

Oppnår Hordaland Fylkeskommune

økt læring og bedre ressursutnyttelse ved innføring av ny lederstruktur i skolen?

*Do new management structures lead to improved use of resources and enhanced
learning in the schools in Hordaland County?*

Kerstin Karlsen

Master i skoleledelse

Høst 2010

Norges teknisk-vitenskaplige universitet

Program for lærerutdanning

Samarbeidsnettverk for mastergrad i skoleledelse:

Høgskolen i Bodø, Høgskolen i Nord-Trøndelag, Høgskolen i Sør-Trøndelag,
Høgskulen i Volda og NTNU.

Change is a Journey, not a Blueprint! (Fullan 1997)

FORORD

Det er nå gått nesten 4 ½ år siden jeg startet på mitt masterstudium i skoleledelse ved NTNU og denne oppgaven er det endelige resultat av de siste 2 års arbeid. Visste jeg hva jeg bega meg ut på? Svaret på det er ubetinget nei. Angrer jeg? Svaret på det spørsmålet er et like ubetinget nei. De vel fire siste årene har gitt meg masse læring, en dypere forståelse og større bevissthet om pedagogisk tenkning og ledelse av lærende organisasjoner.

Årene har vært travle. Jeg har byttet jobb tre ganger underveis, i tillegg til alt det innebærer av nye oppgaver å sette seg inni har det å studere også sin pris i forhold til venner og familie. Min elskede mann Ole Tjugen, har støttet meg gjennom både oppturer og nedturer. Tusen takk skal du ha for din grenseløse tålmodighet og store kjærlighet.

Jeg vil rette en stor takk til alle rektorene i Hordaland Fylkeskommune som har stilt seg åpen for meg og ryddet tid i sin ellers travle hverdag for å svare på mine spørsmål om organisasjonsendring og implementering på skolene. Uten dere alles seriøsitet og sjenerøsitet hadde dette prosjektet ikke vært mulig.

Andre som fortjener en stor takk i denne forbindelse er min sjef, gode kollega og nærmeste medarbeider, rektor ved Lønborg videregående skole, Helene Systad. Hun har lagt til rette for meg, vært samtalepartner, kritisk venn og ”forsøkskanin” for intervjuguiden min. Stor takk til deg.

Synnøve Hitland er en av mine ungdomsvenninner og hun gjorde trønder av seg for snart 20 år siden. Hun har åpnet sitt hjem for meg og vi har hatt mange gode, sosiale og faglige stunder de årene jeg har studert ved NTNU. Jeg håper bare at vi i vår travle hverdag greier å ta vare på og opprettholde den nære kontakten vi har gjenopprettet disse årene. Tusen takk til deg og barna.

Sist men ikke minst må jeg nevne min veileder, Ole Meier Kjerkol, førstelektor ved Avdeling for økonomi, organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Nord Trøndelag. Han har arbeidet med endringsprosesser i organisasjoner i en årrekke og har vært en trygg og god veileder for meg. Han har støttet meg og gitt både gode og konstruktive tilbakemeldinger hele veien. Hadde det ikke vært for hans oppmuntring og innsats er jeg ikke sikker på at jeg hadde greid å levere oppgaven innenfor fristen. Tusen takk til deg også.

SAMMENDRAG

Jeg har i oppgaven prøvd å finne svar på om det oppnås bedre ressursutnyttelse, bedre tid til pedagogisk utviklingsarbeid og økt læring for den enkelte elev ved å innføre ny leder- og organisasjonsstruktur ved de videregående skolene i Hordaland Fylkeskommune.

Bakgrunnen for oppgaven er at Hordaland Fylkeskommune med virkning fra 1.8.08 innførte en ny styringsstruktur på de videregående skolene. Endringen er at alle skolene skal ha en klar linje/stabsstruktur, avdelingsledere med et vidt ansvar innenfor personal, økonomi og pedagogisk ledelse. Målet med endringen er bedre ressursutnyttelse, bedre tid til pedagogisk utviklingsarbeid og økt læring for den enkelte elev.

Jeg har i hovedsak benyttet nyere norsk litteratur innenfor feltet organisasjon og ledelse av endringsprosesser i tillegg til norsk og nordisk litteratur om skole og ledelse av skoler i endring. Bakgrunnsinformasjon har jeg fra statlige og fylkeskommunale styringsdokumenter.

Jeg har brukt semistrukturert intervju og Giorgios metode for meningsfortetning som er gjengitt i Kvale (2009). Informantene har vært 8 av rektorene i de videregående skolene i fylket. Det har vært viktig for meg å få med hele spekteret av skoler og hele Hordaland Fylkeskommune i utvalget mitt. I tillegg har det vært en forutsetning at rektorene hadde vært ansatt på skolen gjennom hele prosessen, fordi det er de rektorene som sitter på hele skolens historie i forhold til omorganiseringen.

Problemstillingen har vært todelt, jeg har sett både på implementering og prosess på den enkelte skole og jeg har sett på målene. Oppgaven er skrevet parallelt med innføring av ny struktur, den delen som omhandler målene og mulig måloppnåelse er derfor mer informantenes tanker rundt muligheter for måloppnåelse enn en analyse og drøfting av aktuell måloppnåelse.

Mine funn tyder på at skolene generelt har tilpasset seg omorganiseringen på en god måte og har fått til gode prosesser innad, men det er betraktelig større usikkerhet rundt mulighet for å nå de målene som Hordaland Fylkeskommune har satt for omorganiseringen. Denne usikkerheten kan være begrunnet ut fra flere forhold som er forsøkt belyst i oppgaven.

INNHOLDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING	1
1.1 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING	2
1.2 PROBLEMSTILLING	5
1.3 AVGRENsing AV OPPGAVEN	5
2. TEORI	7
2.1. SKOLEN SOM EN DEL AV ET SAMFUNN I UTVIKLING	7
2.1.1 NEW PUBLIC MANAGEMENT	8
2.1.2 MÅLSTYRING SOM PRINSIPP	8
2.2. REFORMER OG ENDRINGER I ORGANISASJONER	10
2.2.1 INSTRUMENTELT PERSPEKTIV PÅ ORGANISASJONER	10
2.2.2 KULTURPERSPEKTIV PÅ ORGANISASJONER – KONTEKSTUALISERING AV IDEER	11
2.2.3 MYTEPERSPEKTIV PÅ ORGANISASJONER - DEKONTEKSTUALISERING AV PRAKSIS	11
2.2.4 FEIL I OVERFØRING AV IDEER OG PRAKSIS	12
2.3. KJENNETEGN PÅ SKOLEN SOM ORGANISASJON	13
2.4. LEDELSE AV ENDRINGSPROSESSER I SKOLEN	14
2.4.1 STYRING OG LEDELSE AV SKOLEN	15
2.5 SKOLELEDELSENS EFFEKT PÅ ELEVENES LÆRING	15
3. METODE	17
3.1 VALG AV INFORMANTER	18
3.2 ANALYSE AV DATA	19
3.3 PÅLITELIGHET OG MULIGE FEILKILDER	20
3.4 REFLEKSJON OVER HVILKE TYPE SLUTNINGER UNDERSØKELSEN VIL GI GRUNNLAG FOR	22
4. EMPIRI	23
4.1 OMORGANISERINGSPROSESSEN	23
4.2 REKTOR SINE MENINGER OM PROSESSEN	24
4.2.1 REKTOR SIN INNSTILLING TIL ENDRINGEN	24
4.2.2 REKTOR SIN OPPLEVELSE AV PROSESSEN PÅ SKOLEN	26
4.2.3 HVILKE STYRINGSSIGNAL OPPLEVER DU AT HFK SENDER UT MED Å SETTE I GANG DENNE PROSESSEN?	27
4.2.4 HVORDAN ER STYRINGSSIGNALENE IMPLEMENTERT PÅ SKOLEN?	28
4.3 MÅLET MED OMORGANISERINGEN	29

4.3.1	HVA TROR REKTOR ER BAKGRUNNEN FOR UTTALELSEN	30
4.3.2	TROR REKTOR AT DENNE ORGANISERINGEN FØRER TIL BEDRE RESSURSUTNYTTELSE PÅ SKOLEN?	30
4.3.3	BEDRE TID TIL PEDAGOGISK UTVIKLINGSARBEID	31
4.4	OPPSUMMERING	32
5.	DRØFTING	33
5.1	GJENNOMFØRING AV PROSESSEN	33
5.1.1	FYLKETS STYRINGSSIGNALER	34
5.1.2	IMPLEMENTERING AV STYRINGSSIGNALENE	36
5.2	MÅLET MED OMORGANISERINGSPROSESSEN	37
5.2.1	BEDRE RESSURSUTNYTTELSE	38
5.2.2	BEDRE TID TIL PEDAGOGISK UTVIKLINGSARBEID	39
5.2.3	ØKT LÆRING FOR DEN ENKELTE ELEV	41
5.3	BETRAKTNINGER RUNDT MULIGE FEIL I OVERFØRING AV IDEER OG PRAKSIS	41
6.	OPPSUMMERING OG VEIEN VIDERE	43
6.1	KONKLUSJON.....	44
6.2	VEIEN VIDERE	45
6.3	BETRAKTNINGER RUNDT SITATET PÅ FORSIDEN	46
	KILDELISTE	47
	INNHOLDSFORTEGNELSE VEDLEGG:	49
	TABELLER:	
1.	Lederrollen før og nå	1
	FIGURER:	
1.	Oppbygging av hovedmål og utviklingsområde for skolene i Hordaland.....	3
2.	Hierarkisk målstyring.....	9

1. INNLEDNING

Bakgrunn for valg av oppgave er at Hordaland Fylkeskommune med virkning fra 1.8.08 har innført en ny organisasjons- og lederstruktur i skolene. Til grunn for denne endringen av lederstruktur ligger et dokument som heter ”Strategi for leiarutvikling 2009-2013” som omhandler ledelsesstrukturen i alle etater og seksjoner i Hordaland Fylkeskommune og som begrunner endring av struktur med et endra syn på lederrollen. Strategidokumentet sier det slik:

”Leiarskap er langt meir differensiert og omfattande i dag enn for berre få tiår sidan. Mens fagleg dugleik tidlegare var viktigaste kriterium for godt leiarskap, vert det i dag forventa at ein leiar innehar ei lang rekke personlege, så vel som faglege eigenskapar. Ein moderne definisjon av leiing er å realisere mål gjennom andre, ein leiar må evne til å arbeide planmessig, strukturert og langsiktig. I tillegg vert det forventa at leiaren evnar å kommunisere, involvere, motivere og engasjere sine medarbeidarar”

Dokumentet sier også noe om lederrollen før og nå og det har jeg satt opp i følgende tabell:

	Før	Nå
Legitimitet	Bygger på faglig ekspertise	Bygger på generell lederkompetanse og tydelig utformede lederroller
Referansegruppe	Kollegaer	Brukerne, brukerrettet tilbud
Kontroll	Tillit og faglig selvregulering	Resultatmåling og rangering etter sammenligning med andre

Tabell 1: Lederrollen før og nå

Dokumentet har også følgende formulering om den endra lederrollen i skolen:

”Spissformulert kan endring i skuleleiarrolla skildrast som ”frå kollega med administrative oppgåver i tillegg til undervisninga” til ”leiar med instruksjonsmynde over tidlegare kollegaer”

I tillegg til følgende spissformulering når det gjelder lederrollen generelt:

”Satt på spissen kan ein seie at leiarskap, brukarinteresser og konkurranseelement langt på veg har erstatta profesjonar og profesjonskontroll som styringsmekanismer”

Hordaland Fylkeskommune sitt strategidokument for lederutvikling er i sammen med rapporten ”Organisering og leiarstruktur i skolen” viktige bakgrunnsdokument for min oppgave.

Skolene har selv fått utforme sin organisasjonsstruktur innenfor gitte rammer. Disse rammene er at alle skoler skal ha en klar stab/linjestruktur og avdelinger ledet av avdelingsledere med vide fullmakter innen pedagogikk, personal og økonomi. Staben skal ta seg av den administrative ledelsen og linjen skal prioritere det pedagogiske utviklingsarbeidet.

Rapporten som ligger til grunn for endringen uttrykker det slik:

”Den overordna målsettinga for prosjektet er å utnytte dei pedagogisk-administrative og kontorfaglege ressursane i skolen best mogleg, slik at ein får best mogleg læring for den einskilde elev”

(Organisering og leiarstruktur i skolen 2007, s. 2).

Prosjektet har som overordna målsetning å foreslå en organisering som best mulig speiler endringene som St.meld. 30 (2003-2004) Kultur for læring og de påfølgende nye læreplanene i LK-06, Kunnskapsløftet, medfører med hensyn på pedagogisk utviklingsarbeid og læringsutbytte. Den løsningen Hordaland fylkeskommune har kommet fram til er en endret organisasjonsstruktur der avdelingsstruktur skal ligge i bunn.

1.1 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING

Skolene i Hordaland hadde i utgangspunktet svært ulik lederstruktur og det har vært et behov for en mer samordna måte å strukturere skolene på. Det er et par små skoler som har søkt, og fått innvilget at de ikke trenger å innføre avdelingslederstruktur, men i all hovedsak har skolene fulgt Hordaland Fylkeskommune sine krav om å utarbeide en struktur basert på linje/stabsledelse. Målet med å innføre en slik struktur har vært å synliggjøre og skape tid til pedagogisk ledelse og å ha klar arbeidsdeling mellom linje og stab.

Innføring av avdelingslederstruktur er fulgt opp med et system for virksomhetsbasert vurdering med styringsdokumenter og dette er begrunnet i opplæringslovens § 13-10

2. ledd, der skoleeier er pålagt å ha et forsvarlig system for vurdering av om kravene i opplæringsloven og forskrift til opplæringsloven er fulgt.

De første dokumentene ble sendt ut til skolene februar 2009, der ble skolene bedt om å utarbeide en utviklingsplan med klare, målbare satsingsområder. Satsingsområdene kan skolene til en viss grad velge selv, men de må ligge innenfor Hordaland Fylkeskommune sine tre utviklingsområder: Lærerrollen, elevene sin læring og læringsmiljø og til sist skolen som lærende organisasjon. Hovedmålsetningen er økt læringsutbytte og fullføring.

