

Rektorrollen i en samfunnsaktiv kommune

Marianne Thorrud



Masteroppgave

Masterprogrammet i Utdanningsledelse

INSTITUTT FOR LÆRERUTDANNING OG SKOLEUTVIKLING

UNIVERSITETET I OSLO

Høsten 2006

TITTEL: REKTORROLLEN I EN SAMFUNNSAKTIV KOMMUNE

AV: Marianne THORRUD

MASTERPROGRAMMET I
UTDANNINGSLEDELSE

SEMESTER:
HØST 2006

STIKKORD:

Rektorrollen

Visjonstyrt ledelse

Samfunnsaktiv kommune

Samfunnsaktiv skole

Sammendrag

Problemstilling

Min problemstilling i dette prosjektet har vært

Hvordan oppfatter skoleledere sin lederrolle i forhold til kommunens visjon og ledelsesperspektiv i en samfunnsaktiv kommune?

For å konkretisere dette ble det laget tre forskningsspørsmål: Hvordan opplever skolelederne handlingsrommet sitt i den utvalgte kommunen? Hva slags ledelsesperspektiv er fremtredene i kommunens utviklingsprogram for skoleledere? Hvilken påvirkning har dette på rektorrollen?

Det teoretiske utgangspunktet for studiet er teorier om visjonsledelse og kritikk av denne. Sentralt står bidrag fra Peter Senge, Harald Knudsen og Tian Sørhaug.

I ledelseslitteraturen og trendene i samfunnet vårt dreier det seg mye om det er visjoner som skal styre organisasjonene framover. Hensikten med denne oppgaven var å se hvordan skoleledere i en kommune som aktivt bruker denne formen for å utvikle seg, definerer sin rolle. Dette kan være nyttig for denne kommune dette gjelder og for andre kommuner som har tanker om, eller allerede bruker denne formen for ledelse.

Metode

I studiet er det gjennomført en kvalitativ undersøkelse ved tre skoler i en kommune. Det er foretatt intervjuer av rektorene ved disse skolene. Før intervjuguiden ble laget, hadde jeg foretatt intervju med rådmann i kommune for å få en forståelse av toppledelsens ledelsesperspektiv.

Data

For å få relevant informasjon om denne kommune, har jeg benyttet meg av forskjellige styringsdokumenter som kommunen har utarbeidet. Det er også benyttet

en rapport fra et prosjekt kommunen har vært med på som omhandler ”Samfunnsaktive kommuner”. Jeg har videre benyttet meg av det som kom fram i intervjuene jeg foretok. Dette er hovedkildene til de dataene som blir lagt fram.

Resultater og hovedkonklusjoner

For at en visjon skal være meningsfull og ha betydning i en organisasjon må den hele tiden holdes oppe og taes opp til reforhandling. Dette støttes opp av Senges teorier om felles visjon. Toppledelsen i kommune tar visjonen opp i mange sammenhenger. Det blir viktig at dette gjenspeiler seg nedover i organisasjonen. Denne formen for ledelse kan ofte bli personavhengig, og et av spørsmålene man kan stille seg er hva som vil skje hvis toppledelsen blir skiftet ut? Det å være en Samfunnsaktiv skole vil si å ha et utvidet syn på hva som er skolens oppgaver. Dette krever at rektor må ha et utvidet syn på hva som er hans rolle. Det blir viktig å ikke være bundet opp av den tradisjonelle hierarkiske måten å tenke organisasjoner på. Man må nyttegjøre seg alle kunnskapsregimene slik Sørhaug (2004) deler det inn i linje, kollegiet og nettverk. Hvis en av regimene tok overhånd hadde dette negativ innvirkning på hvilket handlingsrom rektor følt han hadde. Det ble derfor en viktig oppgave for rektor å finne en balanse mellom disse tre måtene å styre på. En coachende lederstil ble fremhevet som et middel for å hjelpe lederne frem mot å bli gode regiassistenter. I denne kommune var det viktig at innbyggeren skulle få komme fram med sine ideer og tanker. Det ble her viktig å tenke på hvordan man skulle få fram alles meninger. Slik rektorene la dette fram, hadde de allerede i sin organisasjon mange arenaer der medarbeidere kunne komme fram med sine meninger og ideer. Det kollegiale regimet var i noen sammenhenger for framtrede og skapte ubalanse slik at det noen ganger kunne bli problematisk å få tatt beslutninger. For å få til utvikling på egen skole og i det lokalsamfunnet som rektoren var en del, av var samarbeid et viktig stikkord. Her ble nettverk tatt fram som en nyttig samarbeidsform. Denne formen for samarbeid ble brukt innenfor rektorkollegiet. Her var det mulighet til å finne løsninger og komme fram med meninger. Dette støtter Sørhaugs framstilling om at det er i nettverk det arbeides og at man finner løsninger.

