

Bydelsnettverket i Kristiansand kommune - en arena for støtte og læring?

En studie av et ledernetverk for skoleledere i Kristiansand kommune.

Atle Tjomsås Andersen
Daniel Håkestad

VEILEDER

Morten Øgård

Universitetet i Agder, 2024

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Emnekode: ORG917 - 1

Emnenavn: Masteroppgave i ledelse

Studiepoeng: 30

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning av studiet erfaringsbasert Master i ledelse ved Universitetet i Agder, fakultet for samfunnsvitenskap.

Vi er to skoleledere, en inspektør og en rektor, som har skrevet denne oppgaven sammen. Studiene har vært lærerike og gitt oss godt faglig påfyll til vårt arbeid. Gjennom studiene har vi fått kjennskap til forskning og teori som vi har tatt med tilbake til vår praksis.

Arbeidsdagene til skoleledere er hektiske med mange krevende oppgaver som skal løses. Vi ønsket å forske på et tema som vi selv opplever aktuelt for vår arbeidshverdag. Her valgte vi å se nærmere på et nettverk for skoleledere i kommunen, bydelsnettverket.

Vi har lært mye av å jobbe med denne oppgaven, og håper at den også kan være til nytte for andre.

Studiene har vært meningsfulle, men tidkrevende. Vi vil rette en stor takk til vår arbeidsgiver for tilrettelegging og tid til studier. Respondentene som har tatt seg tid til å stille opp i intervjuer og gode kollegaer for støtte og oppmuntring underveis. Ikke minst vil vi takke våre familier for solid støtte og tilrettelegging gjennom studietiden og masteroppgaveskriving. Til sist vil vi rette en takk til våre familiehunder, Nelli og Odin, for gode turer der vi har fått luftet oss og tenkt kloke tanker.

Vi ønsker spesielt å takke vår veileder Morten Øgård for god veiledning med kloke ord, konstruktive tilbakemeldinger og verdifulle innspill underveis.

Kristiansand 12.06.2024

Atle Tjomsås Andersen

Daniel Håkestad

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er skoleledernetverk generelt og et fokus på bydelsnettverket i Kristiansand kommune spesielt. Skolelederrollen er en krevende posisjon, og utviklingen i skolesektoren og i samfunnet gjør at krav og forventninger økes. Formålet med studien er å undersøke om bydelsnettverket i nye Kristiansand kommune kan fungere som en arena der skolelederne både kan utvikle seg og finne støtte. Kenneth Leithwood har gjort en studie av tilsvarende nettverk i Canada. Vi har undersøkt i hvilken grad skoleledere i Kristiansand opplever støtte og læring i bydelsnettverkene, sett i lys av Leithwood (2019) sin forskning og funn på området.

Problemstillingen for studien er:

- 1) I hvilken grad oppfatter rektorene i Kristiansand kommune bydelsnettverket som en støtte- og læringsarena?
- 2) Hva skal eventuelt til for at bydelsnettverket kan innta en støttende og lærende funksjon?

Teoridelen består av to deler. Først gir vi en oversikt over aktuell nettverksteori, før vi går nærmere inn på Leithwood (2019) og hans fire faktorer for nettverksutbytte.

Studien har vært en kvalitativ undersøkelse hvor data er samlet inn gjennom ti intervjuer med rektorer i Kristiansand-skolen. Rektorene er alle deltakere i bydelsnettverkene i kommunen, spredt geografisk over fem bydeler.

I analysedelen har vi presentert respondentenes oppfatninger ut fra en matrise som er basert på Leithwoods fire faktorer kombinert med Kristiansand kommunes rammeverk.

Rammeverket er presentert i kommunens strategiplan 2020-2025, *Sterkere sammen for barn og unge* (Kristiansand kommune, 2020). Ut fra disse fire faktorene har vi gitt en presentasjon av hvordan respondentene opplever å være deltakere i bydelsnettverket. Presentasjonen er krydret med direkte sitater fra respondentene.

Deretter har vi diskutert og drøftet de funnene vi har gjort opp mot anvendt teori og ut fra problemstillingene. I kapittel 7 gir vi en oppsummering av problemstilling nummer to og peker på konkrete forslag til hvordan man ut fra teori og empiri kan utvikle bydelsnettverket videre.

Studien viser at rektorene opplever en krevende og hektisk arbeidshverdag, og at de har behov for støtte og læring. De tilbakemelder i ulik grad hvordan bydelsnettverket fungerer som en støtte- og læringsarena for dem. Rektorene ser muligheter i nettverket, trives med sine kollegaer og opplever at nettverket rustet dem for jobben. Samtidig uttrykker de ulike frustrasjoner rundt deltakelsen, peker på forbedringspunkter og ytrer behov for mer autonomi i nettverket.

Det overordnede inntrykket ut fra intervjuer og teorigrunnlag er at bydelsnettverket har et potensiale til å være en viktig arena for støtte og læring, men at det er elementer som bør utvikles for at nettverket skal treffe deltakerne bedre.

Respondent 2 oppsummer dette kort, men godt:

«Det kunne vært gull»

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Figuroversikt	7
1.0 Innledning	8
1.1 Bakgrunn for oppgaven	8
1.2 Oppgavens problemstilling	9
1.3 Oppgavens relevans	9
1.4 Gangen i oppgaven	10
2. Skoleledersamarbeid i nye Kristiansand kommune.....	12
2.1 Etablering av ny kommune i 2020.....	12
2.2 Forankring og rammeverk for nye Kristiansand	13
2.3 De ulike skoleledernetverkene i nye Kristiansand	15
2.4 Presentasjon av bydelsnettverket i nye Kristiansand	16
3. Teoretisk tilnærming	18
3.1 Nettverksteori, en bakgrunn.....	18
3.1.1 Fra hierarki og marked til nettverk og samarbeid.	18
3.1.2 Governance	21
3.1.3 Læring i nettverk.	22
3.1.4 Ledelse av nettverk	23
3.1.5 Kapasitetsbygging er målet	24
3.1.6 Nettverksutfordringer.....	26
3.2 Det teoretiske rammeverket for undersøkelsene.	27
3.2.1 Leithwoods fire faktorer.....	29
3.2.2 Oppsummering.....	33
4. Metode.....	36
4.1 Undersøkelsesdesign.....	37
4.2 Innsamling av data.....	39
4.2.1 Individuelle intervjuer	39
4.2.2 Valg av respondenter.....	41
4.2.3 Transkribering av intervjuene.....	42
4.3 Undersøkelsens kvalitet - gyldighet (Validitet) og pålitelighet (Reliabilitet)	43
4.3.1 Undersøkelsens validitet	43
4.3.2 Undersøkelsens reliabilitet	44

4.3.3 Refleksjon omkring forskning på nettverk der vi selv er deltakere.	44
4.4 Analyse av data.....	45
5. Presentasjon av det empiriske materialet.....	49
5.1 I hvilken grad oppfatter rektorene i Kristiansand kommune bydelsnettverket som en støtte- og læringsarena?.....	49
5.1.1 Nettverksledelse.....	49
5.1.2 Nettverkshelse	55
5.1.3 Nettverkstilkobling	62
5.1.4 Nettverksstruktur	64
5.1.5 Gjør bydelsnettverket deg bedre rustet til å gjøre jobben din som rektor?	67
5.2 Hovedtrekk fra det empiriske materialet	68
6.0 Refleksjoner rundt funn relatert til problemstillingene	70
6.1 Drøfting av problemstilling 1	70
6.2 Drøfting av problemstilling 2.....	76
6.3 Konklusjon av problemstilling 1	79
7.0 Hva skal til for at bydelsnettverkene skal innta en enda mer støttende og lærende funksjon?	81
7.1 Forslag 1: Ledelse.....	82
7.2 Forslag 2: Organisering.....	83
7.3: Forslag 3: Involvering og autonomi.....	84
7.4 Forslag 4: Rektorutvalget	85
7.5 Avslutning	85
Litteraturliste	87
Vedlegg	91

Figuroversikt

Figur 1: Strategiplan for oppvekstsektoren i Kristiansand.....	13
Figur 2: Rammeverk for kvalitet og inkludering.....	14
Figur 3: Kjenntegn på hierarki, marked og nettverk.....	20
Figur 4: Analysemodell	35
Figur 5: Oversikt over respondenter.....	42
Figur 6: Analysematrise.....	47

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Tema for denne oppgaven er i hvilken grad rektorene i Kristiansand kommune opplever bydelsnettverkene som en arena for støtte og læring.

I følge FAFO-rapport 2019:37 vises det til utfordringer med rekruttering til rektorstillinger og hvordan det oppleves å stå i skolelederyrket (Bjørnset & Kindt, 2019). Rektorer opplever jobben som utfordrende blant annet grunnet mange ansvarsområder og høyt arbeidspress (Bjørnset & Kindt, 2019, s. 39). Rektorene har fått økt ansvar, høyere forventinger og må sikre kvaliteten på opplæringen. Dette kan man blant annet se igjen i Utdanningsdirektoratet fem hovedområder for krav og forventninger til rektor. Disse er elevenes læringsmiljø, profesjonsfelleskap og samarbeid, styring og administrasjon, utvikling og endring og lederrollen (Utdanningsdirektoratet, 2020).

Det er behov for at ledere ivaretas, får støtte og rustes til å stå i de komplekse utfordringene de møter. En måte å sørge for slik støtte, erfaringsdeling og kompetansebygging kan være å etablere nettverk (Fjeld & Ramberg, 2021). Nettverksamarbeid er blitt en arena for læring og støtte i en tid hvor det stilles store krav til skoleledere (Fjeld & Ramberg, 2021). I stortingsmeldinger og offentlige utredninger som omhandler oppvekstfeltet settes det et søkelys på samarbeid i nettverk, kapasitet og kapasitetsbygging. NOU 2019:23 – *Ny opplæringslov* fokuserer også på nettverk som struktur i kompetanse- og kunnskapsutvikling. Det presiseres at det å sikre kvalitetsutvikling i skolen, henger tett sammen med kapasitetsbygging gjennom lærende nettverk. Disse nettverkene skal være arenaer for faglig utvikling, erfaringsutveksling og refleksjon (NOU 2019:23, s. 683). I Meld. St. 19 (2009-2010), *Tid til læring*, framheves det at ledere i skolen skal legge vekt på å bygge relasjoner. Dette videreføres i overordnet del i Kunnskapsløftet der også strukturer for samarbeid på tvers av skoler trekkes fram som en del av kompetansehevingsarbeidet (Kunnskapsdepartementet, 2017:20)

Kristiansand kommunes strategiplan – *Sterkere sammen for barn og unge*, er operasjonalisert gjennom et rammeverk (figur 2 s. 14 i kap. 2). Et av fire kvalitetsområder i rammeverket er “*Vi lærer kollektivt*”. Læring i fellesskap er etablert som en hjørnestein i kommunens strategi for å styrke arbeidet for barn og unges læring og inkludering.

Skoleledere i oppvekstsektoren i Kristiansand inngår da i ulike samarbeid og nettverk. Man kan delta i nettverk på egen arbeidsplass og på kommunalt nivå med andre skoleledere og andre etater. Gjennom deltakelse i nettverkene erfares det blant annet at man må samarbeide for å løse utfordringer, se på gjeldende praksis, øke kompetansen til deltakerne og skape utvikling og læring for enhetene som inngår i nettverkene. Ulike nettverk kan også fungere som støttearena for deltakerne. Samtidig kan slike nettverk også brukes av kommuneledelsen for å implementere og realisere mål og forventninger.

Ett av de fellesskapene skolelederne i Kristiansand deltar i er bydelsnettverket. Det er et geografisk sammensatt nettverk der skoleledere møtes jevnlig. I teorien bør et slikt nettverk være en god arena for støtte og læring. Men er det slik? Bidrar dette nettverket til læring og støtte og opplever skolelederne at deltakelse i nettverket gjør de bedre rustet til å mestre jobben?

Vi ønsker å gjøre en studie av bydelsnettverket i oppvekstsektoren i Kristiansand kommune.

1.2 Oppgavens problemstilling

Problemstilling

I hvilken grad oppfatter rektorene i Kristiansand kommune bydelsnettverket som en støtte- og læringsarena?

Hva skal eventuelt til for at bydelsnettverket kan innta en støttende og lærende funksjon?

1.3 Oppgavens relevans

Skolelederyrket kan være givende, men krevende. Dette kommer tydelig fram også fra øverste nivå i Norge i NOU 2023:1 – «Kvalitetsvurdering og kvalitetsutvikling i skolen». Her står det blant annet at rektorer har fått nye og omfattende oppgaver og ansvar, og at skoleeiere i praksis delegerer mer og mer til skoleledelsen (NOU 2023:1, s. 69).

Videre trekkes det fram fra Kunnskapsdepartementet at uten en skoleledelse som er i stand til å lede utviklingsarbeid så er det mindre sannsynlighet at skolene kan omsette ny kunnskap til bedre undervisningspraksis (NOU 2023:1, s. 69).

Kravene til skolelederes evne til å etablere og utvikle gode profesjonsfaglige fellesskap på egne skoler forsterkes gjennom opplæringslovens § 13-3e og overordnet del av læreplanverket som peker på at det profesjonelle samarbeidet på skolene krever god ledelse (NOU 2023:1, s. 68- 69).

Rektorer og skoleledere skal ut fra dette både få flere oppgaver og bli eksperter på å lede profesjonsfellesskap og faglig utvikling på egne skoler. Men hvor skal de selv bygge sin egen profesjonelle kapasitet? Og hvor kan de søke støtte og læring hos kollegaer for å stå støtt i en jobb som ifølge Kunnskapsdepartementet er blitt tilført flere og flere arbeidsoppgaver?

Bydelsnettverket i Kristiansand er en arena for profesjonsfaglig fellesskap for skoleledere. Vi ønsker med denne oppgaven å se nærmere på dette nettverket. Vi ønsker å gå i dybden på bydelsnettverket for å finne ut mer hvordan denne nettverksstrukturen fungerer. Gjennom våre to problemstillinger ønsker vi å sette et søkelys på skoleledernettet i Kristiansand og hva som eventuelt skal til for dette skal innta en støttende og lærende funksjon. Ved å intervjuer ti rektorer som er deltakere i bydelsnettverket søker vi å oppnå mer dybdekunnskap og samtidig få en pekepinn på hva som eventuelt kan bidra til å utvikle bydelsnettverket videre.

1.4 Gangen i oppgaven

Denne oppgaven er strukturert slik at vi i den første delen gir en presentasjon av problemstillingen samt tar for oss bakgrunnen for valget av oppgave. Deretter vil vi gjøre en gjennomgang av Kristiansand kommune etter etablering i 2020 og hvordan skoleledersamarbeidet er organisert og forankret der.

I del tre vil vi gå nærmere inn på teorigrunnlaget for oppgaven. Først tar vi for oss generell nettverksteori før vi i del to av teorikapittelet fokuserer på den teori og forskning vi ønsker å belyse problemstillingen vår opp mot. Det er Kenneth Leithwood (2019) sine fire faktorer for nettverksutbytte som står sentralt her. Disse faktorene er nettverksledelse, nettverkshelse, nettverksstruktur og nettverkstilkobling.

Del fire tar for seg valg av design og metode. Vi har valgt en kvalitativ tilnærming med semistrukturerte intervjuer av ti respondenter.

I del fem presenterer vi det empiriske grunnlaget for de refleksjonene vi vil gjøre. Det empiriske materialet er strukturert med utgangspunkt i spørsmål som er utledet fra Leithwood (2019) sine fire faktorer. Deretter går vi over i kapittel seks der vi går i dybden på disse fire faktorene og setter dette opp i forhold til de to problemstillingene vi reiser.

Til slutt vil vi i del syv svare ut problemstilling to ut og komme med konkrete forslag til videre utvikling av bydelsnettverkene i Kristiansand.

2. Skoleledersamarbeid i nye Kristiansand kommune

I dette kapittelet vil vi gi en innføring i bakgrunnen av etableringen av nye Kristiansand kommune i 2020. Vi vil deretter presentere kommunens strategiplan for oppvekst og gi en oversikt over hvordan kommunens oppvekstsektor er strukturert og organisert. Til slutt vil vi gjøre rede for de ulike nettverkene skolelederne er en del av, med hovedfokus på bydelsnettverket i Kristiansand.

2.1 Etablering av ny kommune i 2020

Nye Kristiansand kommune så dagens lys 1.1.2020. Den var et resultat av en sammenslåing av de tidligere nabokommunene Søgne, Songdalen og Kristiansand.

Bakgrunnen for denne sammenslåingen var Solberg-regjeringens politikk for kommunesektoren gjennom Kommuneproposisjonen 2018. I denne proposisjonen som ble vedtatt i statsråd 11.05.2017, ble det lagt til grunn å endre antall kommuner i Norge.

Endringen skulle foregå gjennom sammenslåinger. Regjeringens mål var å skape mer robuste kommuner som var i stand til å gi innbyggerne bedre tjenester. Dette sett i lys av at inntektene fra oljesektoren etter hvert kommer i en slutfase og at norsk økonomi på sikt må omstilles. Derfor mente regjeringen Solberg at færre, men større, kommuner var bedre egnet til å levere gode tjenester og velferdsoppgaver. Spesielt i en framtid der de økonomiske ressursene muligens ville være knappere, eller ha en større usikkerhet rundt seg.

Resultatet av kommunereformen var at 118 kommuner ble til 46, og 1 av 3 nordmenn fikk en ny kommune å bo i. Blant disse sammenslåtte kommunene var også nye Kristiansand.

Det endelige vedtaket om at Søgne, Songdalen og Kristiansand skulle slås sammen kom i kommunal- og moderniseringsdepartementet 19.12.2017. Vedtaket ble i praksis en tvangssammenslåing da kommunene selv ikke var enige om et frivillig samarbeid. Spesielt var Søgne kommunes innbyggere negative til sammenslåingen.

Den nye kommunen opererer med syv tjenesteområder for innbyggerne, hvor av oppvekstområdet er det største. Oppvekst inneholder både barn og familie, skole, barnehage og stab. Området har en budsjetttramme på drøye 3,3 milliarder kroner, som utgjør rundt 40% av kommunens samlede budsjett.

Oppvekstområdet ledes av en kommunaldirektør. I nivået under seg har direktøren kommunalsjefer for de ulike områdene innenfor oppvekst, blant annet skole. Kommunalsjef for skole samarbeider med assisterende kommunalsjef. Deretter følger et rektorutvalg som er et rådsorgan med noen utvalgte rektorer som skal representere skolelederne. Disse rektorene er ledere av hvert sitt ledernetverk geografisk plassert i fem bydeler. Bydelsrektorene er kun nettverksledere uten noe formelt lederansvar for gruppen.

2.2 Forankring og rammeverk for nye Kristiansand



Fig. 1 – Strategiplan for oppvekstsektoren i Kristiansand Kommune, 2020-2025, (<https://www.kristiansand.kommune.no/globalassets/felles/barnehage-og-skole/sterkere-sammen-for-barn-og-unge---strategiplan-for-oppvekst-2020-2025.pdf>)

Forankringen for oppvekstområdet er lagt i strategiplanen for 2020-2025. Denne har fått navnet «*Sterkere sammen for barn og unge.*» Planen er oppvekstsektorens delplan i kommuneplanens samfunnsdel. Strategiplanen peker på kommunens utfordringsbilde og den vektlegger satsingsområder i tidsrommet 2020-2025.

Spesielt for strategiplanen er rammeverkdelen. Dette er ment å gjelde som et strategiverktøy for oppvekstområdet. Rammeverket er formet som et hjul med ulike sammensatte sirkler. Hovedbudskapet står i midten, og arbeid og forventninger for å nå dette omkranser hovedbudskapet. Formålet som alle involverte i kommunen skal strekke seg mot er: **Alle barn og unge skal oppleve trygghet, tilhørighet og mestring.**

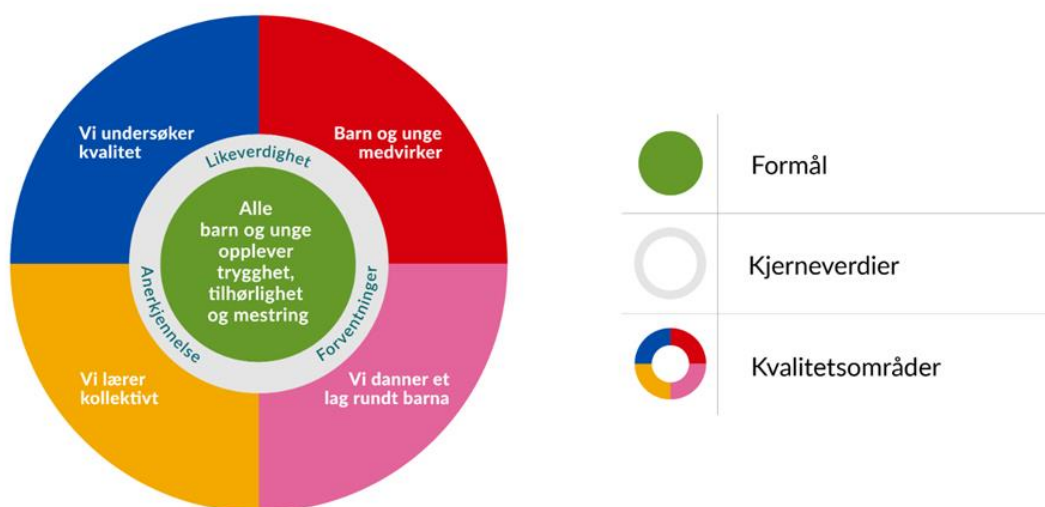


Fig. 2 – Rammeverk for kvalitet og mestring i Kristiansand kommune, 2024,
https://kristiansand.extend.no/export/nyekristiansand/rammeverk/docs/doc_4375/index.html)

Rammeverket er justert og forenklet siden det ble introdusert ved kommunens tilblivelse. Grunnen til dette er at det skal oppleves som enklere å manøvrere i og forstå. Det var også behov for å angi en tydeligere retning.

I rammeverket framkommer arbeidet med kvalitet og kvalitetsvurdering som essensielle. Gjennom tydelig fokus på kvalitet ønsker kommunen å bygge kapasitet. Den gule delen i Rammeverket, «Vi lærer kollektivt», viser til kommunens ambisjon med felles kunnskapsdeling og læring. Her finner vi blant annet kollektiv læring i nettverk. Denne delen er underbygget med følgende fem underpunkter:

- Utvikle felles verdier, visjoner og retning
- Bygge tillit og støtte hverandre
- Holde organiserte møter for bedre samarbeid
- Lære fra erfaring, resultatdata og forskning
- Samle, dele og bruke kunnskap for å utvikle praksis

(Vedlegg 6, Vi lærer kollektivt - Rammeverket i Kristiansand kommune, 2024)

I strategiplanen legges det også vekt på nettverksarbeid. Dette nevnes under overskriften «fokuset innsats.» Her trekkes det fram fem ulike begrunnelser for hensikt med lærende nettverk, utledet av teoretikere som Holmquist, Lund, Roald, Hargreaves og Fullan.

Det står blant annet:

- «Nettverkene skal være arenaer der ansatte fra ulike enheter møtes for erfaringsutveksling, refleksjon og faglig utvikling.»
- «Kunnskapsdeling handler om at god praksis i organisasjonene ikke lukkes inne hos enkeltpersoner, men blir felles eiendom for flere som kan dra nytte av dem.»
- «Hensikten med lærende nettverk er å skape kollektiv læring og endring gjennom erfaringsdeling, kollektiv refleksjon, tilgang til ny kunnskap, nye ideer og inspirasjon.»

(Strategiplan for oppvekst 2020-2025, 2020, s. 14)

Det står ikke direkte spesifisert i strategiplanen hvilke typer nettverk kommunen skal satse på eller benytte seg av. Kristiansand kommune har allikevel flere typer nettverk i oppvekstsektoren som skoleledere deltar i.

2.3 De ulike skoleledernettverkene i nye Kristiansand

Oppvekstsektoren har i dag etablert ulike typer nettverk eller samarbeid på tvers av enheter. Det er ikke definert noe formelt sted i strategiplanen hvorfor disse nettverkene er valgt eller hva som er intensjonen med dem.

Skoleledere i Kristiansand møtes i utviklingsnettverk, 6-16-nettverk, skoleledersamlinger, bydelsnettverk og bydelsnettverkets overordnede råd, rektorutvalget.

Utviklingsnettverket er satt sammen av skoleledere og ressurslærere. Ressurslærere er lærere som spesifikt er med for å bidra til å utvikle det profesjonelle læringsfellesskapet på skolene. Disse samles tre ganger i skoleåret i sonenettverk som er sammensatt av ulike skoler fra ulike bydeler i Kristiansand. Arbeidet initieres og ledes av fag- og utviklingsseksjonen i oppvekst.

Nettverket 6-16 er et nettverk som tar for seg helheten i barns oppvekst gjennom skoleårene fra de er seks år til de er seksten. I dette nettverket samles ulike støttetjenester sammen med skolene. Her er barnevern, PPT, familiens hus, helsesykepleiere, sosiallærere og skoleledelse samlet. Disse nettverkene er også fordelt på ulike bydeler og skal være et verktøy for en bedre tverrfaglig innsats for å hjelpe barn og ungdom i oppveksten.