Dette er summert opp i denne figuren:

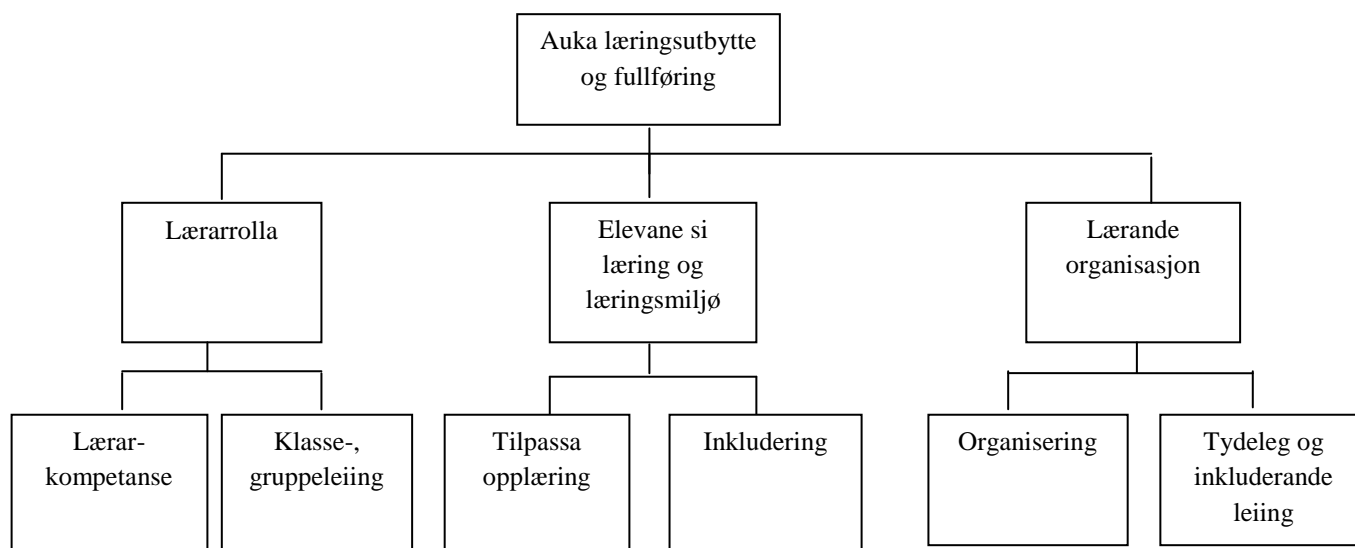


Fig 1. Oppbygging av hovedmål og utviklingsområde for skolene i Hordaland Fylkeskommune (hentet fra styringsdokument 2009-2010)

Skolens utviklingsplan er deretter fulgt opp med skolebesøk, der representanter fra opplæringsavdelingen har hatt møte med skolens ledelse og representanter fra lærerne og elevene. I disse møtene er utviklingsplanen blitt gjennomgått og kommentert. Opplæringsavdelingen har i etterkant skrevet rapport fra møtet med skolen. Rapporten har bestått av opplæringsavdelingen sine kommentarer om hva den enkelte skolen bør arbeide videre med. Rapporten er sendt til skolen og skolen har måtte kommentere opplæringsavdelingens kommentarer og evt. gjøre påkrevde endringer i sin utviklingsplan.

Dette arbeidet er fulgt opp av styringsdokument for 2010-2011 der figuren over er gjentatt og der målene er ytterligere spesifisert som konkrete delmål for skolene i Hordaland.

Fylkets overordnede mål for skolene er lagt inn i fylkesbudsjettet med følgende resultatmål:

- Redusere andel elever med stryk i enkelte fag med 5 %
- Redusere bortvalet ved dei vidaregåande skulane med 5 %
- Bättre resultat på utvalde spørsmål i elevundersøkelsen med 2,5 % i snitt (knytt til vurdering)
- 75 % av elevane skal nytte PC dagleg i skulearbeidet

Fagene det gjelder er matematikk, naturfag og kroppsøving, Hordaland

Fylkeskommune bruker Læringslabens elevundersøkelse og opplæringsavdelingen har plukket ut utvalgte spørsmål som går på vurdering som de ønsker at skolene skal rapportere på. Det er utarbeidet et skjema for en tilstandsrapport som skolene skal rapportere tilbake til Opplæringsavdelingen innen 30. juni.

Dokumentet "System for verksemdbasert vurdering 2010" viser gangen i implementering av system for virksomhetsbasert vurdering i skolene i Hordaland:

- 2009-2010:
Hovedfokus på skolen sin **utviklingsplan** og kvaliteten på den
- 2010-2011
Hovedfokus på skolen sin **tilstandsvurdering**
- 2011-2012
Hovedfokus på skolens **implementering** av et system for virksomhetsbasert vurdering.

Det er i denne kontekst og på denne bakgrunn jeg skriver min oppgave.

Da jeg startet mitt prosjekt var system for virksomhetsbasert vurdering i startgruppen, skolene arbeidet med sine virksomhetsplaner og skolebesøkene var akkurat begynt. Dette betyr at min oppgave har tatt utgangspunkt i starten, innføring av ny lederstruktur og skolenes arbeid med og tilpasning i forhold til dette området, virksomhetsbasert vurdering og styringsdokumentene er kommet med, men mer indirekte.

1.2 PROBLEMSTILLING

En av de sentrale målsetningene med mitt arbeid er å prøve å si noe generelt om hvordan skolene i Hordaland fylkeskommune har tilpasset seg omorganiseringen, og om skolens ledelse representert ved rektor tror at denne omorganiseringen fører til bedre ressursutnyttelse og økt læring.

Problemstillingen i oppgaven kan på dette grunnlaget deles i to hovedområder. På den ene siden; prosessen som har vært innad på den enkelte skole fram til intervju tidspunktet og på den andre side; rektors tanker om utviklingen videre, vil utviklingen gi de resultat som Hordaland Fylkeskommune forventer ut fra sine styringssignaler? Ut fra dette har jeg formulert fem problemstillinger hvorav to går på gjennomføring av prosessen og tre går på målet med endringene.

Problemstillinger i tilknytning til gjennomføring av prosessen:

1.1.1 Hva tror rektor er fylkets styringssignaler?

1.1.2 Hvordan er disse styringssignalene implementert på skolene?

Problemstillinger knyttet til målet med endringene:

1.1.3 Vil endringen føre til bedre ressursutnyttelse?

1.1.4 Vil endringen føre til bedre tid til pedagogisk utviklingsarbeid?

1.1.5 Vil endringen føre til økt læring for den enkelte elev?

1.3 AVGRENSING AV OPPGAVEN

Som sagt startet jeg mitt arbeid svært tidlig i omorganiseringsprosessen, virksomhetsbasert vurdering og rapportering var i startgroppen da jeg fattet min beslutning om å gå dypere inn i materien. Det har fra opplæringsavdelingen i Hordaland Fylkeskommune sin side vært satt inn et sterkt og vedvarende trykk i forhold til både strukturendring og ikke minst styring i forhold til å gjennomføre den virksomhetsbaserte vurderingen. Utvikling i forhold til rapportering og bevisstgjøring på skolene har siden jeg startet min prosess tatt lange steg.

Jeg har likevel valgt å holde på utgangspunktet i starten av prosessen, det er der jeg og skolene i Hordaland Fylkeskommune var da jeg begynte å formulere mine forskningsspørsmål og siden min intervjuguide høsten 2009. Flere av mine informanter er inne på området og det økte fokuset på rapportering og krav til resultat

som de ser konturene av blir til dels problematisert. Dette temaet har derfor ikke vært et hovedfokus men det ligger i bakhodet og vil ha påvirkning på hvordan jeg tolker mine funn.

En annen avgrensning av oppgaven er at jeg i mine samtaler med informanter ikke eksplisitt har hatt fokus på fagkoordinatorerne og den endringen som i samme nu ble innført ved at fagkoordinatorfunksjonen ble tatt vekk fra strukturen. Jeg var for så vidt klar over at dette var en kontroversiell endring, men likevel ikke en endring som jeg i utgangspunktet hadde trodd skulle ha betydning for prosessen innad på skolene. Dette var en antakelse som i en stor grad var upresis og de aller fleste informantene kom inn på temaet underveis i samtalen. Fordi de fleste var innom dette temaet ble det naturlig for meg å ta med et spørsmål om dette. Spørsmålet er ikke integrert i intervjuguiden min (vedlegg 4). Det å fjerne fagkoordinatorfunksjonen har vært en kompliserende faktor i prosessen og jeg kommer inn på det både i empiri og drøfting.

Viktigste avgrensning av oppgaven min er etter mitt skjønn at alle mine informanter er rektorer. Jeg har ikke brukt andre ledere, tillitsvalgte eller lærere som informanter. Dette kan selvfølgelig være en svakhet, andre aktører i skolen kan ha en helt annen oppfatning av hvordan prosessene har foregått og hva som er de bakenforliggende grunnene til endringen enn det rektorene har. Rektorer som informanter har imidlertid vært et bevisst valg, jeg har ønsket å se på rektorenes opplevelse av prosessen og deres mening om strukturendring og eventuell måloppnåelse i form av bedre ressursutnyttelse og læring for den enkelte elev.

2. TEORI

Skolen eksisterer ikke uavhengig av tid og sted, men er i høyeste grad en del av samfunnet. Samfunnsutviklingen generelt og utviklingen av offentlig sektor spesielt har også påvirkning på skolen og skolens utvikling og organisering. Jeg mener derfor at det er viktig med en grunnleggende forståelse av de prosessene som skjer i samfunnet nasjonalt, men også internasjonalt for å forstå hva som skjer i skolesektoren i dag. I dette kapitlet vil jeg derfor først skissere noen underliggende utviklingstrekk som har og har hatt sterk innflytelse på samfunnsutviklingen, og dermed også skoleutviklingen de siste 20 årene. Deretter ser jeg litt nærmere på teorier og forskjellige perspektiv på reformer og endringer i organisasjoner i tillegg til litt om hva som kan gå feil i overføring av ideer til praksisfeltet. Jeg retter deretter blikket mot skolen, kjennetegn på skolen som organisasjon og ledelse av endringsprosesser i skolen før jeg avslutningsvis ser på noen teoretiske perspektiver på skoleleders rolle i forhold til elevenes læring

2.1. SKOLEN SOM EN DEL AV ET SAMFUNN I UTVIKLING

På den nasjonale arena ligger grunnlaget for de endringene som skjer med skolepolitikken i Norge i dag i statens moderniseringsprosess som begynte allerede tidlig på 90-tallet med St. meld. nr. 37 (1990/91): *Om organisering og styring i utdanningssektoren* og st.meld. nr. 23 (1992/93): *Om forholdet mellom staten og kommunene*. Prosessen er videreført i st. meld nr. 31 (2000/01): *Kommune, fylke, stat – en bedre oppgavefordeling*, samt i en rekke andre dokumenter der staten har utarbeidet modeller for styring av de forskjellige forvaltningsnivåene i Norge. Hensikten har vært å få til en mer tydelig rollefordeling, lokalforvaltningen skal bli ”herre i eget hus”, noe som igjen betyr mindre grad av detaljstyring fra staten sin side. Staten mener at dette vil bidra til at det vil bli et ”partnerskap bygd på gjensidig tillit og respekt, og en grunnleggende holdning om at forvaltningsnivåene samlet skal løse oppgaver til innbyggernes beste” (st.meld. 31 2000/01, s 3-4). Dette betyr en desentralisering av oppgaver og myndighet fra stat til kommune/fylkeskommune og videre til den enkelte resultatenheter innad i fylkes-, og kommunesektoren.

Bak endringene som skjer ligger det tanker om at de fleste saker avgjøres best på lavest mulig administrativt nivå og dess større byråkrati jo mer tungrodd og lite

effektivt system. Tankene er samlet i teorier som går under samlebetegnelsen New Public Management.

2.1.1 NEW PUBLIC MANAGEMENT

New Public Management (NPM) er en fellesbetegnelse for ideer innenfor nyliberalistisk og nykonservativ tankegang og teoriene er i hovedsak utviklet i USA, New Zealand og England og har fått fotfeste i offentlig forvaltning i store deler av verden. Utgangspunktet er at offentlig sektor er blitt for stor og byråkratisk og det er behov for å rasjonalisere og effektivisere sektoren. Tanken er at en ved å desentralisere oppgaver vil oppnå en effektivisering av ressursbruk samtidig som en vil fremme et mer likeverdig tjenestetilbud. Klarere skille mellom ulike roller, økt fokus på resultat, marked og konkurranse i tillegg til en sterkere brukerorientering er viktige momenter (Christensen 2006) og hovedsaken er at brukerne får de tjenestene de har krav på, på en mest mulig rasjonell og hensiktsmessig måte uavhengig av tjenesteleverandør. Åpenhet, tilgjengelighet og valgfrihet er alle honnørord i disse teoriene. I bunnen ligger en forestilling om at offentlig sektor er lite produktiv og endringsvillig. (Karlsen 2006).

Andre elementer som har fått sterk innflytelse i norsk offentlig forvaltning er tro på en overordnet strategisk ledelse og desentralisering av makt og myndighet (op.cit.). Ledelse og indirekte kontroll i stedet for direkte autoritet er derfor viktige begrep i disse teoriene.

Et grunnleggende viktig prinsipp i NPM er målstyring.

2.1.2 MÅLSTYRING SOM PRINSIPP

St.meld. 37 (1990/91) slår fast at målstyring er det overordnede styringsprinsipp som myndighetene ønsker å bruke for å kunne ivareta de mange og til dels motstridende prinsippene som blir lagt til grunn (Karlsen 2006). Målstyring som prinsipp blir ikke bare lagt til grunn for statens utdanningspolitikk, men er et generelt prinsipp for å oppnå de målene som blir satt, så vel i kommuneforvaltningen som i statsforvaltningen. Hvordan en skal oppnå målene er opp til den enkelte leder. Hovedsaken er at målene blir oppnådd og rapportert tilbake til overordnet nivå. Karlsen (2006 s. 99) sier det slik: ”Mål og kontroll er sentralisert, mens middelsiden

med iverksetting er desentralisert”. I følge Røvik (2007) er dette en inkonsistens i NPM. På den ene siden vektlegges hierarki, regler, sentrale beslutninger og kontrollordninger, mens det på den andre siden er en ledelsesfilosofi som vektlegger desentralisering, delegering og lokalt handlingsrom. Røvik mener at denne todelingen kan oppleves som et dilemma for aktørene i systemet.

Lokale forhold skal i prinsippet være bestemmende for hvilke virkemidler som blir brukt for å oppnå de sentralt satte målene. Sentrale myndigheter skal ivareta en nasjonal enhetlig styring ved å utforme overordnede mål, målene skal så presiseres og formidles nedover i systemet og følges opp med tilbakerapportering og resultatvurdering (Karlsen 2006). Det ligger med andre ord en hierarkisk, ovenfra og nedtenkning til grunn for målstyring (Irgens 2007). Det blir et sterkt fokus på formelle plandokumenter og på systemer for oppfølging og resultatmåling. Irgens (2007) har på s. 180 en figur som jeg synes illustrerer dette på en god måte:

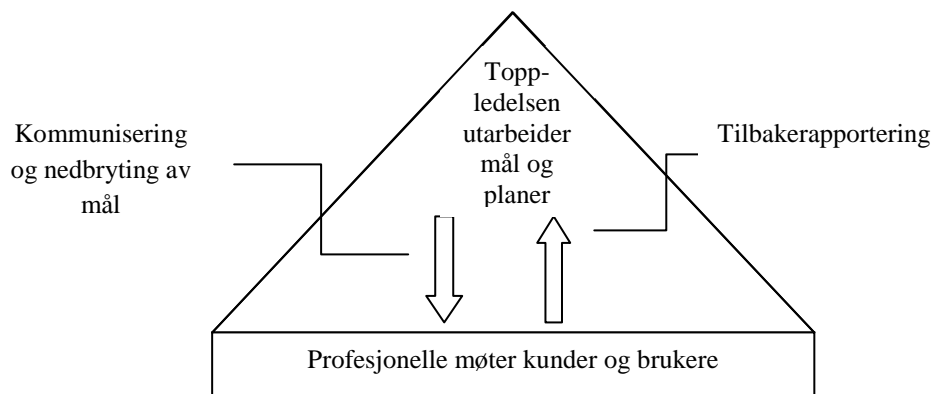


Fig. 1 Hierarkisk målstyring

I følge Sørhaug (2004) er konseptet med målstyring utviklet av Peter Drucker på 50-tallet og gir en forskyvning i lederstil fra ”ledelse ved kontroll” (management by domination) til ”ledelse ved selvkontroll” (management by self-control). Faren ved et slikt hierarkisk oppbygd kontrollsystem er at det i stedet for å virke lettende for arbeidet, kan oppstå et dobbeltarbeid ved at selvkontrollen blir kontrollert og det er kontrollen av selvkontrollen i seg selv som blir det viktige. Dette kan være med på å utgjøre et detaljert og omfattende system for hierarkisk kontroll. Ut fra dette kan man hevde at ledelsens metakontroll blir kontroll av en eksplisitt og formalisert selvkontroll. Den blir en form for revisjon som erstatning for tillit og oversikt og som fører med seg enda mer kontroll.