Forord

I mitt studium om utdanningsledelse er det mange temaer som jeg har vært opptatt av. Studiet har hele tiden vært knyttet opp mot vår egen skolehverdag. Når jeg skulle starte med masterstudiet, ble det naturlig å gripe fatt i det nære. Jeg har lagt mine studier til egen kommune og hadde derfor med meg en del kunnskaper før jeg starter arbeidet.

Hva toppledelsen i kommunen har tatt opp på ledersamlingene synes jeg har vært interessant. Rådmannen i kommunen blir ofte forbundet med en som holder orden på økonomien. I denne kommune så er det nok ikke noe dårligere orden på økonomien enn i andre kommuner, men dette er ikke tema på disse samlingene. Her blir ”Den samfunnsaktive kommune” og ”visjonen” viktige temaer som blir knyttet opp mot hvilken betydning de har for ledelsen av kommunen. Kommunen profilerer seg som samfunnsaktiv og har utarbeidet verdimanifest, visjon, arbeidsgiverplattform og en strategi for oppvekst. Disse dokumentene gir alle føringer på hvordan de vil at en leder skal være. Jeg synes det ble interessant å se på hvilken betydning dette hadde for de som var rektorer i denne kommunen. Før jeg startet studiet, hadde jeg samtaler med skole og barnehageseksjonen. De ga meg tillatelse til å foreta studiet. Jeg hadde også samtaler med ordfører og rådmann før jeg utformet problemstillingen. Jeg har intervjuet rådmannen og tre rektorer, og har foretatt et kvalitativt studium. De jeg har intervjuet var positive og jeg takker for at de ville sette av tid til dette i sin ellers travle hverdag. Jeg vil også takke min arbeidsgiver for at jeg i disse årene jeg har tatt utdanningsledelse, har fått støtte økonomisk og fått tid til å gjennomføre dette studiet. Veilederen min, Førsteamanuensis Ola Erstad, som er ansatt ved Pedagogisk forskningsinstitutt ved Universitetet i Oslo, har kommet med kommentarer og rettleiding som har vært nyttig å ta med seg.

Eidsfoss 31. oktober 2006

Marianne Thorrud

Innhold

SAMMENDRAG	3
FORORD	5
INNHold	6
REKTORROLLEN I EN SAMFUNNSAKTIV KOMMUNE	9
1. INNLEDNING	10
1.1 BAKGRUNN	10
1.2 TEMA	11
1.3 PROBLEMSTILLING	11
1.4 AVGRENSNINGER	12
2. DEN SAMFUNNSAKTIVE KOMMUNE.....	13
2.1 EN SAMFUNNSAKTIV KOMMUNE HVA ER DET?.....	13
2.2 Å SNU DET NEGATIVE TIL NOE POSITIVT.	16
2.3 STYRINGSINSTRUMENT FOR ENDRING.....	18
2.3.1 <i>Verdimanifestet</i>	18
2.3.2 <i>Visjonstyrt og samfunnsaktiv</i>	18
2.3.3 <i>Kommunens arbeidsgiverplattform</i>	19
2.4 SATSNING PÅ EN COACHENDE LEDERSTIL	20
2.5 OPPSUMMERING	21
3. PERSPEKTIV PÅ EN SAMFUNNSAKTIVE KOMMUNE.....	22
3.1 HVA LEDELSE ER	22
3.2 HVA ER EN ORGANISASJON?	23
3.3 LÆRENDE ORGANISASJONER OG LEDELSE I ET SLIKT PERSPEKTIV	24

3.4	KRITISK BLIKK PÅ SENGE	28
3.5	EN KRITIKK TIL TRASFOMASJONSLEDELSE	29
3.6	REKTORROLLEN	32
3.7	HANDLINGSROM	34
3.8	LEDELSE I EN SAMFUNNSAKTIV SKOLE.....	35
4.	METODE.....	37
4.1	METODISK TILNÆRMING	37
4.2	UTVALG AV INFORMANTER	40
4.3	METODE.....	41
4.4	VALIDITET, RELIABILITET OG GENERALISERING	42
4.5	FORSKNINGSETIKK.....	47
5.	ANALYSE.....	49
5.1	ANALYSEMÅTE	49
5.2	PRESENTASJON AV EMPIRI.....	51
5.2.1	<i>Den samfunnsaktive kommune hva er det?</i>	<i>51</i>
5.2.2	<i>Visjonens betydning for rektorrollen</i>	<i>52</i>
5.2.3	<i>Handlingsrommet.....</i>	<i>57</i>
5.2.4	<i>En coachende lederstil.....</i>	<i>61</i>
5.2.5	<i>Tanker om samarbeid</i>	<i>64</i>
5.3	OPPSUMMERING	65
6.	NÅR EMPERI MØTER TEORI- DRØFTING.....	67
6.1	HVORDAN OPPFATTER REKTORENE SIN ROLLE I EN SAMFUNNSAKTIV KOMMUNE?	67
6.2	HVORDAN OPPFATTER REKTORENE SIN ROLLE I EN VISJONSTYRT KOMMUNE?	69
6.3	HVORDAN OPPLEVER REKTOREN HANDLINGSROMMET SITT?	71

