holmquist sin modell over utviklingsprosessen med støtte i nettverk (Holmquist, 2010, s 149).

Modellen tar utgangspunkt i et utviklingsbehov i organisasjonen. Det handler om å få ideer og kunnskap til å løse utfordringer. Målet er å øke endringskompetansen i organisasjonen og at en har en strategi på hvordan en bruker resultatene for å utvikle ny kunnskap og ny praksis. Ved å drøfte og dele kunnskap omkring et utviklingsbehov, vil deltakeren kunne ta med seg kunnskapen til egen organisasjon. Det blir en dynamisk prosess mellom organisasjonen og nettverket. Deltakerne må oppleve nettverket som nyttig og at dette er forankret med støtte fra ledelsen og organisasjonen (Holmquist, 2010, s. 149).

Mats Holmqvist (2010) stiller også i sin doktoravhandling spørsmålet om nettverk virker etter dens hensikt? Holmqvist beskriver hvilke fordeler og ulemper et lærende nettverk kan ha. Holmqvist tar utgangspunkt i Svensson og von Otter når han i sin doktoravhandling redegjør for fordeler og ulemper med lærende nettverk sine.

Det er flere fordeler knyttet til lærende nettverk. Det første Holmqvist trekker fram er dette med fleksibilitet. Både formen og aktiviteten kan endres raskt for å tilpasse seg behovene til deltakerne eller ytre omstendigheter. For det andre er deltakerne ulike og kan gi rom for kreativ tekning som kan skape nye ideer og ny kunnskap. Et tredje punkt Holmqvist trekker fram er dette med erfaringsdeling. Ved å dele erfaringer kommer en ofte raskt i kontakt med hverandre og en legger til rette for en arena for samarbeid. Holmqvist poengterer at når en samarbeider vil utviklingskraften øke. Et fjerde punkt er at nettverk består av flere enheter som kan gi stordriftsfordeler både i forhold til økonomi og kompetanse. En enhet alene kan være sårbar. Ved å være flere sammen har en også bedre mulighet til å innhente eksterne fagfolk til kunnskapsbygging og støtte i arbeidet. Et siste punkt Holmqvist trekker fram er at nettverk er styrt av deltakernes situasjon og behov. Dette gjør at arbeidet i nettverket vil være konkret og resultatorientert. Nettverkstrategien vil kunne gi holdbare forandringer (Fladstad 2020, s.17).

Av ulemper peker Holmqvist på dette med effekten av lærende nettverk. Det er vanskelig å måle effekten og se konkrete resultater. Et annet punkt Holmqvist trekker fram er dette med utydelighet. Dette er knyttet til uklarhet både i forhold til formål, metode og resultat. Andre ulemper med nettverk er at ansvarfordelingen kan være uklar. Hvem tar ansvar for at ideer og forslag blir fulgt opp og tatt med videre. I et nettverk er det ofte få representanter fra en enhet dette gjør at utbyttet kan bli mer individuelt enn organisatorisk. Det kan være vanskelig å overføre kunnskap og skape læring i egen enhet da avstanden mellom utvikling og daglig drift kan bli for stor. Nettverket blir noe utenfor organisasjonen. Et siste punkt som Holmqvist beskriver som en ulempe er den åpne formen med uklar ledelse og deltakernes forskjellige erfaringer kan virke mot sin hensikt og hindre utviklingsarbeid. Manglende planlegging, fokusering og framdrift er velkjente ulemper ved nettverksarbeid. Samarbeidet i nettverket handler mer om deltakernes personlige utvikling, enn å løse enhetens utfordringer (Holmqvist, 2010).

I flere av grunnlagsdokumentene til Utdanningsdirektoratet (Udir) blir dette med lærende nettverk omtalt. Udir beskriver lærende nettverk som en utviklingsstrategi for å skape forståelse av en gitt tematikk og bidra til å løse utfordringer. Det handler å styrke praksisfeltet og se sammenhenger mellom betydning av tema og praktiske handlinger. Intensjonen er å bygge relasjoner og samarbeid mellom de involverte aktørene. I flere av de nasjonale

satsninger innenfor skoleverket har en valgt å bruke lærende nettverk som en strategi for økt kompetanse og utvikling (Utdanningsdirektoratet,2022)

En sentral forsker i Norge på bruk av lærende nettverk i skolesammenheng er Torbjørn Lund. Torbjørn Lund (2015) trekker fram ulike faktorer som er nødvendig for at læring i nettverk skal finne sted. Den enkelte deltaker i et lærende nettverk har med seg sine individuelle kvalifikasjoner og gjennom kunnskapsdeling, kompetanseheving og erfaringsdeling kan kollektiv læring finne sted. De perspektivene Lund (2015) trekker frem er:

- Profesjonsperspektivet: at vi har et bevisst forhold til egen profesjonsrolle
- Fagperspektivet: at vi må følge med i utviklingen og være interessert i det i det som skal læres
- Det relasjonelle perspektivet: at vi må ha sosial kompetanse, slik at vi kan skape relasjon til andre.
- Det kognitive perspektivet: handler om hvordan vi formidler og bruker tankeprosessene
- Utviklingsperspektivet: Handler om å være endringsvilling. Være nytenkende og fremoverlent.
- Spredningsperspektivet: handler om at vi har kunnskap om hvordan formidle individuell kunnskap til organisasjonen (Wilson & Hegg 2020, s. 18).

3.3.1 Læring i nettverk

Læring er en prosess som fører til at man endrer praksis. Det handler om at deltakerne endrer tanker, følelser og måter å samhandle på. En tilegner seg ny kunnskap eller utvikler nye ferdigheter. Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 341) definerer læring som en prosess hvor «mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen». Denne definisjonen tar opp både dette med prosesser og kunnskap der målet er å endre praksis. I denne sammenhengen trekker Jacobsen og Thorsvik (2019) frem tre forutsetninger som må være til stede for at det skal foregå læring i en organisasjon. Forutsetningene handler om:

En eller flere deltakere må erfare noe og reflektere over at dette har relevans for organisasjonen.

1. Den individuelle læringen hos deltakerne må videreformidles til andre i organisasjonen.
2. Deltakerne må utvikle den kollektive kunnskapen til kollektiv atferd. Det holder ikke at bare deltakerne i organisasjonen vet hva som må gjøres.

Disse forutsetningene som Jacobsen og Thorsvik omtaler finner vi igjen i Holmqvist (2010) sin modell (figur 3) over utviklingsprosessen med støtte i nettverk. Modellen til Holmqvist handler om dette; hva nettverket skal ivareta, om kunnskapsoverføring og organisasjonens endringsstrategi. Læring er kjernen i modellen. For at nettverksdeltakelse skal ha noe nytteverdi må læring finne sted.

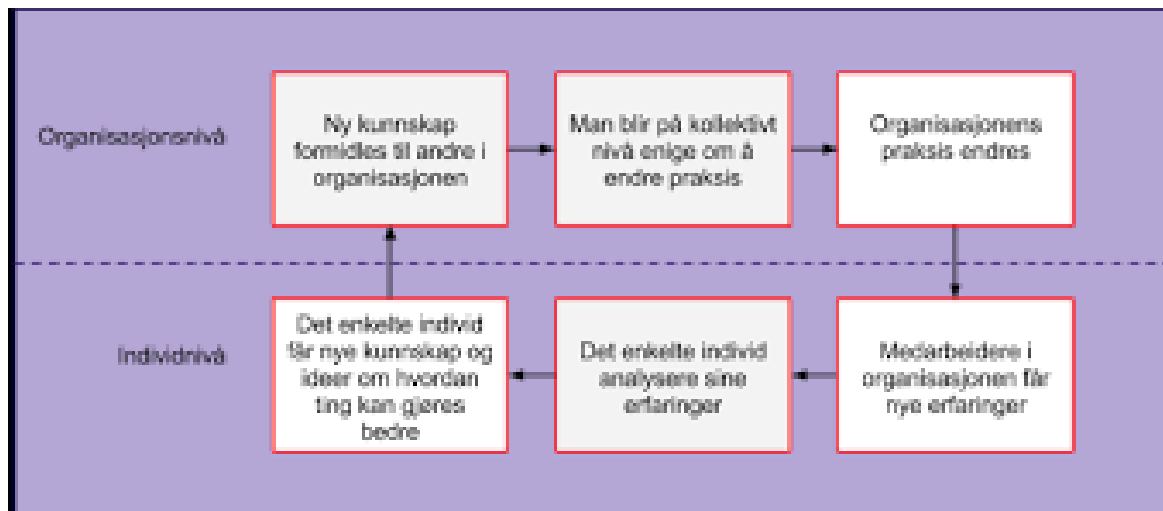
I forhold til læring tar Holmqvist (2010) i sin doktoravhandling «Lärande nätverk- En social oas i utvecklingsprocessen» opp sentrale læringsbegrep som: kollektiv læring, kreativ læring og erfaringsbasert læring. Kollektiv læring er *en prosess som skjer ved å samvirke og lære sammen med andre*. I forbindelse med kreativ læring viser Holmqvist til Ellestrøm (1992) der kreativ læring handler om nye måter å tenke og handle på og der det er mulighet for å finne nye metoder og mål. I følge Holmqvist skjer kreativ tekning når grupper reflekterer over handlinger, rutiner og strukturer og dette mobiliserer til motreaksjoner som forsvaret det bestående. Dersom man ikke endrer gamle tankestrukturer, reflekterer over sin hverdag eller tenker annerledes enn før kan dette være et hinder for kreativ læring. Erfaringsbasert læring bygger på at refleksjon er en viktig mekanisme for å forstå våre erfaringer og for å kunne lære av erfaringene. I nettverksammenheng er læring noe som skjer individuelt. For at læringen skal komme til nytte læringsutbytte overføres til egen organisasjon (Aslaksen, 2022, s.21-22)

Læring i nettverk handler om å øke den kollektive kunnskapen slik at ny praksis etableres. Deltakelse i nettverk bidrar til nye ideer og økt kunnskap. Når deltakerne møtes til erfaringsutveksling, drøftinger og refleksjon omkring teori og praksis vil dette bidra til læring. Deltakerne lærer sammen, de lærer av hverandre, og den enkelte lærer om egen læring, metalæring. Utfordringen er om denne kunnskapen forblir på individnivå eller om vi får til en økt kollektiv læring som bidrar til kollektiv atferd, der ny praksis etableres. Kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling handler om å utnytte den sosiale, kulturelle og organisatoriske kapital som finnes i mange organisasjoner for å skape ny praksis. (Hargreaves & Fullan, 2012).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 342) er det en sammenheng mellom individuell og organisatorisk læring. For at organisatorisk læring skal finne sted er det en forutsetning at det

enkelte individet i organisasjonen lærer. Den individuelle læringen må spres til de andre i organisasjonen, slik at en kollektiv utvikler og iverksetter tiltak for å løse felles utfordringer. Dette danner en lærings sirkel.

Lærings sirkel- sammenhengen mellom læring på individ- og organisasjonsnivå



Figur 4 Lærings sirkel (Jacobsen og Thorsvik, 2019: s 243)

I forhold til individuell læring kan vi dele læring i ulike læringsteorier blant annet kognitiv- og sosial læringsteori. I forhold til læring i nettverk har dette en tilnærming til sosial læringsteori. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 347) handler dette om at det enkelte individ kan lære uten å erfare selv. En lærer ved å sette seg inn i hva andre har gjort og erfart og relatere erfaringene til egen situasjon. Det handler om at vi ikke trenger å erfare og oppleve alt personlig for å tilegne oss ny kunnskap. En avgjørende faktor for at den enkelte individ tar til seg ny kunnskap er at vi har tillit til de andre og at det som presenteres ligner på noe vi har erfart tidligere eller lik den utfordringen vi selv innehar.

I nettverksammenheng er dette med erfaringsdeling og å utveksle ideer sentralt. Ved deltakelse i nettverk vil den enkelte deltaker få innsikt i hva andre har gjort og erfart uten å erfare dette selv. Den enkelte deltaker kan bruke disse erfaringene i egen situasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

3.3.2 Nytteverdien av lærende nettverk

Som tidligere nevnt er Holmqvist tydelig på at deltakelse i nettverk i hovedsak gir utbytte for den enkelte deltaker i form av innsikt og kunnskap. Det vil derfor være sentralt at utfordringen er knyttet til organisasjonen dens utviklingsarbeid. I modellen utviklingsprosesser (figur 3) til Holmqvist er dette det første steget, som omhandler organisasjonens utviklingsbehov. Den enkelte deltakers læring og kunnskap fra nettverket, får først betydning for organisasjonen når en får til en kunnskapsoverføring til egen organisasjon og at en får til en endring av praksis. Dette kommer fram i steg 3 og 4 i modellen til Holmqvist som han har kalt kunnskapsoverføring og forandring. Hvis kunnskapen og ideene forblir i nettverket og en ikke får til en endring i organisasjonen kan en oppleve at nettverket gir lite nytteverdi for utvikling av organisasjonen. Likevel kan deltaker oppleve at nettverket er nyttig da en selv opplever egenutvikling (Holmquist 2010) .

Innholdet i nettverksarbeid gir økt kunnskap som kan gjøre det enklere å ta initiativ til utvikling av egen organisasjon. Arbeidsformen i et lærende nettverk ofte deltakerstyrt og den legger til rette for en åpen og søkende form. Når en skal gjøre endringer i egen organisasjon krever det en mer formell og planlagt lederstyrt form. Om en opplever nytte av å delta i nettverk, er ifølge Holmqvist helt avhengig av deltakerens maktposisjon, strategisk forankring og endringskompetanse. Dersom deltakeren selv kan iverksette endringer basert på ideer og læring fra nettverket, øker nytteverdien for deltakelse i nettverket. Effekten av nytteverdien blir enda større hvis en har en organisasjon som er utviklingsorientert og en driver med helhetlig og systematisk utviklingsarbeid (Fladstad, 2020).

Hackman (2002) hevder at ledergrupper produserer resultater på tre områder, som alle må bli med når nytteverdien og effektiviteten skal vurderes. De tre områdene er for det første formålet, det at en produserer innenfor målet som er satt. Det andre er samarbeid, resultater handler om evnen til samarbeide framover. Det tredje handler om hvor tilfredse deltakerne er i forhold til jobben. Hvordan en skal vektlegge disse tre områdene når effektiviteten eller nytteverdien skal vurderes vil være avhengig av hvilke mål temaet har.