Skoleledersamlinger er samlinger der alle skolelederne er samlet. Noen ganger bare rektorer, andre ganger rektorer, inspektører og SFO-ledere. Disse møtene er kommunalsjefens møter og består av en blanding av informasjon, diskusjon og dialog.

Kristiansand kommune er delt opp i ulike bydeler. Dette er bydel Øst, Lund, Vågsbygd, Sentrum og Vest. Bydelene fungerer som nettverk der skolelederne i disse ulike bydelene samles en gang i måneden. Dette er en videreføring fra “gamle” Kristiansand som fulgte samme modell. Bydelsnettverket kan bestå av mellom 20-25 personer, avhengig av størrelse på bydelen og de ulike skolene der. Nettverket ledes av en bydelsrektor som også har et sete i rektorutvalget.

Rektorutvalget består av representanter for ledelsen i kommunalområdet skole og bydelsrektorene. Bydelsrektorene informerer om hva som rører seg i nettverkene og det kan gis målrettede arbeidsoppgaver fra rektorutvalg til bydelsnettverk i tillegg til informasjon.

2.4 Presentasjon av bydelsnettverket i nye Kristiansand

Bydelsnettverket er som nevnt en sammenslutning av lederne på de skolene som tilhører bydelen. I Kristiansand er skolesektoren delt opp geografisk i fem bydeler. Nettverket har møter en gang i måneden.

Oppvekstsektoren i Kristiansand begrunner sitt valg med å dele opp kommunen i fem bydeler med at den består av 43 grunnskoler og over 100 skoleledere. Ved å dele opp tenker de at dette vil legge til rette for mindre profesjonsfellesskap. I disse fellesskapene kan man jobbe tettere sammen for å oppnå de felles mål kommunen har satt for skolene.

En annen tanke med dette samarbeidet er at bydelene selv kan jobbe med lokale delmål og være en støtte for hverandre i den daglige skoledriften.

Hovedformålet med bydelsnettverket er at det skal bidra til kvalitetsutvikling i skolene i bydelen gjennom felles målrettet innsats og god samhandling. (Vedlegg 3, Formål med bydelsnettverkene i Kristiansand, 2023)

En gjennomgående faktor for bydelsarbeidet er derfor at det ønskes å være et samarbeid som gjør at det legges til rette for god utvikling i skolene. Tanken er at samarbeid på tvers av

skoler øker kvaliteten på hver enhet og det i sin tur gir elevene i hele Kristiansand et mer likeverdig tilbud.

I skoleåret 23-24 er det følgende prioriteringer eller satsinger som gjelder for bydelsnettverket:

- *«Utvikle inkluderende praksis gjennom å forbedre samhandling mellom skolene og PPT.»*
- *«Videreutvikle bydelsnettverket slik at det gir økt støtte for skolene og den enkelte leder.»*

(Vedlegg 3, Formål med bydelsnettverkene i Kristiansand, 2023)

Det er også satt opp effektmål av disse satsingene. Effektmålene skal være at flere elever skal få utbytte av ordinær opplæring og at skolene gjenvinner økonomisk balanse.

Videre skisserer kommunen en rekke bidrag som bydelene bør fremme. Disse strekker seg fra å forankre politiske saker, samarbeide med ulike tjenester til å bidra til et bedre kollegafellesskap. Tanken om hva nettverket for skolelederne skal løse er ganske mangfoldig og bredt. (Vedlegg 3, Formål med bydelsnettverkene i Kristiansand, 2023)

En rektor er valgt som leder for nettverket i hver bydel. Til sammen er det fem rektorer som kan kalle seg bydelsrektorer. Disse personene skal fungere som et bindeledd mellom kommuneledelsen og skolelederne. Personene har ikke personalansvar for medlemmene av nettverkene. (Vedlegg 4, Beskrivelse av bydelsrektorrollen, 2023)

3. Teoretisk tilnærming

3.1 Nettverksteori, en bakgrunn

I denne første delen av teorikapittelet vil vi trekke linjer fra hvordan nettverkstankegangen oppsto i offentlig sektor og hvordan den etter hvert har gjort sitt inntog i skolesektoren. Vi vil knytte nettverk sammen med governance og kapasitetsbygging og vise til hvordan kompleksiteten i offentlig styring har gjort at ovenfra og ned makt- og styringsstrukturer har måttet vike for et bredere samarbeid som forsøker å løse sammensatte problemer. Dette gjelder også for skolesektoren som har fått et økt fokus på at skoleledere må utdanne seg og utvikle seg, også i fellesskap med andre skoleledere.

3.1.1 Fra hierarki og marked til nettverk og samarbeid.

Hye og Øgård (2023) argumenterer for at det har vært en dreining i offentlig sektor fra tro på hierarki og marked til tro på nettverk og samarbeid.

Utviklingen av dette fenomenet henger sammen med at tradisjonelle hierarkiske og markedsbaserte styringsformer i det offentlige, som for eksempel *New Public Management*, ikke har lyktes med å gi svar på hvordan man skal håndtere et stadig mer komplekst samfunn (Hye & Øgård, 2023, s. 107).

Røiseland og Vabo (2016) henviser til at en vanlig forklaring for at styringsprosessene oppfattes mer kompliserte, er at man nå står overfor mer sammensatte problemer og utfordringer. Samtidig trekker de fram en annen faktor, at de problemene det offentlige skal løse også har endret karakter.

For å illustrere dette viser de til et eksempel fra helsesektoren:

Før i tiden var en hovedutfordring for helsemyndighetene smittsomme sykdommer. For å få bukt med disse måtte man gjennomføre en massevaksinasjon. Dette var et forholdsvis enkelt og konkret problem som krevde styring og koordinering. Nå er mange av disse sykdommene tilnærmet utryddet. Hovedoppgaven nå i den forebyggende helsepolitikken er for eksempel å jobbe for å redusere kreft eller hjerte- og karsykdommer. Dette er sykdommer som kan være

genetisk betinget eller skyldes livsstil. Noe som gjør forebyggingen mer krevende å gjennomføre. Det offentlige må i så måte samarbeide med idrettsbevegelsen, nå publikum med holdningskampanjer eller jobbe mer målrettet med kostholdsråd. Problemet som skal løses er mer komplekst, fordi man ikke i samme grad kan pålegge folk å spise sunt, trene mer eller slutte med alkohol og røyk, som man kunne gjort ved å sette i gang et vaksinasjonsprogram (Røiseland & Vabo, 2016, s. 15).

Dette er et godt eksempel på hvordan forvaltningstenking har dreid fra hierarki til samarbeid, fordi utfordringene som skal løses er mer sammensatte.

Dag Ingvar Jacobsen (2022) beskriver denne utviklingen som governance. Governance er et begrep som har kommet som et motsvar til government. Det er en endring fra styring til det han mener er det noe upresise begrepet samstyring. Samfunnsendringer, mer kompleksitet og ny teknologi har bidratt til at hierarkiske prinsipper og markedsprinsipper blir mindre relevante. Det åpner opp for governance-tilnærmingen. Denne ser på styring som en dynamisk, kompleks og delvis forutsigbar prosess. Styring er her: «*noe grenseoverskridende, noe som skjer i skjæringsflaten mellom ulike aktører*» (Jacobsen, 2022, s. 30).

Modellen til Boukaert m.fl. (2010) under illustrerer godt utviklingen i offentlig sektor. Her vises det til hva de ulike styringsformene består av og ulikhetene mellom disse. Det er interessant å merke seg veien fra autoritet og makt til samarbeid og tillit. I dagens offentlige sektor vil man være avhengig av ekspertise i mange ledd. De som styrer sitter ikke på alle svar, og det er ikke mulig lenger i detalj å diktere hva arbeidstokken skal gjøre. Det gjør at tillit har kommet inn som en faktor, sammen med samarbeid. Tillit kan også ses på som en risiko. Myndighetene må ta sjansen på at de som er satt til å utføre de ulike oppdragene faktisk har kompetansen, viljen og evnen til å utføre dem. Samtidig kan det være høy gevinst dersom man lykkes med å ha høyt motiverte, dyktige arbeidstakere som samarbeider for løse viktige samfunnsoppdrag.

	Hierarki	Marked	Nettverk
Grunnlaget for interaksjon	Autoritet og dominans	Utveksling og kompetanse	Samarbeid og solidaritet
Formål	Bevisst designe og kontrollere mål	Spontant skape resultater	Bevisst designe og kontrollere mål eller spontant skape resultater
Retningsgiver, kontroll og evaluering	Ovenfra- og ned-baserte normer og standarder, rutiner, overvåking, inspeksjon, intervensjon	Tilbud og etterspørsel, prismekanisme, egeninteresse, profit og tap som evaluering, rettsapparatet, usynlig hånd	Felles verdier, felles problemanalyse, konsensus, lojalitet, gjensidighet, tillit, uformell evaluering - rykte
Myndighetens rolle	Ovenfra- og ned-etablerte regler og styring, avhengige aktører er kontrollert av regler	Skaper og vokter markeder, kjøper varer, aktørene er uavhengige	Tilrettelegger for nettverk, styrer og leder nettverk og deltar i nettverk
Styring gjennom	Autoritet Makt	Forhandlinger Informasjon Makt	Gjensidig samarbeid Tillit
Teoretisk basis	Webersk byråkrati	Neo-institusjonell økonomi	Nettverksteori

Fig. 3 – Kjennetegn på hierarki, marked og nettverk

(Kilde: G. Bouckaert, B Guy Peters & K. Verhoest, 2010, s. 35, vår oversettelse).

I oppvekst- og skolesektoren ser vi eksempler på den samme kompleksiteten. Skolene skal fortsatt løse sitt oppdrag som er definert via læreplanen. Men skolen er heller ikke isolert fra samfunnet. Det oppstår utfordringer som elever tar med seg inn i skolen som ikke kun er fagrelaterte. Dette kan være psykisk helse, omsorgen i hjemmet, mobbing, utenforskap, kulturforskjeller osv. Alt dette gjør at skolens utfordring blir mer sammensatt. Det blir flere

elementer som må håndteres og løses for å sette elevene i stand til å lære. En annen faktor er at nå har vi et informasjonssamfunn der all kunnskap er tilgjengelig gjennom få tastetrykk. Skolen er ikke lenger premissleverandør av kunnskap og må ta dette innover seg. Den må også fornye sin tilnærming til hvordan man utvikler elevenes ferdigheter og kompetanse.

I NOU 2015:8, *En skole for vår tid*, legges det vekt på at skoleledelse og personale må bygge kapasitet og kompetanse i fellesskap. Her formaliseres tanken om at oppgavene og utfordringene man møter i skolen ikke kan løses av kun direktiver og styring. Aktørene i skolen må bygge kompetanse sammen og trekke veksler på hverandre. Samtidig kommer det fram at for å drive en lærende organisasjon så må de som er en del av den også opptre lærende. Det er for komplekst å forutse hvilke problemer som skal løses og hvilke utfordringer skolen til enhver tid vil møte. Man må jobbe i og med utfordringene i fellesskap.

3.1.2 Governance

Governance var ikke et etablert faguttrykk midt på 90-tallet, men mot slutten av tiåret etablerte begrepet seg raskt (Røiseland & Vabo, 2016, s. 17).

Begrepet oppsto i en tid der opplevelsen av at en enkelt organisasjons mulighet til å utforme og iverksette effektive tiltak alene var redusert og behovet for samarbeid på tvers hadde økt (Røiseland & Vabo, 2016, s. 20). Slik kommer også nettverkstankegangen til syne i offentlig sektor, som en form for interaksjon, samarbeid og kunnskapsdeling mellom organisasjoner.

Ifølge Jacobsen (2022) er styring ut fra governance-tilnærmingen sett på som en prosess som involverer mange og til dels svært ulike aktører. Men ingen av aktørene kan løse problemene man står ovenfor alene. Disse aktørene kan også være autonome i forhold til hverandre, noe som gjør at hierarkisk makt blir begrenset og styringen må basere seg på dialog og forhandling (Jacobsen, 2022, s. 30).

Et eksempel på dette er oppvekstsektoren i Kristiansand som har et oppdrag om å skape en god oppvekst for barn i kommunen. Dette er en kompleks oppgave som ikke kun handler om skole eller barnehage. Oppvekst er også blant annet hjem og familie, fritidsaktiviteter og helse. Skolene og barnehagene møter også kompliserte oppgaver internt, men er samtidig avhengig av barnevern, PPT, familieveiledere, terapeuter, helsesykepleiere og kriminalitetsforebyggende for å hjelpe barn på best måte. Alle disse aktørene må samarbeide om å bygge arenaer for å ivareta og legge til rette for barns oppvekstsvilkår. I tillegg er

samarbeid med foresatte også en faktor her, en faktor som i mange tilfeller kan være svært uforutsigbar.

Nettverkstilnærmingen som på sitt vis operasjonaliserer governancebegrepet legger vekt på at det er snakk om relasjoner mellom autonome aktører. Aktørene påvirker nettverket og nettverket påvirker aktørene. For at det skal fungere som et nettverk må det være løsrevet fra en formell struktur. Hvis ikke «*slutter det å være nettverk og blir i stedet en organisasjon*» (Jacobsen, 2022, s. 30).

3.1.3 Læring i nettverk.

Holmquist (2010) definerer lærende nettverk som regionale eller lokale nettverk mellom organisasjoner. Disse kan ha ulike uttrykk og former, men Holmquist (2010) påpeker at de har noen felles likheter. Lærende nettverk er «*frivillige og likestilte, har et lærings- og utviklingsfokus og er styrt av deltakerne eller prosesser.*» (Holmquist, 2010, s. 5)

Videre utdyper Holmquist (2010) at kollektivt lærende skjer når mennesker kommer sammen og reflekterer og utveksler erfaringer. Han peker på at mennesker er ulike, med ulike oppfatninger om verden, og at en utveksling med andre kan føre til økt forståelse og lærende for flere.

Når dette skjer i nettverk så kan det handle om at man frivillig grupperer seg på tvers av organisasjonsgrenser og gjennom dette underveis få ny kunnskap. Bakgrunnen kan være et syn på at mange problemer man støter på er så komplekse at man hele tiden må arbeide sammen for å oppnå økt læring og nye tilnærminger for å kunne håndtere utfordringene. (Holmquist, 2010, s. 102)

Agranoff (2007) kaller disse utfordringene «*wicked problems.*» Han viser til at oppgavene vi står overfor i samfunnet i dag er så sammensatte at man kun gjennom kontinuerlig læring kan håndtere nye problemer og utfordringer organisasjonene møter til enhver tid (Agranoff, 2007, s. 4).

Fullan og Quinn (2016) viser til flere nettverksdannelser i USA og Canada. Disse inngår i en utvidet interesse i å samarbeide på tvers av regioner. Blant nettverkene inngår lærende nettverk. Læringsnettverk kan formes rundt et spesielt formål og konsentrerer seg om å utforske beste praksiser og ta dette i bruk. Igjen er målet med nettverket utvikling og læring i

felleskap. I tillegg er lærende nettverk brukt som et verktøy inn i skolen slik at også skolepersonale skal jobbe lærende. Ikke bare elevene. Målet i disse nettverkene er blant annet å skape større sammenheng i undervisningen og bedre elevenes læring. Deltakerne utfordrer hverandre og lærer av hverandre (Fullan & Quinn, 2016, s. 91).

Hye og Øgård (2023) viser til at lærende nettverk har blitt en mye brukt strategi for utvikling i skole- og barnehagesektoren (Hye & Øgård, 2023, s. 124). Målet med lærende nettverk er å bidra til at tjenestene blir bedre og skape faglig utvikling og bedre praksis hos de involverte.

Nettverkstanken innenfor utdanningssektoren forankres også i overordnede dokumenter. I Meld. St. 19 (2009-2010), *Tid til læring*, framheves det at ledere i skolen skal legge vekt på å bygge relasjoner. Dette videreføres i overordnet del i Kunnskapsløftet der også strukturer for samarbeid på tvers av skoler trekkes fram som en del av kompetansehevingsarbeidet. (Kunnskapsdepartementet, 2017:21). Samarbeid og læring i nettverk er nå etablert som en metode for utvikling innenfor skolesektoren.

3.1.4 Ledelse av nettverk

Røiseland og Vabo (2016) peker på at en utfordring i samarbeid er å knytte sammen uforenlige organisasjoner eller organisasjonsprosesser. Det er ikke gitt at deltakere i ulike samarbeid møtes med ett felles mål for øye. Her kan det være både motstridende individuelle og kollektive interesser. Selv om det opprettes en arena for samarbeid, er det fortsatt et stykke arbeid som gjenstår for å lykkes i samarbeidet.

Behovet for å knytte sammen prosesser nødvendiggjør ledelse i samarbeidet. Røiseland og Vabo (2016) trekker fram tre behov som blir nevnt når det gjelder hva ledelse i samarbeid skal dekke. Kommunikasjon og kunnskapsdeling, felles mål og tillit mellom deltakerne (Røiseland & Vabo, 2016, s. 80).

Av disse faktorene understreker Røiseland og Vabo (2016) at kommunikasjon er en viktig årsak til at samarbeid ikke lykkes. Derfor vil det være behov for å legge til rette for god kommunikasjon. Det kan påvirkes gjennom ledelse.

Agranoff (2007) er tydelig på at nettverk ikke leder seg selv. Ifølge Agranoff (2007) er det slik at selv om nettverket skal ha mer uformelle linjer og mindre hierarki så betyr ikke det at

nettverk ikke skal ledes. Noen må lede prosessene, oppgaver må fordeles og det må etableres enighet om veien videre.

Nettverksledelse handler ikke om å bestemme eller styre, men i større grad om å fasilitere, legge til rette og sørge for at prosessene går i riktig retning. (Agranoff, 2007, s. 4)

Hye et al. (2023, s. 13) viser til Heifetz (1994, 2009) og begrepet «*adaptive leadership*.» Dette er en retning som legger vekt på at en nettverksleders viktigste oppgave ikke er å styre og bestemme, men å legge til rette for at organisasjonens medlemmer lærer og bygger kunnskap, og gjennom dette bygger kapasitet.

Felles mål gir deltakerne i nettverket en retning. Men Røiseland og Vabo (2016) viser til at dette også er et paradoks, fordi noe av merverdien med nettverk er at deltakerne er forskjellige når det gjelder ressurser og ekspertise. Derfor vil de i utgangspunktet ha forskjellig inngang til nettverket og igjen kanskje ulik forståelse av hva målet skal være. Samtidig vil etablering av felles mål bidra til å gi retning og mening for deltakerne i nettverket. Og for å ikke slippe målet av syne, så er ledelse avgjørende for å holde i dette. (Røiseland & Vabo, 2016, s. 79)

Det handler også om tillit. Tillit må skapes og bygges. Høy grad av tillit kan medføre at deltakerne slipper seg mer løs uten redsel for at andre skal ta æren for deres arbeid. Samarbeid er ifølge Røiseland og Vabo (2016) risikofyllt og kan hindre at deltakerne engasjerer seg. Ledelse med fokus på å bygge tillit vil da også være en faktor i om nettverket lykkes. (Røiseland & Vabo, 2016, s. 81)

3.1.5 Kapasitetsbygging er målet

I følge Hye og Øgård (2023) så er det kapasitetsbygging som står sentralt i oppvekstsektorens bruk av begrepet nettverk. Kapasitet ble satt på dagsorden av blant annet Fullan (2006), som viste til at samarbeid og nettverk er hoveddrivere for å utvikle en kollektiv kapasitet. Etter en vellykket snuoperasjon i Ontario-regionen i Canada ble kapasitetsbegrepet tatt inn i utdanningssektorer i den vestlige verden, også Norge. Kapasitet ble en gullstandard som skoleeiere, ledere og lærere sammen skulle bygge. I Kristiansand ble dette realisert gjennom FLIK-satsingen fra 2013. (Ø. Jacobsen, 2016)

Kapasitetsbygging som begrep har de siste ti-årene dukket opp i det offentlige ordskiftet og styringsdokumenter i Norge. Både læreplaner, stortingsmeldinger og NOU-er viser til kapasitetsbygging.

Profesjonelle læringsfelleskap, implementering og mestringstro er byggesteiner for å etablere og bygge kapasitet. (Hye et al., 2023, s. 13)

Fullan og Quinn definerer kapasitetsbygging som «*De ferdighetene, den kompetansen og de kunnskapene enkeltindivider og grupper trenger for å oppnå målene de arbeider mot, på en effektiv måte.*» (Fullan & Quinn, 2017, s. 27)

De viser til at det å etablere samarbeidskulturer er en del av det å bygge kapasitet. Samarbeid kan skje innad i egen organisasjon, på tvers av like typer organisasjoner (skoler), eller på tvers av ulike typer organisasjoner. Samtidig påpeker de at kapasitetsbygging ikke er et program, men en tilnærming. Det finnes ingen fast oppskrift på hvordan dette skal løses, men at dette påvirkes av omstendighetene. Målet og tilnærmingen er «*å skape læringssamfunn der deltakerne utvikler felles språk, kunnskap og ferdigheter og forpliktelse ved å skape vertikale og horisontale læringsmuligheter.*» (Fullan & Quinn, 2017, s. 80)

Kapasitet kan både bygges over tid, men samtidig også utgjøre en person eller organisasjonens utgangspunkt. (Roland, 2023, s. 19).

Ingen er uten kompetanse, men en systematisk bygging av kapasitet gjør at de involverte utvider sine forutsetninger til å mestre kompleksiteten. En arena for å bygge kapasitet kan være nettverket, der ulike aktører tar med seg sine erfaringer, ideer og kompetanse og i samarbeid med andre utvikler disse til å innebære en høyere kapasitet for deltakerne.

Kapasitet ifølge Roland (2023) strekker seg lenger enn kompetanse. Kapasitet må også inneholde motivasjon og holdninger. Selv om aktørene har høy kompetanse så kan mangel på motivasjon eller dårlige holdninger være med på å påvirke kapasiteten negativt.

Roland bygger bro fra kapasitet til kvalitet. Han viser til at dersom kompetanse, holdninger og motivasjon er på plass, så vil det være sannsynlig at personen, enheten eller organisasjonen leverer kvalitet. (Roland, 2023, s. 31)

Roland (2023, s. 29) viser til Oterkiil (2014) at ledelse er avgjørende for å skape kapasitetsbygging. Derfor er det viktig at det også bygges lederkapasiteter slik at ledelsen er i stand til å drive og rigge kapasitetsbygging i egen organisasjon. (Stoll, 2009, i Roland, 2023, s. 31).

Systematisk bygging av lederkapasitet med utgangspunkt i lederteamet er en viktig forutsetning for å skape en bærekraftig skoleutvikling. (Roland, 2023, s. 31).

Ledernettsverk vil bygge kapasitet hos deltakeren ved å introdusere henne eller han for praksiser, erfaringer og ideer fra andre som står i tilnærmet samme situasjon. (Leithwood, 2019, s. 177)

Oppsummert ser vi at linjene kan trekkes fra governance via samarbeid, læring og ledelse i nettverk til bygging av kapasitet. Årsaken til at skoleeiere velger å opprette nettverk for sine skoleledere handler om troen på at samarbeid i nettverk bygger kapasitet.

Hye og Øgård oppsummer dette i et enkelt men godt formulert regnestykke: $2+2=5$. (Hye & Øgård, 2023, s. 106).

Ønsket og behovet er der at summen av alle parter skal bli mer enn seg selv. Skoleeier og myndighet ser på nettverk som et bidrag til å istandsette de ansatte i sektoren til å løse og håndtere komplekse oppgaver. Målet er å øke de ansatte sin kapasitet, og en vei inn til dette er at disse lærer, reflekterer og erfarer sammen i nettverk. Ved å gi skolelederne et sted der de kan støtte, løfte og lære av hverandre, kan de senere stå bedre rustet til å møte og løse problemer underveis.

3.1.6 Nettverksutfordringer

Troen på nettverk som løsning på det offentliges kompliserte utfordringer kan gi en oppfatning av at nettverk er gullstandarden for samarbeid. Det kan virke som om det bare er å plukke en del utvalgte personer, la de møtes med jevne mellomrom og så er problemene løst. Så enkelt er det ikke. Som vi skal gå inn på i del 2 av teoridelen er det flere faktorer som må på plass for å øke sjansene for at det skal gi utbytte av å være i nettverk. Utbytte kan oppfattes ulikt for deltakerne, men ideelt så bør det være både et individuelt, kollektivt og organisatorisk utbytte av nettverksdeltakelsen.

Holmquist (2010) trekker fram noen «svårigheter» og brister ved nettverkssamarbeid. Den første vanskeligheten han viser til er at utviklingsarbeid i nettverkene ikke alltid henger sammen med utviklingsarbeid i organisasjonen eller på skolene. Det mangler en kobling mellom disse, og det eksisterer ingen overordnet utviklingsstrategi (Holmquist, 2010, s. 8). Dette bidrar til å hindre utviklingsarbeidet i skolene.