6.4	HVILKEN INNVIRKNING HAR EN COACHENDE LEDERSTIL PÅ REKTORROLLEN?	75
6.5	EN VIKTIG BYGGESTEIN BLIR SAMARBEID	76
7.	KONKLUSJONER OG FRAMLEGG TIL VIDERE FORSKNING.....	79
7.1	KONKLUSJONER	79
7.2	VIDERE FORSKNING.....	82
	KILDELISTE.....	83
	VEDLEGG	85
	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE.....	85
	VEDLEGG 2: INFORMASJON OG SAMTYKKE.....	88

Rektorrollen i en samfunnsaktiv kommune

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

I Stortingsmelding nr. 30, "Kultur for læring" (2003-2004) sies det at det må stilles store krav til ledelsen ved skolene. Målet er at skolene skal være lærende organisasjoner. For å få til dette må det stilles særlig store krav til et tydelig og kraftfullt lederskap. Det blir også påpekt at det er skoleeier som har ansvaret for lederopplæringen for sine egne ledere, inkludert skolelederne (St. mld 30, s.100). Her stilles det krav både til skoleeier og til ledelsen ved skolen. Skoleeier skal sørge for at ledelsen ved skolen skal inneha den kunnskap som kreves for å kunne lede en lærende organisasjon.

Kommunene har fått stor frihet til å organisere seg slik de synes det er mest hensiktsmessig for å nå de mål som de blir stilt ovenfor. Noen kommuner har vært i et prosjekt med tittelen "Den samfunnsaktive kommune".

Den politiske og administrative siden i den samfunnsaktive kommunen har som mål at kommunen skal være visjonsstyrt på alle plan. Det er også sagt at kommunen i seg selv henger igjen i en hierarkisk måte å styre på. Dette passer dårlig inn i en kommune som skal være samfunnsaktiv. I en slik kommune må man tenke nytt. Der er det innbyggeren som skal ha regien og de ansatte i kommune skal være regiassistenter. Kommunen er til for innbyggerne og ikke omvendt. Det er lagt vekt på nye arbeidsformer der samarbeid vil bli viktig. Et av målene er at alle skal få muligheten til å bli hørt. Det blir derfor av stor betydning at ledelsen i en slik kommune ikke opptrer autoritært, men kommunisere på en slik måte at alle kommer fram med sitt. Dette vil selvsagt også få betydning for hvordan rektor definerer sin rolle.

1.2 Tema

I mye av den ledelseslitteraturen handler det om at det er visjonen som skal styre organisasjonen framover (Senge, 1990; Knudsen, 2001). Trendene i samfunnet vårt peker også i denne retningen. De nye styringssignalene fra statlig hold støtter også opp om denne tankegangen (st. mld. 30). Der vil man den tradisjonelle norske praksisen kalt føyelige ledere til livs. Det har vært tradisjon i skolen at skolelederen ikke blander seg opp i lærenes pedagogiske arbeid. Rektorer har også blitt rekruttert fra lærerstanden, der lærere med høy ansiennitet ofte har fått rektorstillinger. Det har også vært tradisjon at lærere har fått styre sin egen virksomhet. Denne praksisen vanskeliggjør en drift av skolen som tar på alvor signalene om at skoler skal være en lærende organisasjon. I dette perspektivet ligger det forventninger til at en leder har ansvaret for at det skal foregå læring på alle nivå. Man skal ha en kultur som fremmer læring. For å få til dette vil de viktigste oppgavene for en leder å være konstruktør, forvalter og lærer. I en kommune som aktivt bruker visjonsstyring der visjonen skal være "alle tings mål" vil det være interessant å se hvilken betydning dette har for rektors rolle.

1.3 Problemstilling

Min hovedproblemstilling i denne oppgaven er:

Hvordan oppfatter skoleledere sin lederrolle i forhold til kommunens visjon og ledelsesperspektiv i en samfunnsaktiv kommune?

For å konkretisere dette vil jeg rette oppgaven min mot disse delspørsmålene:

Hvordan opplever skolelederne handlingsrommet sitt i den utvalgte kommunen?

Hva slags ledelsesperspektiv er framtreddende i kommunens utviklingsprogram for skoleledere?

Hvilken påvirkning har dette på rektorrollen?