3.4 Nettverksledelse

Agranoff er et navn som ofte forbindes med nettverksledelse. Han mener at en av de viktigste oppgavene en leder har, er å bruke den informasjonen en har. Jo mer informasjon en leder har, en bedre leder vil en kunne være. Dette er ifølge Agranoff gjeldende i alle organisasjoner, men spesielt sentralt innenfor nettverk. Nettverksledelse er først og fremst en form for kunnskapsledelse hvor man bruker kunnskapen i å drifte og utvikle organisasjonen (Agranoff og Mc Guire, 2001).

Agranoff gjør sammen med McGuire et omfattende arbeid med å søke etter ledelsesferdigheter en nettverksleder bør ha. De søker om det finnes en POSDCORB eller tilsvarende akronym for ledelse av nettverk.

Akronymet «POSDCORB» ble utviklet av Gullick og Urwick (1937) og står for følgende hovedfunksjoner: Planning, Organizing, Staffing, Directing, COordinating, Reporting og Budgeting. Alle disse ferdighetene blir sett på som tradisjonelle og nødvendige kvaliteter for å lede og styre en offentlig organisasjon også i dag (Bekkjorden, 2017, s.18)

Etter omfattende litteraturgjennomgang finner Agranoff og Mc Guire en løsning hvor nettverksledelse best kan beskrives gjennom fire ledelsesfunksjoner. Disse er Activation, Framing, Mobilizing og Synthesizing. Disse ledelsesfunksjonene blir også omtalt som «Collaborative Management Skills» eller AFMS- funksjonene (Agranoff og Mc Guire, 2001).

Activation (aktivisering) handler om hvordan nettverket kommer i gang, identifiserer og rekrutterer. Det handler om samarbeid og om å finne de riktige personene til de riktige oppgavene.

Framing (fokusering og prioritering) handler om utvikling av visjoner, retningslinjer og forpliktelser i nettverket. Videre handler det om hvordan beslutninger skal fattes, hvilke prosjekter som det skal arbeides med, og løse uenighet om prosjektene eller prioriteringene. Framing bidrar til å etablere en identitet og kultur i nettverket.

Mobilizing (mobilisering) handler om hvordan skaffe ressurser, arbeidskraft og økonomi. Dette kan være støtte fra eksterne sponsorer.

Synthesizing (Syntetisering) handler om valg av organisasjonsform for den daglige driften av nettverket. Lederen må finne ulike deltakere som alle har ulike forståelser, ulike mål, eller ulike verdier for å nå målsetninger til nettverket.

Det er leder sin oppgave å ivareta AMFS funksjonene. Dette for å sikre en positiv nytteverdi for deltakerne. En annen sentral teoretiker er Adizez. På samme måte som ledelsesfunksjonene i akronymet POSDORB, utvikler Adizez et skjema som etter hvert er blitt kjent som PAIE- skjemaet. PAIE står for: produsent, administrator, integrator og entreprenøren. Dette er et nyttig skjema og mye brukt, også i ledelse av nettverk. PAIE skjema karakteriserer ledere i fire forskjellige roller med dens karakteristikker (Adizes, 1980).

En anerkjent norsk forsker innenfor feltet er Torodd Strand. Stand (2007) bygger på samme logikk som Agronoff og Adizez og skisserer fire ulike typer organisasjonstyper og dens lederfunksjoner. De fire organisasjonstypene er; integrasjon, entreprenørskap, administrasjon og produksjon. De viktigste lederegenskapene i nettverksledelse finner vi under organisasjonene integrator og entreprenørskap. På den ene siden er nettverksleder en integrator og har i hovedoppgave å skape prosesser og koble disse til aktørene. Sentrale spørsmål for leder er; «Hvem er vi, hvordan og hvorfor» På den andre siden må en nettverksleder være en entreprenør som orienterer seg på hvilke muligheter som finnes og er oppmerksom på aktuelle trusler. En som leder er opptatt av resultatskapning og ressursinnhentning. Sentrale spørsmål for en leder er: «Hvordan opplever vi og hva oppnår vi?».

I teoriene til Agronoff, Adizez og Strand er det flere likhetstrekk og sentralt i deres forskning er det ledelsesfunksjonene. Viktige komponenter er forpliktelser, strategier, relasjoner og måloppnåelse. Personlige egenskaper en leder bør ha kommer ikke like tydelig fram i teoriene om nettverksledelse.

I denne oppgaven støtter jeg meg til Agronoffs beskrivelser om ledelsesferdigheter en nettverksleder bør ha. Disse beskrivelsene passer godt inn i forhold til strategien om bruk av nettverk i utviklingen av Kristiansandskolen.

3.5 Organisasjonslæring i skoleverket

Organisasjonslæring er sentralt i myndighetenes satsninger i skolen. I flere av stortingsmeldinger de siste årene blant annet i Stortingsmelding nr. 30: *Kultur for læring* og Stortingsmelding nr. 31: *Kvalitet i skolen*. NOU 2015:8 *Fremtidens skole* og i overordnet del i Fagfornyelsen 2020 sier noe om at kompetanseutvikling bør skje i kollektive prosesser i skolen (Kunnskapsdepartementet, 2017).

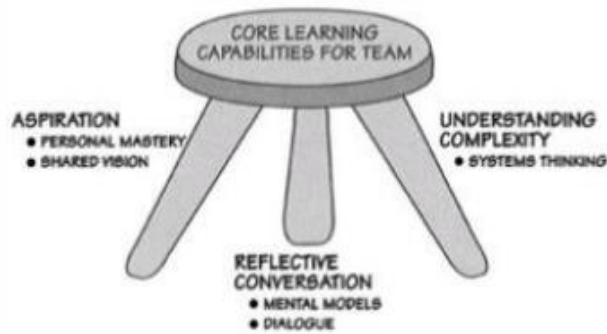
En sentral teoretiker som er mye brukt i skolen er Peter Senge. Ifølge Roald (2012, s 93) definerer Senge lærende organisasjoner som:

”... organisasjonar der deltakerane jamleg utviklar evna til å skape ønskte resultat, der nye og ekspansive tankesett blir framelska, der kollektive ambisjonar får spelerom, og der menneska kontinuerleg lærer meir om korleis ein lærar saman.”

Ifølge Senge er den viktigste forutsetningen for å oppnå dette er at de som er i ledelsen på skolen er bevisst på dette med systemtenkning. En må se helheten og sammenhengen i det som foregår i organisasjonen og utvikle læringsstrategier som fremmer kollektiv læring (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Senge (2006) beskriver fem disipliner i arbeidet med å utvikle en lærende organisasjon. Disse fem disiplinene er ulike fagområder. Hvert fagområde dreier seg om hvordan enkeltmennesker tenker, drømmer, samhandler og lærer av hverandre. De fem disiplinene utvikles separat og for å skape en lærende organisasjon må en være i stand til å kombinere alle fem disiplinene. De fem disiplinene er personlig mestring, mentale modeller, felles visjon, gruppelæring og systemtenkning. Den femte disiplinen, systemtenkning, integrerer de andre fire disiplinene. Den gjør at helheten blir større enn de enkelte disiplinene, og som er «hjørnesteinen i den lærende organisasjon» (Senge, 1991, s 64).

I 2006 videreutviklet Senge fremstillingen av de fem disiplinene til å synliggjøre hvordan summen av dem kan beskrive den totale læringskapasitet i en organisasjon. Han ser de fem disiplinene som tilnærminger for å utvikle tre kjernekompetanser for læring, og illustrerer det med en krakk for å understreke at hver av disse tre dimensjonene er avgjørende viktige (Senge, 2006).



Figur 5: Tre dimensjoner i læringskapasiteten i organisasjoner (Senge, i Roald, 2012, s. 134)

Læringsprosessen i en organisasjon er avhengig av at deltakerne ser framover (aspiration), at dynamikken i læringsprosessen skapes mellom deltakerne gjennom kommunikasjon (reflective conversation), og at analyse og utviklingsarbeid må bygge på en felles forståelse av helheten (understanding complexity) (Roald, 2012, s.133)

I strategiplanen «Sterkere sammen» i Kristiansand blir lærende nettverk nevnt som en viktig ledelsesstrategi for å skape lærende skoler og barnehager. Nettverk på ledelsesnivå er en styringsform en har tatt mer i bruk for å samstyre skolene i Kristiansand. I arbeidet med rammeverket for kvalitet og mestring på ledelsesnivå deltar skoleledere i ulike nettverk. En legger vekt på at skoleledere skal ha en arena der de møtes, og lærer av hverandre slik at en får en økt kompetanse i utvikling av egen skole (Kristiansand kommune, 2020).

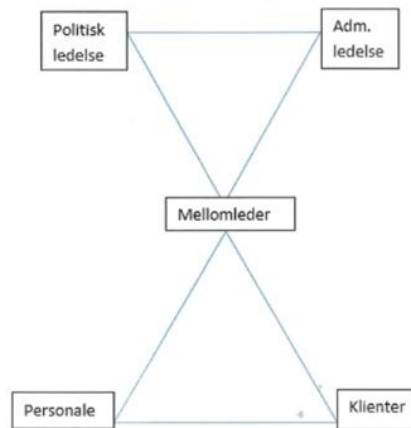
3.6 Ledelse i skolen

Offentlig sektor har endret seg betraktelig det siste tiåret, dermed kravene til offentlige ledere. Det antydes at endringene i det kommende tiåret kommer til å være enda mer drastisk enn det vi har sett hittil. Samfunnsendringene med økt digitalisering, krav om effektivisering og levering gjør at ledere må være forberedt på de utfordringene og mulighetene en står ovenfor.

Lederne i oppvekstsektoren også kalt mellomlederen fungerer som en «krumtapp» i det kommunale systemet. Dette kan illustreres i en forenklet modell, se figur 6. Mellomlederne inngår i en styringskjede som er organisert ovenfra, og ned der de er budbringere mellom folkevalgte, administrasjonsledere og egne medarbeidere. I tillegg inngår de i en

samarbeidskjede i møte mellom personale og klienter. I skolen kan elever defineres som klienter (Baldersheim et al,2021).

Figur 6 «Krumtappen». Mellomlederens stilling i den kommunale organisasjonen



Figur 6 «Krumtappen» (Balderheim et al 2021, s 13)

Mellomlederen har i oppgave å sikre samsvar mellom den politikken som er vedtatt og den praksis som blir iverksatt ved den enkelte enhet og sektor. Dette krever gode ledelses- og motivasjonsprosesser slik at det som skal iverksettes gjøres på en god måte (Baldersheim et al,2021).

I figur 6, «Krumtappen», er skolelederen bindeleddet mellom øverste ledelse og egen skole. Skolelederen er ansvarlig for at skolens samfunnsoppdrag blir utført. Det handler om at skolelederen må iverksette sentrale og lokale politiske vedtak. Dette krever at skoleleder har evne til strategisk ledelse og evne til å lede motivasjonsprosesser. Det er også avgjørende at skolelederen har kompetanse til å lede endrings- og utviklingsprosesser for at skolen skal være i stand til å løse nåværende og kommende oppgaver. Det handler om å utvikle en organisasjonskultur der ansatte og elever opplever at de er godt i varetatt og opplever mestring (Utdanningsdirektoratet, 2020).

Utdanningsdirektoratet (2020) definerer skolen som en kunnskapsorganisasjon med strenge krav til faglighet. Det viser seg at det å lede kunnskapsorganisasjoner er vanskeligere enn mange andre typer organisasjoner, blant annet fordi kunnskapsmedarbeiderne gjerne er kompetente, selvstendige og faglig orienterte. I en skole utøves ledelse av mange, ikke bare de

som sitter i de formelle stillingene. Det å være rektor på en skole handler om å ta ansvar for at en oppnår gode resultater på en god måte. Dette krever at en rektor har evne til å lede lærings- og utviklingsprosesser slik at elevene opplever en skolehverdag med høy grad av læring og trivsel.

Skoleledere er av betydning for å få til en utviklingsorientert organisasjon. Det å forske på hvordan mellomlederne i samme kommune kan arbeide felles for å nå kommunens felles målsetninger og hvordan nettverk bidrar i arbeidet med å utvikle profesjonelle læringsfelleskap er relevant i utviklingen av Kristiansandskolen. Det handler om å bygge kapasitet for å møte dagens og fremtidige utfordringer.

Ledere må framstå handlingsorienterte slik at en mestrer daglige utfordringer, ser muligheter og kan etablere ny praksis når det er nødvendig. Det at en har en arena hvor en opplever psykologisk trygghet kan være en støtte i eget lederskapet (Løttersberg, 2014). Ved å delta i ledernetverk får en utvekslet erfaringer, reflektere over egen og andres praksis og en større forståelse for hvordan en kan bygge læringskultur.

3.7 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg sett på hvordan reformutviklingen i skoleverket er en konsekvens av den historiske utviklingen av styringsform i offentlig sektor. De siste tiårene har en sett en tydelig retning i styringsformen fra «government» til «governance». Det handler om endring fra å ha en styring der en har fokus på resultater, ledelse og markedsføring til en mer styringsform der samhandling er sentralt for å løse de ulike oppgaver som er forventet fra samfunnet. I den forbindelse er etablering av lærende nettverk blitt en sentral styringsform i skoleverket. I dette kapitlet har jeg sett på teori omkring utviklingsprosessen i lærende nettverk og hvordan nettverk kan være et virkemiddel for individuell- og organisatorisk læring. Avslutningsvis har jeg tatt for meg teori omkring skolelederen som mellomleder og skolen som en lærende organisasjon.

I min studie vil dette være helt sentralt når jeg videre vil undersøke nytteverdien for deltakelse i lærende nettverk.

4.0 Metode og design

I dette kapittelet vil jeg først presentere og redegjøre for valg av metode og design. Deretter vil jeg belyse svake og sterke sider ved metoden og si noe om dette med nærhet og distanse til forskningsfeltet. Videre vil jeg ta for meg opplegget omkring valg av informanter og utvikling av intervjuguide. Til slutt vil jeg ta for meg hvordan jeg har samlet inn og analysert data og gjort vurderinger i forhold til validitet og reliabilitet.

4.1 Forskningsdesign

Her vil jeg beskrive min plan på hvordan jeg vil gå frem for å kunne svare på min problemstilling. Formålet med denne oppgaven er å få mer innsikt i hvilke erfaringer og hvordan skoleledere i Kristiansand opplever å delta i bydelsnettverket. Dette er en casestudie da jeg belyser et fenomen innenfor en større kontekst.

Ifølge Jacobsen (2022, s.104) er casestudie en inngående studie av en eller noen få undersøkelsesenheter. En undersøkelsesenhet avgrenses i forhold til tid og rom og dette kan gi enheter på ulike nivåer. I forhold til avgrensinger må dette sees i sammenheng med konteksten til fenomenet eller hendelsen den utvikler seg i. Ifølge Jacobsen (2022, s.106) skiller vi casestudier i to; enkel-case studie og prosessuelle casestudier.