En annen vanske var at nettverkene ikke ble et forum for kritisk refleksjon, men heller tok en bekreftende rolle (Holmquist, 2010, s. 8). Faren er at i stedet for å våge å utfordre hverandre,

så blir nettverket et sted for trøst og felles bekreftelse. Man peker på problemer i stedet for å ta tak i det selv.

En tredje vanske var at nettverk fokuserte for mye på informasjon og sosiale aktiviteter. Årsaken til dette var at deltakerne hadde for dårlige kunnskaper om nettverksarbeid og nettverkene ble ikke godt nok forberedt eller fulgt opp i etterkant (Holmquist, 2010, s. 8). Dette skaper ineffektive nettverk som blir mer som prateklubber og legger opp til informasjonsdeling som like gjerne kunne skjedd via andre kanaler.

Holmquist (2010) advarer mot at nettverket ikke blir kun en individuell arena, men at det må rettes fokus mot at det skal utvikle både deltakeren, nettverket og organisasjonen. Han peker på mulige brister som kan forvanske muligheten for utbytterike og velfungerende nettverk,

- Strategibrst: Det er ikke gjennomtenkt hvorfor en organisasjon sender en deltaker til et nettverk.
 - Forankringsbrst: Henger sammen med strategibrst. Deltakelsen i nettverk er ikke koblet mot virksomhetens mål.
 - Kunnskapsoverføringshinder: De kunnskaper deltakeren oppnår i nettverket er krevende å overføre til organisasjonen. Organisasjonen klarer ikke å absorbere kunnskapen deltakeren tilegner seg i nettverket.
 - Tidsbrst: Selv om deltakeren har et høyt utbytte, er det ikke tid til å følge dette opp i organisasjonen. I organisasjonen spises man opp av hverdagen.
 - Logikkkrasj: Nettverket kan være utviklingsorientert, men organisasjonen er driftsorientert. Drift trumfer utvikling.
- (Holmquist, 2010, s. 148, vår oversettelse)

3.2 Det teoretiske rammeverket for undersøkelsene.

I denne delen av teorikapittelet vil vi gå inn på de faktorene som vil danne den teoretiske bakgrunnen for vår undersøkelse av skoleledernes opplevelse av støtte og læring i bydelsnettverket. Disse faktorene vil så være et utgangspunkt for de spørsmål vi skal stille til deltakerne i bydelsnettverket i Kristiansand.

For å kunne gå i dybden på i hvilken grad et nettverk gir utbytte for sine deltakere ønsket vi å ha et rammeverk å måle dette opp mot.

Hvilke faktorer er med på å definere om deltakere i et nettverk faktisk opplever utbytte eller ikke?

Vi har valgt å bruke Kenneth Leithwood (2019) sin forskning på skoleledernetttverk i Ontario-provinsen i Canada som utgangspunkt for å ha et teorigrunnlag som vi kan analysere bydelsnettverket i Kristiansand opp mot. Leithwoods «*Characteristics of effective leadership networks: a replication and extension* (2019)», bygger på studien Leithwood publiserte sammen med Vera Ndifor Azah i 2016. Leithwood (2019) bygger videre på studien i 2016, men har utviklet den med både kvalitative og kvantitative data. Fokuset for begge studiene er i hvilken grad læring oppstår i skoleledernetttverkene og hva som påvirker utbyttet (Leithwood, 2019, s. 176).

Vurderingene vi har gjort for å bruke Leithwood (2019) som et referansepunkt for vår videre forskning er todelt. For det første så har Leithwood forsket på samme type nettverk som vi vil gjøre, nettverk bestående av skoleledere. Vi legger til grunn at det til tross for den geografisk store avstanden mellom Kristiansand og Ontario likevel vil være et relevant sammenligningsgrunnlag. Den kulturelle avstanden mellom Norge og Canada er ikke så stor og norsk skole generelt, men Kristiansand spesielt, har blant annet vært påvirket av strømninger fra skoleforskning i Ontario-regionen i minst et tiår. Videre er det slik at hovedformålet med all skoleledelse og skole drift til syvende og sist handler om elevenes læringsutbytte. Dette vil være likt uavhengig hvilket land man sammenligner seg med. Vi går også ut fra at skoleledere i Ontario har med seg mange av de samme utfordringene, kunnskapene, erfaringene og problemstillingene inn i nettverkene som det skolelederne i Kristiansand har. Skoleledernetttverkene i Ontario er i tillegg initiert av skoleeier, akkurat som i Kristiansand, noe som gir dem enda en fellesnevner.

Den andre årsaken til at vi velger å lene oss på Leithwood (2019) er at han gjennom sin studie tydelig viser til fire faktorer som påvirker utbyttet (læring og støtte) i nettverkene. Disse fire faktorene er:

1. Nettverksledelse (Network leadership)
2. Nettverkshelse (Network health)
3. Nettverkstilkobling (Network connectivity)
4. Nettverksstruktur (Network structure)

Ved å bruke disse faktorene som en analyseramme vil vi ha et sammenligningsgrunnlag for hvor nært eller hvor fjernt bydelsnettverket i Kristiansand er i forhold til et teorigrunnlag som sier noe om en antatt beste praksis. Det vil være respondentenes tilbakemeldinger på hvordan de opplever nettverket som en arena for læring og støtte som vil utgjøre datamaterialet for analysen. Teorigrunnlaget vil også bidra til å fungere som en rettesnor dersom det etter vår analyse er behov for å foreslå eventuelle endringer eller fokusområder som kan bidra til at bydelsnettverket kan nå sitt fulle potensiale.

Vi vil videre i denne teoridelen utdype hver faktor, trekke fram elementer hver faktor består av, og argumentere for hvilke av disse som vi ønsker å utforske gjennom intervjuer med informanter fra bydelsnettverket i Kristiansand. Hver faktor blir til slutt operasjonalisert i underpunkter i en analysemodell framstilt i en tabell. (Figur 5 s. 35). I modellen vil vi også knytte de fire faktorene til underpunkter i rammeverksdelen av strategiplanen i Kristiansand, for å illustrere sammenhengen mellom disse.

3.2.1 Leithwoods fire faktorer

1: Nettverksledelse

Det er ingenting som påvirker utbyttet av nettverket mer enn nettverksledelse ifølge Leithwood (2019). Han understreker dette så sterkt at han argumenterer for at ressursene som legges ned fra myndighetshold til skoleledernettsverk er tilnærmet bortkastet hvis man ikke systematisk arbeider for å forbedre kapasiteten til nettverkslederne (Leithwood, 2019, s. 189). Som nevnt i kapittel 2 i denne oppgaven så har hvert bydelsnettverk en leder. Denne lederen er en av likemenn, men i tillegg til å lede nettverket, er hovedoppgaven til lederen å fungere som rektor på egen skole. Det gjør at det å være bydelsrektor og nettverksleder ikke er denne personens primære jobb. Det kan spille inn i forhold til hvor gode rammebetingelser bydelsrektoren har til å utføre rollen som leder i nettverket.

Deltakerne i nettverkene som Leithwood undersøkte trakk fram at opplevelsen av god nettverksledelse innebar at lederen bidro til å fokusere på gruppens mål og lot ikke deltakerne slippe nettverkets hovedhensikt av syne (Leithwood, 2019, s. 186).

I tillegg var lederen behjelpelig med å dele og finne ressurser som kunne bidra til å hjelpe nettverksdeltakerne med sine utfordringer, og han eller hun bidro til god planlegging gjennom å sette en god agenda for hvert møte.

Det forventes at lederen holder i prosessene. Selv om man setter deltakere med tilnærmet samme bakgrunn og kompetanse i en gruppe, så trenger det ikke bety at prosessene går av seg selv. Det krever at noen holder tak i det.

Holmquist (2010) underbygger også dette i sin doktoravhandling. Her viser han til at en strategi med å arbeide og lære i nettverk har store muligheter, men at det samtidig stiller store krav til organisering og ledelse for at dette skal bli både effektivt og framgangsrikt for organisasjonsutviklingen (Holmquist, 2010, s. 143).

Det som underbygger ledelseskapasiteten og som kan bidra til utbytte er blant annet at ledelsen distribueres. (Leithwood, 2019, s. 178).

I en gruppe med likeverdige deltakere bør ledelse gå på omgang. Dette fordi nettverket møter på problemstillinger som varierer. Derfor bør det vurderes å skifte lederskap slik at flere får prøvd seg, men også at det velges leder ut fra dennes kompetanse i de ulike spørsmålene som dukker opp.

Lederskapet må bidra til å hjelpe medlemmene av nettverket til å identifisere klare mål og hensikter med arbeidet, det må monitorere prosessen og holde i trådene og det må bidra til støtte (Leithwood, 2019, s. 178).

Ideelt sett skal nettverkslederen ha evnen til å bygge gruppen som et lag og knytte sammen de ulike interesser og innganger nettverksdeltakerne kommer med. Oppsummert så kan vi utlede fra Leithwood at nettverk ikke leder seg selv, noe som også Agranoff (2007) underbygger.

2: Nettverkshelse

Leithwood (2019) peker på at nettverkshelse og nettverksledelse henger sammen. Dette er fordi faktorene som definerer nettverkshelsen også påvirkes av lederskapet. Et «*healthy network*» kjennetegnes av at nettverket har en klar hensikt og tydelige mål og forventninger (Leithwood, 2019, s. 179).

For å kunne etablere og følge opp både mål og forventninger utleder vi av Leithwoods argumentasjon at dette må følges opp av nettverkslederskapet.

Klare prioriteringer og få oppnåelige mål kjennetegner et nettverk som fungerer og som gir deltakerne utbytte (Leithwood, 2019, s. 179).

Det handler om å lykkes med noen få ting av gangen.

I tillegg legges det vekt på at kommunikasjonen fungerer. I velfungerende nettverk viser Leithwood (2019) til at det er etablert gode former for to-veis kommunikasjon. Altså god dialog. En gjennomtenkt og etablert kommunikasjonsform i nettverket bidrar til å fremme

kunnskapsdeling og det skaper samarbeidende fellesskap. En ytterligere synergieffekt av dette er tillit. Når nettverket fungerte så vektla deltakerne opplevelsen av høy tillit mellom deltakerne (Leithwood, 2019, s. 187).

Dette førte videre til at deltakerne opplevde åpne, ærlige og ekte samtaler om både praksis og utfordringer i medlemmenes skoler. Det oppsto et felles ønske hos deltakerne om samarbeid og ikke konkurranse (Leithwood, 2019, s. 187).

For å kunne nærme seg en praksis i nettverkene der åpenhet om egne utfordringer og deling av god praksis blir en vane så må kommunikasjon, tillit, mål og forventninger etableres. Disse ser vi på i en sammenheng som elementer som bidrar til velfungerende nettverk. Vi kan også ha en antagelse om at en mangel på noen av disse faktorene vil bidra til et mindre utbytterikt nettverk.

Samtidig er det viktig å ha med seg at selv om man må bygge velfungerende og tillitsbaserte nettverk der deltakerne skal våge å utfordre seg selv, så må ikke nettverket kun bli en individuell foreteelse. Holmquist (2010) advarer mot at utbyttet av nettverket ikke bare blir personlig, men at både deltakeren, organisasjonen og nettverket har felles mål om utvikling (Holmquist, 2010, s. 146).

De best fungerende nettverkene ifølge Leithwood (2019) sin studie var nettverk som kunne vise til høy autonomi hos deltakerne, samtidig som det de jobbet med hang sammen med skoleeiers prioriteringer. Det var en gjensidig forpliktelse til nettverkets målsettinger og deltakerne fikk nok tid til å delta og samtidig prioritere nettverksdeltakelsen (Leithwood, 2019, s. 187).

De mellommenneskelige relasjonene må fungere for at nettverket skal gi utbytte. Tillit må bygges og kommunikasjonen må tas på alvor. Dette gir oss et forsterket bilde av at nettverksarbeid ikke går av seg selv, men er avhengig av kunnskap om hva som skal til for å fungere. Det å skape en god gruppedynamikk kan være en krevende øvelse i seg selv, og tillit, relasjoner og trygghet er elementer som det må arbeides aktivt med å etablere og opprettholde.

3: Nettverksstilkobling

Holmquist argumenterer for hyppige treff for å øke nytten av nettverksdeltakelsen (Holmquist, 2010, s. 145).

Dette henger sammen med Leithwood (2019) sine funn om at deltakernes opplevde tilknytning til nettverket bidro til hyppigere interaksjoner utenom nettverket også (Leithwood, 2019, s. 188).

Bydelsnettverket i Kristiansand møtes i snitt en gang i måneden. For ikke å eksistere i et vakuum kan det være nyttig at deltakerne opplever seg så koblet til dette nettverket at de interagerer oftere enn dette. Leithwood trekker fram bruk av digitale plattformer og digital teknologi som noe som muliggjør hyppigere kommunikasjon (Leithwood, 2019, s. 188). Hvis dette fungerer har deltakerne etablert en tilknytning og kjennskap til hverandre som gjør at de involverer hverandre i ulike prosesser og problemstillinger de står i på egen skole. Relasjoner er styrket og graden av tillit og kjennskap til hverandres kompetanser er økt. Nettverksmedlemmene benytter hverandres kompetanse og tar kontakt for råd og spørsmål utenfor de formelle møtepunktene.

4: Nettverksstruktur

Nettverkets størrelse og nettverkets sammensetning av medlemmer utgjør faktoren nettverksstruktur (Leithwood, 2019, s. 180).

«Does size matter?» er et betimelig spørsmål å stille i denne sammenheng. Ifølge Holmquist (2010) er det slik og Leithwood (2019) bekrefter delvis også dette. Holmquist (2010) sitt ideal er et nettverk med en størrelse på 5-10 personer. Det bidrar til å opprettholde kvaliteten i gruppen. Leithwood viser til noe ulike antall på nettverksstørrelsen, men hans funn viste at nettverksdeltakerne foretrakk mindre grupper. Der nettverkene i utgangspunktet var store, opplevde deltakerne mer mening med å dele disse opp i undergrupper på 4-6 personer (Leithwood, 2019, s. 187).

I tillegg nevner også Leithwood at gruppestørrelsen ikke bør overstige 10-12 personer. I alle fall ikke hvis hensikten er å møtes ansikt til ansikt og for å legge til rette for gode muligheter for aktiv deltakelse og kommunikasjon. (Leithwood, 2019, s. 191)

Det er viktig å understreke at isolert sett så finner ikke Leithwood (2019) noen tydelig påvirkning alene når han undersøker nettverksstruktur i forhold til utbyttet av nettverk. Men han finner at gruppestørrelse har effekt på relasjonene i gruppen som igjen påvirker kommunikasjonen. Så struktur som tillater to-veis kommunikasjon er viktig.

Leithwoods respondenter argumenterte med at det både er enklere å dele ideer i mindre grupper og det er enklere å bygge tillit. Samtidig mente disse at ved å være i en mindre gruppe fikk man lettere komme til orde og man opplevde det var lettere å stille spørsmål til hverandres praksis (Leithwood, 2019, s. 187).

Størrelsen på nettverket er en faktor å undersøke for å analysere dets påvirkning på deltakernes opplevelse av utbytte. Særlig fordi det henger sammen med organisering og mulighet for å etablere god kommunikasjon.

De ulike bydelsnettverkene i Kristiansand har minst 20 deltakere. I hvilken grad opplever da deltakerne å bli hørt, bygge relasjoner og bygge tillit? Erfarer de at størrelsen har noe å si, eller mener de at det størrelsen er underordnet?

Den andre faktoren Leithwood (2019) trekker fram er gruppesammensetningen. Hva karakteriserer de medlemmene som de andre medlemmene opplever bidrar positivt inn i nettverket?

Egenskaper som andre medlemmer setter pris på er at deltakeren har de andres respekt, at den er flink, ydmyk, har emosjonell intelligens og bringer inn ekspertise i gruppa (Leithwood, 2019, s. 187). En ytterligere fordel er om deltakeren har kjennskap til de styrende myndigheter og byråkratiet og i tillegg har en påvirkningskraft oppover i systemet. Deltakeren må også være villig til å stille vanskelige spørsmål.

Medlemmene i bydelsnettverket i Kristiansand settes sammen geografisk og ikke etter egenskaper. Den eneste felles egenskapen for sammensetningen er at de er skoleledere.

3.2.2 Oppsummering

Leithwood (2019) gir oss et teoretisk rammeverk å se bydelsnettverket i Kristiansand opp mot. Ved å bryte ned de fire faktorene i underpunkter får vi et grunnlag for videre undersøkelser. Vi har også valgt å knytte disse underpunktene sammen med intensjonen i det kommunale rammeverkets gule sektor, «*Vi lærer kollektivt*». Kort oppsummert så er punktene til «*Vi lærer kollektivt*»:

- Utvikle felles verdier, visjoner og retning (Nettverksledelse)
- Bygge tillit og støtte hverandre (Nettverkshelse)
- Holde organiserte møter for bedre samarbeid (Nettverksledelse)
- Lære fra erfaring, resultatdata og forskning (Nettverksstruktur)
- Samle, dele og bruke kunnskap for å utvikle praksis (Nettverksledelse og nettverksstruktur)

(Vedlegg 6, Rammeverk, 2024, med våre tilføyinger i parentes)

Disse punktene underbygger det kommunale rammeverkets intensjon og synliggjør praksis. Dette er kommunens uttalte argumenter for å lære kollektivt.

Et nettverk som fungerer godt bør ifølge Leithwood (2019) bestå av god ledelse, klare mål, gjensidig tillit og forventningsavklaringer, god kommunikasjon, ha autonomi, tid til deltakelse og ikke være for stort. Samtidig krever det at deltakerne bidrar med emosjonell støtte, har

kunnskaper om ulike problemstillinger og at de kan oppfattes som bidragsytere og ikke gratispassasjerer

Vi har oppsummert alle faktorene i en modell som også vil danne utgangspunkt for intervjuguiden vår. Ved å operasjonalisere de fire faktorene til Leithwood (2019), får vi en analysemodell som viser hvilke elementer som må til for å etablere bydelsnettverket som en støttende og lærende arena. Vår tolkning av dette er at desto flere underpunkter som matcher med informantenes opplevelse av nettverket, jo større er sannsynligheten for at nettverket oppfyller sin hensikt.

Modellen er ikke en direkte årsak/virkning-modell, men er ment å gi en god oversikt over Leithwood (2019) sine fire faktorer oppdelt i underpunkter. Målet er å illustrere dynamikk og prosesser knyttet til det teoretiske rammeverket og en tanke om at jo flere underpunkter som er på plass, desto større sjanse er det for at nettverket bidrar med utbytte for både organisasjon og deltakere. I tillegg er Kristiansand kommune sine fem punkter i rammeverkets del om “Vi lærer kollektivt” lagt inn i modellens høyre kolonne for å vise hvordan disse kan henge sammen med Leithwoods (2019) fire faktorer.

LÆRENDE NETTVERK	NETTVERKSLEDELSE	Leder holder <u>fokus</u> på gruppens mål	Utvikle felles verdier, visjoner og retning
		Leder holder <u>fokus</u> på nettverkets formål	
		Leder finner og deler ressurser	
		Leder planlegger møtene og forbereder agendaen	
		Leder stiller utfordrende spørsmål	
		Leder gir feedback om gruppens utvikling mot felles mål	
	NETTVERKSHELSE	Tillit	Bygge tillit og støtte hverandre
		Åpne, ærlige og autentiske samtaler	
		Felles forpliktelse til målene	
		Samarbeid i stedet for konkurranse	
		Samvittighetsfulle forberedelser	
		Nok tid til deltakelse	
	NETTVERKSSTRUKTUR	Avsatt ressurser fra skoleeier til deltakelse	BIDRAG TIL Å Etablere BYDELSNETTVERKET SOM EN LÆRENDE OG STØTTENDE ARENA
		Størrelse på nettverket (ideelt 5-10 deltakere)	
		Utvalgte og ønskelige egenskaper hos deltakerne:	
		- Erfaring	
		- God kontakt med øverste ledelse	
		- Innflytelsesrike	
NETTVERKSTILKOBLING	- Kan stille vanskelige spørsmål	Samle, dele og bruke kunnskap for å utvikle praksis	
	- Besitter emosjonell intelligens		
	- Tilbyr sin ekspertise		
	- Er godt koblet til nettverket		
	Møtehyppighet		
	Hypighet av interaksjoner mellom deltakerne		
Mulighet til å møtes ansikt til ansikt			

Fig. 4 – Analysemodell basert på Leithwood (2019) og Kristiansand kommunes rammeverk. (Andersen & Håkestad, 2024)

4. Metode

I dette kapitlet utreder vi bakgrunnen for oppgavens metodiske tilnærming.

Våren 2023 ble det gjennomført en kvantitativ undersøkelse i Kristiansand angående deltakelse i ledernettsverk. Undersøkelsen ble besvart av ledere i oppvekstsektoren, barnehage og skole. Rapportens resultater ble framstilt ut fra Paulsens og Hjertøs «tretrinnsmodell for å utvikle ledergrupper» (Paulsen, 2022, s. 401). Resultatene ble framstilt ut fra drivere, maskinrommet og nytteverdi. Ut fra resultatene ble det trukket frem kjennetegn som møteforberedelse, målene for møtene, myndiggjøring, kunnskapsdeling og ledelse.

Vi ønsket i denne oppgaven å gå i dybden og benytte kvalitativ metode i vår forskning gjennom intervju av 10 rektorer.

Utgangspunktet for det vi ønsket å finne ut er definert i vår problemstilling. Vi vil undersøke i hvilken grad skolelederne i bydelsnettverkene i Kristiansand opplever disse som betydningsfulle når det gjelder å gi dem støtte og læring i den jobben de er satt til å gjøre med å lede skolene i kommunen. For å undersøke problemstillingen ser vi etter sammenhenger med vårt teorigrunnlag. Teorien legger til grunn også hva som kjennetegner nettverk som bidrar til støtte og læring. Derfor er også vårt tilleggs spørsmål formulert slik at det skal bidra til å identifisere hva som eventuelt mangler i ledernettsverket for at det skal oppleves som lærende og støttende for deltakerne.

Hensikten med å forske er å finne gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å klare det må forskeren «*ha en strategi for hvordan han eller hun skal gå fram.*» (Jacobsen, 2022, s. 15) Valg av metode er forskerens strategiske valg for å avdekke virkeligheten. Det viktige er å samle inn troverdig empiri. Empirien har ifølge Jacobsen (2022) noen krav. Den må være gyldig og relevant (valid), og den må være pålitelig og troverdig (reliabel). Om metoden oppfyller dette avhenger av selve måten undersøkelsen gjennomføres på (Jacobsen, 2022, s. 17). Våre forskningsspørsmål og valg av metode med informasjon som blir innhentet er med å bestemme hvordan dette vil framstå og er med å forme vår oppfatning virkeligheten. (Jacobsen, 2022 s. 24).

Det er ulike tilnærminger til metode. Våre studier av ledernettsverket og «levende objekter» krever en fortolkningsbasert tilnærming. Virkeligheten er ikke stabil og man har ulike forståelser. Forståelsen kan ikke være objektiv (Jacobsen, 2022, s. 30). For at vi skal forsøke å forstå denne virkeligheten ønsker vi å gå inn på deltakerne i bydelsnettverkene sine tolkninger

og meninger. Her må vi ha med oss når vi skal forske at mennesker fortolker og har sine meninger. I vår forskning der vi selv er deltakere i nettverket vil det være også være en relasjon med oss som forskere og objektene vi skal forske på.

4.1 Undersøkellesdesign

Furseth og Everett (2022) beskriver forskningsdesign som et logisk forhold mellom forskningsspørsmål og metode. Forskningsdesignet er en plan som sier noe om hvordan problemstillingen skal besvares og undersøkes eller belyses. Jacobsen (2022) definerer dette som undersøkelsesdesignet. Gjennom å definere problemstillingen og ta stilling til hva man skal undersøke så etablerer man et forskningsdesign. Jacobsen (2022) viser videre til at man stiller spørsmål slik at man kan etablere ut fra problemstillingen hvilket undersøkelsesopplegg som vil være hensiktsmessig å bruke i forskningen. Utfordringen med et forskningsprosjekt som en masteroppgave er tid og ressurser. Det begrenser normalt mulighetene man har for hvor bredt eller dypt man kan gå inn i de ulike metodene.

Med vår problemstilling ønsker vi å utforske og søke større forståelse for ledernetverket i forhold til deltakernes oppfatning av nettverket. Hensikten vår er å få ny kunnskap. Vi ser samtidig dette i forhold til teori. Vi utgår fra at vår problemstilling er eksplorerende. Den ønsker å utdype og undersøke noe som er lite undersøkt fra før. Det betyr også at det vil være mulig å få fram nyanserte data og vi kan gå i dybden. Vi ønsker med vår oppgave å undersøke og gå i dybden i et ledernetverk i oppvekstsektoren, bydelsnettverket. Vi har her valgt å avgrense til to forskningsspørsmål der begge omhandler støtte og læring for deltakerne.