1.4 Avgrensninger

Studiet mitt er begrenset til en kommune og ledelsen ved tre skoler. Jeg vil ta utgangspunkt i kommunens planer og hva rådmannen har lagt vekt på i intervjuet jeg har hatt med han. Dette danner videre grunnlaget for intervjuene jeg hadde med rektorene på de tre skolene. Jeg vil da ta for meg de som innehar den formelle lederposisjonen på disse skolene. Dermed ser jeg bort i fra at ledelse kan foregå også utenom den som innehar den formelle ledelsen. Lederrollen knytter Møller (2004) til summen av normer og forventninger som rettes mot den formelle lederposisjonen med oppgaver, ressurser og rettigheter. Den formelle rollen kan til en viss grad spesifiseres, men den som innehar rollen, har gjerne et vist handlingsrom for å gjennomføre arbeidet på sin måte. Lederen vil i ha en stor mulighet til å forme og påvirke sin rolle og det vil ofte være en av de viktige oppgavene å kunne bruke handlingsrommet man har. Hva kommunen legger vekt på i sitt utviklingsprogram for ledere i denne kommunen, vil også kunne ha en påvirkning på hvordan rektorer definerer sin rolle. Ut fra en samfunnsaktiv kommunes ståsted vil man fremheve visse ledelsesteorier fram for andre, og det vil da være interessant å se hvilke roller som rektorene tar ut i fra de forventningene som de blir stilt ovenfor.

2. Den samfunnsaktive kommune

Dette kapitlet er delt i tre. Først vil jeg redegjøre for hva det ligger i det å være en samfunnsaktiv kommune. Jeg har tatt for meg en rapport fra Kommunenes Sentralforbund(KS) ”Den samfunnsaktive kommune”(2005) som er laget i forbindelse med et prosjekt KS har hatt, samt en masteroppgave som omhandler toppledelse i en samfunnsaktiv kommune. I den andre delen vil jeg ta for meg den kommunen der jeg har intervjuet rektorer og rådmann. Det vil først være litt historikk for å se på hvorfor kommunen har kommet dit den er i dag. Dette vil danne et bakteppe som jeg mener er relevant for forståelsen av mitt arbeid. Jeg vil også se på hvordan kommune har tenkt seg ledelse i en samfunnsaktiv kommune. Til dette har jeg brukt noen styringsdokumenter slik som AGP, verdimaifest samt rådmann og ordføreren sine uttalelser i forskjellige sammenhenger. Dette danner grunnlaget for teorien som blir tatt opp i kapittel 3.

2.1 En samfunnsaktiv kommune hva er det?

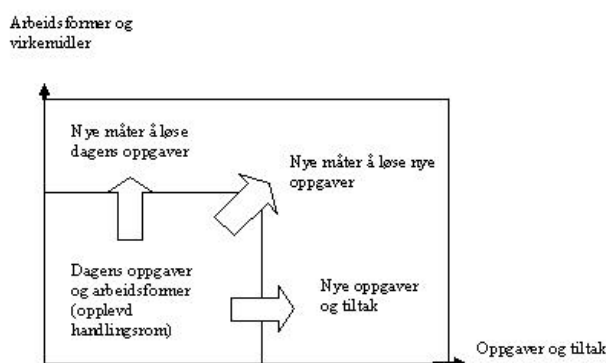
I en rapport som KS (2005) har utarbeidet som omhandler utviklingen av kommunene som moderne og demokratiske samfunnsaktører beskrives en samfunnsaktiv kommune slik: Et kjennetegn ved en samfunnsaktiv kommune er at man erkjenner og aktivt forholder seg til at man er en del av en større sammenheng. Samfunnsaktive kommuner kjennetegnes ved bevissthet og engasjement knyttet til et levende lokaldemokrati og samspill med næringsliv, innbyggere og frivillige organisasjoner. Det blir så formulert fem punkter som en slik kommune bør ha med seg:

- En kommune-ide (misjon).

- En visjon for hele det geografiske området som kommunen omfatter og som aktivt synliggjøres overfor innbyggerne.
- Felles verdier og prinsipper for samhandling med lokalsamfunnet.
- En personalpolitikk hvor samfunnsutvikling er definert som et ansvar for alle ledere og medarbeidere i kommunen
- Perspektiv for utøvelse av samfunnsutviklingsrollen som også at eide/ deleide selskaper og foretak.