I min casestudie vil jeg undersøke en gruppe som består av fem enkeltindivider som har tilhørighet fem ulike bydelsnettverk. Ifølge Jacobsen (2022) vil en kalle dette en kollektiv enhet som ligger på et mellomnivå. Jeg ønsker å kartlegge hva som skjer over tid, der en har en prosess der årsak og virkning påvirker gjensidig hverandre. Det handler om dynamiske prosesser der mennesker samarbeider over tid og lærer hverandre å kjenne. Dette blir i litteraturen kalt prosessuell design (Jacobsen,2022, s. 108).

Jeg har valgt kvalitativ tilnærming fordi jeg ønsker å gå i dybden for å undersøke min problemstilling. Målet med min undersøkelse er å finne ut hvordan skoleledere opplever nytteverdien av å delta i bydelsnettverket. Kjernen i denne problemstillingen er læring. For at den enkelte skoleleder skal oppleve nytteverdi må læring finne sted. I min undersøkelse ønsker jeg også å få tak i om deltakelse i lærende nettverk gir utbytte både i forhold til individuell læring, men om den enkelte skoleleder klarer å få til en kunnskapsoverføring til egen skole som bidrar utvikling og endring av praksis.

I etableringen av bydelsnettverk var også intensjonen at skoleledere skulle ha en arena hvor en opplever lederstøtte og utvikling om eget lederskap. Dette er noe jeg vil undersøke nærmere i samtale med deltakerne.

På oppdrag fra oppvekstsektoren i Kristiansand kommune gjennomførte Senter for Anvendt Kommunalforskning ved Universitetet i Agder en kvantitativ undersøkelse om deltakelse i bydelsnettverk blant skoleledere i Kristiansand våren 2023. Det ble utarbeidet en intern rapport og i denne undersøkelsen får vi noen indikasjoner på hvordan skoleledere opplever bydelsnettverket. Her kommer det blant annet fram at det er et relativt stort avvik i opplevelsen av nytteverdien. Noen av resultater fra denne undersøkelsen er relevant og interessant med tanke på egen forskning. Gjennom samtaler vil jeg kunne gå mer i dybden og mulig kunne forklare og utdype noen av funnene fra denne tidligere undersøkelsen.

Det vil bli vanskelig å generalisere dataene i min studie, da jeg har et lite antall informanter til å belyse problemstillingen. Jeg valgt fem informanter, en fra hver bydel. Det betyr at jeg vil få innsikt i fem skolelederes subjektive opplevelser og deres virkelighetsforståelse angående nytteverdi, egen læring og utvikling. Analysen vil mulig gi drøftinger som vil være gyldige i liknende situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2015)

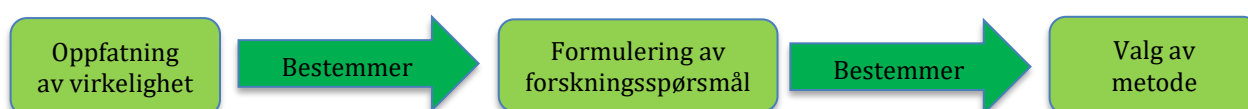
4.2 Metode

I vitenskapen kalles informasjon om virkeligheten empiri. Grunnlaget for forskning er at informasjonen som vi samler inn er til å stole på. Det betyr at informasjonsinnsamlingen må følge noen kriterier slik at den er troverdig og kan diskuteres og etterprøves. Hensikten er å få fram troverdig kunnskap om virkeligheten. For å få dette til må en ha en strategi som sier noe om hvordan en vil gå fram. Denne strategien er metoden. Metode handler om hvordan en tilnærmer seg for å «avdekke» virkeligheten (Jacobsen, 2022, s. 13-16).

En metode handler om hvordan en vil gå fram for å samle inn empiri. Metoden henger tett sammen med virkeligheten og ifølge Jacobsen (2022, s. 23- 24) kan denne sammenhengen vise seg på to ulike måter.

- a) *Forskernes oppfatninger av hvordan virkeligheten faktisk er. Dette vil ha betydning for hvilke forskningsspørsmål som stilles og dermed hvilken metode som vurderes som best.*

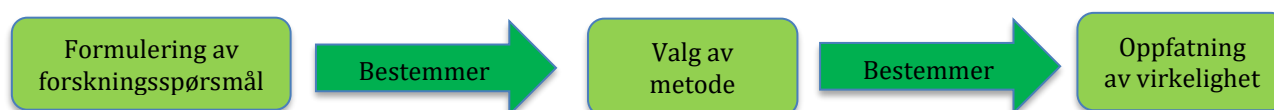
Figur 7: Hvordan oppfatning av virkelighet bestemmes av metode.



(Jacobsen, 2022, s 23)

- b) *Forskernes 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.*

Figur 8: Hvordan oppfatning av virkelighet bestemmes av metode



(Jacobsen, 2022, s. 24)

Den tette sammenhengen mellom oppfatning, virkelighet og metode kan forklares gjennom begrepene ontologi og epistemologi. Ontologi har gresk opprinnelse og kan oversettes til «slik ting faktisk er». Ontologien er læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut. Å komme fram til en omforent forståelse av hvordan verden faktisk ser ut er vanskelig eller umulig (Jacobsen,2022).

Epistemologi, kan oversettes til «læren om kunnskap», og omhandler i hvilken grad det er mulig å få sann kunnskap om denne verden. Utgangspunktet er en erkjennelse av at det er et skille mellom virkeligheten slik den faktisk er (et objekt eller en tilstand som faktisk finnes), og virkeligheten slik den framstår for og oppfattes av forskeren (et subjekt som tilegner seg kunnskap) (Jacobsen, 2022, s.25).

Metode er de teknikker en anvender for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten. Dette handler om hvilke tilnærminger en velger, induktiv eller deduktiv.

En induktiv tilnærming innebærer at man forsøker å gå fra empiri til teori, og det innebærer at all teori bør være fundert i virkeligheten. Forskeren har et åpent sinn når en samler inn data. En deduktiv tilnærming betyr at man går fra teori til empiri. Søken etter empiri er styrt av teoretiske antakelser. Forskeren har en klar teori når en starter datainnsamlingen (Jacobsen, 2022, s. 25).

Det er problemstillingen min som har vært utgangspunktet for designet og informantene er sentrale aktører for å belyse mine spørsmål. I min studie vil jeg trenge empiri for å finne ut om deltakernes opplevelses av deltakelse i bydelsnettverket. Min studie har en deduktiv tilnærming med intensiv design.

4.2.1 Kvalitativ metode

Ved innsamling av data må en velge mellom kvantitative eller kvalitative data. Kvantitativ tilnærming handler om at informasjonen vil bli gitt i form av tall. Opplysninger om virkelighet behandles ved hjelp av statistiske teknikker. Informasjonen gir et bredt overblikk og ofte i generelle punkter. En kvalitativ tilnærming har som utgangspunkt at virkeligheten er for kompleks til å reduseres til tall, og at man derfor må samle inn informasjon i form av ord. Informasjonen er mer utdypende og grundige analyser som ikke kan måles (Jacobsen, 2022, s.6).

Kvalitativ metode har ulike måter som kan benyttes for å samle inn, tolke og organisere datamaterialet på. De vanligste formene er observasjon, samtale individuelt og i gruppe . Målet med kvalitativ tilnærming er å få fram beskrivelser av opplevelser, meninger og holdninger. Det handler om å få fram hvordan personen opplever situasjonen, hva den tenker og føler som er av betydning for den aktuelle situasjonen (Kvale & Brinkmann, 2015).

Jeg valgt å bruke kvalitativ metode med deduktiv og positivistisk tilnærming, som betyr å gå fra teori til empiri. I min innsamling av data for har jeg valgt å benytte meg av intervju. Dette

for å kunne gå i dybden og få analyser som ikke kan måles i tall. Intervjuet blir tatt opp før transkribering og analyse.

4.2.2 Fordeler og ulemper ved bruk av kvalitativ metode

En fordel ved bruk av kvalitativ data er dette med nærhet til det som blir undersøkt. Det gjør at en vil kunne få fram holdninger, meninger og ønsker. Målet er å få fram informantens oppfatning, formidlet gjennom egne ord. Nærhet vil også kreve stor grad av åpenhet, det betyr at en ikke kan forhåndsbestemme seg for hva en skal lete etter. Det er situasjonene som bestemmer hva slags informasjon forskeren får (Jacobsen, 2022, s.141).

En annen fordel er muligheten til å oppnå dybdekunnskap omkring problemstillingen. Metoden gir rom for fleksibilitet, da en kan sjekke ut hvis noe oppleves uklart og en kan komme med oppfølgingsspørsmål for å få enda mer informasjon omkring saken. En får muligheten til å gå mer i dybden på det en skal undersøke. Dette vil kunne gi et mer helhetlig bilde og en høyere grad av forståelse av det som undersøkes (Jacobsen, 2022, s.142).

Det er flere ulemper med kvalitativ metode. Den største ulempen er at en ikke får et fasitsvar. Informantene vil gi ulike meninger som vil være vanskelig å sette inn i noen form for statistikk. Metoden gir rik informasjon, men det kan være vanskelig å forholde seg til dataene da de fort kan bli kompliserte. I en intervjusituasjon kan en oppleve at en ikke blir ferdige da det kan dukke opp ny informasjon underveis. Dette kan føre til at en ender en helt annen plass i undersøkelsen enn det en hadde tenkt (Jacobsen, 2022, s. 144).

Å samle inn kvalitative data er ressurskrevende. Intervjuer tar tid og ofte må vi nøye oss med få informanter. Dette gjør også at vi får et problem med representativiteten. I tillegg vil det være arbeidsomt å få informasjonen i oversiktlige kategorier, da det ofte kan bli mye og ustrukturert informasjon (Jacobsen, 2022, s.143).

4.3 Valg av informanter

Valg av kriterier for utvalg av informanter er knyttet til problemstillingen. Ifølge Jacobsen (2022, s.195) er utvalget i kvalitative metoder formålsstyrt. Formålet med undersøkelsen bestemmer hvilke enheter som skal studeres og hvem jeg bør samtale med. Her bli det viktig å velge ut de informantene som kan gi valide svar og utfyllende data med hensyn til problemstillingen.

Som tidligere nevnt er gir kvalitative metode klare begrensinger på utvalgsstørrelsen, det vil derfor være avgjørende at de riktige informantene deltar i undersøkelsen. I Kristiansand har vi fem bydelsnettverk og det vil være avgjørende at alle bydeler er representert i undersøkelsen. Dette vil kunne gi en bredere innsikt og mulighet for å sammenligne de ulike bydelene med hverandre. Ut ifra ressurser har jeg valgt å begrense utvalget til fem personer der to er menn og tre er kvinner.

Skolelederne i de ulike nettverkene representerer ulike skoleslag og de har ulik erfaring. For å få fram nyanser og tendenser har jeg vært opptatt av å velge informanter både fra barne- og ungdomsskolen og tatt hensyn til erfaring som skoleleder. Ved utvelgelse av informanter har jeg ikke valgt informanter som er helt nye som skoleledere. Dette fordi ferske skoleledere vil ha lite erfaring fra bydelsnettverket.

På bakgrunn av kriterier har jeg gjort følgende utvelgelse av informanter for å belyse min problemstilling:

- Alle skolelederne representerer hver sin bydel
- Fire av skolelederne representerer barneskole, mens en representerer ungdomsskole.
- De har ulik erfaring som skoleleder. En av skolelederne er relativ ny som skoleleder og har i overkant av et års erfaring, to av representantene har mellom tre og fem års erfaring, mens de to siste respondentene har omtrent ti års erfaring.

I min studie vil jeg omtale personene som intervjues for informanter, da de har direkte kjennskap til fenomenet som undersøkes. Gjennom sin deltakelse i bydelsnettverket er de representanter for den gruppen som undersøkes (Jacobsen, 2022 s. 178).

4.4 Datainnsamling

Kvalitativt intervju kan inneholde ulike typer spørsmål blant annet spørsmål om som får informanten til å uttrykke meninger, holdninger og erfaringer omkring forskningsspørsmål. I denne sammenheng vil det være viktig at forskeren lytter eksplisitt til beskrivelser og uttalelser, og til det som sies mellom linjene (Kvale og Brinkmann, 2015). I mine intervju var det viktig å få tak i erfaringene og meningene omkring temaet i problemstillingen.

Jeg vurderte at det var mest hensiktsmessig å benytte en nokså strukturert intervjuguide. Dette for å ha fokus på tema og problemstillingen under informasjonsinnhenting.

Jeg valgte i forkant av intervjuene å ta en telefon til mine informanter der jeg ga en kort beskrivelse av min oppgave og intensjonen med intervjuet. Vi avtalte tidspunkt og det ble satt av omtrent en time til gjennomføring av intervjuet. Noen dager før intervjuet sendte jeg en mail til respondenten der jeg minnet om avtalen og la ved intervjuguiden. Hensikten ved å legge ved intervjuguiden var at informantene hadde mulighet til å gjøre seg noen tanker på tema i forkant av intervjuet. Jeg presiserte i mailen at det ikke var nødvendig å forberede seg til intervjuet. I tillegg oversendte jeg samtykkeskjema der informantene måtte signere på at de ønsket å delta på undersøkelsen og at de er gjort kjent med sin rolle i forskningsprosjektet.

I og med at det ble bruk lydopptak i intervjuet ble prosjektet meldt til SIKT. Behandlingen av personopplysninger er vurdert å være i samsvar med personlovgivningen.

Nettskjema er et verktøy for datainnsamling som flere av universitetene i Norge har tatt i bruk for innsamling av data. Løsningen leveres av universitetet i Oslo og er en fleksibel og sikker løsning. Datainnsamlingsløsningen, nettskjema.no er et digitalt program der en kan gjennomføre enkel datainnsamling ved å opprette skjema og laste ned diktafonappen.

Ved innsamling av data valgte jeg å bruke verktøyet nettskjema og deres løsning for lydopptak. Intervjuene ble spilt inn som en digital lydfil som jeg i etterkant kunne laste opp i programmet nettskjema. For å være på den sikre siden valgte jeg også å ha med båndopptaker hvis noe uforutsett ville oppstå ved bruk av digital diktafon. Det ble ikke gjort notater i forhold til nonverbal kommunikasjon, kun enkle notater for å huske interessante utsagn.

I etterkant av hvert intervju hadde jeg en oppsummering for meg selv. Da skrev jeg ned tanker og refleksjoner jeg hadde fått i intervjuet. Disse inntrykkene vil kunne gi en verdifull informasjon ved transkribering og analyse av datamaterialet.