2.2. REFORMER OG ENDRINGER I ORGANISASJONER

Christensen & al (2004) skiller mellom reformer og endringer i organisasjoner. Reformen defineres som ”aktive og bevisste forsøk fra politiske og administrative aktører på å endre strukturelle eller kulturelle trekk ved organisasjoner, mens endringer er det som faktisk skjer med slike trekk” (s. 130). Reformen og endringer kan foregå parallelt, der reformen initieres ovenfra og endringer pågår kontinuerlig nedenfra i organisasjonen, det kan være både en ”top-down” og en eller flere ”bottom-up” prosesser i gang samtidig i organisasjonen.

I følge Christensen & al (op.cit.) vil det teoretiske resultatet henge sammen med hvilket perspektiv en har på organisasjoner. De skiller mellom tre perspektiver; det instrumentelle, det kulturelle og myteperspektivet. Jeg vil her kort skissere noen trekk ved de forskjellige perspektivene.

2.2.1 INSTRUMENTELT PERSPEKTIV PÅ ORGANISASJONER

Et instrumentelt perspektiv på offentlige organisasjoner sier at organisasjonen skal utføre visse gitte oppgaver på vegne av samfunnet. Organisasjonen blir sett på som et instrument eller redskap for å iverksette mål som oppfattes som viktige i samfunnet.

I dette perspektivet ligger det også en forventning til at aktørene i organisasjonen handler formålstjenelig slik at resultatet blir som ønsket. Deltakerne blir med andre ord oppfattet som rasjonelle aktører med tilstrekkelig innsikt til å gjennomføre vedtatte reformer og ledelsen antas å ha både evne til rasjonell kalkulasjon og evne til sosial og politisk kontroll (Christensen & al, 2004)

Hordaland Fylkeskommune sin forventning til den enkelte rektor/skoleledelse og den enkelte skoles formelle organ er at de vedtak som er fattet blir implementert slik som forutsatt og at resultatet som kommer ut ”i den andre enden” er det som er vedtatt.

En endring i organisasjonen ved reform av strukturelle trekk tyder på at Hordaland Fylkeskommune har et instrumentelt syn på organisasjonen og på de ulike enhetene (skolene) som skal endres.

2.2.2 KULTURPERSPEKTIV PÅ ORGANISASJONER – KONTEKSTUALISERING AV IDEER

Det Christensen & al kaller et kulturperspektiv tilsvarer det Røvik (2007) kaller kontekstualisering av ideer. Kontekstualisering er en oversetting av ideer til praksis. Praksisfeltet kan oversette ideene i større eller mindre grad til sin egen organisasjon. Fra å kopiere ideene slik de er, via legge til/trekke fra for å få ideene til å passe best mulig, eller en fullstendig omforming, der ideen blir brukt som inspirasjonskilde til lokalt endringsarbeid.

I et kulturelt perspektiv kan vi ha minst tre forskjellige tilpasninger av Hordaland Fylkeskommune sitt vedtak om avdelingsstruktur. Implementeringen vil variere fra enhet til enhet, alt ut fra hvilken organisasjonskultur den enkelte skole har i utgangspunktet, skolene kan ”gjøre det enkelt” og ser på hva andre lignende organisasjoner har gjort tidligere og enten kopierer det direkte inn i egen organisasjon eller legge til/trekke fra for å få det til å passe, eller de kan ta rammene og lage sitt eget innhold. Avhengig av tilnæringsmåte vil det kunne føre til vidt forskjellige resultater av reformprosessen.

2.2.3 MYTEPERSPEKTIV PÅ ORGANISASJONER - DEKONTEKSTUALISERING AV PRAKSIS

I et myteperspektiv vil de sosialt skapte normene i de institusjonelle omgivelsene kalles myter eller organisasjonsoppskrifter. Det er en tro på at en (eller flere) standardiserte organisasjonsoppskrifter passer til alle organisasjoner. I et myteperspektiv vil praksis omformes til ideer, dekontekstualiseres. (Christensen & al. 2004). Erfaringer fra en organisasjon generaliseres og ses på som allment ønskelig.

Det kan skilles mellom to måter praksis blir oversatt til ideer, nemlig uthenting og utbringning. Uthenting skjer når aktører fra utsiden av organisasjonen tar i bruk den spesielle praksisen. (Røvik 2007). Utbringning har man når en eller flere aktører med erfaring fra en spesiell praksis, gjennom foredrag og presentasjoner formidler praksisen på arenaer utenfor organisasjonen (op.cit.). Røvik problematiserer dette, kan man være sikker på at den suksessen som blir observert i en organisasjon virkelig er grunnlagt på den observerte praksis? I hvilken grad greier man å skille ut den vellykkede praksis fra organisasjonen? Greier man å få med det som gjør en

organisasjon til en suksess, kopiere det inn i en annen organisasjon med en annen praksis og oppnå det man ønsker?

Praksis omformet til ideer eller organisasjonsoppskrifter vil, hvis de lar seg vellykket implementerer i andre organisasjoner, bety at vi på sikt vil få organisasjoner som tenderer mot å være like.

2.2.4 FEIL I OVERFØRING AV IDEER OG PRAKSIS

Røvik (2007) nevner tre hovedtyper av feil i overføring av ideer: frikobling – at ideene tas inn, men ikke tas i bruk, frastøting – ideene blir tatt inn og forsøkt tatt i bruk, men blir deretter lagt vekk og til sist; ideen tas inn og tas i bruk, men gir andre effekter enn forutsatt. Han mener at i en rekke tilfeller skjer dette fordi organisasjonene har for dårlig translatørkompetanse, det vil si for dårlig kompetanse til å oversette ideene til bruk i egen organisasjon. Han sier videre at det i moderne organisasjoner er behov for god translatørkompetanse og at dette kan være en kritisk suksessfaktor for implementering av nye ideer eller ny praksis i en organisasjon. Hvis ideene er for dårlig oversatt, for eksempel ikke tilstrekkelig konkretisert, vil organisasjonen som oftest ikke greie å implementere den. Det blir enda en ”papirtiger” uten mål og mening. Røvik (op.cit.) understreker viktigheten av at en ide eller praksisoverføring må oversettes til konkrete lokale versjoner for å kunne bli tatt i bruk.

Kulturperspektivet må med andre ord ivaretas for at nye ideer skal bli implementert i en organisasjon.

I min case betyr dette at de skolene som er bevisst sin organisasjonskultur og som greier å konkretisere og tilrettelegge til lokale forhold, vil kunne få en vellykket implementeringsprosess. Ikke bare av avdelingsstruktur, men også av de underliggende forventningene om bedre resursutnyttelse og økt læring for elevene.

2.3 KJENNETEGN PÅ SKOLEN SOM ORGANISASJON

Mintzberg (Jacobsen & Thorsvik 2. utg. 2006) har utviklet et begrepsapparat som kan kalles ”det profesjonelle byråkratiet”. Et profesjonelt byråkrati kjennetegnes av høyt kvalifiserte eksperter som har stor autonomi i hvordan de utfører oppgavene sine. Den enkelte arbeider i stor grad uavhengig av kolleger, men tett opp mot klientene. Organisasjonen er funksjonsbasert og beslutningsretten i faglige spørsmål er i høy grad delegert.

Skolen er et profesjonelt byråkrati i den henseende at de fleste ansatte i produksjonen (lærerne) er godt kvalifiserte med spisskompetanse på sine områder og de arbeider stort sett uavhengig av sine kolleger. Lærerne arbeider tett opp mot elevene, produsentrollen er den sentrale rollen. Lærerne er autonome yrkesutøvere og de er i stor grad skjermet fra styring ovenfra. Skolen er funksjonsbasert og beslutningsretten i faglige spørsmål er i stor grad delegert.

Det profesjonelle byråkrati består i følge Mintzberg (op.cit.) av fem klare hoveddeler, toppledelsen, mellomledelsen, støttestaben, teknostrukturen og produksjonen. Brukt på skolen kan man si at rektor er topplederen, avdelingslederne er mellomledelsen, støttestaben er administrasjonen, teknostrukturen de som analyserer og planlegger arbeidet og den operative kjerne er lærerne.

Fordelene med en slik organisering er en desentralisering av ansvar, alle vet hvor linjene går og hvem som har hvilken myndighet. Linjene er i teorien korte og personalet har kun en person å forholde seg til i alle saker, og all den tid alle vet sine oppgaver, kan man også forvente et faglig forsvarlig arbeid. I følge Chandler (1977, i Sørhaug 2004), er linjeorganisering en bevisst, koordinert og målrettet prosess av samarbeid. Autoritet og arbeidsdeling blir kombinert ved å binde en oppgavebasert avdelingsstruktur sammen med en gjennomgående kommandolinje, som består av hierarkisk rangerte individer; lederne. Ledernes mandat er forankret i et resultatansvar som omfatter deres definerte områder. Konsernet, eller i min case, skoler, blir organisert i spesialiserte og hierarkisk organiserte avdelinger.

2.4 LEDELSE AV ENDRINGSPROSESSER I SKOLEN

Levin og Klev (2002) skiller mellom administrasjon og ledelse, der administrasjon blir definert som håndtering av rutinemessige, dagligdagse oppgaver og ledelse blir definert som aktiviteter rettet mot utvikling og overlevelse. Lederen er i stand til å påvirke en organisasjons kultur, både i positiv og negativ forstand og en dyktig skoleleder vil kunne betraktes som en kulturbygger eller en prosessleder. Selv om rektor er skolens formelle leder, er rektor avhengig av å få tillit, oppslutning og aksept av sine medarbeidere for å få reell innflytelse, med andre ord er lederens påvirkningskraft avhengig av den tilliten hun har i skolesamfunnet (Møller og Fuglestad 2006). Skolelederens maktposisjon kan ikke ses uavhengig av de tillitsrelasjoner som er etablert i skolen. Den praktiske utførelsen av ledelse vil alltid være basert på gjensidige relasjoner, og det samarbeidet lederen har med kollegiet og den posisjon hun opparbeider seg, vil derfor være viktig for hvordan hun kan utføre sine lederoppgaver (Møller 2004).

En utfordring i ledelse av endringsprosesser er å sikre at alle de ansatte blir aktive deltakere i utviklingsarbeidet. En av de grunnleggende lederoppgavene blir dermed å sette medarbeidere i stand til å mestre omstillingsprosesser og nye arbeidsoppgaver (Levin og Klev 2002). Det er forskjellige måter å oppnå dette på, ledelsen kan styre gjennom planer og instruksjoner, eller gjennom å engasjere organisasjonsmedlemmene til aktivt å delta i endringsprosessen. Levin og Klev (op.cit.) mener at den siste måten er den som sikrer de dynamiske læreprosessene vi ønsker å oppnå. Drivkreftene for endring må forankers hos hver enkelt som tar del i prosessen (op.cit. s. 132). Dette viser tilbake til Møller og Fuglestad (2006) sitt syn; at skal en (skole)leder ha legitimitet er hun avhengig av å ha medarbeidernes tillit og aksept. Ledelsesformen blir i en slik kontekst indirekte, som tilrettelegger for endrings- og utviklingsprosesser i organisasjonen. Jeg finner igjen samme tankene i Byrkjeflot (Sørhaug 2004) som mener at koordinering av komplekse virksomheter, som skoler, forutsetter en hierarkisk logikk som kan bestå av felles verdier som man har forhandlet seg fram til over tid. Hvis ikke et slikt felles forstått og akseptert verdihierarki finnes, vil hierarkisk organisert kontroll ofte komme til kort. Kontrollformene kan redusere handlingsmuligheter eller handlingsrommet i forhold til det vi er satt til å produsere i skolen nemlig kunnskap.

2.4.1 STYRING OG LEDELSE AV SKOLEN

Berg (2003) skiller mellom begrepene styring og ledelse. Begrepene henger sammen fordi styring innbefatter ledelse og ledelse forutsetter styring. Styring er hos Berg de overordnede føringene, ”oppdraget” som blir gitt skolene. For skolene i Hordaland er nå oppdraget å skape tid til pedagogisk utviklingsarbeid gjennom å omorganisere ledelsen ved skolen. Dette er et eksempel på det Berg kaller eksplisitt styring, et oppdrag gitt gjennom formelle dokumenter. Ledelse er i denne sammenheng det som skjer på den enkelte skole for å gjennomføre oppdraget skolen har fått. Prosess og handling er nøkkelord her. Hva gjør skolen lokalt for å gjennomføre det oppdraget skolen har fått fra skoleeier og hvilke konsekvenser får det innad på den enkelte enhet?

Røvik (2007) skiller også mellom begrepene styring og ledelse og definerer på s. 146 ledelse som ”desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte” og styring som: ”sentralisert, direktivlignende påvirkning utøvd indirekte, bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner”. Sett i lys av Berg og Røvik sine definisjoner er det styring opplæringsavdelingen i Hordaland Fylkeskommune utfører når den gir skolene i oppdrag å endre lederstruktur. Ledelse er de handlingene som skjer internt på den enkelte skole for å gjennomføre påleggene fra fylket. Dette speiler igjen tilbake på Levin og Klev (2002) sin drøfting av ledelse.

2.5 SKOLELEDELSENS EFFEKT PÅ ELEVENES LÆRING

Leithwood og Riehl (Møller og Fuglestad 2006) har analysert en rekke arbeider for å finne fellestrekk for hva som er god skoleledelse og de har satt opp 6 påstander som de mener å finne dekning for i sine analyser. Som relevant i forhold til mine forskningsspørsmål vil jeg spesielt trekke fram påstand nummer 1 som i Møllers oversettelse er:

”God skoleledelse bidrar til å forbedre elevenes læringsresultat, men lederskapets effekt er primært indirekte da det medieres (formidles) gjennom variabler som skolens visjon og mål, læreplan og undervisningspraksis”

(Møller og Fuglestad 2006 s. 34)

Imsen sin evaluering av Reform 97 (Møller og Fuglestad 2006) gir et tilsvarende bilde av situasjonen. Hennes konklusjon er at skoleleder i beste fall har en indirekte betydning for det som skjer i en undervisningssituasjon. Den indirekte betydningen for undervisningssituasjonen kan være faktorer som skoleledelsens arbeid i forhold til utviklingsplaner, kollektive miljø og utforming av skolens rammefaktorer som for eksempel timeplanlegging.

Møller viser til flere internasjonale studier (op.cit.) som viser de samme sammenhengene. Skoleledelsens betydning for elevenes læring er indirekte. Funn indikerer at en skoleledelse som støtter og verdsetter kollegiet og som skaper en skolekultur preget av omsorg og tillit er en skoleledelse som skaper muligheter for å bedre elevenes skolerresultater.

Ut fra det overstående kan jeg trekke de slutninger at internasjonale og norske studier viser en stor grad av samsvar når det gjelder sammenheng mellom skoleledelse og læring, den er i beste fall indirekte.

3. METODE

Jeg ønsker å prøve å forstå prosessene som skjer i Hordaland Fylkeskommune ved endring av organisasjonsstruktur ved skolene. Dette krever en empirisk tilnærming til forskningsfeltet. I følge Befring (2007) s. 29 vil empirisk forskning ”i første rekke arbeide med primærdata som blir innsamla ved observasjon, intervju eller spørreskjema” i tillegg handler det om ”å sette søkelys på aktuelle problemstillinger”. Videre sier Befring (op.cit.) at det kan brukes mange forskjellige metoder og ”kombinasjonar av metoder kan være formålstenlege”. En mastergradsoppgave er en relativt avgrenset oppgave både i tid og i omfang og jeg ser at for meg kan datamengden lett bli uhandterbar stor hvis jeg skulle kombinere forskjellige metoder i min oppgave.