1. I hvilken grad oppfatter rektorene i Kristiansand kommune Bydelsnettverket som en støtte- og læringsarena?
2. Hva skal eventuelt til for at Bydelsnettverket kan innta en støttende og lærende funksjon?

Med vårt første forskningsspørsmål ønsker vi å få en dypere forståelse for rektorenes oppfatning av ledernetverket. Her har vi trukket fram to elementer fra nettverket som støtte og læring. Det andre forskningsspørsmålet omhandler også støtte og læring, men setter også

søkelys på hva rektorene mener skal til for nettverket kan oppnå en funksjon som lærende og støttende i lys av gjeldende teori.

En eksplorerende problemstilling har ifølge Jacobsen (2022) til hensikt å utdype noe vi vet lite om, i motsetning til en testende problemstilling som ønsker å undersøke rekkevidden eller omfanget av et fenomen. En slik tilnærming krever en metode som får fram mange nyanser og som konsentrerer seg om få enheter. Det medfører at problemstillingen egner seg til å samle inn kvalitative eller åpne data (Jacobsen, 2022, s. 66). I en kvalitativ metode er utgangspunktet at det er virkeligheten som skal undersøkes. Det kan best gjøres ved å samle inn data og informasjon fra virkeligheten i form av ord. I motsetning til den kvantitative metoden som innhenter opplysninger i form av tall og statistikk (Jacobsen, 2022, s. 137).

Vi har foretatt en undersøkelse der vi gjorde et utvalg. Det er ikke tid eller ressurser til å undersøke alle deltakere i nettverket i Kristiansand. Vi ville intervju 10 personer, 2 personer fra hver av de fem bydelsnettverkene. Gjennom intervjuer ville vi få ulike oppfatninger av deltakelse i bydelsnettverket.

Vår oppgave har et intensivt design der vi går i dybden. Vi ønsker å få fram flere nyanser og studerer relativt få objekter, her 10 deltakere. I utvalgsundersøkelser gjør man et utvalg fra en populasjon. Et undersøkelsesopplegg som Jacobsen (2022) beskriver som små- N-studier kan være nærliggende for vår studie.

N-studier har fokus på relativt klart definerte fenomen og et ønske om å få en nyansert beskrivelse av fenomenet fra mange ulike vinkler (Jacobsen, 2022, s. 134).

Ifølge Jacobsen er det ofte er en sterk sammenheng mellom intensive undersøkelsesopplegg og kvalitativ metode og trekker fram to årsaker:

«For det første er intensive design velegnet for å belyse problemstillinger der vi er interessert i dybde, nyanser og forhold mellom individ og kontekst – kort sagt samme grunnene til vi har oppgitt for å velge åpen (kvalitativ) tilnærming. For det andre finnes det en mer pragmatisk grunn, nemlig kvalitative tilnærminger er ressurskrevende, både i datainnsamlings- og i analysefasen. Vi har ikke ressurser til å gjennomføre mange intervjuer (tar mye tid), og vi har ikke kapasitet til å analysere mye ustrukturert informasjon» (Jacobsen 2022. s. 145).

4.2 Innsamling av data

Gjennom våre undersøkelser ønsket vi å samle inn informasjon. Et undersøkelsesopplegg er den overordnede strategien for å samle inn informasjon, mens valg av data er en vurdering av hvordan man best kan måle virkeligheten (Jacobsen, 2022, s. 137). Med bakgrunn i problemstillingene ble innsamling av primærdata gjort med individuelle intervjuer. Vi ville her måle virkeligheten gjennom ord. Her er det oppfatningen til de vi undersøker som ble våre data.

Ved å intervju ti utvalgte deltakere i nettverket forsøkte vi å få innblikk i om deltakerne opplevde nettverket som lærings- og støttearena. Vi ville også undersøke om hva disse deltakerne tenkte om hva som skal til for at bydelsnettverket eventuelt kan fungere godt som en arena for støtte og læring for skolelederne.

Ut fra et ressursprinsipp vurderte vi underveis i forskningsdesign og metodevalg om dette var en overkommelig mengde personer å intervju. Siden vi var to som skulle intervju og behandle data mente vi at antall respondenter var akseptabel. Vi intervjuet personene enkeltvis og i en form som Jacobsen beskriver som det åpne individuelle intervjuet (Jacobsen, 2022, s. 162).

Vi tok opptak av intervjuene og søkte inn vårt prosjekt til Sikt personverntjenester. Opptakene ble gjort med diktafonfunksjon på mobiltelefonen. Vi har brukt en tjeneste via Universitetet i Oslo som heter Nettskjema der man kan bruke mobiltelefonen som diktafon. Deretter ble opptakene transkribert automatisk på en sikker server.

4.2.1 Individuelle intervjuer

Metoden vi benyttet var dialog mellom oss som intervjuer og respondentene. Vi ville få inn informasjon gjennom ord som blir fortalt. Intervjuene foregikk ansikt til ansikt (Jakobsen, 2022, s. 162). Vi benyttet opptaker, intervjuguide og notatbok.

Ifølge Jacobsen (2022) egner det åpne individuelle intervju seg når få enheter undersøkes, når vi er interessert i hva de man undersøker sier og når man er interessert i hva den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen.

Et individuelt intervju krever god tid til forberedelse, gjennomføring og etterarbeid. Selve intervjuene varte mellom 45 til 60 minutter og intervjuets lydopptak ble deretter transkribert. Vi opplevde dette som et tidkrevende arbeid.

Med intervjuet ønsket vi å få fram det enkelte intervjuobjektets sine tanker og erfaringer omkring bydelsnettverket som støtte- og læringsarena. Vi ville her få fram intervjuobjektets oppfatning, forståelse og tolkning av nettverket. Jakobsen beskriver dette som enkeltindividets tolkning av et fenomen (Jakobsen, 2022, s. 163).

Et kvalitativt intervju har ulik strukturingsgrad. Jacobsen (2022) framstiller graden av strukturering på en skala (Jakobsen, 2022, s. 166). Her har vi intervju som er helt åpne med samtale uten intervjuguide. På motsatt ende kan man ha intervju med spørsmål med svaralternativer. Vi ønsket å ha en middels strukturingsgrad. Her valgte vi å benytte oss av en intervjuguide der vi hadde en liste med temaer vi ønsket å snakke om i intervjuet. Intervjusamtalen var åpen. Vi hadde dialog og vi begrenset vår styring. Denne struktureringen gjorde at vi kunne holde oss til de tema vi ønsket å ta opp. Den vi intervjuet kunne selv komme inn på andre tema, men vi sørget for at vi fikk stilt alle våre spørsmål i intervjuet.

Intervjuet ble gjennomført fysisk gjennom intervju ansikt til ansikt. Alle intervjuene foregikk på intervjuobjektens arbeidsplass. Dette er et kjent sted for intervjuobjektet. Jakobsen beskriver kontoret eller et møterom på arbeidsplassen til intervjuobjektet som et naturlig sted der man føler seg hjemme (Jakobsen, 2022, s. 168). Jakobsen trekker i tillegg fram at konteksten intervjuet foregår i kan påvirke innholdet. Et intervju på arbeidsplassen til intervjuobjektet kan bli påvirket ved forstyrrelser fra eksempel kollegaer, elever og telefoner, men ved å planlegge intervjuet og avtale med intervjuobjektet forsøkte vi å få intervjuet mest mulig naturlig og nøytralt. Vår opptreden som intervjuere var viktig for å få intervjuobjektet til å åpne seg og få fram relevant informasjon. Her var hensikten å skape tillit mellom oss som intervjuer og intervjuobjektet.

Vi forberedte oss på intervjuet ved å lage intervjuguide. I tillegg kom vi med informasjon om prosjektet og intervjuet, kontaktet intervjuobjektene og innhentet samtykker for intervjuene. Vi kontaktet intervjuobjektene på telefon og sendte deretter skriftlig informasjon om prosjektet sammen med et samtykkeskjema. Siden intervjuene ble spilt inn hadde vi omtalt

dette i informasjonen og bekreftet at intervjuet ble slettet ved prosjektslutt. Prosjektet er meldt inn til Sikt Personverntjeneste.

Intervjuobjektene er beskrevet med anonymitet. De framstilles kun etter kjønn og antall år som rektor. Vi har ikke navn eller andre personopplysninger. Intervjuobjektene kunne velge å få lese intervjuet etter vår transkribering. Gjennom informasjonen i forkant og samtale innledningsvis i intervjuet ønsket vi å formidle vår hensikt med prosjektet og intervjuet til respondenten.

Vi var to personer som gjennomførte intervjuet sammen. Da kunne vi både ha god kontakt med intervjuobjektet samtidig som vi kunne gjøre notater. I starten av intervjuet presenterte vi informasjon, hensikten med intervjuet og viste til tema i intervjuguiden. Vi ønsket å opptre lyttende slik at intervjuobjektet kunne fortelle fritt uten at vi kom med for mange spørsmål og avbrytelser. Vi hadde utarbeidet oppfølgingsspørsmål for vår del, for å sikre at vi fikk svar på våre tema. Notatene vi gjorde underveis i intervjuet var for å hjelpe oss å strukturere informasjon som ble fortalt og til hjelp for oss når vi senere skulle analysere og presentere data. Vi har kun referert det som ble sagt med ord, ikke kroppsspråk, latter eller lignende.

4.2.2 Valg av respondenter

I vår forskningsoppgave ønsket vi å intervjuere rektorer som er deltakere i bydelsnettverket. Det var ikke tid og ressurser til å gjennomføre personlige intervjuer av alle rektorene i kommunen. Ifølge Jakobsen er utvalget formålsoverorientert og vil i stor grad bestemme hvilken informasjon vi får inn (Jakobsen, 2022, s. 204).

Det ble foretatt et utvalg samt avgjort utvalgsmetodikk og kriterier for utvalget. De ti rektorene er utvalgt fra ulike soner av nettverket. Alle rektorene er kvalifisert til å delta i vårt forskningsprosjekt. Vi ønsket med vårt utvalg å opprette et representativt utvalg fordelt på kjønn og erfaring. Et utvalg i kvalitative metoder er formålsstyrt (Jakobsen, 2022, s. 195). Her har vi forsøkt å gjøre vårt utvalg basert på kjønn og hvor lenge de har vært ledere. Målet var å få et bredt, representativt utvalg.

Jakobsen skiller mellom betegnelsen informanter, som er personer med gode kunnskaper, men selv ikke er en del av nettverket, og respondenter, personer som selv er deltakere i nettverket (Jakobsen 2022, s. 196). Våre intervjuobjekter er selv deltakere i nettverket og vi

vil videre i vår forskningsoppgave velge å bruke benevnelsen respondenter for vårt utvalg av de vi intervjuet.

Fig. 5 – Oversikt over respondenter

Respondenter	Lang eller kort erfaring som rektor	Kjønn
	Kort – inntil 5 år	K- kvinne
	Lang – over 5 år	M - mann
10 stk	Kort	K
	Lang	M
	Lang	M
	Lang	M
	Lang	K
	Kort	M
	Lang	M
	Kort	K
	Kort	K
	Kort	M

Av hensyn til respondentenes anonymitet er de satt opp i vilkårlig rekkefølge og ikke i den rekkefølge de framstår i kapittel 5 og kapittel 6.

4.2.3 Transkribering av intervjuene

Underveis og etter intervjuet satt vi igjen med notater og en lydfil. En betegnelse på dette er rådata (Jacobsen 2022, s. 209). Vi benyttet oss også av et hjelpemiddel for lydopptak.

Programmet heter Nettskjema. Dette er et nettbasert undersøkelsesverktøy der man kan ta opptak, transkribere og lagre. Det tillates å bruke mobile enheter. Her benytter man seg av en app som lastes ned på mobiltelefonen. Dette forutsatte at prosjektet var søkt inn og godkjent av Sikt Personverntjenester. Noe vi fikk godkjennelse for.

Etter intervjuene hadde vi flere timer med opptak av samtaler. Ved å få disse opptakene overført fra tale til skrift, transkribert, fikk vi en skriftlig framstilling av samtalen. Dette hjalp oss til å systematisere innholdet i intervjuene og vi kunne bevege oss fram og tilbake i den transkriberte intervjusamtalen. Et intervju på våre på 45-60 minutter inneholder mye informasjon og mange sider med tekst. Denne teksten ble viktig rådata som vi kunne skrive ut. Dette materialet benyttet vi til vår analyse.

4.3 Undersøkelsens kvalitet - gyldighet (Validitet) og pålitelighet (Reliabilitet)

Forskningsprosjektets kvalitet kan knyttes til begreper som gyldighet og pålitelighet. Vi må spørre oss om vi har fått det vi ønsket å finne ut av, kan vi våre data overføres til andre sammenhenger og er det pålitelig informasjon vi har funnet? (Jacobsen, 2022, s. 239).

4.3.1 Undersøkelsens validitet

Vi har gjennom intervjuer fått inn data som ble vurdert. Våre respondenter ga alle sin egen framstilling av ledernetverket. Ved å benytte 10 ulike rektorer som respondenter fikk vi ulike framstillinger. Vi måtte stille oss spørsmål om deres tilbakemeldinger samsvarte med vår beskrivelse av virkeligheten. Jacobsen beskriver dette som validering. (Jacobsen, 2022, s.240). Her var det flere faktorer som måtte vurderes. Har vi benyttet de riktige kildene og gir de riktig informasjon? Våre respondenter er rektorer som selv deltar i nettverket. Disse 10 er uavhengige av hverandre. De har ikke noen andre bindinger enn at de er kollegaer i samme kommune. Vi har vurdert at informantene ved selv å delta i nettverket har nærhet og kunnskap til å gi oss informasjon. Ved å benytte oss av flere respondenter som er uavhengige samt vårt forskningstema ser vi ikke at det skal komme fram påstander som betegnes som usanne. Vi har vurdert våre kilder som uavhengige respondenter som er kjent med nettverket gjennom egen deltakelse. Vi benyttet kjønn, erfaring og geografisk fordeling som utvalgsriterier, for å få en bredde på utvalget. Intervjuene var planlagt gjennomført etter avtale med respondentene.

Vi som forskere må være bevisst på hvordan vi skal bearbeide og framlegge data. Våre respondenter fikk mulighet til å lese gjennom vår forskningsrapport og var kjent med våre funn. Vi var to personer som gjennomgikk resultatene og analyserte funnene. Noe som også

kunne medføre større gyldighet. Vi drøftet også resultatene sammen. Vår forskning ønsket vi å belyse opp mot aktuell teori.

4.3.2 Undersøkelsens reliabilitet

Vi ville her se på om det var trekk ved vår undersøkelse som har skapt resultatene vi kommer fram til. Er undersøkelsen pålitelig? Vi måtte her vurdere vår metode med datainnsamling og analyse. Vi søkte inn vårt prosjekt til Sikt personverntjeneste. Våre respondenter fikk informasjon og opplysninger i forkant av intervjuet. De ble kjent med sitt intervju, de kunne få lese intervjuet, samt lese vår rapport for vårt forskningsarbeid. De ble da kjent med vårt undersøkelsesopplegg.

Påliteligheten er også knyttet ulike effekter av metoden. Det første vi ønsket å belyse er rollen som intervjuere. Gjennom vår rolle som intervjuere kan intervjuobjektet bli påvirket og dermed påvirkes intervjuets resultat. (Jacobsen, 2022, s. 251). Her trekker Jacobsen fram elementer som opptreden, utseende, kroppsspråk og holdning til intervjuer. Vi hadde forberedt og avtalt med våre intervjuobjekter hvor samtalen skulle gjennomføres. De har vært med på å avtale tid og sted for samtalen samt fått god informasjon. Ved å gjennomføre intervjuet på respondentens arbeidsplass ble det en kjent kontekst. Intervjuet var planlagt og respondentene hadde fått tid til å forberede seg.

Det var også viktig for påliteligheten å være nøye med nedtegninger og analyse av data. Her ville vi sikre våre intervju med båndopptaker med automatisk transkripsjon. I tillegg ville vi benytte våre notater, dette for å hjelpe oss underveis i intervjuet og når vi skulle systematisere data. Vi benyttet en godkjent lydopptaker. Vi testet også ut Nettskjema og app i forkant av intervju, for å være sikre på at vi fikk til teknologien. Etter vår renskrivning av intervjuene satte vi inn respondentenes svar i kategorier etter tema og spørsmål i en egenprodusert analysematrise. (Figur 6, s. 47)

4.3.3 Refleksjon omkring forskning på nettverk der vi selv er deltakere.

Vi har gjort oss noen refleksjoner omkring forskning på nettverk der vi selv er deltakere. Gjennom vår deltakelse har vi innblikk og kjennskap til nettverksdeltakerne, nettverksstrukturen og organisasjonen i oppvekstsektoren i Kristiansand kommune. Jakobsen beskriver at det er fordeler og ulemper med å studere egen organisasjon. En fordel beskriver

han, er førstehåndskjennskap til det vi skal studere (Jakobsen, 2022, s. 59). Vi ser at det kan ha gitt oss både tilgang og kjennskap til informasjon og personer. Informasjon og litteratur vi har benyttet er åpent og tilgjengelig for alle deltakere i nettverket og vi ser det ikke som en trussel for oppgavens troverdighet.

Jakobsen trekker også fram ulempene med å være medlem. Da har man utviklet en forståelse for hvordan ting er der, kan ha forutinntatte holdninger og sider ved organisasjonen kan forbli usette (Jakobsen, 2022, s. 59). Vi har i tillegg med oss våre egne erfaringer og oppfatninger gjennom deltakelse i nettverket. Vi opplever at våre erfaringer og holdninger ikke har påvirket oss vesentlig i oppgaven med å forske på eget nettverk. Vår forskning på bydelsnettverket er etter eget ønske, og vi har tilstrebet å holde en «nøytral» tilnærming i møte med respondentene. Vi har utarbeidet en intervjuguide og analysemodell ut fra Leithwood (2019) sin forskning på skoleledernetverk. Gjennom intervjuer og analyse har vi stilt spørsmål ut fra teori og i funn framstilt det respondentene har besvart.

I forhold til møte med respondentene er det vår oppfatning at de ikke la bånd på seg og at de snakket fritt om sine erfaringer og utfordringer vedrørende skoleledernetverket. Vi har gjennom vår forskning ikke følt vi måtte legge bånd på oss for kritiske synspunkter, men forsøkt å framstille respondentenes syn og reflektere omkring våre funn. Jakobsen beskriver det ideelle er å opptre så kritisk at man hele tiden søker informasjon som kan falsifisere egne erfaringer (Jakobsen, 2022, s. 60), Vi har gjort en refleksjon, ut fra vår posisjon som ansatte i oppvekstsektoren og deltakere i bydelsnettverket, og forsøkt å være kritiske og åpne gjennom teori, metode, undersøkelse og funn.

4.4 Analyse av data

En undersøkelse basert på individuelle intervjuer frambringer store datamengder. I vårt tilfelle med 10 respondenter førte dette til mye data. For å kunne bruke denne datamengden til å svare på problemstillingene måtte de transkriberte intervjuene både kategoriseres og systematiseres. Vi brukte en metode som gikk ut på å sortere spørsmålene ut fra den teoretiske tilnærmingen til problemstillingen. Dette har vi vist i analysemodellen i figur 5, s. 35 i oppgaven. Ved å systematisere og strukturere respondentenes svar kan vi se disse opp mot Leithwood (2019) sine fire faktorer og de underpunktene som operasjonaliserer disse.

Kvalitative analyser krever at materialet reduseres til mindre bestanddeler, for så å binde de forskjellige delene sammen til en helhet og gjennom dette oppnå en ny forståelse. (Jacobsen, 2022, s. 208). Materialet i vår undersøkelse ble på denne måten strukturert ved at bestanddeler som setninger og avsnitt fra de transkriberte intervjuene ble satt inn i en analysetabell der svarene fra de ulike respondentene kunne ses i sammenheng. Det ble mulig å veksle mellom å se på deler og helhet, og man kunne følge de ulike teoretiske temaene som var relevante for analysen. Denne metoden kalles hermeneutisk spiral (Jacobsen 2022, s. 208).

Målet med den kvalitative metoden er ifølge Jacobsen (2022) å forstå deler i en større kontekst og hvordan deler og kontekst henger sammen.

Ved å sette materialet inn i følgende analysematrise ville vi kunne skape oversikt i det store materialet og få et sammenligningsgrunnlag der vi til slutt kunne trekke ut en del analyser.

Fig. 6 – analysematrise: (Andersen & Håkestad, 2024)

		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
Tema	Spørsmål										
Innledning											
Nettverket Beskriv nettverket du er en del av	Antall saker på agendaen?										
	Møtehyppighet?										
Nettverksledelse Beskriv hvordan du oppfatter at nettverket ledes	Er det <u>fokus</u> på gruppens mål?										
	Er det en <u>tydelig hensikt</u> ?										
	Deler leder ressurser?										
	Hvordan er forberedelser til møter?										
	Stilles det utfordrende spørsmål?										

	Gis det feedback på om man er på vei mot gruppens mål?										
Nettverkshelse Beskriv hvordan det er å være deltaker i nettverket	Er det høy grad av tillit mellom deltakerne?										
	Hvordan er samtalene?										
	Hvordan er samarbeidet mellom deltakerne?										
	Er deltakerne forberedte?										
	Opplever du at det er nok tid til deltakelse?										
	I hvilken grad opplever du at det er en positiv tone og vilje i nettverket?										
Nettverkstilkobling Hvor ofte snakker og møtes	Bruker deltakerne hverandre utenfor nettverket også?										

	Digitalt eller ansikt til ansikt?										
Nettverksstruktur	I hvilken grad oppfatter du nettverkets struktur som effektivt?										
	Hva tenker du om nettverkets størrelse?										
	Hva ser du på som gode egenskaper hos de andre deltakerne?										
	Hva vil du trekke fram som positive egenskaper hos de som er med?										
	Er det egenskaper du savner i nettverket?										

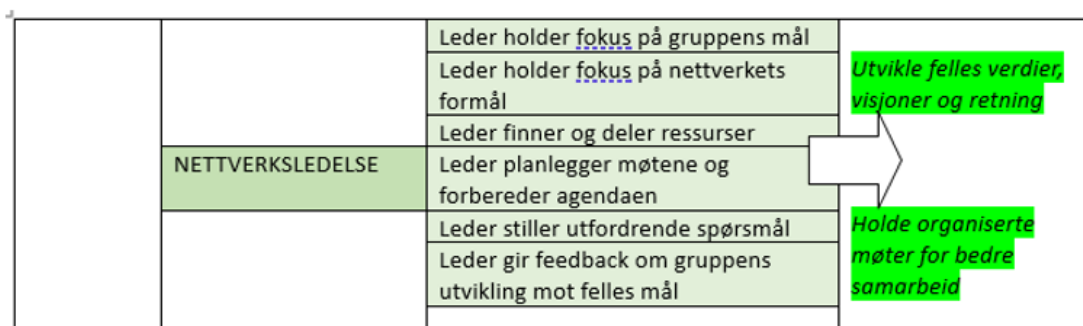
Oppsummering	Vil du si at deltakelse i bydelsnettverket gjør deg bedre rustet til å gjøre jobben din som rektor?								
	Hva tenker du skal til for at nettverket kan nå sitt fulle potensiale?								

5. Presentasjon av det empiriske materialet

Vi vil her presentere våre funn fortløpende ut fra våre spørsmål i intervjuguiden. Dette er funn relatert til vårt første forskningsspørsmål. Funnene presenteres ut fra den rekkefølgen spørsmålene ble stilt til respondentene. Vi har valgt å illustrere dette med delfigurer fra analysemodellen side 35 der pilene viser en retning på hvordan vi har strukturert og tenkt omkring empirien.

5.1 I hvilken grad oppfatter rektorene i Kristiansand kommune bydelsnettverket som en støtte- og læringsarena?

5.1.1 Nettverksledelse



Er det fokus på gruppens mål?

Respondentene deler seg i to på dette spørsmålet. Den ene halvparten opplever at det er fokus på gruppens mål og at de vet hva målene er. Et eksempel på dette er et sitat fra respondent 10 som sier: «Jeg synes vår leder, synes den er tydelig i forhold til en retning. Jeg oppfatter at bestillinger fra oppvekst sentralt er enda mer tydelig nå enn før.»

Dette underbygges av respondent 7 som forteller følgende: «Vi holder oss veldig til innspillene som kommer fra rektorutvalget, og da rammer vi det godt inn. Og samtidig ledes det godt fra bydelsrektoren.»

På den andre siden finner vi den halvparten som ikke synes at det er noen klare mål eller at lederen holder fokus på dette. Et eksempel på er fra respondent 9: «Jeg tenker litt sånn at gruppens mål, er det tydelig? Nei, det er ikke alltid det.»

Respondent 1 forsterker dette med hardere skyts i forhold til gruppens mål:

«Og når vi har en ledelse som ikke, altså kommunalsektoren, har hatt et klart mål med dette (bydelsnettverket), som ikke har klart å styre dette og si noe om mandatet og innhold så blir jo bare dette til av seg selv, det bare lever sitt eget liv».