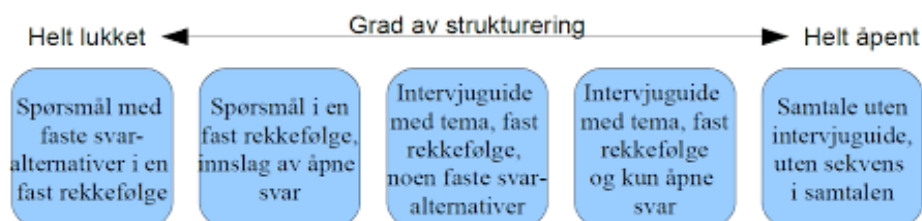
4.4.1 Individuelt intervju

Jeg har valgt det som Jacobsen omtaler som den vanligste datainnsamlingen innenfor kvalitativ metode i mitt studie- det individuelle åpne intervjuet. Denne formen for datainnsamling har tre faser; forberedelse- gjennomføring og etterarbeid. Det individuelle åpne intervjuet passer godt når vi har få enheter og ønsker en dyp og grundig beskrivelse av fenomenet. Det er også en fordel når informantene har erfaring med fenomenet (Jacobsen, 2022, s.162).

Den teknologiske utviklingen har ført til flere muligheter til å gjennomføre individuelle intervjuer. Jeg har valgt den tradisjonelle måten der jeg har møtt informanten ansikt til ansikt. Fordelene med denne formen er at en får en nærhet som gjør at en kan lettere etablere tillit og åpenhet. En vil også få en bedre flyt i samtalen og en har mulighet til å observere informanten underveis i intervjuet (Jacobsen, 2022).

Ifølge Jacobsen (2022, s.166) kan et intervju ha av ulike grader av åpenhet. De fleste intervjuer har en viss grad av struktur. En kan betrakte struktureringen som en glidende skala fra ett ytterpunkt, der intervjuet ikke har noen spesiell plan og rekkefølge, til et annet ytterpunkt der intervjuet består av faste spørsmål i en fast rekkefølge. Dette kan illustreres som følgende figur:

Figur 9: Grader av strukturering av intervju



Figur 9: Grader av strukturering av intervju (Jacobsen, 2022,s.166)

Jeg har valgt en middels strukturingsgrad, der jeg i forkant er utarbeidet en intervjuguide med tema i en fast rekkefølge der de fleste spørsmålene er åpne. Dette har jeg gjort da jeg ønsket å sikre at temaene ble tatt opp i intervjuet og at det skulle bli enklere når en skal analysere data.

4.4.2 Intervjuguide

I intervjuguiden har en prøvd å utarbeide spørsmålene slik at en kan en operasjonalisere teorien som er brukt i oppgaven. Innledningsvis i intervjuguiden ber jeg informanten å beskrive bydelsnettverket i egen bydel. Dette for å få fram formålet, strukturen og organiseringen av eget nettverk. Her vil teori omkring nettverk som styringsform og beskrivelser av lærende nettverk være sentralt.

Kjernen i problemstillingen omhandler både individuell- og organisatorisk læring. Ved utarbeidelse av spørsmål har jeg tatt utgangspunkt i Holmqvist sin teori om lærende nettverk og hans modellen for utviklingsprosess og Jacobsen og Thorsvik sin teori omkring nytteverdi og læring. Jeg har i tillegg forsøkt å lage noen påstander og spørsmål som kan være forklarende i forhold til dette med utvikling av egen rolle og kunnskapsoverføring til egen organisasjon.

Agranoff sin teori om nettverksledelse og Senges sin teori om de fem disipliner med vekt på systematisk læring og systemtenkning er sentrale i forhold til spørsmål knyttet til lederrollen og hvordan en som leder kan legge til rette styrke egen lederpraksis og støtte i utviklingsarbeidet på egen skole.

4.4.2 Transskribering.

Å transkribere betyr å skifte fra en form til en annen, å transformere. Ifølge Kvale & Brinkmann (2015) er det sentralt å være oppmerksom på struktureringen av intervjuet. God struktur vil gi bedre oversikt og vil gjøre analysen av datamaterialet enklere og bedre.

Ifølge Kvale og Brinkmann (2015, s. 207) er transkripsjonen forbundet med en rekke tekniske og fortolkningsmessige utfordringer. Det er derfor nødvendig at man beskriver hvordan transkripsjonen er utført.

Etter hvert intervju sendte jeg lydfil til programmet nettskjema. I og med at intervjuene ble gjennomført innenfor en kort periode valgte jeg å vente med transkriberingen til alle intervjuene var gjennomført. I programmet nettskjema er det en egen funksjon for transkribering fra lyd til tekst. Alle ord i lydfilen ble transkribert, også følelsesuttrykk som sukk, og latter. Dette bidro til at uttalelsene blir virkelighetsnære noe som er en fordel når en skal plukke ut aktuelle utsagn for å belyse mulige funn i undersøkelsen. I transkriberingen fra lyd til tekst får en også oppgitt tidspunkt. Det gjør at en får med seg pauser og stopp fra informanten.

Jeg opplevde god kvalitet ved bruk av programmet nettskjema. Transkriberingen i programmet er svært tidsbesparende selv om en i etterkant må bearbeide den skrevne teksten. Den ordrette transkriberte teksten gjør at en får med utenomsnakk og de ufullstendige setninger som ofte forekommer ved muntlig tale. Dette gjør transkriberingsprosessen til tider krevende.

4.4.3 Analyse

For å bearbeide og analysere data har jeg tatt utgangspunkt i de transkriberte intervjuene. I og med at det er en viss grad av strukturering i intervjuguiden har det vært enklere og får oversikt over empirien.

I analysen av den transkriberte teksten har jeg til dels valgt å bruke programmet Nvivo. Nvivo er en kompleks programvare som egner seg til bruk ved kvalitative undersøkelser. Programmet er designet slik at de organiserer, koder og visualiserer datamateriale. På bakgrunn av intervjuene valgte jeg å bruke programmet til å få fram hyppighet og gjentakende ord. I oppstarten brukte jeg Word Cloud til å lage ordsky slik at jeg fikk en god oversikt over sentrale stikkord fra intervjuene. På bakgrunn av stikkordene fikk jeg hentet fram sentrale setninger og utsagn som kunne være med på å belyse min problemstilling. Programmet ga meg god oversikt over datamaterialet.

Videre i min analyse valgte jeg en mer manuell bearbeidelse av datamaterialet. Jeg valgte å bruke Excel for å organisere setninger og utsagn. Dette var også mulig å gjøre i Nvivo, men hadde behov for å lage mitt eget oppsett for å kunne sammenligne og trekke ut viktige data.

4.4 Ethiske refleksjoner

Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) er bruk kvalitativ forskningsmetode mer enn å beherske intervjuprosessen. Det handler også om refleksjon over praksis, over verdien av kunnskap fra intervjuene og etiske forhold.

I en intervjurunde vil jeg som forsker ha et relativt nært forhold til mine respondenter. I samtale kan en komme inn på informasjon som bør behandles forsiktighet. Det er viktig at jeg som forsker opptrer redelig og nøyaktig og at de etiske retningslinjene er på plass.

Ethiske hensyn skal vurderes i alle ledd i forskningsprosessen.

Jeg er selv rektor i Kristiansand kommune og har godt kjennskap til emnet da jeg selv er deltaker i bydelsnettverk og informantene er mine kollegaer. Dette er noe jeg er bevisst på i prosessen og spesielt ved gjennomføring av intervjuene. Denne nærheten til tema og informantene kan både være en styrke og en svakhet. En styrke er at vi har et felles faglig språk noe som har vært med å forme spørsmålene i undersøkelsen. Dette vil være til god hjelp når vi går i dybden på et tema. Jeg vil kunne ha en bedre forståelse når informanten kommer med sine tanker og refleksjoner. En svakhet er at en kan bli forutinntatt. Jeg som forsker har meninger om temaet og mine premisser kan påvirke tolkninger. Ved bearbeidelse av datamaterialet har det vært viktig for meg å være så objektiv som mulig. Jeg håper at min nærhet til tema er med på styrke resultatene fra forskningsprosjekt.

Det har vært viktig for meg at resultatene er anonymisert. Dette gjør at informanten kan snakke fritt. Informanten er informert om at de kan trekke seg fra prosessen dersom de ønsker det. Ingen personlige opplysninger er innhentet i forbindelse med dette studie. Dette fordi det vil ha lite betydning for mitt analysearbeid.

Gjennom mine kvalitative undersøkelser har jeg fått mye informasjon fra informantene. Ved innlevering av masteroppgave vil dokumenter bli slettet i sin helhet.

4.5 Validitet og reliabilitet

Kvaliteten til kvalitativ data uttrykkes i form av reliabilitet og validitet. En undersøkelse handler om å samle inn empiri for å si noe om virkeligheten. Ifølge Jacobsen (2022, s.17) må empiri tilfredsstillende to krav:

Empirien må være gyldig og relevant (valid)

Empirien må være pålitelig og troverdig (reliabel)

Validiteten handler om data som samles inn er gyldige og relevante for problemstillingen. Får jeg svar på det jeg undersøker? Ifølge Jacobsen (2020, s.17) kan validitet kan deles opp i intern og ekstern gyldighet og relevans. Intern validitet handler om at en har dekning i data til å trekke konklusjoner på et gitt tidspunkt eller kan det være andre forklaringer som kan påvirke. Ekstern validitet handler om at resultater fra et avgrenset område er gyldig i andre sammenhenger.

Min casestudie er intern gyldig og relevant i forhold til problemstillingen.

Reliabiliteten handler om hvor pålitelige data vi har. Den må være pålitelig og troverdig. Det handler om nøyaktighet slik at innsamling av data er omtrent like uavhengig av tidspunkt. Det handler om å stole på de data vi får inn (Jacobsen, 2022, s. 17).

Kvalitativ metode åpner opp for at en som forsker kan fortolke resultatene med sine holdninger, meninger og erfaringer. I denne prosessen har jeg vært opptatt av at jeg som forsker ikke skal påvirke intervjuprosessen eller analysen av data. Troverdigheten styrkes ved at alle respondentene har fått de samme spørsmålene og at alle intervjuene er tatt opp og transkribert. I tillegg til at det refereres til informanten egne utsagn i presentasjon av empiri. Dette gjør at en er mer skjermet for egen påvirkning noe som styrker påliteligheten og troverdigheten til empirien.

Som tidligere nevnt er det ved kvalitative undersøkelser vanskelig å si noe om generell validitet. Dette er også gjeldende for mine undersøkelser. I intervju med informantene opplevde jeg de som troverdige. De svarte godt og reflektert på spørsmålene i undersøkelsen.

Ved analyse av data ser jeg at informantene har på noen områder sammenfallende svar. Dette er med på å øke validiteten.

Resultater fra mine undersøkelser vil kunne være relevant for andre, da flere skoleeiere tar i bruk ledernetverk for sine skoleledere. I forhold til validitet vil det være vanskelig å trekke noen generelle konklusjoner på bakgrunn av min studie. Likevel opplever jeg at empirien vil være relevant for liknende undersøkelser.

4.6 Oppsummering

Jeg har i dette kapitlet har jeg gjort rede for valg av metode og forskningsdesign. Jeg har valgt kvalitativ metode for å få innsikt i skoleledernes subjektive opplevelse og erfaring ved deltakelse i bydelsnettverk i Kristiansand kommune. Videre har jeg gjort rede for valg i forbindelse med datainnsamling, samt gjort rede for gjennomføring og analysearbeid omkring mitt forskningsprosjekt. Avslutningsvis har jeg gjort noen etiske betraktninger og vurdert validitet og relabilitet i undersøkelsen.

5.0 Presentasjon av empiri

I dette kapitlet vil jeg presentere data knyttet til forskningsspørsmålene basert på den kvalitative analysen med informantene. Den første del av kapitlet vil jeg presentere data knyttet til forskningsspørsmålene om nytteverdien ved deltakelse i bydelsnettverket (Kristiansand). Forskningsspørsmålene er i hovedsak knyttet til Holmqvist sin teori om lærende nettverk og Jacobsen og Thorsvik sin teori individuell- og organisatorisk læring. Andre del av kapitlet vil jeg presentere data knyttet til forskningsspørsmålene om deltakelse i bydelsnettverket (Kristiansand) bidrar til utvikling av egen lederrolle og utviklingsarbeid på egen skole. Agronoff teori omkring nettverksledelse og Senges teori omkring lærende organisasjon vil være sentralt i denne delen av presentasjonen.

5.1 Hvordan opplever skoleledere nytteverdien av deltakelse i lærende nettverk (bydelsnettverk) i Kristiansand kommune.

I Kristiansand kommune har en valgt å ta i bruk lærende nettverk som styringsform for at skoleledere skal kunne samhandle omkring felles utfordringer og oppgaver.

Forskningsspørsmål omkring skoleledernes opplevelse av nytteverdi er i hovedsak knyttet til læringsbegrepet. Det handler både om læring for den enkelte deltaker, men også om denne læringen kommer til nytte i egen organisasjon. I lys av teorien som er presentert i kapittel 3 handler dette også om hvordan nettverkene er strukturert og organisert i forhold til dens formål der en gjennom samarbeid og utveksling skal bidra til økt kompetanse i egen organisasjon.

Presentasjon av data omkring deltakernes opplevelse av nytteverdi har jeg valgt å dele i fire underpunkter. Først vil jeg presentere data omkring individuelle læring, deretter vil jeg si noe om hvordan skoleledere opplever egen kunnskapsoverføring til egen organisasjon. Videre vil jeg presentere resultater på hvordan nettverket er strukturert og organisert og dette har noe sammenheng med den individuelle og organisatoriske læringsutbytte. Avslutningsvis vil jeg presentere mulige årsaker til at nytteverdien kan oppleves ulik ved deltakelse i nettverk.