Det vil være mulig å gjennomføre en kvantitativ spørreundersøkelse der alle rektorene ble spurt om hvordan de tilpasser seg endringene i organisasjonsstrukturen i skolene i Hordaland fylkeskommune, men jeg har per i dag problemer med å se hvordan jeg da ville fått den dybdekjennskapen til problemstillingen som jeg søker. I tillegg til det er jeg usikker på hvor stor svarprosent det ville være mulig å oppnå. Skolene i Hordaland og spesielt rektorene, blir bedt om å svare på en rekke spørreundersøkelser fra fylkeskommunalt hold (tre stykker bare fra medio januar til primo februar) i tillegg til at det kommer forespørsler fra studenter og andre som ønsker å forske på ulike problemstillinger innenfor skolesektoren. Jeg stiller meg derfor tvilende til om rektorene er villig til å bruke tid på å svare på noe som ikke er pålagt fra fylkesadministrasjonen.

Jeg ser det derfor som mest hensiktsmessig å ta utgangspunkt i et avgrenset tall rektorer og gå mer i dybden på deres refleksjoner rundt mine problemstillinger. For meg er derfor en kvalitativ metode med intervju og dokumentanalyse en mer fruktbar vei å gå for å finne relevante svar på mine spørsmål. Et intervju er en styrt samtale der en søker å finne svar på den problemstillingen som blir reist, eller som Kvale (2009 s. 22) sier det: ”Forskningsintervjuet er en profesjonell samtale der det konstrueres kunnskap i samspill mellom intervjueren og den intervjuede”. Et intervju er dermed ikke å regne som en dagligdags samtale, men som en styrt utveksling av tanker og ideer som fører til en økt viten og bevissthet innen et på forhånd definert område.

For å holde fokus på problemstillingen er det viktig å utarbeide en intervjuguide som skisserer de områdene en ønsker dypere kunnskap om, og som gir rom for intervjuobjektets egne tanker og refleksjoner rundt temaet. Det er viktig at intervjuguiden er godt gjennomarbeidet og at det er foretatt prøveintervju (Holter og Kalleberg 2007 s 85). Dokumentanalyse er viktig for å forstå de underliggende premissene som ligger til grunn for endringsprosessen i fylket og vil være et supplement til dybdeintervju med utvalgte informanter.

3.1 VALG AV INFORMANTER

Skolene i Hordaland hadde til dels svært forskjellig struktur før det ble innført en avdelingsstruktur og initialt har jeg en formening om at skolenes organisering før endringen har betydning for hvordan de tilpasser seg ny struktur. En rekke små og mellomstore skoler har valgt en struktur der flere aktører sitter med mer enn en hatt på, for eksempel er det svært vanlig at assisterende rektor både er assisterende og avdelingsleder. På bakgrunn av dette har jeg stilt meg spørsmål om hvor mange, og ikke minst hvilke enheter er det viktig å ta med i utvalget for å få et representativt utvalg for skolene i Hordaland? Det blir en balansegang mellom å finne et utvalg som representerer den variasjonen som er interessant for oppgaven og det som gir en håndterlig datamengde.

Hordaland fylkeskommune har skoler med stor variasjon i størrelse, men også i hvilken struktur skolene hadde før organisasjonsendringen og det kan på denne bakgrunn være vanskelig å plukke ut et representativt utvalg. For meg har det vært viktig å ha med skoler med forskjellig utgangsstruktur og også forskjellig størrelse i utvalget. Hordaland fylkeskommune har fem skoleregioner og jeg har med skoler fra alle regionene i mitt utvalg samtidig som jeg har prøvd å få et representativt utvalg i forhold til små og store skoler, kombinerte skoler og ”rene” skoler med yrkesfaglige eller allmennfaglige linjer.

Rektor på den enkelte enhet er den sentrale aktøren i forhold til implementering av overordnet styringsstruktur og for tilpasning i forhold til styringssignal fra sentralt hold. For meg er det derfor naturlig at rektor, som den formelle leder av skolen, er den som er intervjuobjektet i mitt prosjekt.

3.2 ANALYSE AV DATA

En kvalitativ analyse innebærer en beskrivelse av de funn jeg gjør. Det er vanlig å illustrere funn ved hjelp av sitater fra intervjuene. Denne deskriptive måten å forholde seg til data på har som mål å få fram både det typiske og det særegne (Befring 2007). Det handler også om å gjennomføre ”ulike former for innhaldsanalytiske tolkingar og vurderingar” (Befring 2007 s.183). En analyserer data for å avdekke typiske trekk og mønstre i materialet.

Jeg har brukt lydopptak i tillegg til notat ved samtale/intervju. Da har jeg fått frigjort tankene fra det som er minst viktig, nemlig å skrive ned alt intervjuobjektet sier, til å kunne konsentrere meg om det intervjuobjektet virkelig sier. Det har gitt bedre oversikt og gjort det lettere for meg å komme med relevante og utdypende oppfølgings spørsmål underveis. For å få datamaterialet tilgjengelig måtte det deretter transkriberes og struktureres. Strukturingsprosessen begynte allerede i intervjusituasjonen og har fortsatt gjennom alle intervjuene og etter at datainnsamlingen var gjennomført. For meg har det vært av vesentlig betydning selv å stå for både intervju og transkribering, det har sikret meg førstehåndskjennskap til materialet i tillegg til at det blir færre tolkningsmulighet.

Koding er en måte å gruppere data på og det finnes dataprogram som kan gjøre denne jobben. Det er et spørsmål om hva som er hensiktsmessig, hva taper man ved å kode via et dataprogram og hva vinner man? Tilsvarende – hva vinner eller taper man ved å gjøre det arbeidet manuelt? Data må fokuseres og forenkles gjennom å finne fram til sentrale stikkord eller tema og gjennom denne prosessen organiserer man tekstgrunnlaget for å ha et best mulig grunnlag for vurdering og analyse. Man må være innstilt på at denne prosessen kan føre til en reorganisering av teksten(e) for å få en formålstjenlig oversikt. Målet er å kunne trekke troverdige konklusjoner ved å forsøke å fange opp karakteristiske fellestrekk.

Thorrud (2006) bruker et begrep: ”Å forenkle for å få tak i helheten”. Jeg synes det er et godt begrep som favner det viktigste, i en intervjusammenheng får man mengder av data og alt er ikke like relevant. Det er derfor essensielt å finne måter å strukturere datamengden på slik at man får et (forenklet) bilde av helheten. En slik analysemetode er meningsfortetning, den innebærer en forkortelse av en intervjupersons uttalelser. (Kvale 2009). Lange setninger komprimeres og den umiddelbare mening i det som er

sagt gjengitt med få ord. Ved å bruke denne analysemetoden kan jeg formulere lange, muntlige meningsytringer i korte, konsise setninger. Metoden er utviklet av Giorgio og den benytter en empirisk, fenomenologisk analyseteknikk over 5 trinn. Trinnene er gjengitt i Kvale (op.cit. s. 212):

1. trinn: hele teksten leses igjennom for å få en følelse av helheten
2. trinn: de naturlige ”meningsenhetene” bestemmes
3. trinn: temaet som dominerer i meningsenheten uttrykkes så enkelt og konsist som mulig. Det som er viktig her er at forskeren her leser intervjupersonens svar på en så fordomsfri måte som mulig. Det er intervjupersonenes og ikke forskerens synsvinkel som skal være fremtredende. Forskerens fortolkning vil likevel være en del av dette trinnet, fordi forskeren må fortolke hva intervjupersonen har ment med uttalelsen.
4. trinn: meningsenheten undersøkes i ly av studiets spesifikke formål
5. trinn: de viktigste emnene i intervjuet blir bundet sammen i et deskriptivt utsagn.

Denne måten å analysere data på gir meg en oversikt over helheten i materialet, som igjen danner grunnlaget for en helhetlig forståelse i de forholdene jeg ønsker å utforske.

Ved en kvalitativ analyse av få enheter vil man alltid kunne stille spørsmål om validitet – kan mine funn generaliseres til å gjelde flere enheter enn de som er undersøkt?

3.3 PÅLITELIGHET OG MULIGE FEILKILDER

Reliabilitet eller pålitelighet og nøyaktighet og validitet, som knyttet seg til hvor gyldig resultatet er, er av avgjørende betydning for om arbeidet er holdbart, vitenskaplig sett. Det vil være stor forskjell på hvordan man vurderer validitet og reliabilitet i kvalitative og kvantitative studier. I følge Holter (Holter og Kalleberg 2007) har man de siste 15 årene hatt en utvikling mot at reliabilitet og validitet i kvalitativ forskning baserer seg på den kvalitative forskningens egen tolkning av begrepene.

Konteksten til en kvalitativ analyse er i følge Holter (op.cit.) selve meningsrammen som påliteligheten hviler på. Hun sier videre at den beste pålitelighetstesten en forsker kan utsette materialet sitt for er å la informantene lese gjennom og godkjenne det

transkriberte intervjuet. Da vil man få en bekreftelse på om man har vært korrekt i transkriberingen. Jeg har latt alle informantene lese gjennom sine transkriberte intervjuer og har ikke fått noen tilbakemeldinger på at noe har vært feil eller misforstått. Enkelte har ønsket å utdype noe av det de har sagt og det har det selvsagt vært åpenhet for, eventuelle kommentarer har blitt innarbeidet og tatt hensyn til videre i prosessen.

Holter (op.cit.) viser til begrepet metning som relevant begrep i forbindelse med intervju. Metning foreligger når det ikke framkommer noe nytt ved ytterligere intervjuing. Av avgrensingshensyn har jeg i mitt prosjekt valg å intervju 8 rektorer og jeg mener at dette antallet fanger opp noe av variasjonene både i skolestørrelse og tidligere organisering.

Holter (op.cit.) viser videre til begrep som kvalitetssikring av data når det gjelder kvalitative metoder. Kvalitetssikring gjelder materialets mangfoldighet og relevans i forhold til forskerens problemstilling. Holter refererer på s. 23 til Kvaales definisjon av validitet: ”Valide svar (i et intervju) er et spørsmål om å spørre riktig”. Sagt på en annen måte: Er datamaterialet treffende for min problemstilling?

Viktige spørsmål å stille når det gjelder påliteligheten av forskingsresultat i kvalitativ forskning kan være: Er det en logisk sammenheng i resultatene og kan jeg som forsker vise den logiske sammenhengen? Er alternative forklaringsmåter mindre plausible? Er logikken i argumentene overbevisende også for andre enn bare meg selv? Tåler resultatene å prøves i faglig sammenheng eller i en offentlig debatt?

Befring (2007) mener at kvaliteten til arbeidet vil først vise seg helt etter at arbeidet er avsluttet, og han stiller opp ti vurderingsindikatorer som han mener er viktige for kvaliteten på arbeidet. Indikatorene kan være med på å styrke eller svekke verdien av oppgaven. Befring (s. 76-78) mener at kvaliteten til en oppgave er avhengig av at den er klart formulert, har godt språk og god balanse mellom de forskjellige delene og arbeider en som forsker med kvalitetsindikatorene han har stilt opp langt framme i bevisstheten vil oppgaven i stor utstrekning kunne være både valid og pålitelig.

Mulige feilkilder i et (kvalitativt) datasett kan være mange. Det første som kan gå galt er utvelgelsen av informanter, er utvalget representativt? Kan jeg ved å ta et utvalg av skoler si noe generelt om hvordan skolene i Hordaland fylkeskommune tilpasser seg

ny organisasjonsstruktur? Er jeg sikker på at det er riktig å bruke rektor som informant? Hvordan kan jeg være sikker på at rektor er den rette personen?

En annen feilkilde kan være om resultatet er pålitelig. Sier mine funn noe om det jeg i utgangspunktet ønsker å se nærmere på? Finnes det et mønster og en logisk sammenheng i mine funn? Er det andre variabler som kan forklare de sammenhengene jeg ser?

3.4 REFLEKSJON OVER HVILKE TYPE SLUTNINGER UNDERSØKELSEN VIL GI GRUNNLAG FOR

Kalleberg legger på s. 62 i sin artikkel (Holter og Kalleberg 2007) opp til en typologi med tre hovedtyper av konklusjoner. *Redegjørelse* med beskrivelse og forklaringer, *vurderinger* av positiv og negativ karakter og *anbefalinger* av alternativer og måter å forbedre en situasjon på. Jeg mener at mitt eget arbeid ligger innenfor begrepet redegjørelse. Jeg ønsker å beskrive og analysere hvordan virkeligheten oppfattes innenfor det lille feltet jeg ser nærmere på.

Mitt ønske er at mine resultat er valide nok til at det kan stilles nye spørsmål og solide nok til å tåle at andre ser på dem med et kritisk blikk.

Min undersøkelse er forelagt Norsk samfunnsvitenskaplig datatjeneste AS. Kvittering på melding om behandling er vedlagt. (Vedlegg 1)

4. EMPIRI

I intervjuanalysen bruker jeg Giorgios metode for meningsfortetning som jeg har beskrevet nærmere i kapittel 3. Metoden er gjengitt i Kvale (2009 op.cit. s.212). Totalt er intervjuet 8 av 46 rektorer i offentlig videregående skoler i Hordaland. Intervjuene jeg har gjennomført har vært inndelt i fem deler.

1. Organisatoriske forhold
2. Omorganiseringsprosessen på den enkelte skole
3. Rektor sitt syn på prosessen på egen skole
4. Hva rektor tror Hordaland Fylkeskommune sin hensikt har vært
5. Rektorenes utdypninger (andre ting som de synes kan være vesentlig å ha med).

Ut fra mine forskningsspørsmål finner jeg det naturlig at jeg i empiridelen først og fremst konsentrerer meg om del 2, 3 og 4 med et sideblikk på del 1 og 5 i den utstrekning rektorene har sagt der utdyper og nyanserer det de sier i de andre delene.

4.1 OMORGANISERINGSPROSESSEN

Her rapporterer alle rektorene om at prosessen har vært behandlet i alle skolens organer også i plenum i personalet. De fleste rapporterer om en viss skepsis til endringen, ikke først og fremst til å få avdelingsledere, men til at fagkoordinatorfunksjonen samtidig ble fjernet fra strukturen. Kollegiet har vært redd for hva som kom til skje med det faglig-pedagogiske arbeidet og som en av mine informanter uttrykker det:

”Selvfølgelig, Utdanningsforbundet sier hele tiden at vi skulle hatt større ressurs til faglig-pedagogiske koordinatører”

En annen uttrykker det slik:

”Det var heile tida tilbake til dette her, no ville det ikkje bli noko fagleg-pedagogisk utviklingsarbeid”.

Innvendingene fra lærerne går i stor grad på at avdelingslederne umulig kan ha fagspesifikk kompetanse innenfor alle fag som blir undervist på en avdeling og at fagene og det direkte fagspesifikke arbeidet derfor vil bli skadelidende ved gjennomføring av endringen.

Rektorene informerer om at kollegiet opplever linjene som tydelige, de vet hvem de skal henvende seg til om det er noe de ønsker å diskutere. De fleste rektorene understreker likevel at dette til dels er problematisk, lærere har vært vant til at det er rektor sitt ord som teller og at det er rektor som tar alle avgjørelser av betydning. Alle rektorene informerer om at de sliter med akkurat dette, en av informantene uttrykker det slik:

”Det har jo skapt usikkerhet, vanen med å komme til rektor, det har jo skint i gjennom hele tiden”

En annen slik:

”Det opplever nok dei tilsette som mykje tydlegare, men det betyr ikkje at ikkje folk går på feil dør”.

4.2 REKTOR SINE MENINGER OM PROSESSEN

Her har formålet vært å prøve å få fram rektor sin innstilling og rektor sin opplevelse av endringsprosessen. Har dette vært en ønsket endring eller har det tvert i mot vært motstand mot innføring av en ny struktur? Har rektorene opplevd at prosessen internt på skolene og i skolenes organer har vært ryddig? Har det vært motstand eller forståelse i skolens organ og kollegium og sist men ikke minst, hvordan har implementeringen vært på den enkelte skole.