Etter krigen har hovedoppgaven i kommunesektoren i stor grad vært å planlegge for vekst, både mht. oppgaver, budsjett og antall ansatte i kommunene. Gjennom de siste årene er dette bildet snudd og vektleggingen av effektivisering har blitt sterk. Den løsningen som har vunnet fram for å hanskkes med denne utfordringen, kalles New Public Management (NPM). Dette er en samling av virkemidler for å rasjonalisere og effektivisere, men i pakt med tidens honnørord. Det dreide seg om modernisering og utvikling intet mindre (Karlsen, 2002, s.30). Noen hovedmomenter innen for denne tenkningen er vektlegging av individualisme og tilhørende valgfrihet, desentralisering, fristilling, privatisering og markedsorientering med konkurranse som drivkraft. Samtidig med dette har det skjedd en utvikling der man har gått fra å fokusere på hierarkisk styring (Government) til begrepet nettverkstyring med mange aktører (Governance). Her kommer begrepet New Local Governance inn, noe som i praksis vil si at for eksempel innovasjon blir viktigere enn planlegging og det å ha en aktiv strategisk beredskap vil erstatte planleggingsritualer.

Det blir også fremhevet at en slik kommune vil arbeide aktivt for å utvide handlingsrommet og oppdage nye muligheter. Kommunens handlingsrom er ikke gitt j.før kap. 3.7. Gjennom økt kompetanse (kunnskap, erfaring og holdninger) og / eller økte ressurser kan handlingsrommet utvides. Ulike former for deltagelse fra innbyggere og organisasjoner er en viktig kilde både mht. nye ressurser og endrede arbeidsformer.



Figur 1. Å utnytte eget handlingsrom krever stadig innovasjon (KS 2005, s. 17)

Figuren 1. viser at det er flere muligheter en kommune har til å utvide handlingsrommet sitt. Det kan settes i gang nye oppgaver og tiltak som kan føre til økt handlingsrom. Det er mulig å se på hvordan dagens oppgaver kan løses på andre og mer hensiktsmessige måter både når det gjelder ressursbruk og hva man får ut. En kan utvide rammene ved å gå bort fra tradisjonell tankegang. Et eksempel her kan være at kommunen går sammen med lag og foreninger for å løse en oppgave.

Rapporten går nærmere inn på arbeidsformer og tiltak som den samfunnsaktive kommunen kan utvikle. Det punktet jeg går mer inn på her er hvordan man ser for seg ledelse og organisasjonsutvikling i en samfunnsaktiv kommune. Kommuner har en lang rekke ulike mål og må ta hensyn langt utover rene økonomiske effektiviseringskrav. Kommunene har de siste årene fått flere oppgaver og også vært nødt til å gjennomføre flere kostnadsreduksjoner. Ut i fra dette vil det ikke være rom å tenke nye tiltak. Ledelse og organisasjonsutfordringene i et samfunnsaktiv

kommunes perspektiv vil heller dreie seg om å finne nye ”grenseflater” mot brukere, innbyggere og lokalsamfunn. En samfunnsaktiv kommune kan derfor være en kommune som møter ”grenseløsheten” på en aktiv og bevisst måte. En slik strategi krever imidlertid søking etter grunnleggende mål og hensikter med kommunen og utforming av ledelse, organisasjonsstrukturer, arbeidsformer, kompetanseutvikling og ulike verktøy i tråd med dette. Rapporten refererer til Sørhaug (2004) sin måte å tenke utøvelse av ledelse på gjennom hierarki, kollegier eller nettverk. Tradisjonelt har den hierarkiske modellen stått sterkt i den offentlige forvaltning, representert ved saksbehandleren eller byråkraten. Gjennom framveksten av en mer Governance preget situasjon har behovet for ledelse gjennom nettverk blitt viktigere. Samtidig avspeiles dette foreløpig i begrenset grad i arbeidsformer, strategier, organisasjonsstruktur eller kompetansekrav som stilles ledere og medarbeidere. Den samfunnsaktive kommune har tydeliggjort at det er behov for et mangfold av samarbeidsmønstre med andre offentlige aktører, det sivile samfunn og næringslivet. *Den samfunnsaktive kommune vil legge til grunn at den ikke kan vedta fremtiden, men bidra ved å påvirke.* Dette innebærer at kommunens rolle som ”regissør”, ”regiassistent”, ”sponsor og lagspiller bør utvikles.

2.2 Å snu det negative til noe positivt.

Østtoppen kommune opplevde på 80-tallet at kommunesentret ble omtalt som et av Norges ikke-steder blant flere norske skribenter. Romanforfatteren Kjetil Bjørnstad (1997,s.333) gir sitt bidrag til en negativ beskrivelse av kommunesenteret i sin roman ”Veien til Dhaka”(Navnet på tettstedet er forandret, i sitatet blir det erstattet med Østtoppen):