5.1.1 Individuell læring

I min undersøkelse var jeg opptatt av å kartlegge deltakernes læringsutbytte ved å delta i bydelsnettverket. Ut ifra analysen av data er informantene tydelig på at **de har et læringsutbytte** ved å delta i nettverk sammen med skoleledere fra egen bydel. Dette kan belyses ut ifra noen av de beskrivelsene som kommer fra informantene fra alle bydelene:

«Jeg har lært masse om andre, og av andre. Jeg synes det er så fint det å få sitte sammen med andre ledere, som sitter i mye av det samme som man gjør selv. Det er lærerikt å snakke sammen» (Informant 1)

«Jeg er veldig usikker på mitt eget læringsutbytte. Ideelt sett så hadde jeg håpet at jeg hadde lært en masse for det er jo tanken. Jeg har lært noe i forhold til tolkning av lovverk og hvordan håndtere formelle saker» (Informant 2)

«En kan drøfte mange ulike ting i nettverket og det lærer en del av. En drøfter lederutfordringer og får tips, hjelp og råd». (Informant 3)

«Jeg opplever at jeg lærer en god del i bydelsnettverket. Skolelederne i bydelen har ulike erfaringer og for meg som er relativt ny som skoleleder får jeg mye ny kunnskap, spesielt i forhold til rutiner, strukturer og lovverk» (Informant 4)

«Vi i samme bydel har mange av de samme utfordringene. Gjennom erfaringsutveksling lærer en mye av hverandre. Vi har også hatt besøk fra eksterne fagfolk omkring ulike tema. Dette er veldig lærerikt. Fint å få inn ekspertise. Vi kan i etterkant se hvordan vi tar dette med tilbake til egen skole» (Informant 5)

Ved nærmere gjennomgang av beskrivelsene får en **ikke noen entydig svar på hva de har lært** ved deltakelse i bydelsnettverket. Formålet med bydelsnettverket er å samarbeide rundt felles utviklingsområder og utveksle erfaringer rundt felles utfordringer og oppgaver hentet fra Kristiansand kommunens strategiplan «kvalitet og mestring». Beskrivelsene fra informantene er tydelig på at en **får økt sin individuelle kompetanse** ved deltakelse av

bydelsnettverket, men lite om hva de har lært og hvor høyt læringsutbytte er. To av informantene trekker fram at en har **lært om tolkninger av loververk og formelle strukturer og rutiner.**

Funnene i beskrivelsene samsvarer med teorien omkring individuell læring som både Holmqvist, Jacobsen og Thorvik trekker fram i sine teorier omkring at den enkelte kan få økt sin kompetanse ved å samtale og dele erfaringer med andre. En trenger nødvendigvis ikke å erfare selv for å øke sin egen kompetanse.

5.1.2 Organisatorisk læring

Intensjonen med bydelsnettverket er at den enkelte skolelederen skal ta med sin erfaring og ny kunnskap til egen skole. Den individuelle læringen vil da kunne være et bidrag inn mot skolens utviklingsarbeid og utvikling av Kristiansandsskolen.

I modellen til Holmqvist, utviklingsprosessen med støtte i nettverk (figur 3), er den organisatoriske læringen beskrevet i steg 3 og 4. Deltakeres læring og kunnskap i nettverket får først betydning for organisasjonen når en får til en kunnskapsoverføring til egen organisasjon og at en får til en endring av praksis. I teorien til Jacobsen og Thorsvik (2019) er dette illustrert i læringssirkelen (figur 4) i overgangen fra den øvre delen til den nedre delen. Den handler om at den individuelle læringen må spres til de andre i organisasjonen slik at en får til et kollektivt læringsutbytte som bidrar til endring av praksis.

I min undersøkelse har jeg vært opptatt å kartlegge om skoleledere har økt skolens læringsutbytte og etablert ny praksis ved deltakelse i bydelsnettverket. Ut ifra analysen av data beskriver alle informantene **at det er et potensial om at organisatorisk læring kan bli bedre.** Det er i ulik grad hvordan en får til en læringssirkel mellom bydelsnettverket og egen skole. Dette kan illustreres med følgende beskrivelser fra utvalgte informanter:

«Nå er det jo tanken slik at vi skal få til en læringsløype fra nettverket til skolen. Her har vi et stort potensial. Vi ønsker jo gjerne en ringvirkning, en slags læringsløype. Jeg har tro på bydelsnettverket, men vi tenker at vi kanskje ikke er helt der enda».

(Informant 2)

«Jeg opplever at det har vært en utvikling hvis en ser noen år tilbake, men fortsatt har vi et potensial om å få sakene fra bydelsnettverket ut i egen skole. Sakene fra bydelsnettverket passer ikke alltid helt til skolens utviklingsarbeid. I det siste har vi jobbet mye omkring spesialundervisning, og vil påstå at vi har fått et læringsutbytte med enkelte grupper på skolen. Her er vi på god vei til å etablere en ny praksis.»

(Informant 3)

«Jeg tror ikke det er bydelsnettverket som gir et høyest læringsutbytte på egen skole. Det hender vi har inne eksterne fagfolk i bydelen som gir oss faglig påfyll. Vi har etterkant brukt de samme fagfolkene inn mot eget personal. Dette har vært vellykket. Vi får da et felles utgangspunkt for å prøve ut nye ting og etablere ny praksis hvis nødvendig»

(Informant 5)

Funnene omkring overføring av kunnskap fra bydelsnettverket til egen skole er lite til stede. Likevel viser undersøkelsen at det foregår mye læring på den enkelte skole, men at denne læringen ikke er et resultat av at skoleledelsen deltar i bydelsnettverk. I tillegg antydes det noe om at en får til læring gjennom deltakelse i læringsnettverk i regi av Kristiansand kommune og at en tar i bruk læringsssirkel på egen skole for å øke den kollektive kompetansen. Dette kan illustreres fra to av informantene i undersøkelsen:

«Vi får bedre til læringsløyper fra utviklingsnettverket, mulig fordi vi har med ressurslærerne.....Vi jobber med læringsløyper internt i utviklingstiden, men det går uavhengig av bydelsnettverket».

(Informant 2)

«Vi i ledergruppen snakker om det vi har lært i bydelsnettverket, men får ikke delt dette med eget personal. Tenker flere ganger at dette må vi få på dagsorden, men får ikke tid til å lage en plan på hva og hvordan vi skal gjøre dette. Vi får til læring i utviklingstiden, men sakene har ingen sammenheng med bydelsnettverket».

(Informant 4)

I teorien omkring nytteverdi er kunnskapsoverføringen til egen organisasjon en viktig faktor. Holmqvist viser til i sin teori at når kunnskapen forblir i nettverket har den lite nytteverdi for organisasjonen. Likevel kan deltaker oppleve at nettverket er nyttig da en selv opplever egenutvikling (Holmquist 2010). **Funnene** fra min undersøkelse viser at nytteverdien i forhold til organisatorisk læring er noe mangelfull. Informantene uttrykker at det foregår læring i egen organisasjon, men det er ikke deltakelsen i bydelsnettverket som bidrar til utvikling og endring av praksis.

5.1.3 Beskrivelse av bydelsnettverket

Nytteverdien av deltakelse i nettverk kan også sees i sammenheng av hvordan bydelene strukturerer og organiserer eget nettverk. Teorien peker på noen faktorer som må være til stede for at et lærende nettverk skal fungere optimalt. Det handler om at deltakerne samhandler, har dialog og utveksler erfaringer slik at ny kunnskap etableres og fører til endring av praksis.

Innledningsvis i min undersøkelse beskriver informantene eget bydelsnettverk. **Funnene** viser til at alle informantene hadde forholdvis **like beskrivelser på formen** av bydelsnettverket. Det er **jevnlige møter**, en får **informasjon og orientering** om aktuelle saker fra skoleeier, det vises til at **felles utviklingsområde er tema** i nettverket og alle nettverkene har **dialog** og **erfaringsutveksling**.

I teorien om lærende nettverk er dette med å utveksle erfaringer sentralt i forhold til læringsbegrepet. **Funn** i undersøkelsen viser til at de fleste er **fornøyd med erfaringsutveksling**. Dette kan illustreres med følgende beskrivelser fra utvalgte informanter:

«Jeg opplever at bydelsnettverkene gir meg et godt utbytte. Spesielt setter jeg pris på erfaringsutvekslingen» (Informant 3)

«Vi deler erfaringer med hverandre. Tenker at vi alltid lærer noe når vi deler ting med hverandre. Jeg skulle ønske at vi hadde enda mer av dette» (Informant 4)

Funn i forbindelse med erfaringsutveksling er at det er **noe ulikt hva en deler erfaringer om og ulik erfaring omkring felles beslutninger**. Viser til utvalgte informanter som har relativt ulike beskrivelser om erfaringsutvekslingen:

«I bydelsnettverket gjør vi beslutninger om felles utprøvinger og vi bruker tid på å reflektere og utveksle erfaringer. Temaene er fra felles satsningsområder. Det er ikke på alle områder vi får til dette, men bydelsrektor har en god struktur»

(Informant 1)

«Mine opplevelser er at det kommer mer fra skoleeier som vi skal diskutere. Det passer ikke alltid til det vi holder på med. Vi diskuterer ofte andre saker som vi er opptatt av»

(Informant 4)

«Vi lærer av hverandre nå vi utveksler erfaringer, men ofte ender det opp med at det er noen som tar ordet og ikke slipper andre til. Kan ikke huske at vi har gjort noen felles beslutninger, bortsett fra de beslutninger som kommer rådhuset»

(Informant 5)

Funn gjort ved analysene av data er at flere av informantene **som ikke er fornøyd med organiseringen og innholdet** i bydelsnettverket. De informantene som har andre skoleslag i sitt nettverk, er tydeligst på at de skulle ønsket at bydelsnettverkene ikke var geografisk bestemt. Dette kan belyses ut ifra to av informantene som har ulike skoleslag utover barne- og ungdomsskole i sitt nettverk:

«En av ulempene med at vi er strukturert i bydelene, er at jeg tenker for min egen skole og egen utviklingen, så kunne det være vel så spennende å samarbeide med andre skoler i byen, som er mer lik meg selv. Tenker at utbyttet hadde vært større hvis jeg hadde samarbeidet og delt erfaringer med en skole som er nærmere i forhold til egne utfordringer som ikke tilhører min bydel»

(Informant 2)

«Bydelene er også veldig låst fordi vi er geografisk knyttet. Men hvis det hadde vært en annen struktur der, en samarbeidet på tvers av bydeler, tror jeg skolen kunne ha kommet lengere ved å samarbeide med andre».

(Informant 4)

Når det gjelder innhold **uttrykker** flere av informantene at det **ikke alt som er like nyttig**. Informantene viser i denne sammenheng til sakene som kommer fra skoleeier. Det uttrykkes at temaene ikke passer til skolen satsningsområder, temaene blir for overorda eller det vises til sammenhengen til de andre nettverkene. **Funn** fra analysen av data kommer det fram fra flere av informantene at **læringsutbytte ville ha vært større** om en hadde klart å se **mer sammenheng** mellom nettverkene og sett på **organiseringen** av bydelsnettverkene. I forhold til sammenheng mellom de ulike nettverkene sier en av informantene følgende:

«Jeg opplever at det er ikke i dette nettverket som gir meg mest læringsutbytte. Det hadde vært ønskelig at de som driver disse nettverkene hadde sett mer sammenheng. En rød tråd»

(Informant 5)

5.1.4 Mulige årsaker til ulik opplevelse om nytteverdi blant skolelederne i Kristiansand Senter for anvendt kommunalforskning (SAMKOM) ved UIA gjennomførte våren en undersøkelse om blant annet nytteverdi av deltakelse i bydelsnettverket blant skoleledere i Kristiansand kommune. Det ble utarbeidet intern rapport som er blitt presentert for alle skoleledere. **Funn** i denne undersøkelsen viser at skolelederne gjennomsnittlig opplever **høy grad av nytteverdi** ved deltakelse i bydelsnettverket, men at standardavvikene generelt viser at det er **en stor spredning** i resultatene.

I min undersøkelse ble mine informanter utfordret til å si noen om hva de tenkte hva årsaken til spredningen om nytteverdi handlet om. **Funn** ved analyse av datamateriale uttrykker flere av informantene at de opplever **ulik motivasjon, ulike forventinger og forståelse** ved deltakelse i bydelsnettverket. Motivasjon kan ofte sees i sammenheng med forventninger, formål og eget ønske om deltakelse i nettverk. Dette samsvarer også til Agronoff sin teori om nettverksledelse der ulike faktorer må være til stede for at deltakerne skal få optimalt nytteverdi ved deltakelse i nettverk. Viktige komponenter er bakgrunn for etablering av nettverk, forpliktelser, strategier, relasjoner og måloppnåelse. Dette kan belyses ut ifra noen av de beskrivelsene som kommer fra informantene fra alle bydelene:

«Jeg tror det at det kan handle om flere ting. Det kan handle om forståelsen om hva en skal oppnå ved deltakelse av nettverk og så tenker jeg det handler om motivasjonen. Tror det er ulikt om vi klarer å se potensiale for egen skole» (Informant 1)

« Vi er veldig forskjellige vi skoleledere. I bydelene er det mange sterke personligheter og det kan hende at noen ikke gidder å gå inn med hele hjertet for en vet at en ikke får gjennomslag for sine ideer. En bremses opp før en egentlig har begynt».... En føler at det ikke skjer noe som jeg har nytte av for en skole, ingen relevant læringsløype» (Informant 2)

«Tenker at det er kanskje noen som opplever at det er mer nyttig i forhold til utviklingsarbeid i de andre nettverkene. Jeg personlig liker kanskje best de nettverkene hvor vi er blandet på tvers på kryss og tvers. Vi har mange nettverk, men opplever at vi ikke like flink til å se sammenhengen». (Informant 3)

«Jeg tror det handler mye om hvordan disse ulike bydelsnettverkene er strukturert, og på hvilken måte vi jobber sammen på. Jeg tror også det handler om hvilke forventninger vi har til innholdet. For nettverket blir jo ikke bedre enn de menneskene som er til stede» (Informant 4)

«Mye handler om forventninger og hvordan den enkelte deltaker prioriterer nettverket. Hvis det hadde vært en tydelig forventning og at en går glipp av noe hvis en ikke deltar tror jeg at opplevelsen hadde vært annerledes» (Informant 5)

Andre **funn** ved analyse av data er at det er **et ønske om å ha et nettverk for bare skoleledere**, men at flere av informantene sier at utbytte ville ha vært større hvis en hadde **klart å lage nettverk ut ifra behov og satsningsområde**. Flere uttrykker at **det er ulike meninger blant skolelederne** og at det er vanskelig å bli **enige om beslutninger**.

Dette kan illustreres fra en av informantene; «*Det er ikke lett å bli enige om noe, når så mange hovedinger møtes*».

5.1.4 Oppsummering og drøfting av nytteverdien av deltakelse i bydelsnettverk

Lærende nettverk er en strategi en har etablert i satsningen for i å iverksette rammeverket for kvalitet og mestring i oppvekstsektoren i Kristiansand. Et av læringsnettverkene er bydelsnettverket som alle skoleledere deltar i. I nettverkene utveksles kunnskap og erfaringer som en tar tilbake til egen organisasjon. Intensjonen til Kristiansand oppvekstsektor er kvalitetssikre at alle elever får den samme muligheten for utvikling og læring uavhengig av hvilke skoler en går på. Dette samsvarer med teorien til Agronoff sin definisjon om nettverk, der en gjennom samhandling arbeider med utfordringer en ikke kan løse alene.