Respondentene er delte om de oppfatter et tydelig fokus på gruppens mål. Men de legger ikke utelukkende ansvaret over på lederen. Det legges vekt på at lederens mandat og oppdrag vanskeliggjør å ha en tydelig målstyring.

Respondent 4 sier:

«Hva målet er, at det kommer tydelig fram, at vi alle sammen forstår det, det kan absolutt bli bedre. Men det er uten forkleinelse for dem som er bydelsleder eller bydelsrektor.»

Er det en tydelig hensikt?

Spørsmålet om hensikt er sterkt knyttet til oppfatningen respondentene har om nettverkets mål. Respondentene er delt i forståelsen av hva slags hensikt nettverket har og om leder bidrar til å tydeliggjøre dette. Respondent 1 beskriver denne usikkerheten slik: «Jeg ser nettverkets intensjon, tankegodset til oppvekst. Men det henger ikke sammen med hvordan det er rigget og mandatet til bydelsrektor.»

Igjen pekes det ikke direkte på lederen, men mer på nivået over og det oppdraget leder er satt til å forvalte:

«Det finnes overhodet ingen hensikt for de som sitter i nettverket. Og de som sitter i rektorutvalget tror nå at de har fått små leiesoldater som de skal sette i arbeid. Hvis vi hadde drevet skolene sånn hadde vi mistet jobben i morgen.» Respondent 2 er her kraftigere i ordbruken, men peker også på nivået over leder, mer enn kun på leder.

At det er ulike oppfatninger om hva som bør komme ovenfra utdypes av respondent 5 som er mer positiv: «En tydelig hensikt med møtene er det. Det kommer ofte av at det er

fundamentert i rektorutvalget først. Så får vi det på vårt møte og så skal vi ta det videre i kollegiet. Så det er en tydelig hensikt vil jeg si.»

Respondent 7 nyanserer lederens utfordring nærmere: «Men det er i hvert fall en intensjon. Og så prøver leder i nettverket å ha en god rød tråd. Det som er utfordrende tror jeg, det er å håndtere alle trådene som går litt på kryss og tvers i forhold til ulike nettverk.»

De aller fleste respondentene har en oppfatning av hvorfor de er deltakere og hva som er hensikten. Men tilbakemelder ulik forståelse av mandatet og oppdraget og gir derfor ikke et entydig svar på nettverkets hensikt. Respondentene som opplever en klar og tydelig ledelse har en best opplevelse av en tydelig hensikt, mens de som strever med å se sammenhengen legger ikke hele ansvaret for det over på bydelsleder. Respondent 8 sier det slik:

«Det er sikkert ikke så lett å være den som skal lede dette her, heller.»

Deler leder ressurser? Tar den inn ressurspersoner?

Opplevelsen av om leder tar inn ressurspersoner eller deler ressurser er ganske entydig fra respondentene. Omtrent alle svarer at det er liten tradisjon for å hente inn ressurspersoner eller dele ressurser. Det betyr ikke at det ikke har forekommet, og flere nevner at PPT er en fast deltaker i møtene. Men en tydelig praksis rundt dette med å bruke ressurser utenfra inn i nettverket virker ikke etablert. Ett unntak er respondent 6 som sier: «Vi har hatt med ulike ressurspersoner inn i nettverket. Ofte er det leder som koordinerer og deler.»

Respondent 9 og 10 oppsummer temaet på vegne av de andre: «Vi har hatt litt deling av ressurser, av og til.»

Hvordan er lederens forberedelser til møter? Er det en klar og tydelig agenda?

Alle respondentene gir tilbakemelding i ulik grad om at leder er forberedt til møtene og at agendaen er klar og tydelig. Et flertall, syv av ti, er fornøyd med forarbeid og agenda. Respondent 6 oppsummerer dette: «Ofte er det sånn at agendaen kommer ut fra bydelsleder en liten uke i forveien. Man kan spille inn og skrive inn egne saker.»

Respondent 3 og 7 er på linje og begge sier: «Jeg opplever at det er en ganske klar agenda.»

Respondent 8 viser til lederens forarbeider: «Jeg tenker at den som er leder har forberedt seg godt.»

De som er noe mindre fornøyde med møteforberedelser og agenda viser mer til at agendaen ikke er god nok og til tidspunktet den sendes ut. Respondent 9 forklarer: «Ja, vi får agenda. Den kommer av og til litt sent. Men utfordringen er at i alle fall de siste to møtene har vi ikke kommet gjennom agendaen fordi vi bruker for mye tid på sakene i den.»

Respondent 1 har noe av den samme oppfatning: «For hvert nettverksmøte er det en klar og tydelig agenda, men den agendaen forandrer seg fra gang til gang. Så det er ikke noen rød tråd over to møter.»

Oppsummert er respondentene av den oppfatning av at leder er forberedt og at agendaen kommer ut i tide.

Stilles det utfordrende spørsmål?

Det er et klart flertall, ni av ti, som forteller at det stilles lite utfordrende spørsmål. Både fra leder og mellom deltakerne.

Respondentene gir uttrykk for at de mener at det er takhøyde for å stille hverandre utfordrende spørsmål, men at det er noe i kulturen eller dynamikken som gjør at man ikke går hverandre på klingen. Dette gjelder både for leder og deltakere.

Respondent 2 forklarer det slik:

«Det er rom for det (utfordrende spørsmål), men folk gjør det ikke. Det er ikke kultur for meningsutveksling. Og leder bidrar ikke til å stille utfordrende spørsmål.»

Respondent 3 utdyper:

«Det spørres hva en legger i det. Hvis en legger det sånn at det er lov å stille seg kritisk, så opplever jeg det, den tryggheten. Det er lov å ikke være enig. Men vi er kanskje mer felles kritisk til satsinger som gjøres, det er ikke så mye uenighet mellom deltakerne.»

Respondent 9 peker på lederen, men tar også ansvar på vegne av gruppa:

«Leder oppfattes som en mild og snill type som må finne sin vei. Det er ikke så mye utfordrende spørsmål. Vi kan bli bedre på å utfordre ja.»

Respondent 4 går nærmere inn i materien på hva som preger eventuelle utfordrende spørsmål:

«Min opplevelse er at de kritiske spørsmålene handler mer om hvorfor, enn hvordan. Eller at de nødvendigvis ikke er så konstruktive.»

Respondent 10 opplever at det kan være litt temperatur i møtene:

«Selvfølgelig er det kritisk noen ganger, vi er nødt til å ha en agenda hvor vi kan prate oss skoleledere imellom.»

Klarer leder å få med alle?

Også på dette spørsmålet er respondentene delt på midten. Opplevelsen om at alle er med i samtalen henger mye sammen med nettverkets struktur og hvordan leder organiserer møtet. Det vises også til variasjon i forhold til møtedeltakernes personlighet og erfaring og at disse spiller inn når det gjelder å ta ordet og å bidra inn i samtalen.

Respondent 3 er positiv til hvordan lederen legger opp møtene og opplever at deltakerne får komme til orde: «Og så er det deltakerne som diskuterer. Det er våres innspill som blir brukt. Det er ikke sånn at leder står der og forteller oss ting i to-tre timer.»

Respondent 5 er mer konkret i sin tilbakemelding om hvordan leder legger opp til at flest mulig blir involvert: «Det kommer til syne med ansvarliggjøring i forhold til at en må ha en runde rundt bordet, eller at en får den typiske to minutter per deltaker og alle må bidra. Så det er jo en struktur som gjør at alle må bringe noe til torgs».

Respondent 9 sier en del om organiseringen av møtene og at det kan bidra til at man ikke får med seg alle, i tillegg til den interne kulturen i gruppa. Respondenten kommer med følgende hjertesukk:

«Vi strever med at alle kommer til orde, og vi strever med å få fram alt. Og så er det jo det at når noen sier noe, så av og til kan det jo oppstå et lite sånt vakuum, at ingen har noen kommentarer til det.»

Respondent 4 legger mye av ansvaret for involvering av deltakerne over på leder:

«Sånn som jeg ser det per dag, nei, så klarer ikke leder å få med seg alle i møtet. Overhodet ikke. Det er jo viktig at leder er tydelig og direkte, og faktisk leder møtet, tar den rollen.»

Gis det feedback på om man er på vei mot gruppens mål?

Dette spørsmålet henger sammen med respondentenes oppfatning av om det er fokus på gruppas mål. De som opplever lite fokus gir uttrykk for at det ikke er feedback eller at det er vanskelig å vite hva det skal gis feedback på. Samtidig er det ikke en gjennomarbeidet feedbackkultur i de ulike nettverkene, noe respondent 6 peker på:

«På noen ytterst få saker, den med interne støttesystemer er det noe feedback. Ellers er det lite.»

Respondent 4 beskriver feedbackkulturen slik:

«Jeg tror nok det er rom for det, men jeg tenker vi nødvendigvis ikke er så gode på det. Det kan kanskje være at vi tenker; ja nå er vi ferdige, da kan vi gå og gjøre det vi egentlig skal holde på med.»

Der respondentene er delt i to når det gjelder opplevelsen av nettverkets mål, er de mer vage og usikre når det gjelder feedback. To respondenter sier at det er feedback i enkelte saker, de andre pakker svarene sine inn i de andre spørsmålene.

Respondent 5 snakker ikke så mye om feedback, men sier: «Vi jobber med sakene til de er ferdige.»

Deltakerne har ulik oppfattelse og synspunkt på hvordan nettverket de er en del av ledes. De som er fornøyd med lederen er mer fornøyd med nettverket og utbyttet de har av å være med der. De som ikke er fornøyd med lederen opplever mer “rotete” møter og kan streve mer med motivasjonen for å være deltakere. Imidlertid legger de ikke all skyld og ansvar over på leder. De ser heller ett steg opp, til nivået over bydelsleder, og mener at bydelsleder ikke har mandat eller de rette forutsetninger for å lykkes i rollen.

Det som er likt for alle, uansett om de er fornøyd eller ikke, er at de vektlegger at ledelse har stor betydning for at nettverket skal fungere godt.

Respondent 8 viser til dilemmaet mellom leders opptreden og deltakernes utbytte:

«Det er en sånn ivrighet fra bydelsrektoren som ikke nødvendigvis smitter over på deltakerne. Og dermed tror jeg at vi har litt ulik oppfatning i verdien av de møtene vi har.»

Respondent 2 viser til en mulig overføringsbrist, noe Holmquist (2010) også påpeker:

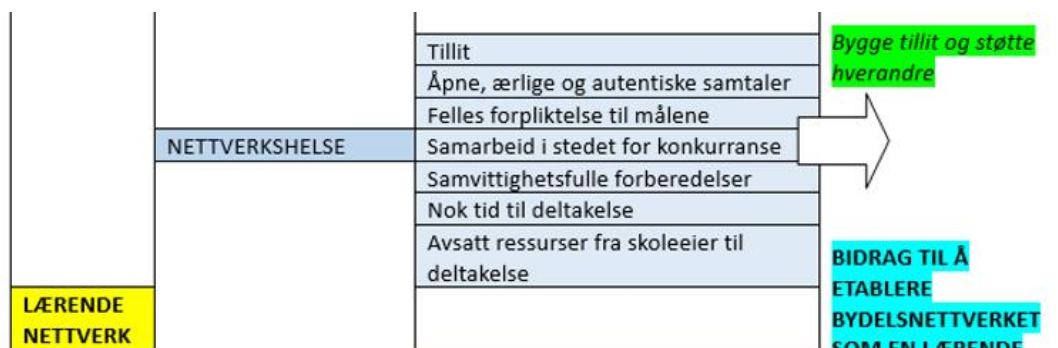
«Sånn som det er nå, så føler jeg at bydelsleder på rektormøtene, at de blir de veldig påtvunget saker de skal ta videre, som de verken har hatt tid eller anledning til å sette seg inn i. Så det blir overført skikkelig dårlig videre til oss, slik som det alltid gjør når man skal prøve å overføre andre sine tanker og ord videre til en tredjepart.»

Så er det de som Respondent 3 som er fornøyd med lederen: «Det ledes veldig tydelig av bydelens rektor.»

Respondent 10 støtter opp: «Men jeg synes ledelsen av bydelsarbeidet er veldig bra i vår bydel.»

Respondent 6 viser også sin støtte til lederen: «Sånn som jeg oppfatter det, så synes jeg at vi har en veldig inkluderende lederstil. Det er en som viderebringer sakene og som holder ordet og er ordstyrer.»

5.1.2 Nettverkshelse



Er det høy grad av tillit mellom deltakerne?

Respondentene svarer stort sett positivt på om det er høy grad av tillit mellom deltakerne. Flertallet mener det er tillit i deltakergruppa og fremmer at det er et godt sted å være kollega i et felleskap. De beskriver her at det er deltakere som vil hverandre vel, stor takhøyde for å si hva man strever med, man kan stille dumme spørsmål. Det er åpenhet, raushet og det er en god tone, god stemning og trygghet i gruppa. Dette forklares ut fra deltakerne og kulturen i nettverket.

Respondent 6 utdyper: «Det er veldig høy grad av tillit mellom deltakerne. Det er mange fine folk som spiller hverandre gode og som man er trygg på. Jeg tror jo det er noe med menneskene som er med. Også er det klart at noe ligger nok i en slags kultur. Jeg innledet jo litt med å si at vi synes at vi er veldig gode.»

Respondentene som ikke opplever at det er høy grad av tillit begrunner det med usikkerhet omkring psykologisk trygghet blant deltakerne i gruppa og om deltakerne har respekt for hverandre samt at lojalitet og forpliktelse ikke er til stede.

Respondent 7 uttrykker følgende: «Litt usikker på om egentlig den psykologiske tryggheten internt i gruppa er helt der. Det er mange ledere som er samlet. Sterke personligheter. Samtidig tror jeg litt den der janteloven som ligger der.»

Et annet aspekt som kommer fram, er spørsmålet angående tillit blant deltakerne når det kommer til kultur for å ta opp de vanskelige sakene.

Respondent 2 opplever ambivalens her: «Jeg tror på en måte det, det er i hvert fall en god tone, og jeg husker jeg skåret egentlig høyt på tillit, og de vet jo at vi vil hverandre vel, det er jo ikke det det står på, men det er liksom den kulturen for at da holder vi oss der på det trygge. Men samtidig da, hvis du tenker på tillit som et sted du skal tørre å ta opp ting som er vanskelig, så tror jeg ikke den tilliten stikker så veldig dypt. Jeg tror ikke du vet om folk tør å stole på, eller si meningen sin, eller støtte.»

Respondent 1 forklarer grunnen til sin usikkerhet rundt dette med tillit: «Det ligger i gruppas natur at man ikke trenger å forplikte seg til noe, og da har jeg ikke tillit til det som dukker opp der.»

Oppsummert ser vi at flertallet av respondentene sier at det er høy grad av tillit blant deltakerne, det et godt felleskap med en god tone og stemning der man kan dele med hverandre. Den andre parten av respondenter som ikke opplever høy tillit peker på sterke personligheter, kultur og mangel på forpliktelser.

Hvordan er samtalen? I hvilken grad er alle aktive? Er det noen som dominerer – noen som er stille?

I bydelsnettverkene varierer møtene fra at deltakerne lytter til det leder framlegger, til møter der deltakerne er aktive med mye dialog mellom deltakerne. Engasjementet blant deltakerne varierer ut fra sak på agenda, tema, antall deltakere og rollen til de ulike deltakerne. Dette begrunnes blant annet ut fra ledelse av møtene. Det er variasjon i bydelsnettverkene for hvordan møteleder legger opp til en struktur av møtene. Respondentene forteller at det kan være presentasjon fra leder, rekkeframlegg eller gruppediskusjoner.

Respondentene er delt i sitt syn for dialogen i møtene. Her varierer det fra at deltakerne lytter til nettverksleder, opplever møter med lite engasjement, til bydelsnettverk der alle bidrar. Respondent 1 er kritisk til hvordan lederen utfører oppgaven sin: «Leder tar veldig mye tid, mye, mye, mye energi fra leder. Den har forberedt seg, og det ønsker den å få sagt ut til oss, og det gjør noe med hele settingen. Vi blir sittende og lytte veldig mye.»

Respondent 8 sier følgende: «Jeg tenker at det der er det mer å gå på for det er et engasjement og mange har egentlig mye å bidra med inn i drøftinger eller refleksjoner, det er noen som ikke sier noen ting nesten, det tenker jeg ja, det er noen som sier mer.»

Respondent 7 erfarer det motsatte: «Jeg opplever vel egentlig at alle bidrar på et eller annet vis nå i bydelen. Bydelsleder bruker jo sine verktøy i forhold til rundeprinsipper eller utfordrer ulike skoler. Da må en engasjere seg, da må en være litt på.»

Når det kommer til samtalen og hvem som snakker er dette også ulikt mellom respondentene. Respondent 4 peker på agenda, tema og antall deltakere med tanke på engasjement og hvem som snakker. «Det handler om hva som er på agendaen, hva temaet er, hva man skal diskutere, og også hvor mange som faktisk møter opp. Det er mange av de faste som bidrar inn i samtalen. Så er det heldigvis også av at det er sånn at, ut ifra tema og engasjement, så er det mange som kan kaste seg på. Men det er ofte de samme som snakker.»

Respondent 7 beskriver strukturen i møtene medfører engasjement og deltakelse i samtalene «Det er litt sørlandsk lynne. Det er sjelden det blir noen diskusjoner. Samtalene er ofte rekkeframlegg. Man klarer å strukturere slik at alle kan komme til orde på en måte. Det er noen som er mer aktive, engasjert og flinkere enn andre. Men vi har ingen møteplagere. Det er noen som er adskillig mer framoverlente og som har tydelige meninger.»

Enkelte av deltakere kan legge bånd på seg og ikke alle kommer til orde på nettverksmøtene. Det blir også beskrevet at det kan være de samme som tar ordet hver gang.

Respondent 2 har følgende å si om dette: «Det er de samme to-tre som prater hver gang. Og jeg er en av dem. Det er de som er tryggest og har vært der lengst som prater.»

Flere av respondentene opplever at deltakerne er aktive. Noen deltakere er mer aktive enn andre, noen få oppleves som dominerende og andre deltakere er mer lyttende. Det er et mangfold innenfor nettverkene.

Respondent 10 beskriver sitt bydelsnettverk slik: «Ja, det er jo som alle andre møter, at noen sitter og er ikke så aktive. Det er ikke noen som dominerer. Det er noen som sier mer enn andre, men dominerer ikke.

Det er ikke alle som sier noe. Det er jo noen introverter der og. Men de er nok mer ekstroverte når de kommer med personalet sitt. Da har de en litt annen rolle. Jeg tror ikke de er flau for å si noe akkurat. Det er jo aldri noen som blir ledd av. Det er sånn typisk at man ikke er blitt tatt på alvor. Du blir egentlig veldig lyttet til.»

Hvordan er samarbeidet mellom deltakerne?

Samtlige respondenter forteller at det er samarbeid mellom deltakerne i bydelsnettverket. Dette samarbeidet beskrives med bidrag, veiledning av hverandre, tar kontakt med hverandre i møtene og utenom nettverksmøtene for å spørre om råd, søke hjelp og innhente kompetanse. Det beskrives også et samarbeid mellom barneskoler i nærheten av hverandre og ledere kontakter hverandre på telefon eller teams.

Respondent 4 er aktiv utenfor møtene: «Jeg opplever jo at det er mye fint samarbeid. Jeg er ikke redd for å ta kontakt utenom nettverksmøte og spørre om ting, eller hjelpe hverandre med ting, få råd om ting.»

Samarbeid i nettverket beskrives med at man bruker hverandre aktivt og tør å stille spørsmål. Et par av respondentene forteller at dette samarbeidet har kommet ut fra kjennskap til hverandre i nettverket.

Respondent 3 beskriver det slik: «Når man ser på det, er at utenfor de møtene så er jo de andre lederne i bydelen en tett del av nettverket. Hvis jeg lurer på noe, så er det jo først de andre lederne i bydelen jeg vil ringe til. Og så vet jeg gjerne ut ifra de møtene. Hvem som er god på det, hvem som strever med det. Jeg vet hvem som jeg skal ringe til i hvilken sak.»

En av respondentene mener samarbeid mellom skolene ikke fungerer i det store møtet (bydelsnettverket) og beskriver at det har blitt et samarbeid mellom tre skoler utenfor nettverket.

Respondent 1 viser sin avmakt gjennom sivil ulydighet: «Gidder ikke å bry oss om det store møtet der, men nå begynner X skole og Y skole, nå er det vi tre som begynner å spille ball med hverandre. Det kan være bra. Men hvis vi tenker system, så burde det vært på dette bydelsmøtet.»

Respondent 4 mener det er et større potensiale i bydelen for at man kan bli en tydelig bydel, løfte hverandre og bli gode på noe: «Jeg tenker at alle ønsker å hjelpe hverandre, og at vi kan ha et godt samarbeid. Men jeg tror vi har større potensiale. Vi kan få til mye mer.»

Er deltakerne forberedt?

På spørsmål om deltakerne i nettverket er forberedt til møter svarer fire respondenter at de opplever at deltakerne kommer forberedt, men ingen av disse svarer et klart ja på dette. De andre seks mener at det er svært varierende hvor forberedt deltakerne er. Respondentene viser til mangfoldet av deltakere i nettverkene og nyanserer dette. Det innebærer at det i alle nettverk er deltakere som kommer forberedt og det er deltakere som kommer uforberedt. Respondentene viser her mer til tendensen i sitt eget nettverk og deres oppfatning av denne. I tillegg går de litt i seg selv og kjenner på sin egen samvittighet når det gjelder forberedelser. Respondentene klandrer ikke deltakerne for ikke å komme forberedt, men forklarer dette med den høye arbeidsmengden og hektiske hverdagen de opplever skoleledere står i.

Respondent 6 oppsummer oppfatningen til de respondentene som opplever at deltakerne i stor grad er forberedt til møtene:

«Stort sett så tror jeg nok at de fleste er rimelig godt forberedt. Altså de har fått med seg hvilke saker som møter de. Og forberedt på hva som skjer i sin skole i forhold til de sakene. Så kan det godt hende at noen ganger så får man et forberedelsesdokument som noen har lest veldig godt, noen har skummet og noen kanskje ikke har åpnet. Der er det nok noen forskjeller.»

For respondent 5 er glasset mer halvfullt enn halvtomt:

«Om ikke alle deltakerne er forberedt når de kommer, så virker det i alle fall som om de er forberedt.»

Respondent 7 er en av de som opplever at det kan være varierende grad av forberedte deltakere på møtene. Men respondenten tror ikke de manglende forberedelsene skyldes lav motivasjon eller liten vilje, men henviser til skolelederjobbens daglige utfordringer:

«For litt av utfordringen tror jeg som jeg opplever og som jeg vet at andre også opplever, det er jo at det tar en del tid å sette seg inn i mye av disse tingene. Og det å henge med i forhold til alt det andre som man også skal lese i hverdagen og håndtere. Så det er et sterkt ønske om å være et lærende nettverk, og være godt forberedt. Men det er nok en varierende grad av det. Og det handler veldig mye om hvordan trøkket er på skolen.»

Respondentene peker på flere årsaker til lave forberedelser. Dette henger sammen med hva respondentene svarer på de andre spørsmålene i intervjuet, spesielt om mål og hensikt.

Mangel på et tydelig mål eller hensikt kan også spille inn på motivasjonen for å gå på møter eller forberede seg godt.

Respondent 2 sier følgende: «Jeg tror for oss andre er det så lite meningsfullt det vi skal gjøre, at hvis vi ser gjennom det på forhånd, så er det bare flaks. Fordi det er ikke noe av betydning, du setter ikke av tid til det.»

Oppsummert mener respondentene at det ulik grad av forberedelser fra nettverk til nettverk og møte til møte. Det oppleves ikke ytterpunkter der alle eller ingen er forberedt, mer grader av forberedelser og tendenser over tid. De nettverkene der det pekes på en tydelig ledelse melder respondentene også om at det er en kultur i nettverket for å møte forberedt.

Opplever du at det er nok tid til deltakelse?

Respondentene er delt i svaret for tid til deltakelse i nettverket. Det varierer fra de som mener det er for lite tid til de som mener det er passe. Fem av respondentene forteller at de opplever at det aldri er nok tid til deltakelse. Dette må i stedet prioriteres hardt i en travle hverdag med konkurrerende elementer på egen skole. De beskriver videre at man må rydde plass til møtene i kalenderen og gjøre en prioritering.

Respondent 3 sier følgende: «Vi rydder plass til bydelsmøter i den grad vi kan, og da rydder vi plass til den forberedelsen du ønsker å være forberedt til bydelsmøte, men alt er jo en prioritering. Det er jo ikke alltid det vil komme øverst.»

Respondentene forteller også at den travle hverdagen på egen arbeidsplass og at tid er et knapphetsgode, får følger for deres deltakelse i nettverksmøtene.

Respondent 5 beskriver dette treffende: «For du sitter der litt med innbytterpuls hvis du er der, og for det at du vet at du må nå tilbake igjen til et møte, som du har sagt, kvart over 11. Det er jo tida. Jeg føler at det er blitt pakket inn så vanvittig mye i ledelsesjobben.»