”Victor satt i en krok og drakk. Han følte seg ikke engang som Drammen. Han følte seg som Østtoppen, en klynge med hus ved en elv et sted, der jernbanesporene gikk hver sin vei, der folk bare kjørte forbi, et sted der det riktignok bodde mennesker, men mest av alt et sted som folk passerte, som de ikke engang husket, to minutter etter at de hadde passert. Et sted som ikke hadde et minnesmerke av betydning, ikke engang et forsamlingslokale av en viss kvalitet som folk kunne gå inn i for å avsyngje nasjonalsangen, bortsett fra den forbausende vakre kirken. Et sted mellom Drammen og Kongsberg, med en viss skjønnhet om sommeren, med en nordisk sjarm om vinteren, kanskje også med en rekke livskvaliteter, med gamle vemodige eiendommer med stokkroser, ringblomster og lobelia, digre, hvitmalte hus med smårutete vinduer og gamle tanter innenfor, men også et sted med de styggeste hus Victor noen gang hadde sett, så sjofelt og nederdrettig i sin arkitektur at de knapt kunne stå på bena, altså et sted som det likevel ikke var verd å huske, bortsett fra av dem som var dømt ti å bo der. Viktor satt i en krok og tenkte at han var som Østtoppen, at Mona antagelig ikke ville huske han om fjorten dager, at disse fire årene hadde vært en vond drøm, at han befant seg ved et sted hvor jernbanesporene delte seg, hvor en kald, metallisk stemme forkynte, gjennom samme slags megafon som man har i konsentrasjonsleirer, at toget fra Oslo gikk fra spor 1, at toget til Kongsberg gikk fra spor 1, at toget til Vikersund gikk fra spor 1, at absolutt alle tog gikk fra spor 1, fordi dette var Østtoppen, dette var stedet, ikke stedet som Gud glemte, men stedet som Gud hadde en spesiell glede av å skape, fordi han ville utsette mennesket for den største av alle prøvelser, nemlig den å være overflødig, å være seg selv nok, å være helt uten egenskaper, verken skapt for himmel eller helvete, bare skapt for Østtoppen.”

Dette er en av historiene som rådmannen og ordføreren i kommune bruker for å illustrere hvordan man så på dette tettstedet. Kommunen var i denne perioden preget av forfall og fraflytting. Bevisstheten om forfall og den negative omtalen holdes fram som en viktig forklaring på hvorfor kommunen startet en satsning på identitets- og stedsutvikling i 1990.

I juli 1995 blir kommunen hovedoppslag i riksavisen på grunn av et høyreekstremistisk konsertarrangement. Konserten omtales som ”nazikonsert” og samler norske og nordiske høyreekstremister, men også høyreekstremister fra kommunen. Lokalbefolkningen ønsker å vise at bygda står for noe annet, og tre ildsjeler arrangerer uka etter konserten en marsj som samler over 2.000 mennesker i fellesferien. Denne hendelsen får stor betydning for kommunen i etterkant.

2.3 Styringsinstrument for endring

2.3.1 Verdimanifestet

Organisasjonen “Østtoppen viser ansikt” stiftes etter den ovenfor nevnte marsjen i juli 1995. Lag og foreninger i kommunen går sammen i år 2000 og lager et verdimanifest som kommunen samme år vedtar som sitt eget verdigrunnlag, Verdimanifestet lyder slik:

Samarbeid for et inkluderende felleskap

Sammen med enkeltmennesket, lag, foreninger, organisasjoner, institusjoner og Østtoppen kommune vil vi ut fra vårt ståsted og vår målsetting være med å arbeide for et inkluderende felleskap i ...

Våre overordnede verdier i dette arbeid er

Å fremme medmenneskelighet, vise respekt for hverandre og utvikle toleranse i møte med det som er fremmed.

For å nå våre mål vil vi arbeide for

- Å bidra med tiltak som fremmer den enkeltes identitet som innbygger i Østtoppen og å skape tilhørighet til det nærmiljøet hvor en bor.
- Være med å utvikle et nærmiljø der alle kjenner seg trygge og skaper relasjoner som utvikler tillit til hverandre.
- Vi vil være med å legge til rette for møteplasser der det er naturlig at generasjoner møtes og ivaretar hverandre.

Dette manifestet blir da et styrende dokument for kommunen og vil således være med når beslutninger og vedtak skal taes. Dette skal også være med i det daglige arbeid til for eksempel rektorer i kommunen.