Nytteverdien om deltakelse i bydelsnettverket er i hovedsak knyttet til læringsbegrepet. Gjennom empirien beskriver informantene **at de opplever nytteverdi** ved å delta i bydelsnettverket. **Funnene** er tydelig på at nytteverdien er knyttet til den **individuelle læringen** den enkelte skoleleder opplever ved å delta i bydelsnettverket. Empirien viser til at alle informantene opplever at en får **økt læringsutbytte** ved å dele erfaringer omkring felles utfordringer en som skoleleder står ovenfor. Empirien antyder også noe om hvilke utfordringer som drøftes. Gjennom beskrivelsene fra informantene antydes det noe om at temaene en drøfter og deler erfaringer om ikke er satsningsområdene til kommunen.

En viktig intensjon for etablering av bydelsnettverk er at ledere skal ha en arena hvor en kan utveksle erfaringer og lære av hverandre. Empirien omkring individuell læring samsvarer med de faktorene som er beskrevet i teoridelen. Både Holmqvist, Jacobsen og Thorsvik er tydelig på at individuell læring er en forutsetning for organisatorisk læring.

Funnene omkring organisatorisk læring er ikke like fremtredende som for den individuelle læringen. Gjennom empirien kan en antyde noen spor av læring på den enkelte skole, men **hovedfunnet** er at informantene **ikke i like høy grad** klarer å spre **den individuelle læringsutbytte til egen skole**. I kapittel 3.3 har jeg belyst Holmquist sin modell over utviklingsprosess med støtte i nettverk og læringssirkelen til Jacobsen og Thorsvik om sammenheng mellom læring på individ- og organisasjonsnivå. I lys av teorien kan en ut ifra empirien antyde at det stopper noe opp i overføringen fra individuell læring til organisatorisk

læring. Dette vil få også ha betydning for intensjonen om økt læringsutbytte på egen skole blir ivare tatt igjennom bydelsnettverket.

Funn i min analyse er at den organisatoriske læringen i forhold til utviklingsarbeid på egen skole er først og fremst **knyttet til andre nettverk** som skoleledere deltar i. Gjennom empirien antyder informantene at læringsutbytte ville vært høyere hvis sammensetningen og organiseringen av bydelsnettverkene hadde annerledes. Det foregår læring i på den enkelte skole, men dette har ikke har noe sammenheng med bydelsnettverket.

Det er vanskelig å si noe om årsakssammenhengen til at en ikke får til organisatorisk læring ved deltakelse i bydelsnettverket. **Funn** i empirien antyder at det ikke foreligger noen **felles forventninger** eller at det gjøres noen **felles beslutninger** om **utprøving** av nye ideer eller ny læringen til egen organisasjon. I analysene av data får vi ikke noe entydig svar på dette, men enkelte informanter antyder at erfaringsutvekslingen omkring utvalgte områder ikke passer inn i skolen utviklingsarbeid eller at læringsutbytte ikke er relevant for egen skole.

I problemstillingen ønsket vi å belyse nytteverdien ved deltakelse i bydelsnettverket. Det er nærliggende å konkludere at deltakerne opplever nytteverdi og at denne nytteverdien er knyttet til individuelt læringsutbytte. Ifølge Holmquist (2010) kan deltakerne oppleve nettverket som nyttig da en selv opplever egenutvikling.

Nettverksstrategien til Kristiansand kommunen er økt læringsutbytte ut i organisasjonen. Utfordringen er hvordan kommunen skal forhindre at denne læringen forblir på individnivå og ikke blir overført til skolene. I lys av teorien til Holmquist kan dette blant annet handle om utydighet. Forventinger, mål og resultater er uklare. Videre trekker Holmquist fram at det er vanskelig å overføre kunnskap og skape læring i egen enhet hvis avstanden mellom utvikling og daglig drift er for stor. Noe av intensjonen ved å etablere bydelsnettverk er at skolelederne skal ha en arena der en både kan oppleve støtte og læring. Bydelsnettverket blir noe utenfor organisasjonen. Samarbeidet i nettverket handler da mer om deltakernes personlige utvikling enn å løse enhetens utfordringer (Holmquist 2010).

5.2 Hvordan kan deltakelse i nettverk bidra til utvikling av lederrollen, læring og utviklingsarbeid på egen skole?

Bydelsnettverket skal også være en arena hvor en som leder skal oppleve støtte og bidra til utvikling av egen lederrolle. Utvikling av lederrolle handler om at nettverksdeltakelse gir økt kunnskap gjennom samhandling med andre. Dette samsvarer med teorien til Agronoff omkring nettverksledelse, som handler om at ledere er kunnskapsledere. Jo mer informasjon og kunnskap en leder har, en bedre leder vil en kunne være. I følge Agronoff handler dette videre om at lederne bruker egen kunnskap til å drifte og utvikle egen organisasjon. For å skape en lærende organisasjon må en som leder være bevisst på den totale læringskapasiteten i egen organisasjon. Ifølge Senge er forutsetning for å få til en lærende organisasjon at en som leder klarer å se helheten og er bevisst på dette med systemtenkning, slik at den totale kapasiteten øker. Da vil en kunne få til gode læringsprosesser som bidrar til varig endring i egen enhet.

Jeg har valgt å dele presentasjon av data omkring utvikling av lederrollen og til utvikling av utviklingsarbeid på egen skole i to. Først vil jeg presentere data om hvordan deltakelse i bydelsnettverk bidrar til utvikling av egen lederrollen og om denne arenaen er en støtte i eget lederskap. Til slutt vil jeg presentere om deltakelse i bydelsnettverket bidrar til utviklingsarbeid på egen skole. I denne sammenheng vil jeg ha fokus på lederegenskaper for å drifte utviklingsarbeid.

5.2.1 Utvikling av lederrollen ved deltakelse i nettverk

Funn i analysen av data er informantene tydelig på at informantene opplever **høy grad av støtte** ved å delta i nettverk sammen med skoleledere fra egen bydel. I den forbindelse trekker informantene fram **samarbeid og relasjonsbygging** som er viktige faktorer. Dette kan illustreres med følgende beskrivelser fra to av informantene:

«Deltakelse i nettverk er med på å gjøre meg til en bedre leder»..... «I nettverket samarbeider en med andre. Jeg opplever at det er litt blanding i forhold til samarbeid, men det er enkelte ledere i bydelen jeg samarbeider mye med» (Informant 1)

« Det er viktig for meg å ha et sosialt felleskap med andre som har den samme rollen som jeg har. Det er annerledes enn kollegaene på egen arbeidsplass fordi vi er et lederteam. Ved å være sammen blir vi kjent med hverandre og det er enklere å samarbeide om felles utfordringer» (Informant 3)

I forbindelse med samarbeid viser også **funn** at bydelsnettverket er en nyttig arena hvor en kan **dele problemstillinger og utfordringer**. Det å være skoleleder er krevende, og myndighetene stiller store krav til kvaliteten i skolen. **Funn** i min undersøkelse beskriver flere av informantene at det er **nyttig** å ha en arena hvor en kan **dele lederutfordringer**. Dette bidrar til **økt læringsutbytte, drøftinger omkring ulike løsninger og bekreftelse** på at andre har de samme utfordringene. Dette kan belyses ut ifra noen av de beskrivelsene som kommer fra tre av informantene:

«Det er nyttig å ha et kollegialt samhold, for man kan til tider føle seg alene som leder. Det å ha noen som er i samme situasjon, noen en som kan sparre med, er av stor verdi for meg»..... «Noen ganger er veldig fint å høre «sånn har vi også det».... «og jeg opplever at en får hjelp og støtte til å løse ulike utfordringer» (Informant 2)

«Jeg synes det er nyttig fordi jeg blir litt kjent med de folkene, så jeg kan i neste omgang ringe dem og spørre om hjelp. Eller høre litt mer om erfaringer de har gjort i forhold til utfordringer» det de snakker om. Så for meg er det veldig nyttig, også fordi jeg er ny rollen som skoleleder..... « Jeg tror generelt at de nettverkene vi har i kommunen, inkludert dette her, bidrar til at jeg gjør en bedre jobb ute på skolen.» (Informant 3)

«Det å styrke relasjoner til andre skoleledere verdifullt. Du vet hvem du kan spørre om hjelp, og at en ikke står alene når en opplever vanskelige saker» (Informant 4)

I forhold til ledelsesutfordringer viser **funn** i undersøkelsen at en må ha **økt bevissthet om** at en ønsker å finne **ulike løsninger** og at det er viktig at en **drøfter utfordringene konstruktivt**. En av informantene illustrer dette med følgende beskrivelser: *«Det hender at*

noen kommer med en utfordring som mange kjenner seg igjen i. I stedet for å finne løsninger blir det mye kos med misnøye» (Informant 1). En annen informant uttrykker følgende beskrivelser:

«Det som gir meg mest i nettverkene er folkene. Det å ha en trygg arena hvor en kan snakke om problematiske ting og det som er vanskelig»..... «Jeg opplever også at det er stor takhøyde. En får lov til å ha ulike meninger og komme med egen frustrasjon når det er nødvendig. Forstå meg riktig at jeg ønsker ikke at bydelsnettverket skal være et sted hvor en bare kommer med misnøye» (Informant 5)

I forbindelse med forskningsspørsmålet omkring individuell læring gjør jeg også nærmere undersøkelser omkring dette med utvikling av egen lederrolle. Ved økt kunnskap vil dette kunne bidra til utvikling av egen lederrolle og lederskap. Lederskap har nær sammenheng hvordan den enkelte leder bruker sin kompetanse i ledelse av egen organisasjon. Dette samsvarer med teorien til Agronoff..

Funn i analysen av data viser at **alle** informantene opplever at bydelsnettverket bidrar til **økt kunnskap, utvikling av egen lederrolle og eget lederskap**. Dette handler blant annet om opplevelsen av å delta i et profesjonelt læringsfelleskap der en utveksler ideer og får innsikt i hva andre deltakerne gjør. Dette kan belyses ut ifra noen av de beskrivelsene som kommer fra informantene fra alle bydelene:

« I nettverket snakker vi sammen, deler erfaringer og ideer. Jeg får godt innblikk i hva de andre gjør. Vi har også alltid tid til den uformelle samtalen. Da snakker en ofte om lederrollen og hvordan en kan løse ulike utfordringer. Dette er med på å utvikle meg som person og egen lederrolle». (Informant 1)

«En får mer trygghet og bekreftelse på utfordringer i nettverket. Bekreftelsen kan være med å støtte eget lederskap. En blir tryggere på egne beslutninger på egen skole». (Informant 2)

«Ja, jeg har lært masse om andre og av andre. Det har vært lærerikt. Jeg tror jeg blir en bedre leder av å delta i nettverk sammen med andre ledere som sitter i mye av det samme som jeg selv gjør» (Informant 3)

«I nettverket drøfter vi lederutfordringer og ikke minst snakker sammen om hva som fungerer og ikke fungerer. Det å høre om hva som ikke funker er fint for da slipper en som ny å gå i alle de der fellene. Så det vil jeg si jeg vil si at jeg blir en bedre leder av å være med der». (Informant 4)

«I nettverkene får vi også faglig input. Dette gir meg en større innsikt og kunnskap. Har fått mye økt kunnskap omkring spesialundervisning fra PPT» (Informant 5)

5.2.2 Utvikling av egen skole ved deltakelse i nettverk

I første del av problemstillingen var jeg opptatt av å få fram nytteverdien av deltakelse i nettverk. **Funnene** i kapittel 5.1 antyder at nytteverdien var knyttet til den individuelle læringen og lite framtrøden i den organisatoriske læringen. Her handlet det mye om de kommunale satsningsområdene. I utviklingen av egen lederrolle er **funnene** at deltakelse i bydelsnettverk bidrar til **økt lederutvikling** og er med på å **styrke eget lederskap**.

I min studie ønsket jeg også å kartlegge hva den enkelte skoleleder har tatt med seg av erfaring som deltaker i nettverket utover temaene i utviklingen av egen skole og på hvilken måte kan lederskapet er med på å utvikle egen skole. Sentrale stikkord i intervjuguiden er arbeidsmåter/metoder, erfaringsdeling, kunnskapsutvikling og kollektiv praksis.

Her vil jeg trekke ut noen trekk som informantene beskriver i forhold til utvikling av egen skole. Her vil jeg ikke skille mellom informantene. **Funn** i min analyse av data er at **alle** informantene trekker fram dette med **relasjoner og samarbeid** er avgjørende for å få til utvikling i egen organisasjon. En av informantene illustrerer dette med følgende beskrivelser *«Det handler om kultur. Jeg som leder må legge til rette for at vi som jobber på skolen kjenner hverandre godt. Dette vil være avgjørende når vi skal samarbeide om felles utvikling»*. En annen informant beskriver at samarbeidet er viktig i forhold til å få en **økt felles forståelse** om det vi jobber med; *«Når vi samarbeider om felles utvikling på vår skole må vi samarbeide godt slik at alle forstår hva vi skal gjøre og hvordan vi skal gjøre dette»*.

Ifølge Senge er den viktigste forutsetning for å få til en lærende organisasjon er at lederen er bevisst på dette med å se helheten og legge til rette for kollektiv læring. **Funn** i forhold til min undersøkelse er at flere av informantene som trekker fram viktigheten om å skape **et profesjonsfellesskap og øke den kollektive kapasiteten**. Dette kommer spesielt godt fram i samtalen omkring nytteverdi for deltakelse i nettverk. I den forbindelse uttrykker noen av informantene betydningen om å utvikle et profesjonsfellesskap på egen skole. Dette kan illustreres med en av beskrivelsene til informantene; «...*det å utvikle kunnskap sammen og øke kapasiteten både i vår bydel og på egen skole vil en kunne få til utvikling og endringer..... Dette gjør vi mer på egen skole enn i bydelsnettverket*». Andre funn i min undersøkelse som støtter opp om dette å utvikle et profesjonsfellesskap er **økt kollektiv læring, lojalitet og felles mål**.

Funn i mine undersøkelser blir dette med **beslutninger** en viktig faktor både i forbindelse med arbeid i nettverk, men også i forbindelse med utvikling av egen lederrolle og eget lederskap. Tidligere nevnt i kapittelet blir dette med kollektive beslutninger noe mangelfullt i bydelsnettverket, men **funn** viser at mange av informantene opplever at de er blitt bedre til å **ta beslutninger** i egen organisasjon, samt **blitt tryggere** i sin rolle som leder. Skolen er en kunnskapsorganisasjon med mange kunnskapsmedarbeidere. Ledelse utøves av mange og det er mange ulike meninger. Det å prioritere og ta beslutninger vil være nødvendig for å utvikle egen skole.