Tre av respondentene trekker fram utnyttelsen av tiden i nettverket. Her er det ønske om bedre utnyttelse av tiden, en endring av organiseringen og en strammere agenda fordi de opplever at det er for mange saker.

Respondent 9 uttaler følgende: «For det meldes en del saker vi ikke får tid til å ta inn. Så vi har tid, men hvis vi hadde strukturert det enda mer effektivt. Og vært enda mer strammere på agendaen. Men jeg tror vi har organisert litt annerledes. Sånn som siste møte da.

I stedet for å kjøre alle, så kunne vi kjørt treergrupper. Så hadde vi fått kjørt alt allikevel. Og så hadde du brukt veldig mye mindre tid. Og kanskje hadde det vært enda mer spot on.»

I hvilken grad opplever du at det er en positiv tone og vilje i nettverket?

På spørsmålet om det er en positiv tone og vilje i nettverket svarer syv av respondentene at de opplever at dette er til stede. Deltakerne er opptatt av å støtte og hjelpe hverandre med det man står i, og det er lite klaging. De opplever at det er hyggelig å møtes, det er vilje, godt humør og en hyggelig tone i møtene. Det er også lov å ha frustrasjoner med inn i gruppa. Respondentene forteller at de setter pris på at det er personer med ulik erfaring og kompetanse

i nettverkene, og der er en vilje blant deltakerne til å hjelpe hverandre med de står i. Den sosiale delen med en uformell prat over kaffekoppen er viktig for enkelte.

Respondent 9 understreker dette: «Ja, det er vilje. Også er det mye kompetanse. Det er jo folk som har mye erfaring. Og driver med mye spennende. Så selv om det ikke er akkurat det vi driver med. Så det er jo mye kompetanse. Også er det jo veldig hyggelig. Det er jo veldig hyggelig tone. Folk er jo veldig ok.»

Tre av respondentene forteller at de ikke opplever en positiv tone og vilje i nettverket. Det er ikke alltid like positiv tone i alle saker, enkelte deltakere kan være negative og det kan oppstå subkulturer. Respondentene gir uttrykk for at rektorer og ledere med sterke stemmer og lang erfaring inne i samme rom kan være en krevende øvelse.

Respondent 4 forklarer nærmere: «Jeg opplever noen som konstant er oftere negative enn andre. Noen er alltid positive, noen er alltid litt negative. For å sette det på spissen, det er jo et studie i seg selv.»

5.1.3 Nettverkstilkobling



Bruker deltakerne hverandre utenfor nettverket også? Eventuelt hvor ofte?

Respondentene er ganske samstemte på at de møter og bruker hverandre utenfor nettverket. Kun to respondenter sier at de ikke bruker nettverksdeltakerne aktivt utenfor nettverksmøtene. De aller fleste gir også uttrykk for at det at de har blitt kjent med hverandre i bydelsnettverket har bidratt til å senke terskelen for å ta kontakt og be om råd eller hjelp utenfor nettverket. Når det gjelder hyppigheten av hvor ofte de kontakter hverandre, så er det ingen av respondentene som kvantifiserer dette. Vi kan lese mellom linjene at dette avhenger av hvilke behov skolelederne har der og da. Respondentene viser til at de kontakter hverandre ofte på

mail eller Teams dersom de har spørsmål, mens de fysiske møtene avhenger mer av hva slags utfordringer de trenger hjelp til eller hvor hektisk hverdagen er. Det kommer uansett klart fram at digitale hjelpemidler bidrar til økt interaksjonshyppighet.

Respondent 3 kontakter sine nettverkskollegaer: «Det er jo de i bydelen man ringer først hvis det er noe, for eksempel.»

Respondent 4 utdyper: «Jeg opplever jo at det er mye fint samarbeid. Jeg er ikke redd for å ta kontakt utenom nettverksmøtet og spørre om ting, eller hjelpe hverandre med ting, få råd om ting.»

Respondent 8 forteller at Teams er et sted der man kan spørre om ting: «For vi har jo blitt enige om at vi skal bruke, følge med på Teams, så vi kan stille litt åpne spørsmål og søke litt hjelp og tips og råd.»

Respondent 5 sier noe om å kunne snakke med forbundsfeller som har de samme erfaringene og utfordringene som en selv står i:

«Nei, vi må stå sammen, og det er det vi kjenner på. Det er godt å treffe noen og kunne lette litt på trykket. Og alle skjønner hva hverandre mener siden vi har samme jobb.»

De som ikke bruker nettverket har ulike forklaringer på hvorfor det er slik. Respondent 1 sitt argument er som følger: «Nei, jeg tror det er, det er rett og slett på grunn av bydelsmøtet ikke fungerer.»

Respondent 2 har dannet andre koblinger utenfor nettverket: «Det er litt sånn at de man er venner med, de man har egne relasjoner med, man snakker med hverandre, hjelper hverandre, kontakter hverandre. Det er ikke noe sånn veldig vanlig at du kontakter noen du ikke har en relasjon til, bare fordi de er gode på noe.»

Hvordan foretrekker dere å møtes? Digitalt eller ansikt til ansikt?

Alle respondentene foretrekker å møtes ansikt til ansikt. Men med dagens teknologi så brukes digitale hjelpemidler oftere og mange synes dette er en fordel. Særlig chat eller videomøter trekkes fram som et godt alternativ. Respondentene er dog overens om at skal man bli kjent med noen og ha gode drøftinger så er fysiske møter å foretrekke. Men i en hektisk hverdag er det nyttig å ta i bruk de hjelpemidler som finnes.

Respondent 7 beskriver det slik: «Det å treffes fysisk hos ledere i bydelen, tenker jeg er veldig positivt i forhold til å kunne ha den opplevelsen av å være et kollegium av ledere.»

Respondent 6 sier noe om å møtes både digitalt og fysisk: «Det er lav terskel for oss å ta kontakt med hverandre, og det har blitt lavere og bedre faktisk med Teams. Så vi var forberedt på det digitale når koronaen kom, men vi ble veldig enige etterpå om at det foretrukne er å møtes ansikt til ansikt.»

5.1.4 Nettverksstruktur



I hvilken grad oppfatter du nettverkets struktur som effektivt?

Respondentene er delt i spørsmålet om nettverkets struktur er effektivt. Fem av respondentene mener det er en effektiv struktur. De mener det er en agenda som styres på en tydelig måte med tydelige rammer for møtene. Et par av respondentene mener det også er blitt en mer rød tråd gjennom hele kommunen for hva nettverket holder på med og det er en agenda med mål. Respondent 4 beskriver det med følgende sitat «Det er nødt til å være tydelig ramme og tydelig ledelse. Men alt må være tydelig. Sånn som vi snakket om tidligere med rød tråd, med agenda, med mål.»

Respondentene som ikke mener at nettverket er effektivt, peker på organisering av møtene og agendaen. Sakene er for mange og det er for mye enveisinformasjon som medfører vanskelighet for gode drøftinger. De skulle gjerne hatt en annen struktur for møtene der man er strammere på agendaen. Sakene kommer ofte direkte fra oppvekstetaten til bydelsrektorene som så setter disse på agendaen.

Dette frustrerer respondent 2: «Nå er det bare saker, felles saker som kommer fra Torvet, som bydelsrektoren kommer med. Dette må vi svare ut, dette må vi svare ut, dette må vi svare ut. Og vi skal levere det til neste gang.»

Respondentene forteller også om en organisering der man kunne delt inn i mindre grupper framfor å være over 20 deltakere sammen.

Respondent 9 forklarer: «Det at vi sitter i en kjempestor hestesko, over 20 deltakere, med mange ulike skoler, det hadde kanskje vært mer effektivt å jobbe i mindre grupper.»

Hva tenker du om nettverkets størrelse?

På spørsmålet om nettverkets størrelse er deltakerne delt i sine svar. Alle nettverkene er 20 eller flere personer. Her er det ulike syn på foretrukket antall deltakere og organisering av møter med et stort antall deltakere.

Det er fem respondenter som framhever at det er en fordel med mange deltakere i nettverket. De begrunner dette med at det kan bli flere ulike syn på saker, man kan få til flere diskusjoner i større fora og man blir mindre sårbare hvis det kommer forfall.

Respondent 4 uttaler seg her med «Jeg tror at det er ikke noe i veien for å være mange. Heller for mange enn for få. Men det er veldig vanskelig å si hva som er det perfekte antallet. Det handler mer for meg om strukturen, ledelsen og dedikasjonen til oss som deltaker.»

Respondentene som mener størrelsen på nettverket ikke er fordelaktig begrunner dette med at når man var færre deltakere så kom flere med innspill og var mer på ballen. De opplevde det var mer hjelp til å stå i ting. Argumenter som går igjen er at det ikke er behov for å høre hva alle holder på med, at skolene er ulike, at det er bedre å drøfte saker i mindre grupper, at det er en utfordring å lede en stor gruppe og man har en erfaring med at ikke alle kommer.

Respondent 1 utdyper: «Det å møtes så stor gruppe, med så forskjellige skoler vi driver, så er det strekk i laget og en utfordring å lede denne gruppa. Så det å kunne kalle inn riktig

menneske til riktig agenda, og ha saker til de folkene som kommer, det er noe som ikke helt henger i hop her.»

Er møteantall og hyppighet passe? For mye, for lite?

Åtte av respondentene forteller at møteantall og hyppighet er passe. Møtene er månedlige og varer cirka to og en halv time. Det er overkommelig. Skulle man økt hyppigheten måtte noe annet veket plassen. Det er derimot ikke alle saker man rekker å ta opp i møtene, blant annet eventuelsakene. Respondentene mener lengden på møtet er grei. To av respondentene mener det kan være litt tett mellom møtene grunnet en hektisk hverdag og kunne sett at møtene kunne vært sjeldnere.

Respondent 5 er en av dem: «Om det hadde vært hver sjetten uke, så tror jeg ikke det hadde spilt så veldig stor rolle. For jeg ser det at det av og til kommer det litt tett, nettopp fordi hverdagen er så hektisk.»

Hva ser du på som gode egenskaper hos de andre deltakerne?

På spørsmålet om hva respondentene ser på som gode egenskaper hos de andre deltakerne forteller de om mangfold og variasjon i lederkollegiet. Her trekkes det fram kunnskap hos deltakerne, deling av erfaringer og hva man gjør bra på egen skole. Det snakkes om deltakere med spennende kompetanser som lederutdanning, lærebokforfattere og ekspertise på IKT.

Nettverket har deltakere som har høyt kunnskapsnivå, og deltakere som ikke er redde for å si hva de mener. Deltakerne er ledere i skolen og har forståelsen i forhold til ledelse av skole i det daglige. Respondentene beskriver ledere med erfaring og deltakere med engasjement. Respondent 2 oppsummerer det med følgende utsagn: «.. men det er andre rektorer også som er litt framme i skoa, og setter seg fort inn i ting og har masse engasjement.»

Et par respondenter beskriver trygghet i gruppen og deltakere med respekt for hverandre. Respondent 7 har følgende opplevelse: «Vi er jo et mangfoldig lederkollegium. Det er jo noen som er veldig, veldig strukturerte og veldig firkanta, og så er vi noen som kanskje ikke helt der, men har noen andre tilnærminger. Og diskusjonen og drøftinger og sånt som foregår mellom oss, opplever jeg jo veldig fruktbar.»

Respondentene beskriver her et nettverk med ulike personligheter med omsorg og raushet. De forteller om deltakere som er dyktige, reflekterte, sterke verbale, har et høyt engasjement og

som brenner for skolen. Det er personer med omsorg som innbyr til å bli kjent og som vil hjelpe hverandre. Det er deling av tips og ideer og man kan lære av hverandre.

Respondent 5 beskriver det slik: «Jeg liker at de er ærlige. Det er deling av tips og ideer på et nivå som en kan få overføring på. Det er ikke noen som sitter der og forteller fasiten. Vi har det veldig gøy sammen, så jeg tror nok at den sammensetningen av denne bydelen er veldig god.»

Respondent 7 er nesten lyrisk: «Jeg tror jo at det er, som jeg selv opplever, at vi er på lag. Man unner hverandre å lykkes.»

Er det egenskaper du savner i nettverket?

På spørsmålet om egenskaper respondentene savner tilbakemeldes det at ikke alle egenskaper hos de ulike deltakerne kommer like godt fram. Samtidig tror de at de har en sum av alle personlige egenskaper i gruppen. Respondentene fokuserte mer på hva de faktisk hadde i nettverket, enn hva de savnet.

Fire av respondentene forteller om et ønske om å få fram mer diskusjoner, være utviklingsrettet og være opptatt av skoleutvikling. De er opptatt av å få snakket sammen om temaer som opptar dem, slik som mobbing, utfordrende adferd og hvordan kan man få økonomien på plass.

Lederrollen er et annet av punktene som blir tatt opp. Respondentene ønsker å snakke mer om hva som motiverer og driver de som er ledere. Spørsmål som: “Hva er det som gjør at du går på jobb hver dag og hva er det som gjør deg stolt av arbeidsplassen din?” er noe som ønskelig kunne blitt drøftet mer i nettverket.

Respondentene forteller også om viktigheten av å bygge en kultur hvor man kan løfte hverandre og bydelen.

Respondent 4 forklarer: «Jeg skulle ønske at vi alle var mer dedikerte. At vi alle hadde evnen til å fokusere på det positive vi faktisk kan få ut av det.»

5.1.5 Gjør bydelsnettverket deg bedre rustet til å gjøre jobben din som rektor?

Åtte av ti respondenter svarer bekreftende på at bydelsnettverket har gjort dem bedre rustet til jobben de har som rektor. Selv om respondentene ikke er udelt positive til alle aspekter i

nettverket opplever de det som er verdi å være deltakere der. Respondentene opplever både støtte, trygghet, læring og etablering av relasjoner til kollegaer i dette nettverket.

Respondent 10 sier: «Ja det gjør meg rustet. Det gjør meg tryggere.»

Respondent 5 er på samme linje: «Ja, for jeg får sparre ut en del ting, og svar på en del ting som jeg lurer på, forhold til regler, juss, erfaringer, gode måter å gjøre ting på.

Så det er absolutt et fora som gjør at jeg som leder føler meg tryggere.»

Respondent 3 trekker fram verdien av å delta i nettverket slik: «Bare det å være trygg på andre ledere er i seg selv et sikkerhetsnett. Så det å ha den støtten og høre vurderingene andre ledere gjør på sine skoler, gjør at man får et mer reflektert syn på det man selv gjør.

Og det gir en arena for å kunne få støtte, og få lufta ting, og få diskusjoner.»

Av de to som ikke mener at nettverket er med på å ruste dem til jobben som rektor så er den ene respondenten meget kritisk til nettverket generelt og opplever nettverket mer som en hemsko og som et talerør fra oppvekst sentralt, mens den andre respondenten mer opplever å ha støtte og utvikling i andre nettverk den er en del av.

Respondent 10 rammer hele rektorrollen og behovet for en støtte- og læringsarena på en elegant måte:

«Denne åpenheten er jeg litt opptatt av. For jeg tror mange av skoleledere også i perioder med meg at vi er litt for redde for å dele ting som ikke fungerer. Vi sitter der og skal løse alt, og tror at vi er supermenn. Men vi er jo ikke det. Vi er jo bare mennesker og skoleledere.»

5.2 Hovedtrekk fra det empiriske materialet

Ledelse, medbestemmelse og tillit peker seg ut som hovedelementer etter å ha gjennomgått det empiriske materialet. Respondentene gir uttrykk for at de opplever ulik grad av ledelse i bydelsnettverkene, de ønsker seg større muligheter for selv å påvirke innholdet i nettverket, men samtidig synes de at bydelsnettverket er et godt sted å være deltaker i.

Ledelse av nettverket er en viktig faktor for graden av opplevd utbytte. Respondentene belyser dette med at ledelse er med på å påvirke oppfatningen av mål og hensikt med nettverksmøtene. Deltakerne som er mest fornøyd med nettverksutbyttet er også mest

fornøyd med hvordan nettverksmøtene ledes. De som er minst fornøyd peker også på elementer ved ledelsen. Respondentene er peker ikke på lederen som person, men er opptatt av hvordan denne istandsettes til oppdraget fra nivået over..

Videre ser vi at til tross for ulik oppfatning av hvordan nettverkene ledes, så gir flertallet av respondentene tilbakemelding om at de opplever en høy grad av tillit og trygghet. Det er i nettverkene etablert et felleskap hvor det oppleves å være åpenhet mellom deltakerne, en god tone og en arena hvor man er opptatt av å støtte og dele med hverandre.

Respondentene peker videre på samarbeid mellom deltakerne innad i nettverkene. Her beskriver alle respondentene et samarbeid med bidrag, veiledning og at man kan ta kontakt med hverandre for å søke hjelp og spørre om råd. Det kommer også frem at det kan være et større potensiale i bydelsnettverket for å samarbeide med hverandre, løfte hverandre og bli gode. I tillegg trekker respondentene fram behovet for å kunne sette sitt eget preg på møtene gjennom å løfte frem saker som betyr noe for dem.

Respondentene er delte i synet på nettverkens struktur. Den ene delen peker på at nettverksmøtene styres med tydelighet, rammer og agenda. Den andre delen av respondentene peker på for mange saker og mye enveisinformasjon fra leder medfører vanskelighet for gode drøftinger. I tillegg er respondentene opptatt av hvordan kommunikasjonen og dialogen i nettverksmøtene fungerer. De forteller om at det ikke eksisterer en klar struktur som ivaretar muligheten for at alle deltakerne kan komme til orde og bidra. Respondentene var stort sett fornøyd med nettverkens størrelse, men ønsket mulighet for å dele i mindre grupper etter behov..

Hovedmengden av respondentene mener nettverkene i utgangspunktet gjør dem bedre rustet til å gjøre jobben som rektor.

6.0 Refleksjoner rundt funn relatert til problemstillingene

Vi har i kapittel 5 presentert et empirisk materiale som sier oss noe om de utvalgte skoleledernes oppfatning av bydelsnettverkens funksjonsmåte.

I dette kapittelet vil vi gå mer i dybden på Leithwood (2019) sine kategorier. Vi skal se nærmere på det empiriske materialet i lys av det teoretiske rammeverket til Leithwood, slik at vi kan svare på de to problemstillingene vi har reist.

Målet er å peke på hva som samsvarer og hvor det er avstand i funnene sett opp mot teorien. Gjennom dette vil vi forsøke å gi et bilde av i hvilken grad bydelsnettverket i Kristiansand fungerer som støtte- og læringsarena. I drøftingen holder vi oss fortsatt til de fire faktorene vi har benyttet, nettverksledelse, nettverkshelse, nettverkstilkobling og nettverksstruktur. Til slutt vil vi gå inn på del to av problemstillingen der vi sammen med respondentenes svar gir en oversikt over hva som eventuelt skal til for å øke utbyttet av nettverksdeltakelsen.

6.1 Drøfting av problemstilling 1

I hvilken grad oppfatter rektorene i Kristiansand kommune bydelsnettverket som en støtte- og læringsarena?

Nettverksledelse:

Leithwood argumenterer i sine funn at ledelse av nettverk har stor påvirkning på effekter og utbytte for deltakerne i nettverket. Han viser til at hvis ikke det brukes ressurser fra skoleeier til å utvikle nettverkslederens kapasitet for å drive nettverket effektivt og istandsette lederne til å pleie den beste form for samarbeid i nettverket, så er en satsing på disse nettverkene tilnærmet bortkastet (Leithwood, 2019, s. 189).

Ingen av våre respondenter stiller seg likegyldig til ledelse av nettverkene. Ledelse trekkes fram som en vesentlig faktor for både respondentenes motivasjon for å delta og for deres opplevelse av hvor meningsfullt det er å være deltaker.

De som gir tilbakemelding om at de opplever nettverket som velfungerende og med et godt driv, viser til at de har en tydelig leder som holder tak i prosessene. I vår undersøkelse ser vi at respondentene er delt om hvordan de opplever hvordan nettverket ledes.

Respondent 5 er i den positive leiren:

«Jeg synes jo at bydelsrektoren er veldig flink til å balansere struktur og det å kunne komme seg videre når vi har kjørt oss litt fast. Det er en tydelig hensikt med møtene.»

Respondent 3 underbygger: «Det er en tydelig lederstruktur i møtene, og så er det deltakerne som diskuterer, det er våre innspill som blir brukt.»

Disse respondentene tilbakemelder om en nettverksledelse som holder i strukturen, leder dialogen og som hjelper nettverket å holde riktig kurs. Da øker også sannsynligheten for motivasjon og utbytte for deltakerne.

Den andre halvparten peker også på ledelse av nettverket, men da i en mer negativ forstand. Disse opplever at lederen ikke klarer å ha en rød tråd, drive prosesser eller bidra til at nettverket kan nå sitt fulle potensiale.

Det er verdt å merke seg at der respondentene påpeker mangler i ledelse, så går de ikke til personangrep. De snakker om ledelsen, ikke lederen. Respondentene tilbakemelder at det mest handler om hvordan denne lederen istandsettes og får mulighet til å lykkes av skoleeier. Respondent 9 sier: «Jeg tenker litt på den der rollen som en bydelsleder har, om den er egentlig avklart med alle på det, og ikke minst vedkommende selv.»

Respondent 4 underbygger dette med å si: «Og det tror jeg ikke bare handler om disse som er ledere, men det handler om hele veien her. At det som kommer fra nivået over bydelsrektorene, at det liksom er gjennomgående på alle nivåer da. Det tror jeg er kjempeviktig. Det vil jo også gjøre det lettere for disse som leder bydelsnettverkene. For noen ganger så kan det virke litt som om ting kommer litt kastet på.»

Det samme gjelder der respondentene trekker fram god ledelse. Her handler det mer om lederens individuelle lederferdigheter og hvordan den, uavhengig av mandat ovenfra, klarer å holde i prosessene og skape forpliktelse og deltakelse i nettverket.

Når ledelse trekkes fram av Leithwood (2019) som så avgjørende, og når respondentene på sin side viser til ledelse som en viktig faktor, så er det fristende å stille spørsmålet om hvorfor respondentene ikke har en oppfatning om at det legges mer vekt på dette fra skoleeiernivå? Det er tross alt skoleeier som har initiert bydelsnettverkene og antas se på dette som en viktig utviklingsarena for sine skoleledere. I strategiplanen "*Sterkere sammen for barn og unge*", som vi går nærmere inn på i kapittel 2 i denne oppgaven, er lærende nettverk nevnt som et eget punkt. Dog kun presentert som ulike sitater. Men det viser at Kristiansand kommune ønsker å trekke fram nettverk og kapasitetsbygging som viktig pilarer å bygge sin strategi for oppvekstfeltet på.

Leithwood trekker fram muligheten for å skifte på lederskapet i nettverket. Dette fordi at nettverket består av likemenn og ledelse bør i så måte gå på omgang. Men også fordi dette er en mulighet til at den personen som innehar størst kunnskap eller kapasitet på et område nettverket arbeider med, kan lede og holde i prosessene i nettopp den bestemte saken (Leithwood, 2019, s. 175).

Det finnes selvfølgelig praktiske hindringer her. Et hyppig skifte av ledelse kan bidra til lite kontinuitet. Lederen kan oppleve å få for liten tid til å vokse seg inn i rollen. Samtidig er det nyttig å se på mulighetene denne delen av nettverksteorien gir innenfor ledelse av nettverk. Alle deltakere i et skoleledernettsverk er ledere og ved å få en formell opplæring i hvordan man best leder et nettverk, så kan man også få opplæring og søkelys på lederegenskaper som kan være nyttige for å lede prosesser på egen enhet. Et felles fokus på hvordan man driver god og effektiv møteledelse kunne vært en god investering for alle ledere i utgangspunktet. Slik hadde man hevet bevisstheten for hvordan nettverk skal ledes og økt muligheten for at flere kunne bidratt inn i denne rollen.

Nettverkshelse

Leithwood peker på at nettverksledelse og nettverkshelse henger sammen, der faktorene som påvirker nettverkshelsen også påvirkes av nettverksledelsen. Han beskriver videre at velfungerende nettverk er nettverk med klare formål, klare forventninger og spesifikke mål knyttet til medlemmenes oppgaver. Her er det tillit blant medlemmene hvor man bidrar til åpne, ærlige og ekte samtaler om praksis og utfordringer fra egen arbeidsplass. Medlemmene er forpliktet til nettverkets mål, det er vilje til samarbeid i stedet for å konkurrere og det er samvittighetsfulle forberedelser i forkant av nettverksmøtene. (Leithwood, 2019, s. 179)

Ut fra dette kan man utlede at nettverkshelsen er god når nettverksledelsen er god. Deltakerne opplever god kommunikasjon gjennom dialog og ikke enveissamtaler, det er samarbeid mellom deltakerne og relasjoner med trygghet og tillit.

Flertallet av respondentene beskriver bydelsnettverkene som et godt felleskap å være kollega i. Man opplever at man vil hverandre vel og spiller hverandre gode. Deltakerne opplever samarbeid der man kan veilede hverandre slik at man kan spørre om råd og man bruker hverandres kompetanse. Samtalene i nettverkene derimot varierer ut fra ulike faktorer som leders styring, agenda og struktur. Dette påvirker deltakernes engasjement.