4.2.1 REKTOR SIN INNSTILLING TIL ENDRINGEN

Her rapporterer de fleste rektorene at de har vært positivt innstilt til endringen.

En illustrerende uttalelse er:

”men noe av det jeg opplever – da tenker jeg ”YES”, nå er vi på rett vei!”

Noen hadde arbeidet med en slik endring fra før Hordaland Fylkeskommune kom med pålegget. Flere rektorer sier at de har arbeidet for eller uttrykt ønske (i forhold til opplæringsavdelingen) om en endring i denne retningen over lengre tid.

Følgende utsagn illustrerer dette:

”Eg var jo sterk tilhengar av omorganisering, altså få ein linjestruktur. Det var eg lenge før me fekk dette pålegget frå fylket”.

Noen var skeptisk i utgangspunktet. En uttrykker det slik:

”Innstillingen min var vel at vi må gjøre det beste ut av det. Det lå noe på bordet og det var det vi skulle jobbe ut i fra og da måtte vi prøve å få det til å fungere best mulig”.

Halvannet år etter at endringen ble innført rapporterer de fleste at de mener at dette er en god måte å lede sin skole på, ikke minst i forhold til rektor sine oppgaver.

Det vises til at en tydeligere linje/stabsstruktur, der avdelingslederne har vide personal, økonomi og faglig-pedagogiske fullmakter, gir muligheter til en endring i rektorrollen som de fleste ønsker velkommen. En av informantene uttrykker det slik:

”Jeg ønsket det velkommen, jeg syntes det var en god ide og jeg så jo at det ga meg muligheten for å ha en helt annen lederrolle enn jeg hadde før”.

Svarene viser at rektorene er opptatt av endring av sin egen rolle som leder. De fleste ser at de får mulighet til å være mer synlige ute i skolen, spesielt for elevene, men også for de ansatte. Som en av dem uttrykte det:

”Det er klart og jeg har jo som mål at jeg skal kunne vise meg mer ute og har til og med sagt til ledergruppa mi at de kan sparke meg bak hvis de mener at de ikke ser endringer i rollen min i løpet av skoleåret”.

De fleste informantene ser at strukturen kan åpne for at de får bedre tid til pedagogisk utviklingsarbeid selv om de færreste føler at det er der de er nå, noe som kan illustreres ved følgende utsagn:

”Ja, jeg har fått bedre tid til det, men ikke nok tid”.

En annen understreker at strukturen gir en mulighet til å være en bedre rektor overfor elevene:

”Jeg hilser avdelingslederordningen velkommen og jeg ser at den gir meg mulighet til å være en bedre rektor i forhold til mine elever”.

Dette er likevel ikke et entydig funn. Enkelte opplever en større usikkerhet rundt sin egen rolle og funksjon i en struktur der andre leder sine avdelinger, eller der en har en rekke ”mini-rektorer” som en av mine informanter uttrykte det.

4.2.2 REKTOR SIN OPPLEVELSE AV PROSESSEN PÅ SKOLEN

De fleste rapporterer at prosessen på skolen har vært relativt enkel, men at den ikke har vært uten skjær i sjøen. Alle rapporterer at saken har vært grundig behandlet i skolens organ, en av informantene sier:

”Der føler jeg at vi har gjort en ganske grundig jobb som også fanger opp den tradisjonen som skolen står i, men tar høyde for at vi er på vei inn i en annen type tilværelse. Vi skal ha med oss det beste (fra det gamle), men vi skal være en skole som er framtidsrettet”.

Rektorene viser til at skepsisen går på hvordan fellesfaglærerne (for noen av de yrkesfaglige skolene) skulle organiseres og på at fagkoordinator- og seksjonslederfunksjonen ble trukket inn. En av rektorene uttrykker det slik:

”Ja, det var jo litt komplisert, i startfasen. Eg må sei det, spesielt dette her med at vi ikkje fekk lov å ha seksjonsleiarar og det ligg hardt inne i Utdanningsforbundet, men det var ikkje så veldig stor nøtt altså”.

Fagkoordinatorfunksjonen har spilt en vesentlig rolle i skolene i Hordaland og informantene har svært forskjellige oppfatninger av hvordan funksjonen har vært skjøttet på den enkelte skole. Alle informantene trekker fagkoordinatorenes rolle inn som en kompliserende faktor i forbindelse med omorganiseringsprosessen.

Følgende sitater illustrerer dette:

”Det eneste som har vært komplisert var at i samme åndedrag ble fagkoordinatorfunksjonen tatt vekk, og der hadde vi en del runder”.

Noen skoler har valgt å beholde fagkoordinatorfunksjonen selv om de ikke har en naturlig plass i den nye strukturen, andre har fulgt fylkets intensjon og har fjernet funksjonen. Dette kan illustreres ved følgende sitater:

”Vi hadde jo aldri til hensikt å ta den vekk, vi bare satt og telte kroner for å se hva vi hadde råd til”

og:

”Det tenker jeg er å underminere hele ordningen, fordi da er man tilbake igjen der man var”.

4.2.3 HVILKE STYRINGSSIGNAL OPPLEVER DU AT HFK SENDER UT MED Å SETTE I GANG DENNE PROSESSEN?

Alle rektorene mener at Hordaland Fylkeskommune signaliserer et ønske om at rektor skal drive mer med strategisk ledelse og overlate driften til stabsfunksjonen.

Alle er enige om at det er alt for mange oppgaver som skal løses til at dette lar seg gjøre uten videre. En av informantene uttrykker det slik:

”Det som har vært sagt er at en skulle frigjøre rektor i forhold til å ta strategiske beslutninger og det synes jeg for så vidt er fornuftig, for en vet jo at – i alle undersøkelser om hvordan folk disponerer arbeidstiden sin, så vet en jo at det blir mye drift.”

En annen sier det slik:

”De ønsker nok i større grad at de som er rektorer skal lede gjennom andre, men med det lille mannskapet vi har er det klart at man får for liten tid til den biten”

og også:

”jammen kan du av og til drukne i administrative ting fordi det er så mye trykk utenfra, men dette er jo en dagligdags diskusjon i rektorkretser, dette med hvordan få til mer ledelse, bedre skole, bedre resultat for elevene i klasserommet kontra dette med å sitte bak skrivebordet med mye administrasjon”.

Flere er inne på utvikling av et kvalitetsstyringssystem gjennom virksomhetsbasert vurdering og sterkere styring av skolene. Disse sitatene viser det:

”Det her med kvalitetssikring, kvalitetssystem, rapportering, tilsynssystem, sterkere ledelse, sterkere nasjonal styring”

og:

”Det skjedde veldig store endringer, den balansen mellom statlig styring og lokal handlefrihet”.

Flere av rektorene er i denne sammenheng også inne på forholdet mellom rektor sin styringsrett og de påleggene som kommer fra opplæringsavdelingen i form av (detaljerte) styringsdokumenter. Dette kan illustreres ved følgende sitat:

”Å få hele fylket til å gå i takt – det synes jeg er greit at de forstår ikke går. Jeg er tilhenger av at skolen bør ha ganske stort handlingsrom. Jeg ville ikke synes det var kjekt å bli detaljstyrt fra Hordaland Fylkeskommune sin opplæringsavdeling. Det er jo greit at de legger en del rammer, men innenfor rammene mener jeg at vi må ha rom for å gjøre ting på litt forskjellig vis, fordi skolene er veldig ulike”.

Rektorene er samstemte på spørsmålet om hvordan ledelsen som helhet forstår styringssignalene. Rektorene er også samstemte i at dette er noe ledelsen har arbeidet mye med. Om de i utgangspunkt har vært uenige, har de arbeidet seg fram til enighet. En av rektorene uttrykker det slik:

”Eg trur vi har forstått likt og i den grad vi ikkje har gjort det, har me avklart det. Leiinga er veldig einige både i prinsipp og gjerning om at sånn skal det vere”.

4.2.4 HVORDAN ER STYRINGSSIGNALENE IMPLEMENTERT PÅ SKOLEN?

Her viser respondentene samstemte til styringssignalene. En uttrykker det slik:

”Det låg jo ein mal ved det dokumentet som kom i frå fylket. Me har brukt den som utgangspunkt, men har utbrodert den atskillig meir enn det”.

Svarene fra respondentene berører utarbeidelse av arbeidsinstrukser og fordeling av oppgaver innad i ledelsen. Noen rapporterer at dette blir revidert etter hvert, i forhold til om skolen har delte funksjoner (både stabs- og linjefunksjoner hos en og samme person for eksempel en del skoler har kombinert assisterende rektor og avdelingsleder) eller ikke. I utgangspunktet rapporterer alle informantene at alle avdelingslederne har de samme fullmaktene, men samtidig er det en aksept og forståelse for at folk er ulike og en del oppgaver derfor faller naturlig på enkeltpersoner. Dette er gjennomdiskutert på skolene og ses på som en styrke for hele ledelsen, selv om flere rapporterer at det å samordne ledelsen har vært og er en utfordring som det arbeides mye med, noe følgende sitat illustrerer:

”Samordningsoppgavene synes jeg har blitt minst like store som jeg så for meg. Jeg visste at det ville bli viktig og der synes jeg det noen ganger har gått to steg fram og et tilbake, vi strir fremdeles litt der”.

Rektorene viser til at malen fra fylket med hensyn til involvering av de ansatte i prosessen er blitt etterlevd. Ulike vurderinger gis i forhold hvordan dette har innvirkning på den enkelte lærers arbeid i klasserommet. De fleste rektorene viser til at avdelingslederne kommer mye nærmere lærerne enn det rektor har hatt anledning til. En av informantene formulerer det på denne måten:

”Jeg føler vel i egentlig at de får bedre individuell oppfølging nå, og alle avdelingslederne mine har vært opptatt av å komme i gang med (medarbeider) samtaler”.

Flere beskriver hvordan endringen påvirker den pedagogiske hverdagen på godt og vondt. Det er ulike meninger om hva lærerne synes om endringene som skjer.

”Dette involverer alle lærerne, jeg synes dette er kjempespennende og jeg tror at mange av lærerne også synes det fordi det går jo rett inn i den pedagogiske virkeligheten en står i”

og

”Det er jo mye i dette systemet, det virksomhetsbaserte systemet, denne sterkere styringen som møter motstand blant lærerne her”

er uttalelser som illustrerer dette. En annen sier:

”Skriftliggjøring og dokumentasjon, dokumentasjon, dokumentasjon, det er det som lærerne sliter med og (som de) føler at det vektlegges hele tida. De ser også på det som en mistillit til sin evne til å drive et reall og ordentlig lærings- og vurderingsarbeid.

4.3 MÅLET MED OMORGANISERINGEN

På s. 2 i dokumentet *Organisering og leiarstruktur i skolen* (2007) står det: *”målet med omorganiseringen er å utnytte dei pedagogisk-administrative og kontorfaglege ressursane i skolen best mogleg, slik at ein får best mogleg læring for den einskilde elev”* og dette er grunnlaget for det følgende kapitlet.

4.3.1 HVA TROR REKTOR ER BAKGRUNNEN FOR UTTALELSEN

Informantene trekker her inn flere faktorer og oppfattelse om utsagnet strekker seg fra statlige styringsdokumenter til en lettelse i rektors kontrollspenn. Dette siste kan illustreres ved følgende utsagn:

”at han (opplæringsdirektøren) har tatt inn over seg de klagen som har vært gjennom mange år, at rektorene har hatt for mange oppgaver, ikke minst i forhold til et kontrollspenn i organisasjonen”.

Rektorene er uenige i om en endring i struktur vil ha noe å si for elevene sin læring og her spriker meningene fra bedre læring tidligere til bedre læring nå. De fleste har likevel et nyansert syn på dette spørsmålet og det kan illustreres med følgende utsagn:

”Det er en viss forbindelse mellom hvordan skoleledelsen gjør jobben sin og hva mange lærere gjør i klasserom og verksted, men den blir indirekte i veldig stor grad”

og dette:

”det å få gode lærere er et leder- og et rekrutteringsansvar og jeg tenker at måten vi jobber med pedagogisk utviklingsarbeid og med klasseledelse, betyr noe for elevene i neste runde”.

4.3.2 TROR REKTOR AT DENNE ORGANISERINGEN FØRER TIL BEDRE RESSURSUTNYTTELSE PÅ SKOLEN?

På dette spørsmålet spriker også svarene fra: *” Nei, det er bare tull”*, til: *” ja, det tror jeg absolutt det har”*. De fleste rektorene påpeker at selv om lederoppgavene nå deles på flere personer blir skolen stadig overøst av nye oppgaver, nye rapporter og nye systemer samtidig som organiseringen er ny og det tar tid å arbeide seg sammen.

Følgende utsagn kan illustrere dette:

”veldig mange vil si at når du får en økt frihet er betalingen at du må rapportere, fordi en må være sikker på at ting er som de skal. Men det bør jo ikke bli sånn at vi bruker så mye tid på rapporteringen at av ikke har tid til å gjøre det vi egentlig skal”.

Flere uttrykker et håp om at endringen på sikt vil føre til bedre ressursutnyttelse mens andre igjen har tillit til at denne måten å organisere skolen på gir en bedre

ressursutnyttelse. Argumentet for dette synet er at det er mer effektivt å fordele ledelsesoppgavene på flere personer enn en.

4.3.3 BEDRE TID TIL PEDAGOGISK UTVIKLINGSARBEID

Noen av informantene mener at nye driftsoppgaver og rapportering tar all rektors tid slik at det ikke blir mer tid for rektor til å arbeide på et mer strategisk overordnet nivå, andre igjen peker på at de fremdeles er i en overgangsfase og andre igjen peker på utenforliggende faktorer som gjør at de ikke har fått tid til mer strategisk ledelse og pedagogisk utviklingsarbeid.

På spørsmål om skolens øvrige ledelse har fått bedre tid til pedagogisk utviklingsarbeid svarer de fleste et betinget tja, rektorene opplever at avdelingsleder har fått mange roller og at tiden ikke strekker til, følgende utsagn kan illustrere det:
”Ikkje god nok tid, men det varierer frå leiar til leiar og kor vidt spekter vedkommande har”

og utsagnet:

”Dermed blir det jo ikke nødvendigvis mer tid, men jeg tror at når du får ulike seksjoner og arbeidsgrupper i gang, kan det bli en spiral. På litt sikt har jeg tro på det, og jeg har allerede merket det”.

En tydeligere organisering ses på som en styrke. En av rektorene svarer slik på dette spørsmålet:

”oppgåvene og ansvaret er tydeligare definert og fordelt enn før, det er ein effektivisering i det òg”

samtidig er det også dem som mener at dette ikke er tilfellet og det kan illustreres med følgende utsagn:

”vi har de samme lederne som før og de har jo ikke fått noe bedre tid til noe som helst, de har jo fått mer å gjøre.”

De fleste understreker at læring er skolens primære oppgave og at det er andre faktorer som er vel som viktig for elevens læring enn skolens lederstruktur. Følgende utsagn kan illustrere det:

”måten skolen har organisert sin undervisning og sin timeplan på med krav til samarbeid innenfor trinn og fag har mye mer med dette å gjøre enn selve den organisatoriske strukturen”.

4.4 OPPSUMMERING

Det jeg sitter igjen med av inntrykk etter at intervjuene er avsluttet og analysen er gjennomført kan kort oppsummeres i dette sitatet fra en av mine informanter:

”Den (prosessen) har vel egentlig vore positiv altså. Litt uventa positiv, når ting kom på plass og vi har fått litt erfaring med det”.