Andre **funn** er at informantene opplever at nettverk som styringsform er **nyttig**. I beskrivelsene til informantene blir arbeidsformen om **erfaringsutveksling** løftet fram som en **viktig nytteverdi**. Gjennom samtalene med informantene får jeg et inntrykk at de fleste skolelederne bruker **erfaringsutveksling på egen skole**. Jeg får **ikke inntrykk** av at skoleledere bevisst bruker nettverk som styringsform internt på egen skole, men at en tar i bruk flere elementer fra lærende nettverk i utviklingen av egen skole.

Bydelsnettverket i Kristiansand fungerer også som et mellomledd mellom administrasjonen og egen skole. Dette blir illustrert i figur 6 «krumtappen» i kapittel 3.5. Skoleledere som møtes i bydelsnettverket, har i oppgave å iverksette den sentrale og lokale politikken som blir vedtatt på egen skole. Tidligere nevnte **funn** er at skolelederne opplever at informasjon fra

administrasjonen gir **økt kunnskap**. I følge Agrnoff vil en bli en bedre leder jo mer informasjon og kunnskap en innehar. Gjennom empirien har jeg **ikke noen direkte funn** som bekrefter at **økt informasjon** og **økt kunnskap** fra administrasjonen bidrar til utvikling av egen skole. Utviklingsarbeid på egen skole er ofte nært knyttet til samfunnsoppdraget skolen har, og på bakgrunn av dette vil utvikling av egen lederrolle og lederskap ha betydning for utvikling av egen skole. En skoleleder må ha evne til å lede endrings- og utviklingsprosesser på egen skole for å kunne løse nåværende og kommende oppgaver.

5.2.3 Nettverksledelse i bydelsnettverket

I forbindelse med nettverksledelse har jeg i kapittel 3.3 beskrevet ledelsesfunksjonene til Agronoff. Gjennom fire ledelsesfunksjoner beskriver Agronoff lederegenskaper en nettverksleder bør inneha. Det har vært vanskelig å få disse egenskapene vurdert i samtale med informantene, da jeg ikke har hatt noen direkte spørsmål knyttet til dette. På bakgrunn av intervjuene og gjennomgang av mitt datamateriale kan en gjøre noen vurderinger omkring ledelsesfunksjonene, men jeg kan ikke knytte noe forskningsmessig tygde til disse vurderingene.

Activation

Bydelsnettverket er en del av Kristiansand kommunens strategiplan for å legge til rette for faglig utvikling og læring over tid. Bydelsnettverkene har eksistert i flere tiår, men ved kommunesammenslåing ble det gjort nye vurderinger omkring fortsettelse. I denne vurderingen var det et behov fra skolelederne å ha en arena hvor en kan møtes for å samhandle og drøfte ulike ledelsesutfordringer. Bydelsnettverk ble etablert på bakgrunn av geografi og et behov for å utvikle et profesjonsfelleskap blant skolelederne. **Funn** ved analyse av mitt datamateriale er at flere av informantene opplever at **sammensetningen** og **organiseringen** ikke gir optimal utnyttelse. I beskrivelsene fra flere av informantene er at **meningene** og **behovene** blir for **ulike**. En av informantene illustrerer dette i sin beskrivelse; « *vi er en sammensatt gjeng fra ulike skoleslag. Opplever at ikke sakene ikke gjelder for alle*». En annen informant illustrerer dette med geografisk organisering « *Etter koronaen har vi blitt mer fleksible. Jeg opplever at det er mer fruktbart å samarbeide med skoler som er mer lik min egen skole enn om at vi er i samme bydel*».

Framing

Ved analyse av data kommer dette med fokusering og prioritering opp i mitt datamateriale. I samtalene belyses dette med begrepene forpliktelse, struktur, beslutninger og lojalitet. **Funn** i min undersøkelse er at det er i varierende grad hvordan en får til dette i bydelsnettverkene. Bydelsnettverkene har mye av den samme strukturen, men at det er i noe varierende grad hvordan skoleledere prioriterer og forplikter seg til nettverket. Dette kan illustreres med følgende beskrivelser fra utvalgte informanter: «*Det er ikke alle som prioriterer å være til stede, det gjør at nettverket blir amputert*», en annen informant gir følgende beskrivelser «*Vi er et nettverk som surrer og går, holder jeg på å si. Det er jo satt i system, men det har vært mye utskiftninger av skoleledere så det er sjeldent de samme møter hver gang*».

Selv om flere av informantene opplever fokusering og prioritering er noe mangelfull i nettverkene er dette viktige lederegenskaper for å få til utvikling.

Mobilizing

Dette punktet har ikke vært så relevant i denne sammenhengen. Vi er skoleledere i offentlig sektor. Vi må forholde oss til de ressursene vi har. De viktigste ressursene er menneskene i nettverket og på egen skole.

Synthesizing

Funn i analyse av min data er at alle informantene opplever at nettverk er en nyttig organisasjonsform. I den forbindelse blir dette erfaringsutveksling og samarbeid trukket fram. Gjennom samtalene med informantene er det viktig at en som leder legger til rette for samarbeid og erfaringsutveksling i eget utviklingsarbeid.

5.2.4 Oppsummering og drøfting av deltakelse i nettverk hvordan dette bidrar til utvikling av lederrollen, læring og utviklingsarbeid på egen skole. av deltakelse i bydelsnettverk

Formålet med bydelsnettverkene er at dette skal være en arena der en drøfter og deler erfaringer i forhold til utfordringer og utviklingsområder for skolene i Kristiansand. Det handler om å utvikle et profesjonelt læringsfelleskap. Dette læringsfelleskapet skal gi den enkelte leder flere verktøy slik at en kan få til gode læringsprosesser på egen skole og bidra til å styrke egen lederrolle og eget lederskap.

Det å være skoleleder er krevende da det er mange oppgaver og områder en skal ha innsikt i og kompetanse på. God ledelse handler ikke om å løse alle oppgaver selv, men å kunne lede gjennom andre. Det handler om å lede og legge til rette for gode utviklings- og endringsprosesser. For å få til god utvikling i egen organisasjon må skolelederne være i utvikling og ha innsikt og kjennskap til hva som skjer i samfunnet og i egen organisasjon. **Funn** i min undersøkelse er at informantene uttrykker at de får **økt læringsutbytte**, og at dette bidrar til utvikling av egen lederrolle og lederskap. I lys av teorien vet en at individuell læring er en forutsetning for å få til organisatorisk læring.

Funn i min studie antyder at refleksjoner og erfaringsutvekslinger i bydelsnettverket har gitt informantene erfaringer som de kan bruke i eget lederskap. En drøfter ulike problemstillinger og deler erfaringer med hverandre. **Empirien** antyder at det er en **styrke** ved å ha et nettverk der alle har den **samme profesjonen**, en opplever at en ikke er alene om de ulike lederutfordringene. Dette bekreftes også i teorien at utfordringen må ha relevans og være et utviklingsbehov. Ifølge Jacobsen og Thorsvik er det ikke nødvendig at en må erfare selv for å få ny kunnskap. Gjennom nettverk får vi innsikt i hva andre gjør uten å erfare selv. Dette vil kunne gi økt kunnskap og innsikt i ulike utfordringer.

Gjennom å dele ulike lederutfordringer blir en kjent med hverandre. **Funn** i min studie viser at mange får etablert flere samarbeidsparter som en kan kontakte når ulike saker og utfordringer oppstår. **Funn** beskriver også at nettverk bidrar til at skolelederne får en **sosial arena** der en bygger **relasjoner** til hverandre.

I **empirien** illustrerer flere av informantene at sentrale strategier for å utvikle en lærende organisasjon. **Funn** ved analyse av data at flere er opptatt av det å skape **et læringsfelleskap**. I den forbindelse trekker en fram **ulike lederegenskaper**. Dette samsvarer med blant annet godt med teorien til Senge. De ulike lederegenskapene reflekterer informantene i intervjuene omkring uavhengig hva som foregår bydelsnettverket. Informantene viser gjerne til manglende egenskaper eller prosesser når en beskriver bydelsnettverket som en styringsform.

I utvikling av egen skole er informantene opptatt av å få til gode utviklingsprosesser og viser til at nettverk har mange gode elementer som en kan ta med i utvikling av egen skole.

6.0 Oppsummering og konklusjon

Temaet i denne oppgaven er skoleledernes deltakelse i lærende nettverk i bydelssamarbeidet i Kristiansand. Dette er et ledelsesnettverk som har som formål å være en arena hvor en kan oppleve støtte og utvikling av egen lederrolle og samarbeid rundt felles utfordringer og utviklingsområder.

Utgangspunktet for dette casestudie er at en ser at styringsformen i skolen har endret seg. Vi ser en endring fra «government» til «governance». «Governance» handler om at en styrer mer gjennom nettverk. Utviklingen av styringsformen i skoleverket kan sees i sammenheng med reformutviklingen. I Kristiansand kommune har en etablert flere nettverk da en opplever at der er behov for å samhandle for å få til faglig læring over tid.

Formålet med denne casestudien har vært å få mer innsikt i hvilke erfaringer og opplevelser skoleledere har ved å delta i bydelsnettverket. På bakgrunn av dette utarbeidet jeg følgende problemstilling:

Hvordan opplever skoleledere nytteverdien av deltakelse i lærende nettverk (bydelsnettverk) i Kristiansand kommune og hvordan bidrar deltakelse til utvikling av lederrollen, læring og utviklingsarbeid på egen skole?

Dette var en liten studie der fem informanter deltok i den en kvalitativ undersøkelse for å belyse problemstillingen. Jeg har vært opptatt av å få tak i meningene og erfaringene omkring temaet i problemstillingen

Funn fra undersøkelsen er presentert og analysert på bakgrunn av utvalgt teori.

Funnene fra min undersøkelse er at alle informantene opplever nytteverdi og at de utvikler seg selv som skoleledere ved å delta i bydelsnettverket.

I den første delen av problemstillingen er funnene knyttet til nytteverdien av å delta i bydelsnettverket. Funnene i min undersøkelse viser at nytteverdien er knyttet til den individuelle læringen og at funnene viser at skoleledere ikke klarer å overføre denne kunnskapen ut i egen organisasjon. I første del av problemstillingen kan en konkludere at

bydelsnettverket gir økt læringsutbytte for den enkelte skoleleder og nytteverdien har liten betydning for læring i egen organisasjon. Det foregår mye læring på den enkelte skole, men at dette er ikke en konsekvens av at skolelederen deltar i bydelsnettverket.

I den andre delen av problemstillingen er funnene knyttet til skoleleders utvikling av egen lederrolle og eget lederskap. Funnene viser at skolelederne utvikler seg selv ved å samhandle med andre skoleledere. Funnene viser at opplevelsen av utviklingen av egen lederrolle er i noe varierende mellom informantene. Et annet sentralt funn i forbindelse med utvikling av egen lederrolle og eget lederskap er at deltakelse i nettverket bidrar relasjonsbygging og flere av informantene opplever å få gode samarbeidspartnere utenfor nettverket. En kan konkludere med at deltakelse i bydelsnettverket bidrar i varierende grad til utvikling av egen lederrolle. I denne sammenheng opplever informantene at når en utvikler seg som leder er dette positivt for utviklingsarbeid på egen skole. Hvilke lederegenskaper og på hvilken måte en ser utvikling av utviklingsarbeid er noe uklart og det er vanskelig å si om dette er et funn på bakgrunn av deltakelse i bydelsnettverk.

I Kristiansand kommunens strategiplan blir bydelsnettverket definert som et lærende nettverk. Beskrivelsene gitt av informantene omkring bydelsnettverket og sett opp mot egnet teori kan en antyde at bydelsnettverket ikke har den strukturen og formen for å få et optimalt lærende nettverk.

En generell oppsummering er at en som skoleleder har behov for å samhandle med andre for å løse utfordringene. En styringsform er å bruke nettverk for å samhandle med andre. Gjennom dette studiet viser funn at informantene opplever at det er behov for å ha en arena hvor en kan lære av hverandre. Gjennom samarbeid kan en utveksle erfaringer og kunnskap som vil kunne bidra til økt læringsutbytte hos den enkelte deltaker, men også ut i egen organisasjon. Funn i min undersøkelse viser til at bruk av nettverk er nyttig, men at det er behov for å se på bydelsnettverket slik at en kan få et mer optimalt utbytte av deltakelse.

7.0 Veien videre

Bruk av læringsnettverk som en strategi for å utvikle oppvekstsektoren i Kristiansand er i samsvar med anbefalinger gitt av Utdanningsdirektoratet. Kristiansand har etablert flere nettverk for å realisere kommunens strategiplan «Sterkere sammen for barn og unge i Kristiansand». Et av nettverkene er bydelsnettverket. Bydelsnettverket skal være en arena hvor en skal utvikle et profesjonelt læringsfelleskap, som både skal være til nytte for egen utvikling, men også bidra inn i skolens utviklingsarbeid. Funn i min studie kan være av betydning for å videreutvikle bydelsnettverkene og forskning på feltet fremover.

I kapittel 6 konkluderte jeg på bakgrunn av mine funn at skolelederne opplever viktigheten å ha en arena hvor de kan drøfte ledelsesutfordringer og samhandle for å få økt læringsutbytte i egen organisasjon. Utfordringen i bydelsnettverket slik jeg ser det er å få til en utviklingsløyfe ut i egen skole. En annen utfordring er om læringsutbytte hadde vært annerledes hvis en hadde valgt en annen organisasjonsform enn det en har i dag.

Min anbefaling til skoleeier

Min forskning viser at skolelederne opplever at nettverk for skoleledere er nyttig. Det er et godt utgangspunkt å bruke nettverk som en strategi for å implementere kommunens strategiplan «Sterkere sammen for barn og unge» (Kristiansand kommune, 2020) Forskningsresultatene påpeker at det er et behov for å videreutvikle bydelsnettverket og se på sammenhengen med de andre etablerte nettverkene. I den teoretiske tilnærmingen blir det pekt på sentrale faktorer som må være til stede for at en skal lykkes med å utvikle et profesjonelt læringsfelleskap i et lærende nettverk. Min anbefaling i fortsettelsen er at en må ha en felles forståelse av nettverk som styringsform og at de etablerte nettverkene har en tilnærmet lik struktur med tydelige mål, erfaringsutveksling og beslutninger. Her må en også vurdere om det kan gjøres tiltak for å se en bedre sammenheng mellom de ulike nettverkene. Min anbefaling er videre å få til en læringssirkel individnivå til organisasjonsnivå, samt at de som legger til rette for de ulike nettverkene har en felles forståelse omkring nettverk som strategi for utvikling.