Et stort flertall av respondentene gir i hver sin grad uttrykk for at det er tillit og trygghet mellom deltakerne i nettverkene. Det gis tilbakemelding fra de fleste deltakere at det er stor takhøyde for å si hva man strever med, man kan stille dumme spørsmål, man opplever åpenhet og raushet, det er en god tone, god stemning og trygghet i nettverksgruppa.

Respondent 6 utdyper dette:

«Jeg tror jo det er noe med menneskene som er med. Også er det klart at noe ligger nok i en slags kultur. Jeg innledet jo litt med å si at vi synes at vi er veldig gode.»

Dette er ikke like unisont fra alle deltakerne. Et lite mindretall mener at nettverket ikke har full score på tillit og trygghet. De argumenterer med at en årsak kan være for eksempel sterke personligheter. De stiller også spørsmål om den psykologiske tryggheten er til stede og om forpliktelsene fra deltakerne overholdes.

Respondent 1 utdyper: «Det ligger i gruppas natur at man ikke trenger å forplikte seg til noe, og da har jeg ikke tillit til det som dukker opp der.» Gjensidig tillit er et trekk ved velfungerende nettverk og en nøkkelforutsetning for produktivt samarbeid (Hite et al., 2005, i Leithwood, 2019, s. 179).

Leithwood (2019) argumenterer for at nettverkledelse og nettverkshelse henger sammen. Vi kan se tendenser til at det er slik i bydelsnettverket, men vi kan ikke fastlå dette hundre prosent. Oppfatningen av nettverksledelsen og opplevelsen av trygghet, tillit og samarbeid i nettverket samsvarer ikke fullt ut hos alle respondentene. Dette er det interessant å se nærmere på.

Hva gjør at deltakerne i stor grad opplever nettverket som et godt sted å være, men samtidig ikke like fullt opplever ledelsen av nettverket som godt? Her avviker våre funn noe fra Leithwood (2019) sin forskning. Det burde ut fra teorien vært en større sammenheng mellom opplevd tillit, trygghet og samarbeid i nettverket og opplevelsen av god ledelse. Hva er det i bydelsnettverket som gjør at deltakerne føler seg hjemme der, selv om de mener ledelsen ikke er god nok?

Potensialet for en trygg møteplass for skolelederne er til stede. De aller fleste respondentene stiller seg positive til det kollegiale fellesskapet. Vi opplever at bydelsnettverket har etablert en god funksjon som støttearena.

Nettverkstilkobling

Nettverkstilkobling handler om hvordan deltakerne i nettverket bruker hverandre utenfor nettverket og deres frekvens i interaksjoner (Leithwood, 2019, s. 188). En økt tilknytning til nettverket kan bidra til å øke informasjonsdeling og flyt mellom deltakerne som igjen påvirker planlegging og utførelse av framtidige aktiviteter. (Abeloa et al., 2007, i Leithwood, 2019, s. 180).

Ved å oppleve en tilkobling til nettverket er målet at deltakerne også bruker hverandre utenfor nettverksmøtene. Dette kan igjen føre til en mer samkjørt praksis, en følelse av støtte, av å ikke stå alene og mulighet for å lære av hverandre.

Respondentene sier ganske klart at de bruker hverandre utenfor nettverket. To respondenter er klare på at de ikke bruker bydelsnettverket, men at de har andre de spiller på i rektorkollegiet. Det er en tydelig tendens at det er viktig for skolelederne å ha noen å spille på, ringe til eller drøfte med. Dette både for å få hjelp og råd i ulike saker, dele praktisk info og vite at man har noen å støtte seg på. Flertallet viser til at bydelsnettverket har bidratt til å være en inngang der man kan knytte kontakter.

Skolelederne deltar i ulike typer nettverk og felles møter. Det er ikke utenkelig at disse lederne uansett ville funnet kollegaer å støtte seg på i noen av disse fora. Men det virker som om bydelsnettverkets hyppige møtrefrekvens og geografiske sammensetning bidrar til en slags felles lagfølelse der man har mulighet til å etablere kjennskap til hverandre, og på grunn av det blir terskelen lavere for å ta kontakt.

Leithwood sier om nettverkstilkobling at de mest produktive samarbeid skjer dersom man kan møtes ansikt til ansikt. Dette gjelder både innad på nettverksmøter og når man interagerer utenfor nettverket (Leithwood, 2019, s. 191). Men Leithwood (2019) sier også at teknologi kan bidra til at større nettverk kan være mer effektive fordi de tekniske løsningene gjør at flere kan interagere på en god måte.

Dette underbygges av respondentenes opplevelser. Flere er positive og har blitt mer vant til å ta i bruk tekniske løsninger som blant annet Teams. Her kan de bruke nettverket til å legge ut ulike typer spørsmål og forslag og får da respons fra gruppen. Det forenkler mye i en hektisk hverdag. Men for å komme dit at man kjenner trygghet nok og tillit til de man interagerer med trekkes det fram at det er ønskelig å ha kontakt ansikt til ansikt. Den formen for interaksjon bidrar til å bygge relasjoner som er gode å ha med seg videre. I bydelsnettverkene kan det da ligge til rette for å etablere slike relasjoner og møter.

Nettverksstruktur

Leithwood viser til at nettverksstruktur ikke er sammenkoblet med de tre andre faktorene. Der de tre andre faktorene påvirker hverandre og utbyttet av nettverket finner man ikke like tydelige påvirkninger når det gjelder nettverksstruktur (Leithwood, 2019, s. 184)

Samtidig er det elementer i nettverksstruktur som respondentene har vært opptatt av. Dette gjelder spesielt størrelsen av nettverket og hvordan møtene er organisert. Leithwood (2019) trekker fram størrelse på nettverk og egenskaper hos deltakerne som en viktig faktor for nettverksstruktur. Hvor stort nettverket er kan også påvirke hvordan kommunikasjonen flyter og igjen ha noe å si for nettverkshelsen.

Størrelsen på bydelsnettverkene i Kristiansand kommune er rimelig like med rundt 20 deltakere i hvert nettverk. Ingen av respondentene har spesielt sterke meninger omkring dette antallet. Det de var opptatt av var hvordan møtene ble organisert i forhold til å oppnå god kommunikasjon mellom deltakerne. Når gruppene hadde et stort antall deltakere ble man mindre sårbare hvis det var frafall i nettverksmøtene, man kunne dele i mindre grupper og få fram flere og ulike syn i saker. Respondent 4 forklarer: «Jeg tror at det er ikke noe i veien for å være mange. Heller for mange enn for få. Men det er veldig vanskelig å si hva som er det perfekte antallet. Det handler mer for meg om strukturen, ledelsen og dedikasjonen til oss som deltakere.»

På dette punktet ser vi at informasjonen respondentene gir oss ikke helt sammenfaller med verken Leithwood (2019) eller Holmquist (2010) når det gjelder nettverkets totale gruppestørrelse. Respondentene er mer opptatt av hvordan selve møtene organiseres slik at flest mulig kan bidra og komme til orde, enn antall deltakere. Men flere respondenter peker på muligheten til å jobbe i mindre grupper i deler av møtene for å oppnå bedre drøfting, dialog og diskusjoner. Ved å jobbe i mindre grupper kan man oppnå at flere kommer til orde, og deltakerne ønsker mulighet for mer involvering. Her kommer vi igjen tilbake til ledelsen av nettverket. Lederens evne til å fasilitere for samarbeid vil være med på å påvirke opplevelsen av utbyttet.

Når det gjelder egenskaper hos de andre deltakerne ser vi at respondentene setter pris på mangfold og variasjon. Respondentene trekker også fram deltakernes gode kompetanse og høye kunnskapsnivå. Dette sammenfaller i noen grad med Leithwood (2019) hvor det

framheves deltakere som har en kombinasjon av ekspertise, kunnskap og ydmyke holdninger. Vi finner ingen store eller markante forskjeller på dette området.

6.2 Drøfting av problemstilling 2

Hva skal eventuelt til for at Bydelsnettverket kan innta en støttende og lærende funksjon?

Gjennom våre funn ser vi at respondentene opplever nettverket i større grad støttende enn lærende. Åtte av ti mener at nettverket gjør dem bedre rustet til jobben. Nettverket oppleves for de fleste å ha en funksjon. Men respondentene uttrykker også at bydelsnettverket kan utvikles og foredles. Det finnes et utviklingspotensiale her. I denne drøftingen vil vi peke på faktorer i teorien til Leithwood (2019) som vi tenker kan være nyttige å utvikle videre for å oppnå et bedre fungerende nettverk. Disse faktorene ønsker vi å underbygge med respondentenes svar på følgende spørsmål «*Hva tenker du skal til for at nettverket kan nå sitt fulle potensiale?*»

Vi erfarte at alle respondentene var opptatt av at nettverket har et potensiale for utvikling. Oppsummert kan vi kategorisere respondentenes tilbakemelding på hvor denne utviklingen bør skje i tre hovedpunkter. Dette er innen ledelse, organisering og egen rolle i nettverket. I tillegg nevner respondentene rektorutvalgets rolle som premissleverandør for bydelsnettverket i Kristiansand.

Vi har gjennom teori og funn vist til Leithwood (2019) som underbygger ledelse som en sentral faktor for at nettverk skal fungere godt. Leithwood (2019) er også tydelig på at lederrollen i nettverket spiller en vesentlig rolle for hvilket utbytte deltakerne sitter igjen med. Utbyttet av nettverket handler om utvikling av individuell og kollektiv kapasitet hos medlemmene.

Det er derfor interessant at respondentene peker på lederrollen for å utvikle nettverket. De argumenterer for at rollen som leder av nettverkene både kan tydeliggjøres og utvikles. Respondent 9 understreker dette: «En bydelsleder må ha et klart mandat. En bydelsleder, selv om den er blant likemenn, må lede noe. Man må utvikle lederrollen.»

Respondent 7 utdyper dette videre: «Det er viktig at nettverkene styres, og det er viktig at det er tydelige rammer, for at det skal funke.»

Respondent 1 peker også på lederrollen: «Den som skal lede dette har nødt til å vite hvem som kommer, hvor er vi nå, hva skjer. Det blikket inn krever at selve funksjonen bydelsrektoren har nødt til å få et annet mandat.»

Ut fra våre funn ser vi at det er en ulik oppfatning fra respondentene av hva lederrollen er og hvordan den utføres i dag. Det sier oss at mest sannsynlig foreligger det ikke en felles instruks fra skoleeier om hvordan nettverkene skal ledes. Hvilke kvaliteter og egenskaper er det da skoleeier ser etter når det for eksempel velges ut ledere til nettverket?

Nå oppleves det for respondentene at det er lederens personlige egenskaper som avgjør hvordan lederrollen utføres i nettverkene.

Her vil vi ut fra teori og empiri påpeke at hvis Kristiansand kommune ønsker å utvikle bydelsnettverket videre så kan det være nyttig å begynne med å utvikle og definere lederrollen. Dette underbygges av Leithwood, som sier at noe av det viktigste man kan gjøre for å utvikle gode skoleledernettsverk er å fokusere på å istandsette lederen og lære denne opp i nettverksledelse. (Leithwood, 2019, s. 189)

Nettverk som bidrar til høyt utbytte har lagt til rette for mye to-veis-kommunikasjon. (Leithwood, 2019, s. 179). Deltakerne får tid til å samarbeide og å utveksle kunnskap med hverandre. Med dette oppstår læring.

For å kunne legge til rette for høyere grad av samarbeid i nettverket handler det om hvordan møtene organiseres og hvordan medlemmene aktiviseres. Ved å ha mindre grupper der flere deltakere er involvert i menings- og informasjonsutveksling kan man oppnå at flere deltakere opplever seg involvert og at de bidrar sammen med andre.

Hvordan nettverkene er organisert er et område respondentene tenker at det er rom for utvikling rundt. Det er en faktor for at nettverket skal oppleves nyttig. Forberedelser, tid og arbeid i mindre grupper er elementer som respondentene trekker fram.

Respondent 2 er tydelig på dette: «Vi bør jobbe mer i grupper.»

Respondent 10 sier følgende: «Men det må settes av mer tid til det, for å få mer kvalitet.

La oss jobbe lengre med ting, og bli enda bedre til å bli kjent med skolene i nettverket.»

Respondent 9 foreslår også å arbeide i mindre grupper: «Vi kunne jobbet mer i lærende profesjonsfelleskap, mer i mindre grupper. Kunne gruppert oss mer etter skoleslag.»

Respondentene etterlyser mer anledning til dialog, involvering og samtaler. De beskriver at det i noen nettverk går mye tid til å lytte til for eksempel informasjon fra bydelsleder. Ønsket er å lære mer av hverandre og skape noe sammen.

Respondent 2 oppsummerer dette slik: «Vi må jobbe gruppevis med ting vi ønsker å ta tak i eller bli bedre på. Det kunne vært gull dette her hvis dette ble en arena der vi utviklet oss og ble bedre. Man må begynne å tenke sammen med andre for å skape de beste skolene.»

Dette bekreftes i teorien der det vises til at sterke samarbeidsrelasjoner kan bidra til læring og utbytte i nettverket. (Leithwood, 2019, s. 179).

Den tredje faktoren vi ønsker å trekke fram handler om nettverkshelse gjennom deltakernes involvering og autonomi i nettverket. Leithwood viser til at svært produktive nettverk har mye innflytelse over eget arbeid. Det legges vekt på samarbeid i stedet for konkurranse og deltakerne kommer forberedt og er villige til å jobbe mot nettverkets mål. I tillegg trekkes det fram at det er høy grad av tillit mellom medlemmene i nettverket (Leithwood, 2019, s. 187).

Når det gjelder tillit så er respondentene ganske unisone på at dette er på plass. De tilbakemelder en stor grad av tiltro til hverandre, i tillegg til gode relasjoner, en positiv tone og vilje. Respondentene oppgir at de er trygge og gjerne benytter skoleledere i samme bydelsnettverk til dele erfaringer med eller til å spørre om råd. Dette ser de er med å skape en god plattform for samarbeid. Her tolker vi det som at i bydelsnettverkene i Kristiansand er det mye som ligger godt til rette for å opprettholde og etablere trygghet i nettverkene.

Videre så forteller respondentene at de ønsker en høyere grad av innflytelse på innholdet i nettverket. De trekker samtidig fram sin egen rolle som deltakere i form av at de må forplikte seg mer og komme bedre forberedt.

Respondent 8 peker på dette med eierskap til innholdet: «Da synes jeg vi kanskje i større grad skal få lov til å være med på en måte også tenke hvordan dette vil passe for vår bydel, hvordan skal vi gjøre dette til vårt i vår bydel på en god måte.»

Respondent 3 utdyper dette og trekker også linjer til lederens rolle: «Jeg tenker i alle fall at det må være en veldig reflektert vurdering av hva nettverket skal jobbe med. Det ene er jo at deltakerne må være aktive og velge ut hva. Så må det på en måte være en leder som da filtrerer hva som er med og bidrar til at vi når de målene vi skal.»

Respondent 2 er klar i sin tilbakemelding: «Sakene vi jobber med må bety mer for oss.»

Deltakerne ønsker mer innflytelse på innholdet i nettverket. Leithwood støtter dette, men trekker også fram at innholdet må henge sammen med skolens og kommunens overordnede mål. (Leithwood, 2019, s. 187)

Når det gjelder deltakernes forpliktelser og forventninger så står respondent 4 sitt utsagn for hele oppsummeringen:

«At vi vet hva vi skal. At vi har langsiktige mål. At alle som deltar går inn for det. At vi prioriterer å være der, at vi forplikter oss til å gjøre det vi er enige om. At det er tydelig ledelse.»

Den tredje faktoren det kan være nyttig å se nærmere på er at deltakerne selv ønsker mer involvering og innflytelse på sakene og innholdet i bydelsnettverket. Deltakerne trekker også fram sine egne forpliktelser og forberedelser. Det siste må deltakerne selv være med å bygge opp en kultur rundt, mer enn at det direkte kan initieres eller bestemmes fra skoleeier. Men kanskje vil det være lettere å forplikte seg og forberede seg hvis man finner mening i deltakelsen og opplever høyt læringsutbytte. For eksempel gjennom å ha innflytelse på hvilke saker som tas opp i nettverket. Saker som angår rektorenes arbeidssituasjon og hverdag, kombinert med få, men relevante saker fra skoleeier.

Et siste punkt respondentene trekker fram som et potensiale for utvikling er rektorutvalgets rolle. Rektorutvalget skal være med på å sette retning for bydelsarbeidet. Det virker som om noen av deltakerne ikke opplever at det er en tydelig sammenheng mellom det som skjer i rektorutvalget og det som skjer i bydelsnettverkene. Rektorutvalgets rolle bør ses i sammenheng med bydelsnettverkets funksjon, ikke minst når det gjelder å utvikle lederkapasitet og arbeide med likere lederpraksis i nettverkene.

6.3 Konklusjon av problemstilling 1

Etter å ha drøftet Leithwood (2019) opp mot empirien mer i dybden kan vi konkludere med at vi ikke er helt der at vi ser at bydelsnettverket som en gjennomgående læringsarena.

Vi ser på bydelsnettverket mer som et informasjonspunkt, et møtepunkt og et refleksjonspunkt. Det interessante er at lederne ikke vil avslutte eller avskaffe nettverket. De synes det er bra å delta, men de signaliserer også at de kunne fått mer ut av det.

Noen respondenter er svært positive mens andre er mer skeptiske. Begge sider ser nytten og det interessante i nettverket på sin måte. Men det kan gjøres noe mer for å utvikle dette til at deltakerne opplever enda mer utbytte og læring.

Først og fremst kan vi utlede gjennom våre funn at bydelsnettverket nå er mer en arena for støtte enn læring. Det er også en arena for fellesskap. Selv de som er minst positivt innstilt til nettverket setter pris på sine kollegaer. Det viser at det ligger et potensiale i nettverket for at deltakerne her kan hente støtte hos hverandre i en hektisk hverdag.

Opplevelsen av bydelsnettverket som en arena for læring varierer blant respondentene. Leithwood (2019) sitt teoretiske rammeverk forteller oss at ledelse av nettverkene påvirker denne opplevelsen. Det underbygges også av funn hos respondentene. De viser til at det er ulik oppfatning av både mål og hensikt med nettverket og at ledelsen har noe å si for å oppnå dette. Det bør derfor arbeides aktivt fra skoleeier for å få tydeligere fram målet og hensikten med nettverkene og utvikle lederfunksjonen.

Konklusjonen på problemstilling nummer to vil vi ta med oss inn i avslutningskapittelet vårt. Dette kapittelet har vi valgt å kalle “Hva skal til for at bydelsnettverkene skal innta en enda mer støttende og lærende funksjon”

7.0 Hva skal til for at bydelsnettverkene skal innta en enda mer støttende og lærende funksjon?

I denne oppgaven ønsket vi å gå i dybden på bydelsnettverket i nye Kristiansand kommune. Vi ville undersøke hvordan deltakerne selv opplevde effekten av nettverket og hvordan dette kunne bidra til å styrke dem i en krevende og hektisk arbeidshverdag.

Videre ville vi se på om det var områder om det kunne være nyttig å peke på med tanke på å utvikle bydelsnettverket videre. Kommunen har gjennom sin strategiplan valgt å bruke nettverk som en satsing på å bygge kollektiv kapasitet (Strategiplan for oppvekst 2020-2025, 2020). Bydelsnettverket er en del av denne satsingen, men samtidig også et nettverk der skolelederprofesjonen møtes. Det ligger til rette for at dette nettverket kan styrke skolelederne.

Vi ønsket å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse. Det er gjort kvantitative undersøkelser fra før når det gjelder skolelederne og bydelsnettverket i Kristiansand. Blant annet gjennom satsingen “En handlekraftig oppvekstsektor” (Strategiplan for oppvekst 2020-2025, 2020). Vi ville derfor gå tettere inn på skolelederne og få fram deres stemmer når det gjaldt bydelsnettverket. Ved å gjøre dette kan vår oppgave bidra til å være et supplement til de kvantitative undersøkelsene og man kan etablere mer dybdekunnskap om nettverket. Metoden vi har brukt for å hente empiri hos våre informanter er intervju. Vi valgte ut to rektorer fra hver bydel, fordelt jevnt på erfaring og kjønn. Med dette mente vi at vi kunne få et bredt og godt nok sammensatt bilde av rektorenes opplevelse, utbytte og tanker om utvikling av nettverkene. Vi opplevde at informantene var engasjerte rundt temaet, hadde mange konkrete innspill og snakket åpent og fritt. Tema for intervjuene kom fra det teoretiske rammeverket vi etablerte ut fra Leithwood (2019). Dette ga oss også et grunnlag å analysere empirien opp mot.

Fra et skolelederperspektiv så er ikke deltakelse i nettverk en kjerneoppgave.

Nettverksdeltakelse foregår parallelt med alt det andre arbeidet som skal gjøres på egen skole. Men nettverket kan være et sted der man kan oppleve å bli bedre rustet til å utføre den daglige jobben.

Våre funn viser at skolelederne uttrykker at bydelsnettverket i stor grad bidrar til å gjøre dem mer rustet til å håndtere den krevende hverdagen de står i. De forteller videre om gode relasjoner, tillit, og fine kollegaer. Hovedinntrykket er at det eksisterer et godt

kollegafelleskap i bydelsnettverkene i Kristiansand og i skoleledermiljøet. Det forteller oss at det er et godt fundament i bydelsnettverkene og at dette fundamentet kan bidra til å være en plattform for videre utvikling.

Respondentene gir også tilbakemelding om at det er rom for forbedring av nettverket. Selv om enkelte respondenter uttrykker at de er mindre fornøyde enn andre, så oppgir alle et ønske om eller behov for å finne støtte og læring for å kunne utvikle seg i rollen sin. Det er tydelig et ønske om en arena for å dele erfaringer, drøfte saker og ta opp spørsmål som respondentene møter i sin arbeidshverdag. Dette ønsker de å dele med personer som er i samme rolle og posisjon.

Respondentene peker på ulike områder som de har behov for å utvikle for å kunne oppleve større utbytte av nettverket. Det som utmerker seg er: Ledelse, organisering og mulighet for mer autonomi og påvirkning av innholdet i nettverksmøtene. I tillegg henviser flere respondenter til rektorutvalget og dets rolle opp mot bydelsnettverkene.

I dette avslutningskapittelet vil vi gå nærmere inn på hvert av de fire punktene som respondentene tilbakemelder. Vi vil presentere dem underbygget med teori og komme med konkrete forslag til hvordan man kan bruke disse som et utgangspunkt for å utvikle bydelsnettverket videre til å bli en enda mer lærende arena.

7.1 Forslag 1: Ledelse

Ledelse er en avgjørende faktor for at deltakelse i nettverk skal oppleves nyttig. Dette underbygges av Leithwood (2019) og understøttes av Holmquist (2010) og Agranoff (2007). Leithwood argumenterer sterkt for å bygge lederkapasitet med spesielt fokus på å lede nettverk og å lede samarbeidet som foregår i nettverkene. (Leithwood, 2019, s. 189). Holmquist viser til at for å bygge kapasitet som bidrar til en organisatorisk forandring så må nettverkene være lederstyrt med administrativ støtte (Holmquist, 2010, s. 147). Fullan og Rincon-Gallardo peker på at nettverk må ledes målrettet av ledere som fasiliterer læring (Fullan & Rincon-Gallardo, 2015, s. 15).

Det handler om å investere i nettverkslederen. Dennes rolle er avgjørende for å skape gode nettverk.

Våre konkrete forslag til å utvikle bydelslederrollen er disse:

- Bydelsleder må kurses i nettverksledelse.

- Det må etableres felles retningslinjer for hvordan bydelsnettverkene ledes.
- Bydelsleder må få tid til å være nettverksleder – det må etableres en balanse mellom å lede egen skole og et nettverk.
- Det må etableres tydelige retningslinjer på hva som skal til for å bli nettverksleder, hvor lenge man skal ha denne posisjonen og hvordan disse velges ut.

Holmquist (2010) advarer mot at dårlige kunnskaper om nettverksarbeid kan bidra til å redusere effekten av nettverkene. En tydeligere satsing på både leders rolle i nettverket og deltakernes bevissthet rundt hva nettverksarbeid innebærer kan gi avkastning når det gjelder deltakernes utbytte. Derfor må det legges ned ressurser i å styrke bydelsleders kapasitet når det gjelder å lede nettverkene.

Det er viktig å få fram at den som i dag leder bydelsnettverkene også leder egen skole. Vi har argumentert gjennom denne oppgaven med at en skoleleders jobb er omfattende og krevende. Derfor må det legges til rette for at de skolelederne som skal lede nettverk kan utføre denne rollen godt samtidig som de håndterer de utfordringene de står i hver dag. Det kan være at teamet rundt skoleledere som har nettverkslederjobben må styrkes på de skolene dette gjelder. Til sist gjelder det utvelgelse av bydelsleder. Det bør komme tydeligere fram fra skoleeier hvilke egenskaper som foretrekkes i rollen, hvor lenge av gangen leder skal ha dette mandatet og om leder skal utnevnes av skoleeier eller velges av deltakerne. Det handler om å finne rett person til rett tid.