5. DRØFTING

I dette kapittelet vil jeg drøfte funn fra mitt empiriske materiale i forhold til utvalgt teori. Problemstillingen i denne oppgaven er todelt: På den ene siden omhandler den prosessen som har vært på den enkelte skole fram til intervjudtidspunktet og på den andre siden rektors tanker om utviklingen videre, vil utviklingen gi de resultat som Hordaland Fylkeskommune forventer ut fra sine styringssignaler?

Problemstillinger i tilknytning til gjennomføring av prosessen:

5.1.1 Hva tror rektor er fylkets styringssignaler?

5.1.2 Hvordan er disse styringssignalene implementert på skolene?

Problemstillinger knyttet til målet med endringene:

5.2.1 Vil endringen føre til bedre ressursutnyttelse?

5.2.2 Vil endringen føre til bedre tid til pedagogisk utviklingsarbeid?

5.2.3 Vil endringen føre til økt læring for den enkelte elev?

Det er naturlig for meg å dele drøftingen i to, der jeg først ser nærmere på gjennomføringen av prosessen før jeg tar for meg tanker rundt veien videre.

5.1 GJENNOMFØRING AV PROSESSEN

Som jeg skisserte innledningsvis er styringssignalene fra Hordaland Fylkeskommune et krav om bedre ressursutnyttelse og målsetningen er økt læring for den enkelte elev. Virkemidlene som fylket mener skal til for å oppnå dette er en klar struktur med kort avstand mellom nærmeste leder og den enkelte ansatte samtidig som skolene skal ha årlig gjennomgang, rapportering og oppdatering av sin egen virksomhet. Gjennomgang og rapportering skal stå i forhold til områder som er bestemt fra overordnet nivå og innskrevet i Hordaland Fylkeskommunes overordnede strategi og styringsdokument.

For implementering av styringssignalene har det vært gjort et stort arbeid i forhold til utarbeidelse av arbeidsinstrukser og fordeling av oppgaver innad i ledelsen på den enkelte skole. HFK har utarbeidet en mal for hvordan dette arbeidet skal gjøres og informantene rapporterer også at denne har vært lagt til grunn for arbeidet. Denne

måten å styre arbeidsprosessen på finner jeg igjen i teoriene om hierarkisk målstyring. Irgens (2007) beskriver det som en ”top-down” styring av den enkelte enhets arbeid. Hordaland Fylkeskommune setter målene og gir skolene rammer for arbeidet, dette er en ovenfra og ned styring. Samtidig får skolene i stor grad frie tøyler for hvordan de vil organisere dette innad på den enkelte enhet og initierer dermed en nedenfra og opp prosess på skolene. Christensen & al (2004) kaller dette reformer og endringer i organisasjonen, der reformen er ovenfra og ned styring fra sentralt hold mens endringen er den nedenfra og opp prosessen som blir initierer på den enkelte enhet.

De fleste informantene mener at en avdelings(leder)struktur er av det gode og flere av dem har arbeidet for å få innført endringen over lengre tid. De ser at dette gir mulighet for en endring av rektorrollen og at rektor dermed får en mulighet til å bli mer synlig i skolehverdagen. Avdelingsledere med færre ansatte å forholde seg til vil kunne skape dynamikk innenfor den enkelte avdeling med mulighet for økt fokus på læring. På den andre side opplever informantene at det settes økt fokus på systemarbeid med påfølgende rapportering og at dette ”stjeler” tid som ellers kunne vært brukt på å utvikle skolen og oppnå det fylket ønsker nemlig en bedre ressursutnyttelse og økt læring for den enkelte elev. Det blir også pekt på indre strukturelle tiltak, som for eksempel det å kunne lage gode timeplaner samt å skape arbeidsro for elever og lærere. Dette er faktorer som oppleves som viktigere for elevenes læring enn hvordan skolens ledelse ellers er organisert. Jeg vil drøfte mine funn nærmere ut over i dette kapittelet.

5.1.1 FYLKETS STYRINGSSIGNALER

Informantene mine har i all hovedsak vært positivt innstilt til en endring i struktur, de mener at dette er en struktur som gir dem mer handlingsrom og muligheter til å prioritere det pedagogiske utviklingsarbeidet i større grad.

Gunnar Berg (Berg 2003) snakker om det indre og ytre handlingsrom der det ytre er lover og regler som setter grenser for skolens virksomhet mens det indre handlingsrommet er de stengslene som finnes i den enkelte skoles kultur og den eksplisitte og implisitte ledelsen av skolen som organisasjon. I følge Gunnar Berg (op.cit.) må skolene oppdage og erobre de ytre og de indre grensene for

handlingsrommet de har før de kan få til et skoleutviklingsarbeid som er til for elevens beste.

Gunnar Berg (op.cit.) hevder videre at utviklingsarbeid tuftet på utforskning og erobring av eget handlingsrom vil gi skoleutvikling som er til elevens beste ved at det går ut på å forandre tradisjonelt arbeid, ligger innenfor statlige rammer og som sørger for at det tilgjengelige handlingsrommet blir utnyttet. Dette betyr at når man kombinerer utnyttelse av handlingsrommet med statlige rammer og samtidig forandrer tradisjonelt arbeid, da først kan man kalle det for utviklingsarbeid i skolen. Med andre ord viser handlingsrommet og de statlige rammene retningen for arbeidet.

Sett i sammenheng med Gunnar Berg sine teorier rundt handlingsrom og pedagogisk utviklingsarbeid mener flere av rektorene i Hordaland Fylkeskommune at en avdelingslederstruktur kan være med på å øke skolens handlingsrom slik at det faktisk blir mer tid til pedagogisk utviklingsarbeid og dermed også økt læring som er forutsetningen for omorganiseringsprosessen i fylket.

De fleste informantene var innom temaet fagkoordinatorfunksjonen. Dette var ikke en del av min intervjuguide, men det var helt tydelig et av de områdene som hadde vært vanskeligst å få gjennomslag for i kollegiet. Som nevnt i kapittel 4 har fagkoordinatorfunksjonen stått sterkt i bevisstheten til de ansatte og kanskje spesielt i forhold til de tillitsvalgte. En av informantene fortalte at på den skolen var det vanlig at Utdanningsforbundet så på fagkoordinatorfunksjonen som ”vår” ressurs. Det vil si en ressurs som ble styrt av kollegiet og ikke fra rektor og ledelsen for øvrig. Hordaland Fylkeskommune har klart gitt uttrykk for at fagkoordinatorer vil være på siden av den nye organisasjonsstrukturen. Strukturen skal ha rene kommandolinjer, avdelingsleder og i siste instans rektor, er den som har ansvar for at det faglig-pedagogiske arbeid i avdelingene fungerer. Dette er en styringsstruktur som er konsistent med Chandler (1977, i Sørhaug 2004) sine tanker om at linjeorganisering er bevisst, koordinert og målrettet. Der lederen sitt mandat er forankret i et resultatansvar som omfatter definerte områder, i dette tilfellet det faglig-pedagogiske arbeidet på den enkelte avdeling.

5.1.2 IMPLEMENTERING AV STYRINGSSIGNALENE

I mine samtaler med informantene har jeg prøvd å få fram nyanser i hvordan det har vært arbeidet med å implementere styringssignalene fra HFK, både i ledergruppen men også om disse signalene har hatt noe å si for lærernes arbeid i klasserommet.

Materialet mitt bekrefter at saken har vært diskutert i alle skolens organer og at det er gjort et grundig arbeid med gode prosesser innad. Det har vært kjørt demokratiske prosesser på skolene om hvordan strukturen best mulig skal implementeres og flere av informantene viser også til at det også lå en mal med fra fylket og at den er brukt som utgangspunkt for hvordan arbeidet er blitt gjort på skolen.

Det interne arbeidet på skolene er en ”bottom-up” prosess som viser tilbake til Gunnar Berg (2003) og Røvik (2007) sine definisjoner av ledelse. Ledelse er i denne sammenheng det som skjer internt på den enkelte enhet i forhold til den direkte prosessen og er dialogbasert påvirkningen som foregår i sammenheng med en endringsprosess. I følge Levin og Klev (2002) og Møller og Fuglestad (2006) er den dialogbaserte endringsprosessen det som gir legitimitet og aksept for endringer og utviklingsarbeid. Rektor sin ledelse blir indirekte og som Byrkjeflot (Sørhaug 2004) mener, vil det felles forståtte og aksepterte verdihierarkiet som finnes i komplekse organisasjoner som skoler, være avhengig av en slik legitimitet og tillit som oppnås ved en god intern dialog på skolen.

Rektor som indirekte leder i skolen finner jeg også igjen i Hordaland Fylkeskommune sin strategi for leiarutvikling der det er klart uttrykt at en moderne definisjon av ledelse er ”å realisere mål gjennom andre”. Rektor leder avdelingslederne som igjen leder avdelingene.

Rektorene rapporterer at de er på forskjellige stadier i forhold til prosessen og det kom fram ulike meninger om dette har vært bra for skolene eller ikke, det hovedinntrykket jeg sitter igjen med kan likevel illustreres av dette utsagnet fra en av rektorene:

”Eg trur at det er ein fordel å få ha fått dette systemet. Ein fordel”.

Dette sitatet bekrefter det de fleste av informantene har gitt uttrykk for; at innføring av avdelingslederstruktur har vært en lenge etterspurt organisasjonsendring blant rektorene i Hordaland Fylkeskommune. En slik struktur blir oppfattet som en bedre måte å lede skolen på enn den flatere strukturen som har vært tidligere, ikke minst

fordi den åpner muligheter for å øke rektorenes handlingsrom i forhold til sitt eget arbeid.

Når det gjelder spørsmålet om dette har hatt virkninger på lærernes klasseromspraksis spriker synet blant mine informanter, det rapporteres langs hele spekteret fra ”positive synergieffekter” og ”på rett vei” til ”ingen endring” og til en følelse i kollegiet av økt kontroll og overvåkning. Dette kan ha sammenheng med hvilket perspektiv eller kultur som er rådende på den enkelte skole (Røvik 2007, Christensen & al 2004).

NPM er i Røvik (2007) sin terminologi i hovedsak teorier som er blitt kontekstualisert, det vil si teorier som blir oversatt til praksis. I min oppgave er det interessante hvordan denne kontekstualiseringen har foregått. Har skolene sett hva andre har gjort tidligere og kopiert det inn i sin organisasjon, har de kopiert og tilpasset eller har de tatt rammene og skapt sitt eget innhold innenfor dem?

Mine informanter sier alle at de har forholdt seg til de rammene som Hordaland Fylkeskommune har gitt og at de har utarbeidet en struktur som passer skolen innenfor rammen. Det betyr at skolens behov er implementert i strukturen og at skolen tilpasser seg rammene innenfor egen kultur. Skolene blir på denne måten komfortabel med de endringene som skjer og endringene blir en del av skolens egen kultur. På sikt vil lærernes klasseromspraksis derfor bli påvirket, forutsatt at det ikke oppstår feil i overføringen av ideer og praksis. Dette kommer jeg tilbake til i kapittel 5.4.

5.2 MÅLET MED OMORGANISERINGSPROSESSEN

I denne delen av oppgaven har det vært mitt mål å se framover, hva tror mine informanter er målet med omorganiseringen og tror de at disse målene vil kunne oppnås ved å innføre en avdelingsstruktur. Empirien som ligger til grunn for dette kapitlet finnes i hovedsak i kapittel 4.3

I kapittel 4.3 er det tre hovedspørsmål som jeg ønsker å utdype nærmere i det følgende, og disse tre spørsmålene er:

- **Fører omorganiseringen til bedre ressursutnyttelse?**
- **Gir omorganiseringen bedre tid til pedagogisk utviklingsarbeid?**
- **Fører omorganiseringen til økt læring for den enkelte elev?**

Jeg vil i det følgende se på hvert av disse punktene for seg og se om mine funn kan gjenspeiles i aktuelle teorier.

5.2.1 BEDRE RESSURSUTNYTTELSE

Et av hovedmomentene i teoriene som går under betegnelsen NPM er at ressursene skal utnyttes bedre. (Karlsen 2006, Christensen 2006). Mine informanter var usikker på om dette var oppnåelig i den nye modellen og de fleste rektorene har en ”tja” - holdning til dette spørsmålet men svarene rangerer fra ”ja” på den ene siden til ”nei” på den andre. Begrunnelsene for ”tja” er at de administrative ressursene i stor grad er de samme som tidligere i tillegg til at det er en opplevelse av at det kommer en strøm av nye oppgaver som skal løses i skolen. Ikke minst i forhold til rapportering og kontroll, noe som er en direkte følge av det økte lokale handlingsrommet som ligger til grunn i NPM-teoriene og den hierarkiske målstyringen som jeg har beskrevet i kapittel 2.

Flere av informantene mener at den økte rapporteringen blir opplevd som så arbeidskrevende at dette går ut over enheten sine muligheter til å løse de løpende oppgavene på en god og effektiv måte. Denne dobbeltsidigheten er det Røvik (2007) mener er en inkonsistens i selve teoriverket i NPM.

Mine funn kan tyde på at en del av rektorene i Hordaland Fylkeskommune oppfatter situasjonen slik at en kommer inn i den sirkelen som er beskrevet i Sørhaug (2004) som et system for hierarkisk kontroll som kan utvikle seg til kontroll og metakontroll, noe som kan oppleves som kontroll for kontrollens egen skyld. I min case betyr det at Hordaland Fylkeskommune ved opplæringsdirektøren/politisk nivå setter opp mål som skolene skal arbeide mot, skolene skal selv kontrollere om de når målene og dette skal de da rapportere tilbake til opplæringsdirektøren som igjen skal rapportere videre til politisk nivå som igjen sender signaler via opplæringsdirektøren tilbake til skolene som igjen rapporterer til bake til opplæringsavdelingen. Dette er også beskrevet nærmere i kapittel 2.1.2 Målstyring som prinsipp og illustrert i figur 1 hierarkisk målstyring side 9.

Jeg registrerer at det ikke er en systematisk sammenheng mellom hvor positiv informantene stiller seg til endret struktur og deres tro på at ny modell vil føre til bedre

ressursutnyttelse. En overgang til en klarere linje/stabsstruktur og avdelingsledere med fullmakter innenfor skolens hovedarbeidsområder har mange rektorer arbeidet for og etterlyst i lengre tid, denne endringen er derfor ikke kontroversiell. Det pekes på at en endring i rektor sin rolle og økt fokus på pedagogiske oppgaver i ledelsen kan føre til synergieffekter og dermed også bedre ressursutnyttelse. Argumentet er at det å dele oppgavene på flere personer i seg selv er en mer effektiv måte å fordele arbeidet på, samtidig som den økte rapporteringen oppleves som en motkraft i systemet.

Min opplevelse av ”tja” i forhold til økt ressursutnyttelse kan ha sammenheng med hvor den enkelte enhet er i prosessen og også om skolen har hatt en avdelingslederstruktur tidligere. Det siste punktet har jeg ikke funnet holdepunkter for i min forskning. De skolene som hadde avdelingsstruktur tidligere har en lengre erfaring med styringsmodellen, men det sterke fokuset på ressursutnyttelse og økt læring er nytt også for dem.

Et annet moment som kan ha betydning er hvilket perspektiv skolen har på sin organisasjon. Kultur er viktig i forhold til hvordan skolen oppfatter seg selv og blir oppfattet av andre. Skolens kultur vil derfor ha betydning for hvordan en endring blir implementert. Dersom den dominerende kulturen på skolen at endringen er av det gode og dersom skolen greier å gi de gitte rammene sitt eget innhold, kan modellen på sikt gi bedre ressursutnyttelse. Dette er perspektiver som jeg finner igjen i Christensen & al (2004) og Røvik (2007) sine arbeider.