2.3.2 Visjonstyrt og samfunnsaktiv

I denne ”negative” perioden med fraflytting og negativ omtale startet arbeidet med en visjon som kunne føre til at den negative trenden skulle snues. Denne visjonen ble formulert slik ”Sammen med innbyggerne skaper vi et livskraftig Østtoppen”, men

ble etter hvert forandret til ” Sammen skaper vi et livskraftig Østtoppen” Det var også med tanke på at kommuneøkonomien i framtiden ikke ville gi det samme handlingsrommet og at det derfor var nødvendig for kommunen å prøve å utvikle et nytt samarbeidsmønster i fravær av økonomiske ressurser. Det var også en tro på at man kunne skape noe mer og noe bedre enn kommunen kunne gjøre alene ved å utvikle samarbeid med innbyggerne. Kommunen beskriver i dag seg selv som en visjonsstyrt og utviklingsorientert kommune som legger hovedtyngden på kommunens samfunnsutviklerrolle. Kommune vil jobbe mest mulig helhetlig og definere visjonsstyring slik:

”Visjonsstyring er å la virksomhetens visjon bli hovedreferansen for alle strategiske beslutninger og all strategisk utvikling. Visjonen skal derved gjennomsyre all aktivitet og være ” alle tings mål”.
Visjonsstyring er styrt ut fra et holistisk prinsipp. Visjonen styrer: Hva vi gjør; Hvordan vi gjør det; Hvordan vi samhandler innad og utad; Hvordan vi utvikler kompetanse i virksomheten; hvordan vi utvikler en felles plattform/kultur; Hvordan vi forholder oss til innbyggerne”
 (Lysarkserie introduksjonskurs for nyansatte forfattet av rådmann)

Dette vil igjen si at denne visjonen må få stor betydning for hvordan det er å være rektor i denne kommunen..

2.3.3 Kommunens arbeidsgiverplattform

Kommunens visjon “Sammen skaper vi et livskraftig Østtoppen” er styrende for kommunens arbeidsgiverpolitikk. Det er laget en egen arbeidsgiverpolitisk plattform (AGP 2006) der SAMMEN er det sentrale begrepet. For å leve opp til de forventningene innbyggerne har til kommunen, er det viktig at alle medarbeidere drar lasset sammen – i et nært samarbeid med den ressursen innbyggerne representerer.

”Som ansatt hos oss er du med å utvikle lokalsamfunnet...”

heter det i avtalen som inngås mellom rådmannen og den enkelte medarbeider.

Videre sies det at kommunen vil ha ledere og medarbeidere som spiller sammen og tenker helhet i alt som gjøres. Kommunen vil ha tydelige ledere og myndiggjorte,

ansvarsbevisste medarbeidere. Det vil oppnåes suksess gjennom felles innsats, der medarbeidernes mangfold av ferdigheter og talenter gis handlingsrom for DET GODE LIV I Østtoppen.

For å oppnå dette skal det når det gjelder ledelse legges til rette for å videreutvikle ledelse på alle nivåer. Spesielt fremheves synlig ledelse som registrerer tiltak for positive arbeidsmiljøer der ansatte trives og har det gøy på jobben. Alle ledere har et særlig ansvar for å fremme tverrfaglig samarbeid, åpne kommunikasjonslinjer og videreutvikle samarbeidet med kommunens innbyggere.

2.4 Satsning på en coachende lederstil

I visjonen og i verdimanifestet ligger det mange føringer på hvordan man ser for seg en lederrolle i denne kommunen. En leder skal blant annet kunne: Samarbeide, tenke helhet (strategisk ledelse, stifinner, visjonsledelse), utnytte kompetansen til ansatte (bidra til at det er en lærende organisasjon), åpne kommunikasjonslinjer (gode og åpne relasjoner til alle rundt seg).

Rådmannen bygger oppunder denne tenkningen og sier også noe om at det er viktig at alle som er ledere eller som har tenkt å jobbe i kommunen har en forståelse av hva visjonen og de overordnede tanken rundt AGP'en har å si for den enkelte. Han uttrykker dette slik:

”Når hovedbudskapet er at de ansatte i kommunen skal være regiassistenter. Poenget er at denne organisasjonen første hovedmisjon er å være verktøy for innbyggerne. Det vi gjør skal være med på å skape de best mulig rammer for det gode liv. Vi har ikke noen egenverdi – bare i det perspektivet.” (intervju med Rådmannen)

For at ledere skal videreutvikle seg har det vært en diskusjon om hva som man skulle satse på av videreutdanning. Det har for skolen sin side vært en åpen mulighet til å ta Masterutdanning i ledelse. For kommunen som helhet skal alle ledere ta Coaching utdannelse, ikke med siktemål at man skal drive med Coaching, men slik rådmann uttrykker det ligger det noen byggesteiner i denne måten å samhandle på som vil

trygge at innbyggerne vil kunne få komme fram med sine tanker og ideer. Det er snakk om en ”Coachende lederstil”. Rådmann sier det slik:

”Du kan ikke drive coaching med et helt lokalsamfunn. Men du kan altså ha det som kalles en coachende måte å kommunisere på, med siktemålet å sikre at vi bruker lokalsamfunnet som den ressursen det er. Slik at vi ikke har en kommunikasjonsstil som avfeier det potensialet som ligger der av gode ideer og forslag og synspunkter fra innbyggerne. ” (intervju med Rådmannen)

2.5 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg beskrevet hvordan noen kommuner ser for seg at de har en overgang fra NPM til New Local Governans, dette vil forandre kommunens rolle. I et slikt perspektivet er kommunen til for innbyggerne og ikke omvendt. Dette vil få følger for hvordan kommunen er bygd opp og for hvordan man tenker ledelse.