Forskningsresultatene påpeker også sammensetningen av bydelsnettverkene. I dag er de geografisk bestemt. Min anbefaling til skoleeier er at en gjør en vurdering hvordan sammensetningen skal være for å få til et økt læringsutbytte.

Min anbefaling til skoleledere

Det er bestemt at alle skoleledere skal delta i nettverk. Forskningsresultatene viser at det er ulik opplevelse i forhold til forventninger og forpliktelser til bydelsnettverket. Min første anbefaling er at en prioriterer deltakelse og at en er forberedt til møtene. Min andre anbefaling til skoleledere er at en får laget en struktur i møtet med en tydelig agenda, og at alle deltakere er lojale mot det man har bestemt. Videre anbefaling er at man legger opp til en arbeidsform som sikrer at alle bidrar.

Min anbefaling til utdanningsinstitusjonen

Det å være leder i kunnskapsorganisasjon er krevende og det stilles tydelige krav og forventninger til en skoleleder. Etablering av nettverk er en strategi som bli mer og mer tatt i bruk for å løse skolens utfordringer. Min anbefaling er at ledelse og organisasjonsutvikling er sentralt tema ikke bare i lederutdanningen, men også i grunnutdanningen for lærere. En annen anbefaling er å etablere nettverk der både utdanningsinstitusjonen og skoleledere deltar. Gjennom refleksjoner og erfaringsutveksling ville en mulig klart å få en bedre forståelse når praksis og teori knyttes nærmere sammen.

Min anbefaling andre forskere

Mulige forskningsoppgaver der nettverk er hovedtema

- I en kommune er det ofte etablert flere nettverk som har det samme formål. Det å gå mer i dybden på sammenhengen mellom nettverkene.
- Hva er suksessfaktorer i et lærende nettverk blant skoleledere?

Litteraturliste

- Adizes, I. (1980). *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem*. Oslo. Hjemmet Fagpresseforlag.
- Agranoff R. og Mc Guire M. (2001). *After the Network is Formed: Process, and Performance*. Kapittel 2 i Myrna P Mandell (red): *Getting Results Through Collaboration: Networks and Network Structures for Public Policy and Management*. USA, Westport: Quorum Books.
- Agranoff, R. (2012). *Collaborating to manage*. Georgetown University Press.
- Aslaksen, K.A. (2022). *Fagforum som lærende nettverk. En studie av fagforum for de videregående skolene innenfor utdanningsprogrammet salg, service og reiseliv i Agder fylkeskommune*. [Masteroppgave, Universitetet i Agder]. Hentet fra: <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/handle/11250/3021549>
- Bekkjorden, I.L (2017). *Hvordan lede og jobbe med strategisk ledelse i en nettverkspreget forvaltning?* [Masteroppgave, Universitetet i Agder]. Hentet fra: <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/handle/11250/2493004>
- Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. 6.utgave, Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Baldersheim, H., Haug, v, A., Hye, L & Øgård, M. (2021). *Den kommunale mellomlederens selvstendige lagspiller*. Bergen: Fagbokforlaget
- Bush, T. Glover, D. & Harris A. (2007). *Review of school leadership development*. Asjonal Collage School Ledership.
- Eikeland. E. (2018). *Inkluderende læringsmiljø - fra teori til praksis. En kvantitativ studie av hvilken betydning ulike implementeringsdrivere har hatt i satsingen «Inkluderende læringsmiljø» i skolene i Lillesand, Songdalen, Søgne og Vennesla i perioden 2014-2017*. [Masteroppgave, Universitetet i Agder] Hentet fra: <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/handle/11250/2565423>
- Fladstad, O. (2020). *Lærende nettverk – virkemiddel for læring? En studie av individuell og organisatorisk læring i Satsingen Inkluderende barnehage- og skolemiljø i Listerregionen*. [Masteroppgave, Universitetet i Agder] Hentet fra <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/handle/11250/2684069>
- Fullan, M. & Quinn, J (2016) *Coherence*. Thousand Oaks, California. Corwin
- Hackman, J.R., & Wageman, R.J. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business

- Heargreaves, A. (1996). *Lærerarbeid og skolekultur*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Haug, A. V., Hye, L. & Øgård, M. (2017). *Forskningsprosjekt KLOK v/senter for anvendte kommunalforskning*, UiA.
- Holmquist, M (2010). *Lærende nettverk, en social oas i utveklingsprocessen*. (Doktorgradsavhandling) Luleå Tekniska Universitet/Halmstad Högskola.
- Jacobsen, D.I (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 4.utgave. Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D.I & Thorsvik J (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utgave. Bergen. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I (2014) *Interkommunalt samarbeid i Norge. Former, funksjoner og effekter*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Jensen, F., Pettersen, A. Frønes, T. S., Kjærnsli, M., Rohatgi, A., Eriksen, A. & Narvhus, E.K. (2019). *PISA 2018. Norske elevers kompetanse i lesing, matematikk og naturfag*. Oslo. Universitetsforlaget.n Hentet fra:
<https://www.udir.no/contentassets/2a429fb8627c4615883bf9d884ebf16d/kortrapport-pisa-2018.pdf>
- Kristiansand kommune (2020) *Sterkere sammen for barn og unge*. Hentet fra
<https://www.kristiansand.kommune.no/navigasjon/barnehage-og-skole/strategiplan/>
- Kunnskapsdepartementet (2016b) Fag- fordypning-forståelse. *En fornyelse av Kunnskapsløftet*. (Meld.St.28, 2015-2016) Hentet fra
<https://www.regjeringen.no/contentassets/e8e1f41732ca4a64b003fca213ae663b/no/pdfs/stm201520160028000dddpdfs.pdf>
- Kulturdepartementet. (2004). *Kultur for læring*. (Meld. St. 30 (2003-2004)). Henta frå
<https://www.regjeringen.no/contentassets/988cdb018ac24eb0a0cf95943e6cdb61/no/pdfs/stm200320040030000dddpdfs.pdf>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Leitwood, K & Azah, V.N (2016) *Characteristics of effective leadership networks*. *Journal of Educational Administration*. Hentet fra
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13632434.2018.1470503>
- NOU 2015;8. (2015) *Fremtiden skole*. Hentet fra
<https://www.regjeringen.no/contentassets/da148fec8c4a4ab88daa8b677a700292/no/pdfs/nou201520150008000dddpdfs.pdf>

- Paulsen.J.M (2019). *Skoler som lærer kollektivt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Podolny, J.M og K.L. Page (1998) *Network forms of organization*. Stanford University. Stanford, California
- Powell, W.W. (1990). *Neither Market nor Hierarchy – Networks Form of Organization*. I Thompson, G., Frances, R., Levacic, J., Mitchell, J.C. (red.) *Markets, Hierarchies and Networks. The coordination of social life*. London: Sage Publications.
- Ringdal, Kristen (2013). *Enhet og mangfold*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Roald, K. (2013): *Kvalitetsvurdering som organisasjonlæring*. Akademisk forlag dk.
- Røiseland, A & Vabo S.I (2016) *Styring og samstyring: Gowernance på norsk (2-utg)*. Bergen: Fagbokforlaget
- Rørvik, K.A.,Eilertsen, T.V og Furu, E.M (red). (2014). *Reformideer i norsk skole*. Oslo: Cappelen Damm AS
- Senge. P.M (2006). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency/Douleday
- Senter for anvendt kommunalforskning (2023).*Rapport, Kristiansand kommuneledergruppe skole*. Universitetet i Agder, Kristiansand
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tønnensen L.K.B (2011) *Norsk utdanningshistorie*. Bergen. Fagbokforlaget
- Utdanningsdirektoratet (2017) *Krav om relevant kompetanse for å undervise i fag (UDIR-3- 2015)*. Hentet fra [Krav om relevant kompetanse for å undervise i fag Udir-3-2015](#)
- Utdanningsdirektoratet (2020). *Krav og forventninger til rektor*. Hentet fra <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/rektor/krav-og-forventninger-til-en-rektor/>
- Utdanningsdirektoratet (30.11.2022).*Lærende nettverk*. Hentet fra <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/utvikle-praksis/ideer-til-levende-moter-og-hvordan-utvikle-praksis/lærende-nettverk/>.
- Wilson,H & Hegg G.A. (2020) *Lærende nettverk : Nettverk som komponent i barnehageutvikling* [Masteroppgave, Universitetet i Agder] Hentet fra: <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/handle/11250/2727210>
- Øgård, M. (2014) *Fra New Public Management til New Public Governance*. I H. Baldersheim & E. R. Rose (red.) *Det kommunale laboratorium*. Bergen: Fagbokforlaget.

Appendiks

Vedlegg 1 Informasjon og samtykkeskjema

Informasjon om forskningsprosjekt.

Deltakelse i lærende nettverk for skoleledere i bydelen.

I forbindelse med avslutning av studie Master i ledelse har jeg i mitt forskningsprosjekt vært opptatt av bydelsnettverket for skoleledere i Kristiansand kommune. I dette skrivet finner du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I dette forskningsprosjektet tar jeg utgangspunkt i Kristiansand kommune sin strategi ved å bruke nettverk i forhold til kommunens satsningsområder. Formålet er å studere nytteverdien for skoleledernes deltakelse i bydelsnettverk og hvordan deltakelsen i nettverket har bidratt til utvikling av egen lederrolle og skolens utviklingsarbeid.

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

1. Dette handler om skoleledere opplever at lærende nettverk bidrar til å til å skape praksisendring på egen skole i forhold til kommunens satsningsområder.
2. Deltakelse i profesjonelle læringsfelleskap bidrar til å styrke egen lederpraksis og støtte i utviklingsarbeidet på egen skole

Ansvarlig for forskningsprosjektet

Universitetet i Agder ved institutt for statsvitenskap og ledelsesfag.

Deltakelse i dette forskningsprosjektet

Det er ønskelig at du deltar i denne undersøkelsen da du er skoleleder i Kristiansand kommune. Det er ønskelig å ha deltakere fra alle bydelene, samt ulike skoleslag.

Ved å delta i dette forskningsprosjektet innebærer at vi gjennomfører et intervju som vil ta omtrent en time. Det vil bli tatt opp lydopptak og gjort notater under intervjuet.

Det er frivillig å delta og du kan når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert.

Personvern

Jeg vil kun bruke opplysninger om deg til formålet med forskningsprosjektet. Opplysningene er konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Alle data vil anonymiseres i oppgaven.

Jeg vil behandle opplysninger basert på ditt samtykke

På oppdrag fra UIA har NSD- norsk senter for forskningsdata AS vurdert behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet i samsvar med personvernsreglementet.

Ønsker du ytterlig informasjon kan du ta kontakt med

Med meg som student, Cecilia Johansen, e-post: cmjoha01@uia.no eller min veileder Nichole M Silva, epost: nichole.e.silva@uia.no

Med vennlig hilsen

Cecilia Johansen
(student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om forskningsprosjektet Deltakelse i lærende nettverk for skoleledere i bydelen i Kristiansand kommune

Jeg vil delta på intervju og har fått anledning til å stille spørsmål omkrig hva jeg samtykker til

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet ca 31.12.23

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 Intervjuguide

Bakgrunn

I Kristiansand har vi i oppvekstsektoren flere læringsnettverk, også kalt lærende nettverk. Ett av læringsnettverkene, bydelsnettverk er knyttet til lederne i bydelene. I dette nettverket møtes rektor og inspektører på den enkelte skole i tilhørende bydel. Intensjonen med ledernettet er å samarbeide rundt felles utviklingsområder og utveksle erfaringer rundt felles utfordringer og oppgaver.

Denne etablerte arenaen skal være en arena hvor en skal utvikle et profesjonelt læringsfelleskap og hvor en som leder kan oppleve støtte i lederrollen. Bydelsarbeidet handler både om lederrollen og hvordan en kan implementere felles utviklingsarbeid og støtte om felles strategier på egen skole.

Lærende nettverk

Lærende nettverk handler relasjoner mellom aktører. Deltakerne samhandler, har dialog og utveksler erfaringer. Ny kunnskap etableres og blir tatt med til egen virksomhet (skole) for utvikling eller for endring.

1. Hvordan vil du beskrive bydelsnettverket i deres bydel?

Stikkord

- Tydelig formål
- Forberedelse
- Organisering/møtestruktur

2. Hvordan opplever du som skoleleder nytteverdien (utbytte) av deltakelse i bydelsnettverket?

Aktuelle underspørsmål

- Hvordan er samarbeidet mellom dere lederne i bydelen?
- På hvilken måte legges det til rette for erfaringsutveksling av gode ideer?
- Gjøres det felles beslutninger imellom dere ledere i bydelen?
- Bydelsnettverket har bidratt til økt samarbeid og delingskultur mellom skolene
- Bydelsnettverket bidrar til nyteknning på tvers av skolene

Det er fordeler og ulemper ved denne arbeidsformen. For din egen del egen del

Hva er positivt/fordeler ved å delta i bydelsnettverket?

(stikkord:medbestemmelsen, beslutninger effektiviteten, strukturen og relasjonsbyggingen)

Hva er negativt/ulemper ved å delta i bydelsnettverket?

(stikkord: tidsbruken, strukturen, utbytte, dynamikk)

Individuell læring

3. Hvordan vil du beskrive ditt eget læringsutbytte av å delta i bydelsnettverket?

- Kunnskapsutvikling
- Nye arbeidsmåter/metoder
- Erfaringsdeling
- Bedre kollektiv praksis.

På hvilken måte har deltakelse i bydelsnettverket styrket deg som leder og ditt lederskap?

Organisatorisk læring

4. Hvordan vil du beskrive din skole sitt læringsutbytte av at du deltar i lærende nettverket i bydelen?

- Nye arbeidsmåter/metoder
- Erfaringsdeling
- Bedre kollektiv praksis
- Kunnskapsutvikling

5. Våren 2023 ble det gjennomført en kartlegging i forhold til nytteverdi ved deltakelse i bydelsnettverket (presentert på skoleledersamling/ mulig egen bydel).

I forhold til denne undersøkelsen kommer det en relativt høy grad av nytteverdi for deltakelse, men avviket i undersøkelsen er relativt høyt i alle bydeler.

Hva tenker du er mulige årsaker til denne spredningen/avviket om nytteverdi?

(Spørsmål: samarbeid mellom ledere, tydelig retning, koordinering, merverdi, faglig utvikling)

6. Noe du vil tilføye før vi avslutter?