5.2.2 BEDRE TID TIL PEDAGOGISK UTVIKLINGSARBEID

Bedre tid til pedagogisk utviklingsarbeid henger til dels sammen med spørsmålet om bedre ressursutnyttelse, men det er viktig for meg å sette et eget fokus på dette punktet siden skolens primærvirksomhet er pedagogisk virksomhet med elevenes læring og pedagogisk utviklingsarbeid som fokusområder. Elevenes læring kommer jeg tilbake til i kapittel 5.2.3.

Flertallet av mine informanter mener at denne måten å organisere skolen på kan gi rektor bedre tid til pedagogisk utviklingsarbeid selv om ingen av dem på intervjuetidspunktet var kommet dit. Informantene hadde mange grunner for at de ikke hadde fått bedre tid til overordnet strategisk ledelse og pedagogisk utviklingsarbeid,

men det er få om noen som eksplisitt peker på forhold innenfor modellen som bremse i denne prosessen. De betenkelighetene som er beskrevet i kapittel 5.2.1 om rapportering og kontroll og en følelse av at dette tar for mye tid, er det nærmeste jeg kommer forhold innenfor modellen. Mine informanter rapporterer i hovedsak ikke dette som problemet. Mitt inntrykk er at de fleste rektorene mener at en avdelingslederstruktur der rektor sin ledelse blir mer indirekte, åpner for muligheter for rektor som rektor tidligere ikke hadde i sin rolle som pedagogisk og strategisk leder av skolen.

På spørsmål om ledelsen som helhet har fått bedre tid til pedagogisk utviklingsarbeid er det inntrykket jeg sitter igjen med et ”tja”. De fleste informantene peker på at linjene mellom avdelingsleder og den enkelte ansatte blir kortere enn linjene mellom rektor og den enkelte og at avdelingsleder derfor har muligheter til tettere oppfølging og nærere relasjoner med personene i avdelingen enn det rektor har. Argumentasjonen om at dette gir mulighet for bedre tid til pedagogisk utviklingsarbeid finner jeg igjen i Mintzberg (Jacobsen & Thorsvik 2006) sin teori om det profesjonelle byråkrati, der det er korte linjer, full informasjon om hvem som har hvilke oppgaver og dermed en forventning av et faglig forsvarlig arbeid, et faglig forsvarlig arbeid er i denne kontekst det pedagogiske utviklingsarbeidet. I følge Chandler (Sørhaug 2004) er lederens mandat forankret i et resultatansvar og en del av resultatansvaret til lederne i skolene i Hordaland Fylkeskommune er pedagogisk utviklingsarbeid.

En av grunnene til at hovedinntrykket jeg sitter igjen med er et ”tja” kan være at avdelingslederne har fått mange nye oppgaver på en gang. De skal være ansvarlig for faglig-pedagogisk utviklingsarbeid, ha personal- og økonomiansvar i tillegg til at mange avdelingsledere også har undervisning (på små skoler er undervisningsplikten inntil 50 %). En stor del av avdelingslederne er rekruttert fra eget personale og mange har ikke hatt lederansvar tidligere. For avdelingslederne betyr dette at de må bruke tid og krefter for å sette seg inn i nye arbeidsoppgaver samtidig som de skal befeste sin rolle i personalet (sine tidligere kollegaer) som leder. Greier avdelingslederne i samarbeid med rektor denne transformasjonen, kan en av gevinstene på sikt være bedre tid til pedagogisk utviklingsarbeid.

5.2.3 ØKT LÆRING FOR DEN ENKELTE ELEV

Økt læring for den enkelte elev var ikke et eksplisitt spørsmål i min intervjuguide. Det var likevel et område som det var naturlig å komme inn på både for den enkelte informant og for meg som intervjuer, ikke minst fordi dette er et av hovedpunktene i opplæringsavdelinga sitt styringsdokument. Informantene har også delte meninger om modellen gir økt læring for den enkelte elev. Det er imidlertid flere punkt som blir pekt på som vel så viktig for elevenes læring som skolens ledelsesstruktur, noe som ikke betyr at skolens lederstruktur blir sett på som uvesentlig. Rammefaktorer som for eksempel gode timeplaner, gode lærere som får tilrettelagt arbeidsdagen sin på en best mulig måte, en god vurderingspraksis som gir riktig vurdering av elevene og deres arbeid er alle områder som blir av informantene oppfattet som viktigere for elevenes læring enn skolens ledelse som sådan.

Som beskrevet på side 4 i innledningen var skoleåret 2009/10 det første året skolene systematisk skulle rapportere på læringsresultat i utvalgte fag. Det skal bli interessant å følge med i årene framover for å se om skolene generelt greier å oppfylle Hordaland Fylkeskommune sine krav om økt læring for den enkelte elev. Internasjonal og norsk forskning viser at det er et lite sannsynlig resultat (Møller og Fuglestad 2006). Denne forskningen konkluderer med at skoleledelsens tilrettelegging for læring gjennom gode rammebetingelser som timeplaner og støtte og tillit til personalet er viktigere faktorer som spiller inn på elevenes læring enn skolens ledelse i seg selv.

5.3 BETRAKTNINGER RUNDT MULIGE FEIL I OVERFØRING AV IDEER OG PRAKSIS

Det inntrykket jeg sitter igjen med er at rektorene i hovedsak er godt fornøyd med endring til en klar linje/stabsstruktur, men i større grad er usikker på om dette vil føre til de oppsatte målene; Bedre ressursutnyttelse, bedre tid til pedagogisk utviklingsarbeid og økt læring for den enkelte elev. Jeg sitter likevel igjen med et spørsmål om hva som gjør at spennet i tilbakemelding går fra nesten utelukkende positiv til nesten utelukkende negative opplevelse av strukturendringen. Jeg vil formulere spørsmålet som:

Kan variasjonene ha sammenheng med at det skjer feil i overføring av ideene til praksis på de forskjellige skolene?

Denne drøftingen vil være basert på mine betraktninger og vil i hovedsak være teoretisk fundert all den tid at mitt empiriske materiale ikke sier noe om dette området.

Røvik (2007) omtaler tre hovedtyper av feil i overføring av ideer, frikobling, frastøting og at ideen tas i bruk men har andre effekter enn forutsatt. Han mener videre at grunnen til at det oppstår feil kan være at organisasjonen mangler eller ikke har god nok translatørkompetanse, se kapittel 2.2.4 side 12, for videre forklaring og utdypning av begrepet. Hvis jeg legger Røvik sine teorier til grunn kan det store spranget jeg får i svarene fra mine informanter henge sammen med at skolene har forskjellig translatørkompetanse. Noen skoler har god translatørkompetanse og klarer å fylle de gitte rammene fra Hordaland Fylkeskommune med innhold som passer organisasjonens kultur. Disse skolene oppnår en god ”bottom-up” prosess der alle er involvert og det oppstår positive synergieffekter som gjør at Hordaland Fylkeskommune sine mål lettere kan oppnås. Andre skoler kan mangle, eller ha dårligere translatørkompetanse og på det grunnlag ha større problemer med å få i gang den viktige interne ”bottom-up” prosessen basert på de gitte rammene.

Virksomhetsplanlegging er ikke noe nytt i skolene, det har vært gjennomført i mange år. Det nye nå er en mye sterkere kontroll og etterspørsel etter måloppnåelse. For å kunne nå de oppsatte målene må skolens planer være enkle og inneholde noen få, konkrete problemstillinger. Det å lage en plan som er enkel og konkret er vanskelig, blant annet fordi det er mer forpliktende enn å lage en plan som er så rund og generell at alle kan slutte seg til uten å føle seg forpliktet til å følge den opp. Slike runde planer ender ofte opp som ”papirtigre” og jeg vil plassere dette inn i Røvik (op.cit.) sitt begrep frikobling – ideene i planene tas inn men tas ikke i bruk.

Feiltranslasjon mellom Hordaland Fylkeskommune sin krav og skolen sin oppfattelse av disse, slik at skolene sitter igjen med en følelse av en ren ”top-down” styring kan være en grunn til at enkelte av mine informanter sitter igjen med en følelse av at mer er tatt fra dem enn de får igjen. Der dette er tilfelle vil skolene vil større problemer med å få til den positive synergieffekten som andre mener å oppleve.

6. OPPSUMMERING OG VEIEN VIDERE

I denne oppgaven har jeg sett nærmere på den omorganiseringen som har vært i organisering av ledelsen i skolene i Hordaland Fylkeskommune. Jeg har i arbeidet brukt dokumenter utarbeidet av Hordaland Fylkeskommune i tillegg til rådende teorier om samfunnsutviklingen, offentlige organisasjoner og ledelse og styring i og av skoler. I tillegg har jeg hatt dybdeintervju med 8 av de 46 rektorene i de offentlige videregående skolene i Hordaland Fylkeskommune.

I Hordaland Fylkeskommune sine styringsdokumenter mener jeg å finne en sterk påvirkning av New Public Management og hierarkisk kontroll og jeg finner også at skolene til stor grad har tilpasset seg denne styringsmodellen. Rektorene er lojale mot de vedtakene og påleggene som blir gjort på fylkesnivå og iverksetter dem i stor utstrekning på den enkelte enhet.

I kapittel 5 har jeg drøftet mine funn og satt dem opp mot noen rådende teorier om offentlig sektor, New Public Management og hierarkisk målstyring i tillegg til teorier om skolens handlingsrom og styring og ledelse i skolen før jeg avsluttet kapittelet med noen betraktninger rundt mulige feil i overføring av ideer og praksis i organisasjoner.

Skolene har gjennomført gode demokratiske prosesser og informantene kjenner seg trygge på at forståelsen i personalet er god. Dette betyr likevel ikke at det ikke har vært problemer, rektorene peker spesielt på to ting; det ene og det mest problematiske er at fagkoordinatorfunksjonen ble trukket inn, det andre er rolleavklaring i ledelsen og sikring av at "folk ikke går på feil dør". Fagkoordinatorfunksjonen har jeg vært inne på flere ganger, både innledningsvis, i empirien og i drøftingen. Det andre området som oppleves problematisk har jeg ikke drøftet nærmere og det har vært et bevisst valg fra min side.

De fleste rektorene er fornøyd med en endring av struktur og ser muligheter for en endret rektorrolle der det er rom for en mer overordnet strategisk ledelse og mer tid til pedagogisk utviklingsarbeid. Det pekes imidlertid på at det systemet for hierarkisk kontroll som er en konsekvens av modellen vil kunne føre til en følelse av kontroll for kontrollens egen skyld og en mistenkeliggjøring av lærernes arbeid i klasserommet.

Ved å spå om fremtiden svarer de fleste "tja" til om denne måten å organisere skolen på vil ha de tilsiktede virkningene; bedre ressursutnyttelse, bedre tid til pedagogisk

utviklingsarbeid og økt læring for den enkelte elev. Når det gjelder det siste punktet peker informantene på at ny lederstruktur i beste fall vil ha en indirekte virkning på læring. Andre faktorer som gode timeplaner og et personale som opplever tillit og støtte er viktigere for læring enn hvordan skolens ledelse er organisert.

6.1 KONKLUSJON

En av de sentrale målsetningene med mitt arbeid har vært å prøve å si noe generelt om hvordan skolene i Hordaland fylkeskommune har tilpasset seg omorganiseringen, og om skolens ledelse representert ved rektor tror at denne omorganiseringen fører til bedre ressursutnyttelse og økt læring.

Ut fra mine funn vil jeg trekke den konklusjon at skolene i stor grad har tilpasset seg styringssignalene fra Hordaland Fylkeskommune på en måte som er i tråd med de rammene som er satt. Skolene har hatt gode interne prosesser og har startet en ”bottom-up” prosess, noe som er en forutsetning for å kunne oppnå endring i organisasjonen.

Når det gjelder målene med omorganiseringen er mine funn betraktelig mer sprikende, noe som kan ha sammenheng med at undersøkelsen er foretatt tidlig i prosessen.

Intervjuene mine er gjennomført ca 1 ½ år etter alle skolene innførte avdelingsstruktur slik at strukturen ikke hadde satt seg skikkelig på de fleste skolene. Usikkerheten på dette området kan også ha sammenheng med at det er mer usikkert om en organisasjonsendring vil ha de ønskelige effektene. Norske og internasjonale studier viser (Møller og Fuglestad 2006) at skolens ledelse i beste fall har en indirekte effekt når det gjelder elevenes læring. Bedre ressursutnyttelse og bedre tid til pedagogisk utviklingsarbeid krever også at det skapes en mulighet for å utnytte skolens handlingsrom (Berg 2003). Det er mulig at det økte fokus som nå stilles på rapportering innenfor skolens pedagogiske virksomhet fører til en økt bevisstgjøring som igjen fører til bedre ressursutnyttelse og bedre tid til pedagogisk utviklingsarbeid, men dette er resultat jeg ikke kan konkludere med ut fra mine funn.

Gjennom drøfting av mine data opp mot referert teori mener jeg at jeg har fått større innsikt i en prosess som jeg selv er en del av. Jeg vil likevel avslutte dette kapittelet med noen utvalgte ord:

”Det er fornuftig for oss alle å huske at mens det er store forskjeller mellom mennesker med tanke på de små områdene vi vet noe om, så er vi alle like i vår uendelige uvitenhet”(…) ”Derfor vil vi i avslutningen av et prosjekt også ha en klarere bevissthet enn da vi startet prosjektet om hva vi ikke vet eller forstår”

Holter og Kalleberg (2007), s, 69

6.2 VEIEN VIDERE

Hva så med videre arbeid? Det er flere områder som jeg godt kunne tenke meg å undersøke nærmere og på individnivå er det mest nærliggende å se på endringen i rektor sin rolle. Alle informantene har vært inne på dette, hvordan deres rolle vil endre seg som følge av at de nå skal lede mer gjennom andre enn den direkte kontrollen de tidligere har hatt. Det hadde også vært interessant å se på er hvordan avdelingslederne oppfatter sin egen situasjon. I Hordaland Fylkeskommune er det en del små skoler der avdelingslederne i tillegg til å ha alle lederoppgavene også har inntil 50 % undervisning. Er det mulig for avdelingslederne å utføre alle de lederoppgavene de er pålagt når de samtidig skal undervise halve arbeidstiden sin?

De små og mellomstore skolene har i stor utstrekning assisterende rektor som også er avdelingsleder. Hvordan greier assisterende rektor å sjonglere alle sine hatter og hvordan blir det oppfattet blant avdelingslederne at en av dem i det ene øyeblikket er sidestilt og det andre øyeblikket overordnet?

På skolenivå hadde det vært svært interessant å gå inn i de samme problemstillingene som jeg har reist i andre del av min empiri og drøfting der jeg ber mine informanter om å si noe om fremtiden. Å stille de samme spørsmålene om tre år: Har organisasjonsendringen ført til bedre ressursutnyttelse, bedre tid til pedagogisk utviklingsarbeid og sist men ikke minst økt læring for den enkelte elev?

Det hadde også vært interessant å gå i dybden på en eller to skoler, se på hvordan skolene tilpasser seg endringen og om forskjellen på ”ja” og ”tja” eller ”nei” ligger i skolens kultur og perspektiv på endring eller om jeg finner spor av det Røvik (2007) mener er dårlig translatørkompetanse i organisasjoner som grunnlag for de observerte forskjellene?

6.3 BETRAKTNINGER RUNDT SITATET PÅ FORSIDEN

Jeg har sitert Michael Fullan, en av de store skoleteoretikerne på forsiden av denne oppgaven. Jeg synes at han har skrevet mange kloke ord om hva som er verdt kjempe for i skolen og i rektorrollen, men dette lille sitatet favner om mye av det jeg synes er viktig ved endring. Å se på endring som en prosess, en reise fra et sted til et annet og sette mål med reisen ut fra egen kultur og eget ståsted. Det å ha realistiske forventninger til egen organisasjon og ikke ukritisk kopiere noe som har vært vellykket et annet sted er et godt reiseråd på veien videre.