7.2 Forslag 2: Organisering

Når det gjelder organisering så handler dette om å legge til rette for gode samarbeid og at flest mulig deltakere opplever at de er involvert og kommer til orde. Bydelsnettverkene har rundt 20 deltakere og da kreves det en bevisst organisering for å engasjere alle. Leithwood (2019) og Holmquist (2010) viser begge til at mindre grupper er et ideal. Respondentene våre er i utgangspunktet fornøyd med størrelsen på det samlede nettverket, men ønsket flere muligheter og variasjoner i møtene til å samtale og å snakke ansikt til ansikt.

Våre konkrete forslag til å utvikle bydelsnettverkets organisering er:

- Organiser møtene slik at deltakerne kan sitte i mindre grupper i deler av nettverkstiden.
- Etabler en møtepraksis der det ligger an til at flest mulig kan komme til orde.

Det er flere måter å gjøre dette på. Noen respondenter forteller om at de bruker rundeprinsipp der alle deltakerne sier noe. I tillegg kan IGP (individuell – gruppe – plenum) være en måte å aktivisere deltakerne på. Faste, mindre grupperinger i deler av møtene kan også bidra til å styrke relasjoner, øke dialog og få flere stemmer fram.

7.3: Forslag 3: Involvering og autonomi

Leithwood (2019) trekker fram at et nettverk med høyt utbytte hadde stor autonomi over arbeidet sitt samtidig som dette hang sammen med skoleeiers viktigste prioriteringer. Dette underbygges videre i Rammeverket der det står om kollektiv læring:

- Utvikle felles verdier, visjoner og retning
- Bygge tillit og støtte hverandre
- Holde organiserte møter for bedre samarbeid
- Lære fra erfaring, resultatdata og forskning
- Samle, dele og bruke kunnskap for å utvikle praksis

(Vedlegg 6, Vi lærer kollektivt - Rammeverket i Kristiansand kommune, 2024)

Det gjelder som sagt å finne en balanse mellom deltakernes egne behov og bestillingen fra skoleeier. Respondentene ønsker å ha mulighet til å bruke nettverket til å rette fokus mot saker og spørsmål som opptar dem. Samtidig må nettverkets overordnede mål om å bygge kollektiv kapasitet opprettholdes.

Våre konkrete forslag til å legge til rette for mer autonomi hos nettverksdeltakerne er:

- Etabler et årshjul med saker som er aktuelle i løpet av skoleåret.
- Sett av noe tid på hvert møte slik der deltakerne selv kan legge fram saker og spørsmål de er opptatt av.
- Legg til rette for en sammenheng mellom skoleeiers bestilling og deltakernes behov.

Ved å få inn et årshjul som følger gangen i skoleåret kan man sette saker som opptar skolelederne på agendaen, samtidig som man arbeider med oppdraget fra skoleleder. Mulige

emner som er tilbakevendende hvert år er skoleoppstart, nasjonale prøver, GSI-rapportering, elevundersøkelsen, ansettelse og eksamen. Ved å ta høyde for å dele erfaringer og råd når disse og andre emner er aktuelle i løpet av skoleåret kan man ta høyde for å dele god praksis i nettverkene når deltakerne har behov for det. I tillegg kan det være gunstig å frigjøre noe tid i løpet av møtet der deltakerne kan stille spørsmål, ta opp aktuelle hendelser og få hjelp av hverandre.

7.4 Forslag 4: Rektorutvalget

Rektorutvalget og oppvekstsektoren sentralt i Kristiansand har satt en retning på hva bydelsnettverkene skal arbeide med. Respondentene er stort sett fornøyde med dette fordi de har etterlyst og ønsket seg en tydeligere rød tråd. Samtidig peker flere av respondentene til rektorutvalget når de peker på leders mandat og nettverkets mål og hensikt. Det virker noe uklart i hvilken grad respondentene er klar over hvordan rektorutvalget bruker bydelsnettverket som et styringsverktøy, hvilke signaler som går mellom utvalget og nettverket og i hvor stor grad utvalget tar til seg og lytter til nettverksdeltakernes innspill.

Våre konkrete forslag til rektorutvalgets rolle inn mot bydelsnettverket er:

- Vær tydelig overfor deltakerne om bydelsnettverkets mål og hensikt.
- Bidra til å utvikle bydelslederne til effektive nettverksledere.
- Finn en balanse mellom bestilling fra skoleeier og deltakernes egne behov for utvikling.

Vi vil også foreslå som et tema for videre forskning på bydelsnettverkene i Kristiansand å se nærmere på samhandlingen mellom rektorutvalget og bydelsnettverket.

7.5 Avslutning

Skoleeier i Kristiansand ønsker å etablere en satsing på nettverk som skal føre til erfaringsutveksling, refleksjon og faglig utvikling. Samtidig skal det bidra til kunnskapsdeling, kollektiv læring, tilgang til ny kunnskap, nye ideer og inspirasjon (Strategiplan for oppvekst 2020-2025, 2020).

Leithwood (2019) argumenterer at en viktig faktor for å få til dette er å satse på nettverkslederen og utvikle dennes kapasitet for nettverkslederrollen. Bydelsnettverket i

Kristiansand har potensiale til å være et viktig element for å ivareta og utvikle skolelederne. Det kan være en arena der man bygger individuell og kollektiv kapasitet. Men det fordrer at potensialet utnyttes slik at det kan bli et sted som øker sannsynligheten for at 2+2 kan bli 5 (Hye & Øgård, 2023, s. 124).

Skoleledere har en viktig, men samtidig utsatt posisjon. Å investere i at skolelederne øker sin kompetanse, blir mer robuste og trygge i arbeidet og opplever et godt kollegafelleskap, tror vi kan føre til synergieffekter som gir utslag på de enkelte skolene i kommunen og organisasjonen i sin helhet.

Litteraturliste

Aas, M. og Paulsen J. M. (Red.). (2017) *Ledelse i framtidens skole*. Fagbokforlaget

Aas, M. og Paulsen J. M. (Red.). (2022) *Ledelse i framtidens skole*. (2.utgave).
Fagbokforlaget.

Agranoff, R. (2007) *Managing within networks; adding value to public organizations*.
Georgetown university press.

Baldersheim, H., Hye, L. og Øgård, M. (2023) *Rektors handlingsrom: Er vi styrt eller støttet?*
Senter for anvendt kommunalforskning ved Universitetet i Agder (UiA). Forskningsrapport
på oppdrag for Skolelederforbundet. Hentet fra: https://www.skolelederforbundet.no/wp-content/uploads/2023/08/skolelederen_rapport_2023-web.pdf

Bjørnset, M. & Kindt, M. T. (2019). *Fra gallionsfigur til overarbeidet altmuligmann?* (Fafo-
rapport 2019:37). FAFO. Hentet fra: <https://www.faf.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/fra-gallionsfigur-til-overarbeidet-altmuligmann>

Bouckaert, G., Peters, B. G. & Verhoest, K. (2010) *The coordinations of public sector organizations*. Palgrave Macmillan.

Eikeland, E. (2024.) *Rammeverk – oppbygning*. Kristiansand kommune

Hentet fra:

https://kristiansand.extend.no/export/nyekristiansand/rammeverk/docs/doc_4375/index.html

Ekspertgruppe for skolebidrag/Lillejord, S. (2021) *En skole for vår tid*.

Kunnskapsdepartementet. Hentet fra:

https://www.regjeringen.no/contentassets/0f38964bb67f4259b74967911799bdac/en-skole-for-var-tid_v5.pdf

Fjeld H.S. (2011) *Ledernettverk – et veksthus for skoleutvikling* (Masteroppgave)

Universitetet i Oslo

Fjeld H.S. & Ramberg L.E.S. (2021). Skoleledernetverk som arena for læring og støtte. *Nordisk tidsskrift for utdanning og praksis* 15(1) s. 18 – 32. Hentet fra:

<https://utdanningogpraksis.no/index.php/up/article/view/2351/5134>

Fullan, M. & Quinn, J, (2017/2021). *Koherens i skoleutviklingen - De riktige lokale, regionale og nasjonale driverne*. Kommuneforlaget

Furseth, I. & Everett, E. L. (2022). *MASTEROPPGAVEN Hvordan begynne- og fullføre* (3.utg, 2. opplag). Universitetsforlaget.

Haug, A.V. (2018) *Innovation and network leadership*. NOVA Norwegian Social Research - OsloMet

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

Hye, L., Roland, P. og Øgård, M. (Red.) (2023) Introduksjon: kapasitetsbygging i pedagogiske organisasjoner. I P. Roland, L. Hye og M. Øgård (red). *Kapasitetsbygging i barnehage, skole og ppt. Profesjonelle lærende fellesskap, implementering og ledelse* (1.utg. s. 11- 18). Cappelen Damm Akademisk.

Hye, L & Øgård, M. (2023). Lærende nettverk som strategi i skole og barnehage -formål, nytte og utfordringer. I P. Roland, L. Hye & M. Øgård (red). *Kapasitetsbygging i barnehage, skole og ppt. Profesjonelle lærende fellesskap, implementering og ledelse* (1.utg. s. 106-128). Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen D. I. (2022). *Interkommunalt samarbeid i Norge, former, funksjoner og effekter*. Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Cappelen Damm Akademisk

Jacobsen, Ø. (2016, 5. juni). *FLIK-satsingen i Kristiansand*.

<https://flikkristiansand.wordpress.com/>

Kunnskapsdepartementet (2017, 1.september). *Overordnet del - verdier og prinsipper for grunnopplæringen. LK 20 overordnet del*. Utdanningsdirektoratet. Hentet fra:

<https://www.udir.no/lk20/overordnet-del/3.-prinsipper-for-skolens-praksis/3.5-profesjonsfellesskap-og-skoleutvikling/>

Leithwood, K. (2019). *Characteristics of effective leadership networks: A replication and extension*. *School Leadership & Management*, 39(2).

<https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1470503>

Leithwood, K. & Azah, V. N. (2016). *Characteristics of effective leadership networks*. *Journal of Educational Administration*, 39(2).

Meld. St. 6 (2019-2022) *Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO*. Kunnskapsdepartementet. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-6-20192020/id2677025/>

Meld. St. 19 (2009-2010) *Tid til læring*. Kunnskapsdepartementet. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Meld-St-19-20092010/id608020/>

NOU 2019:23. (2019). *Ny opplæringslov*. Kunnskapsdepartementet. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/3a08b44df1e347619e32db47d13ac0cd/no/pdfs/nou201920190023000dddpdfs.pdf>

NOU 2023:1 (2023). *Kvalitetsvurdering og kvalitetsutvikling i skolen*.

Kunnskapsdepartementet. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/8758c1a973ae4f94ab67e3830c96b9c9/no/pdfs/nou202320230001000dddpdfs.pdf>

Paulsen, J. M. (2022) *Strategisk ledelse aktivert fra skoleeier*. I M. Aas & J. M. Paulsen (Red.). *Ledelse i framtidens skole*. (2.utgave, s. 395 – 415). Fagbokforlaget

Rincón-Gallardo, S. & Fullan, M. (2016). *Essential features of effective networks in education*. *Journal of Professional Capital and Community*, 1(1), 5–22. Hentet fra:

<https://doi.org/10.1108/JPCC-09-2015-0007>

Roland, P, Hye, L, & Øgård, M. (Red.). (2023). *Kapasitetsbygging i barnehage, skole og PPT – Profesjonelle lærende fellesskap, implementering og ledelse*. Cappelen Damm Akademisk

Roland, P. (2023). Kapasitet som begrep og teoretisk forankring. I P. Roland, L. Hye & M. Øgård (red). *Kapasitetsbygging i barnehage, skole og ppt. Profesjonelle lærende fellesskap, implementering og ledelse* (1.utg. s. 19 - 35). Cappelen Damm Akademisk.

Røiseland, A. og Vabo, S.I. (2016). *Styring og samstyring - governance på norsk*. Fagbokforlaget

Strategiplan for oppvekst 2020-2025. *Sterkere sammen for barn og unge*. Et rammeverk for kvalitet og mestring. Kristiansand kommune. Hentet fra:

<https://www.kristiansand.kommune.no/navigasjon/barnehage-og-skole/strategiplan/>

Utdanningsdirektoratet (2020) *Krav og forventninger til en rektor*. Utdanningsdirektoratet. Hentet fra:

<https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/rektor/krav-og-forventninger-til-en-rektor/>

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Vedlegg 2 – Informasjon og samtykke intervju

Vedlegg 3 – Beskrivelse av bydelsnettverk – Kristiansand kommune

Vedlegg 4 – Beskrivelse av bydelsrektorrollen – Kristiansand kommune

Vedlegg 5 – Beskrivelse av rektorutvalg – Kristiansand kommune

Vedlegg 6 – Rammeverk – Vi lærer kollektivt – Kristiansand kommune

Vedlegg 1

Intervjuguide

Tema	Hovedspørsmål	Oppfølgingsspørsmål
Innledning	<i>Fortell kort om deg selv og din rektorkarriere</i>	
Nettverket	Beskriv nettverket du er en del av	Antall saker på agendaen? Møtehyppighet?
Nettverksledelse	Beskriv hvordan du oppfatter at nettverket ledes	Er det fokus på gruppens mål? Er det en tydelig hensikt? Deler leder ressurser? Tar inn ressurspersoner? Hvordan er forberedelser til møter? Er det en klar og tydelig agenda? Er leder og deltakere forberedt? Stilles det utfordrende spørsmål? Klarer leder å få med alle? Gis det feedback på om man er på vei mot gruppens mål?
Nettverkshelse	Beskriv hvordan det er å være deltaker i nettverket	Er det høy grad av tillit mellom deltakerne? Hvordan er samtalene? I hvilken grad er alle aktive? Er det noen som dominerer – noen som er stille? Hvordan er samarbeidet mellom deltakerne? Er deltakerne forberedte? Opplever du at det er nok tid til deltakelse?

		I hvilken grad opplever du at det er en positiv tone og vilje i nettverket?
Nettverkstilkobling	Hvor ofte snakker og møtes deltakerne i nettverket?	Bruker deltakerne hverandre utenfor nettverket også? Hvordan foretrekker dere å møtes? Digitalt eller ansikt til ansikt?
Nettverksstruktur	I hvilken grad oppfatter du nettverkets struktur som effektivt? Hva ser du på som gode egenskaper hos de andre deltakerne? Er det egenskaper du savner i nettverket?	Hva tenker du om nettverkets størrelse? Er møteantall og hyppighet passe? For mye, for lite? Hva vil du trekke fram som positive egenskaper hos de som er med?
Oppsummering	Vil du si at deltakelse i bydelsnettverket gjør deg bedre rustet til å gjøre jobben din som rektor? Hva tenker du skal til for at nettverket kan nå sitt fulle potensiale?	

Vil du delta i forskningsprosjektet

« Bydelsnettverket i Kristiansand – en arena for støtte og læring? »

Formålet med prosjektet

Dette er et spørsmål til deg om du vil delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke i hvilken grad deltakerne i bydelsnettverkene i Kristiansand opplever disse som en arena for læring og støtte. Og om hvordan nettverket eventuelt kan utvikle seg for å bedre oppnå sitt potensial. Dette er en masteroppgave i ledelse ved Universitetet i Agder.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne forespørselen fordi du er rektor og deltaker i bydelsnettverket. Vi har plukket ut 10 deltakere fordelt på de 5 nettverkene med fokus på balanse i erfaring og kjønn.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder er ansvarlig for personopplysningene som behandles i prosjektet. Veileder for prosjektet er Morten Øgård.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Hva innebærer det for deg å delta?

- Vi skal samle inn informasjon i form av intervjuer. Intervjuene vil være på ca en time og gjennomføres ut fra en intervjuguide.
- Det vil ikke bli spurt om personopplysninger, kun om du har lang eller kort erfaring som rektor. Kjønn vil også bli oppgitt.

Kort om personvern

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler personopplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du kan lese mer om personvern under.

Med vennlig hilsen
Morten Øgård
prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Atle T Andersen og Daniel Håkestad
(studenter)

Utdypende om personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

- Skolen og rektorene vil ikke omtales ved navn. Det blir ikke oppgitt hvilken bydel den aktuelle informanten er en del av. Datamaterialet lagres på en forskningsserver og deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Det er kun erfaring og kjønn som publiseres.
- I intervjuet vil vi bruke lydopptak. Lydopptaket slettes etter transkribering.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitet i Agder har personverntjenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

Vi vil gi deg en begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres, eller at rettighetene ikke kan utøves.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 15.06.2024.

Opplysningene vil da slettes.

Spørsmål

Hvis du har spørsmål eller vil utøve dine rettigheter, ta kontakt med:

- Morten Øgård (morten.ogard@uia.no)
- Atle T Andersen (atle.t.andersen@kristiansand.kommune.no)
- Daniel Håkestad (daniel.hakestad@kristiansand.kommune.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til Sikts vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på e-post: personverntjenester@sikt.no, eller på telefon: 73 98 40 40.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Bydelsnettverket i Kristiansand – en arena for læring og støtte?, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta på intervju

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



Bydel: _____

Formål med bydelsnettverkene i Kristiansand

Bydelsnettverkene skal bidra til kvalitetsutvikling i skolene i bydelen gjennom felles målrettet innsats og god samhandling.

Kristiansand kommune består av 43 grunnskoler, med godt over 100 skoleledere. Ved å dele kommunen opp i fem bydeler, legges det til rette for mindre profesjonsfelleskap, der man kan jobbe tettere sammen for å oppnå de felles mål kommunen har satt for skolene.

Bydelene kan også samarbeide om lokale delmål, og være en støtte for hverandre i daglig skoleledelse. Bydelsarbeidet bør ha som mål å legge til rette for god utvikling i skolene. Samarbeid på tvers av skoler øker kvaliteten på hver enhet, slik at vi kan lede skolene på god måte, og i større grad gi elevene et likeverdig tilbud.

Satsningsområder i bydelsnettverkene 2023-24

- Utvikle inkluderende praksis i skolene gjennom å forbedre samhandling mellom skolene og PPT.
- Videreutvikle bydelsnettverket slik at det gir økt støtte for skolene og for den enkelte leder.

Effekt mål 2023-24:

- Flere elever får utbytte av ordinær opplæring.
- Gjenvinne økonomisk balanse.

Bydelene bør fremme:

- samarbeid om hvordan vi skal nå lokale og nasjonale mål.
- problemstillinger som er aktuelle for bydelen eller en skole, gjennom erfaringsutveksling, støtte og læring.
- bedre samhandling med tjenestene som er lokalisert i Familiens hus.
- tettere samarbeid med PPT, ved at de deltar i bydelsmøtene og gir innspill i aktuelle saker.
- arbeid med å trygge overganger mellom barnehage, barneskole og ungdomsskole.
- forankring av politiske saker i praksis, synliggjøre intensjon, og gi mulighet til å komme med innspill.
- støtte og koordinering ved implementering av strukturer og fagsystemer.
- diskusjon, evaluering og innspill til skoleeier omkring strategi og retning i kommunen
- utvikling av felles maler, rutiner etc. der det er hensiktsmessig
- bydelen som sosial arena i lederkollegiet – slik at man kjenner på et kollegafelleskap og kan ha nære relasjoner i ekstra krevende tider.
- muligheten for å ha kontakt i det daglige arbeidet mellom bydelsmøter, for å sparre og støtte hverandre.



Samarbeid med skoleeier

Bydelsrektorene representerer bydelene i rektorutvalget. I rektorutvalget skal skoleeier i samarbeid med bydelsrektorene sette retning for, og koordinere arbeidet i bydelene. Bydelsrektor har som mandat å lede prosesser i bydelene på vegne av skoleeier. Rektorutvalget er også en arena der bydelsrektor kan fremme større saker på vegne av bydelen.

Rammeverk for godt teamarbeid (Paulsen, 2021)

Et nettverk der deltakerne opplever kollektiv mestringstro, gjensidig tillit og psykologisk trygghet vil gi økt nytteverdi både for skolene og for den enkelte deltaker. God møteforberedelse, målorientering i møtene, myndiggjøring av nettverket, kunnskapsdeling og god ledelse er de viktige driverne for å lykkes med et godt teamarbeid.



Hver bydel bruker resultatene fra kartleggingen av nettverkene våren 2023 som støtte til å identifisere hvilke drivere nettverket vil jobbe med.

Rev. 08.11.23



Beskrivelse av bydelsrektorrollen

Ansvar og oppgaver:

- Være en støtte for skoleeier i det strategiske arbeidet med å utvikle kvalitet innenfor sektoren.
- Bidra til felles målrettet innsats og god samhandling mellom skoleeier og skoleledere.
- Lede utviklings- og implementeringsprosesser i bydelen på vegne av skoleeier.
- Legge frem strategisk viktige saker for skoleeier på vegne av bydelen.

Rammer:

- Godtgjørelse: kr. 25 000,- per år.
- Funksjonen er på åremål: 2 år.
- Bydelsrektorfunksjonene blir utlyst av skoleeier når de blir ledige. Kommunalsjef tilsetter på bakgrunn av en søknadsprosess.



Formål med rektorutvalget i Kristiansand

Rektorutvalget skal bidra til kvalitetsutvikling i skolene gjennom felles målrettet innsats og god samhandling mellom skoleeier og skoleledere.

Bydelsrektorene representerer bydelene i rektorutvalget. I rektorutvalget skal skoleeier i samarbeid med bydelsrektorene og leder for PPT sette retning for, og koordinere arbeidet i bydelene. Bydelsrektor har som mandat å lede prosesser i bydelene på vegne av skoleeier. Rektorutvalget er også en arena der bydelsrektor kan fremme saker på vegne av bydelen.

Satsningsområder 2023-24

- Utvikle inkluderende praksis i skolene gjennom å forbedre samhandling mellom skolene og PPT.
- Videreutvikle bydelsnettverkene slik at det gir økt støtte for skolene og for den enkelte leder.

Effektmål 2023-24:

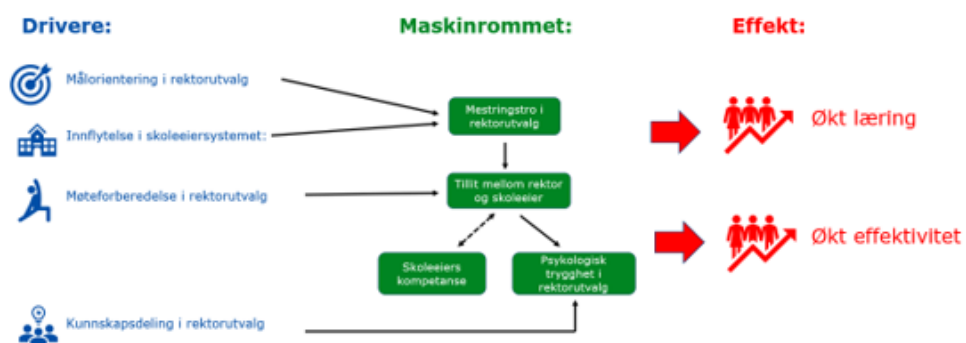
- Flere elever får utbytte av ordinær opplæring.
- Gjenvinne økonomisk balanse.

Rektorutvalget skal fremme:

- diskusjon, evaluering og innspill til skoleeier omkring strategi og retning i kommunen
- støtte og koordinering ved implementering av strukturer og systemer.
- problemstillinger som er av stor betydning for bydelene gjennom erfaringsutveksling, støtte og læring.
- bedre samhandling med PPT og andre tjenester i kommunen.
- forankring av politiske saker i praksis, synliggjøre intensjon, og gi mulighet til å komme med innspill.

Rammeverk for godt samarbeid (Paulsen, 2021)

Møter mellom rektorer og skoleeier er viktig for rektorenes lederstøtte, praksislæring, problemløsning og koordinering i jobben. Hvis deltakerne i rektorutvalget opplever kollektiv mestringstro, gjensidig tillit, psykologisk trygghet og at skoleeier er kompetent, vil det gi økt nytteverdi både for sektoren og for den enkelte deltaker. Målorientering i møtene, innflytelse i skoleeiersystemet, god møteforberedelse og kunnskapsdeling er driverne for å lykkes med et godt samarbeid.



Rev. 08.11.23

Vedlegg nr. 6 – Rammeverk – Vi lærer kollektivt, Kristiansand kommune

Vi lærer kollektivt

Dok. adm.: Eivind Eikeland Gyldig fra: 03.02.2024 ID: 4331
Godkjent av: Eivind Eikeland Revisjonsfrist: 02.02.2027 Revisjon: 2.3



Slik gjør vi det:

- vi utvikler felles verdier, visjoner og retning
- vi bygger tillit og støtter hverandre
- vi holder organiserte møter for bedre samarbeid
- vi lærer fra erfaring, resultatdata og forskning
- vi samler, deler og bruker kunnskap for å utvikle praksis

Eikeland, E. 2024, Kristiansand kommune