KILDELISTE

- Befring, E (2007): Forskningsmetode med etikk og statistikk, Oslo, Samlaget
- Berg, G (2003): At forstå skolan, Lund, Studentlitteratur
- Christensen, T.: Staten og reformenes forunderlige verden i: Nytt norsk tidsskrift 3/2006. Oslo, Universitetsforlaget. ISSN Print: 0800-336X
- Christensen, T., P. Lægred, et al. (2004). Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte. Oslo, Universitetsforl. 3. oppl. 2007 med 13-sifret ISBN
- Fullan, M. (1997). What's worth fighting for in the principalship? New York, Teachers College Press.
- Grønmo, S (2007) Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnæringer i samfunnsforskningen. i: Holter og Kalleberg (red): *Kvalitative metoder i samfunnsforskningen*. Oslo, Universitetsforlaget
- Holter, H: (2007): Fra kvalitative metoder til kvalitativ samfunnsforskning. i: Holter og Kalleberg (red): *Kvalitative metoder i samfunnsforskningen*. Oslo, Universitetsforlaget
- Irgens, E (2007): Profesjon og organisasjon. Å arbeide som profesjonsutdannet Bergen, Fagbokforlaget 2. oppl. 2009
- Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (2006): Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse. Bergen, Fagbokforlaget
- Kalleberg, R (2007): Forskningsopplegget og samfunnsforskningens dobbeltdialog. i: Holter og Kalleberg (red): *Kvalitative metoder i samfunnsforskningen*. Oslo, Universitetsforlaget
- Karlsen, G. E. (2006). Utdanning, styring og marked: norsk utdanningspolitikk i et internasjonalt perspektiv. Oslo, Universitetsforl.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). Det kvalitative forskningsintervju. Oslo, Gyldendal Akademisk 2. utgave 1. oppl. 2009
- Levin, M. and R. Klev (2002). Forandring som praksis: læring og utvikling i organisasjoner. Bergen, Fagbokforl.
- Møller, J. (2004). Lederidentiteter i skolen: posisjonering, forhandlinger og tilhørighet. Oslo, Universitetsforl.
- Møller, J. and O. L. Fuglestad (2006). Ledelse i anerkjente skoler. Oslo, Universitetsforl.
- Røvik, K. A. (2007). Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon. Oslo, Universitetsforl.

Sørhaug, T. (2004). Managementlitet og autoritetenes forvandling. Ledelse i en kunnskapsøkonomi, Bergen, Fagbokforlaget

Thorrud, M (2006): Rektorrollen i en samfunnsaktiv kommune. Masteroppgave ILS, Oslo, Universitetet i Oslo

Andre kilder:

Hordaland Fylkeskommune (2007): Organisering og leiarstruktur i skolen. Forprosjekt, Sluttrapport

Hordaland Fylkeskommune (2009): System for verksemdbasert vurdering og oppfølging av dei vidaregåande skolane

Hordaland Fylkeskommune (2009): Styringsdokument 2009-2010

Hordaland Fylkeskommune (2010): System for verksemdbasert vurdering og oppfølging av dei vidaregåande skolane

Hordaland Fylkeskommune (2010): Styringsdokument 2010-2011

Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa (LOV1987-07-17)

Stortingsmelding nr 37 (1990/91): Om organisering og styring av utdanningssektoren.

Stortingsmelding nr. 23 (1992/93): Om forholdet mellom staten og kommunene

Stortingsmelding nr 31 (2000/01): Kommune, fylke, stat – en bedre oppgavefordeling.

Stortingsmelding nr 30 (2003/04): Kultur for læring

Internettlenker:

Hordaland Fylkeskommune (2009): Strategi for leiarutvikling 2009-2013

<http://hordalandleder.phb.no/Default.aspx?ItemID=4540> (lastet ned 17.10.10)

INNHALDSFORTEGNELSE VEDLEGG:

Vedlegg 1: Kvittring og prosjektvedlegg fra NSD

Vedlegg 2: Forespørsel om intervju

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Vedlegg 4: Intervjuguide

Vedlegg 1:

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Ole M. Kjerkol
Avdeling for økonomi, organisasjon og ledelse
Høgskolen i Nord-Trøndelag
Serviceboks 2501
7729 STEINKJER

Vår dato: 30.03.2010

Vår ref: 23968 / 2 / IBH

Deres dato:

Deres ref:

KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 07.03.2010. Meldingen gjelder prosjektet:

23968	<i>Oppnår Hordaland fylkeskommune økt læring og bedre ressursutnyttelse i skolene ved innføring av avdelingsstruktur?</i>
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Ole M. Kjerkol
Student	Kerstin Karlsen

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, vedlagte prosjektvurdering - kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.11.2010, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Bjørn Henrichsen
BjornHenrichsen

Ingvild Bergan
Ingvild Bergan

Kontaktperson: Ingvild Bergan tlf: 55 58 32 32
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Kerstin Karlsen, Tellevikveien 34, 5107 SALHUS

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no



Utvalget består av ca. 10 rektorer i videregående skole. Førstegangskontakt med utvalget opprettes av studenten, Kerstin Karlsen. Datamaterialet samles inn ved personlig intervju, som det gjøres lydopptak av.

Utvalget gis skriftlig informasjon, og det innhentes skriftlig samtykke, jf. informasjonsskriv mottatt 7. mars 2010.

Det forutsettes at bruk av privat pc er i overensstemmelse med NTNU sine interne retningslinjer for informasjonssikkerhet.

Ved prosjektslutt, og senest innen 1. november 2010, anonymiseres datamaterialet. Ombudet minner om at med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, verken direkte eller indirekte.

Vedlegg 2:

FORESPØRSEL OM Å DELTA PÅ INTERVJU

Jeg holder nå på med mitt siste år av deltidsstudiet Master i skoleledelse ved NTNU som jeg har arbeidet med ved siden av mitt ordinære arbeid de siste tre årene, der de siste to har vært som assisterende rektor ved Lønborg videregående skole.

I min oppgave ønsker jeg å se nærmere på endringen i lederstruktur i de videregående skolene i Hordaland Fylkeskommune, og spesielt har jeg et ønske om å se nærmere på *prosessen*, fra fylket sine styringssignal gjennom dokumenter og utredninger til implementering på forskjellige skoler. Foreløpig har jeg satt opp tre hovedpunkt som jeg tenker det kan være relevant å se nærmere på innen en slik kontekst.

1. Hvilke styringssignal gir Hordaland Fylkeskommune ved å innføre ny struktur?
2. Hvordan blir disse signalene oppfattet i ledelsen av den enkelte skole?
3. Hvordan implementerer de forskjellige skolene fylkets styringssignal i sitt daglige arbeid?

En sentral målsetning med arbeidet er å prøve å kunne si noe generelt om hvordan skolene i Hordaland fylkeskommune har tilpasset seg omorganiseringen og om denne tilpasningen etter rektorenes subjektive mening har fører til ” best mogleg læring for den einskilde elev”. Sitatet er hentet fra ”Organisering og leiarstruktur i skolen”

Jeg vil prøve å si noe om hvilke bakenforliggende prosesser i samfunnsutviklingen som det er viktig å ta med i betraktning ved skriving av den valgte problemstilling. Dette er et tema som er spesielt relevant med tanke på utdyping og forståelse av hovedspørsmål 1: *Hvilke styringssignal gir Hordaland Fylkeskommune ved å innføre ny struktur?*

Videre er målet å se på, og diskutere teorier som kan være relevant å bruke i forhold til hovedspørsmål 2 og spesielt hovedspørsmål 3 i masteroppgaven: *Hvordan implementerer de forskjellige skolene fylkets styringssignal i sitt daglige arbeid?*

For å kunne svare på disse spørsmålene og kanskje også kunne si noe generelt om hvordan skolene tilpasser seg organiseringen ønsker jeg å bruke styringsdokument, både lokale

(Hordaland Fylkeskommune sine) og sentrale (statlige) i tillegg til å intervju/ha samtale med et utvalg av rektorene i Hordaland Fylkeskommune. Jeg ønsker et bredt utvalg og vil intervju rektorer både på store og små skoler, skoler som tidligere har hatt en form for avdelingsstruktur og skoler som ikke har hatt det.

Prosjektet er klarert med opplæringsdirektøren som har gitt tillatelse til å ta kontakt med aktuelle rektorer for å spørre om dere kunne tenke dere å bli intervjuet i forbindelse med dette prosjektet. Intervjuet er beregnet til å vare ca 1 time og spørsmålene dreier seg i hovedsak om hvordan skolen sin prosess har vært rundt innføring av ny lederstruktur.

Alle opplysninger som kommer fram vil bli behandlet konfidensielt og alle opplysninger vil bli makulert etter at oppgaven er ferdig. Eventuelle sitater som blir direkte brukt i oppgaven vil bli anonymiserte. Deltakelse i undersøkelsen vil være basert på frivillighet og du kan trekke deg fra intervjudelen når som helst mens studien pågår uten å måtte begrunne hvorfor.

Intervjuene vil bli tatt opp på bånd og senere transkribert, transkripsjonen vil bli sendt til det enkelte intervjuobjekt for å sikre at min oppfattelse er i samsvar med intervjuobjektets mening, alle deltakerne vil få en kopi av den ferdige oppgaven. Oppgaven skal etter planen leveres 1.7.10 og intervjuene bør være ferdige før årsskiftet.

Min veileder i prosjektet er Ole Meier Kjerkol, han har siden 1996 vært "Associate Professor" i organisasjons- og ledelsesfag ved Høgskolen i Nord- Trøndelag, Avdeling Levanger, Lederutdanningen (<http://www.hint.no/~omk/>).

I utgangspunktet ønsker jeg å intervju inntil 10 rektorer, dette både for å dekke bredden av skolene og for å ha et håp om å kunne si noe generelt om prosessen som har vært og ennå pågår i Hordaland Fylkeskommune.

Jeg har valgt ut XX skole fordi det er en av de store/små skolene i Hordaland Fylkeskommune og fordi etter det jeg har fått forståelse av i mange år har hatt/ nylig har innført avdelingsstruktur.

Jeg håper på positivt svar på min forespørsel og ønsker at du har mulighet til å delta i en slik studie og tar nærmere kontakt innen medio november.

Ønsker du flere opplysninger kan jeg kontaktes på telefon 55 25 49 17 (a) eller 478 48 147.

Vedlegg 3:

SAMTYKKEERKLÆRING

Intervju i forbindelse med mastergrad i skoleledelse.

Jeg godkjenner bruk av lydbånd under intervjuet.

De opplysningene som gis transkriberes til skriftlig informasjon, og det er den skriftlige informasjonen som legges til grunn for oppgaven.

Informasjonen anonymiseres, og det vil ikke være mulig å spore informasjonen tilbake til den enkelte informant.

Jeg er kjent med at jeg kan trekke meg fra intervjuet på et hvilket som helst tidspunkt.

Sted:.....

Dato:.....

.....

Underskrift

Vedlegg 4:

Intervjuguide

Innledning: Jeg er i ferd med å skrive en mastergradsavhandling i skoleledelse ved NTNU. I denne oppgaven ønsker jeg å intervjuer ca 10 skoleledere i fylkets videregående skole. Jeg er interessert i å få samlet inn data gjennom intervjuer om:

1. *Hvilke styringssignal gir Hordaland Fylkeskommune ved å innføre ny struktur?*
2. *Hvordan blir disse signalene oppfattet i ledelsen av den enkelte skole?*
3. *Hvordan implementerer de forskjellige skolene fylkets styringssignal i sitt daglige arbeid?*

Disse data vil jeg vurdere opp mot ulike teorier for endring, omstilling og utvikling av videregående skoler. De vurderingene du gir meg i dette intervjuet vil bli behandlet konfidensielt.

Bakgrunnen for intervjuet:

Jeg ønsker å få svar på hvordan skolene har tilpasset seg omorganiseringen. Har tilpasningen sammenheng med tidligere organisering? Hva tror rektorene er grunnen til omorganiseringsprosessen? Tror rektorene at denne omorganiseringen vil føre til bedre læring for den enkelte elev?

1. Organisatoriske bakgrunnsspørsmål:

- 1.1 Hvor mange avdelingsledere er det på denne skolen?

- 1.2 Hvilke fullmakter har den enkelte avdelingsleder?

1.3 Har alle avdelingslederne samme fullmakter? Hvis de ikke har samme fullmakter, be om utdyping

1.4 Har skolen stab med ass.rektor / fagleder i tillegg til avdelingslederne eller har ass.rektor / fagleder delt funksjon med oppgaver både i stab og linje?

1.5 Hvor stor administrativ ressurs bruker skolen fordelt på:

- ledere, rektor/ass.rektor/fagledere?

- avdelingsledere?

- kontorfaglig personale

1.6 Har den totale administrative ressursen på skolen økt som følge av omorganiseringen?

1.7 Hadde skolen avdelingsstruktur også før omorganiseringen? Der dette er tilfelle – utdyp forskjellene på før og nå

2. Omorganiseringsprosessen

2.1 Hvordan har arbeidet med omorganiseringsprosessen vært på denne skolen (hva skjedde i prosessen?)

2.2 Hvordan har saken vært behandling i skolens organer? Medbestemmelsesutvalg, AMU, klubbene, andre? Har saken vært behandlet eller orientert om i plenum?

2.3 Hvordan har reaksjonene vært i personalet? Ønsker å få fram både positive og negative reaksjoner Positive – utdyp Negative – utdyp

2.4 Opplever kollegiet, etter din mening, linjene tydeligere eller mer uklare i ettertid i forhold til før? Kan du utdype svaret ditt?

2.5 Opplever kollegiet, etter din mening, staben tydeligere eller mer uklare i ettertid i forhold til før? Kan du utdype svaret ditt?

3. Rektor sine meninger om prosessen

Nå vil jeg over til din personlige opplevelse av prosessen.

3.1 Hvilken innstilling har du som rektor hatt til endringen av lederstruktur på skolen? Har din innstilling endret seg underveis? I tilfelle – har den blitt mer positiv eller negativ? Utdyp

3.2 Hvordan har du som rektor opplevd prosessen på skolen? Har det vært enkelt eller komplisert? (har kollegiet/tillitsvalgte arbeidet med eller mot?)

3.3 Avdelingsstruktur har sitt grunnlag i utredningen ”Organisering og leiarstruktur i skolen”. Hvilke styringssignal opplever du at Hordaland fylkeskommune sender ut med å sette i gang denne prosessen?

3.4 Hvordan blir disse styringssignalene oppfatet i ledelsen på skolen? Jeg prøver her å få fram den kollektive tanken i ledelsen

3.5 Hvordan er disse styringssignalene blitt implementert her på skolen?

- I ledelsen sitt arbeid

- I lærerne sitt arbeid

3.6 Tror du skolens organisering fra før omorganiseringsprosessen har hatt innvirkning på måten dette arbeidet er implementert på skolen her? Utdyp

4: Målet med omorganiseringen

I ”Organisering og leiarstruktur i skolen” s.2 står det at målet med omorganiseringen er: ”å utnytte dei pedagogisk-administrative og kontorfaglege ressursane i skolen best mogleg, slik at ein får best mogleg læring for den einskilde elev”

4.1 Hva tror du er bakgrunnen for denne uttalelsen?

4.2 Mener du at den endringen skolen har vært gjennom som følge av omorganisering av lederstruktur fører til bedre ressursutnyttelse på din skole?

4.3 Har du som rektor på denne skolen en følelse av at omorganiseringen har ført til bedre tid til pedagogisk ledelse og utviklingsarbeid?

- For deg som rektor?

- For avdelingslederne? (for de som hadde en slik struktur tidligere)

- For ledelsen som helhet?

5 Er det noe annet som du synes er viktig å få frem? (er det noe du savner i spørsmålene mine og er det noe jeg burde spurt om som ikke er berørt?)

Takk for innsatsen!