Kommunen jeg har studert profilerer seg inn i et slikt perspektiv. De vil at oppgavene som skal løses skal være bestemmende for hvordan organisasjonen skal organisere seg og ikke at en hierarkisk modell skal være til hinder for at oppgaver kan løses på en effektiv og smidig måte. Innbyggerne blir sett på som en viktig ressurs og de ideer og initiativ som kommer fra lokalsamfunnet blir sett på som viktige. Visjonen og andre dokumenter som legger føringer for hvordan de som bor og er ansatt i kommunen skal samhandle bygger opp under de samme ideene. ”Sammen” blir et viktig begrep. Lederne i kommunen skal sørge for at alle bli hørt og at alle gode ideer og forslag skal få komme fram i de sammenhenger der de er involvert. De skal være samfunnsutviklere.

3. Perspektiv på en samfunnsaktive kommune

I studiet av rektorrollen i en kommune som har en forventning til at rektor skal ha med seg tankesettet rundt visjonen og det å være samfunnsutvikler inn i sin praksis, vil jeg ta for meg ulike forståelser av begreper som ledelse, organisasjon, rektorrollen og handlingsrom. Jeg vil deretter gjøre greie for arbeidet til noen bidragsytere i teorifeltet om organisasjonslæring og ledelse. Disse bidragsyterne legger vekt på ulike sider ved organisasjoner og læringsprosesser og vil i noen grad kritisere og utfylle hverandre. Mange av de tankene som disse fremhever, passer inn i kommunens tanker om hvordan en organisasjon bør være der begreper som erfaringslæring, samarbeid og å gjøre hverandre gode (AGP 2006).

3.1 Hva ledelse er

Den dårlige leder er en som folket forakter. Den gode lederen er han som folket lovpriser. Den fremragende lederen er han som får menneskene til å si: ” Vi gjorde det selv.”(Fritt etter Lao- tzu)

Ledelse kan beskrives på mange forskjellige måter. Jacobsen og Thorsvik (2002, s.376)definerer ledelse som er en spesiell atferd mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers, tenkning, holdning og atferd. Dette innebærer at ledelse er en prosess mellom mennesker der lederen har til hensikt å påvirke andre. Jacobsen og Thorsvik(2002, s. 377) skiller også mellom administrasjon og ledelse. Administrasjon omfatter atferd for å veilede, støtte og gi tilbakemelding på de daglige aktiviteter. Ledelse, på den annen side, er å skape visjoner for organisasjonen, eller enheten, fylle virksomheten med mening og lage generelle retningslinjer for hvordan organisasjonen eller enheten skal utvikle seg.

Tian Sørhaug (2004) mener at ledere blir en personlig garantist for en organisasjons orden og retning. Ledelse en noe en person tar på seg eller påføres for å regulere indre og ytre organisatoriske grenser. Ledere garanterer for struktur og strategi.

Jorunn Møller (1996) mener at ledelse er en form for makt og mener at det er en spesifikk relasjon til andre mennesker der man påvirker hverandre. Denne relasjonen omfatter utøvelse av makt og kontroll innenfor de rammer en bestemt organisasjon gir.

3.2 Hva er en organisasjon?

Jakobsen og Thorsvik (2002, s.12) definerer en organisasjon som *et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål*. For å utdype dette litt nærmere vil det si at i en organisasjon vil det være mennesker som må samhandle med hverandre. Når man skal studere en organisasjon, vil det være viktig å få innsyn i den grunnleggende sosiale og menneskelige karakteren ved organisasjonen. Det at man er i et system, vil si at denne gruppen med mennesker samhandler for å realisere felles mål. En organisasjon kan sjelden sies å være uavhengig. Den vil være avhengig av samarbeid, noen som har nytte av dem og som er villig til ”å betale” slik at organisasjonen kan opprettholdes. Organisasjonen er opprettet med den hensikt at man ønsker å oppnå noe. Det at den er bevisst konstruert går på de formelle strukturene. Organisasjonene er utformet bevisst på en måte som noen tror er den mest effektive måten å løse oppgaven på. Disse elementene vil være avhengige av hverandre. Organisasjoner vil vanligvis endre seg i takt med omgivelsenes etterspørsel. Man kan for eksempel forandre mål for å hindre nedleggelse, eller man kan ”bytte ut” eller øke kompetanse til personer i organisasjonen for å nå målene. I skolen vil det være fokus på å drive forbedringsarbeid som bidrar til at hver enkelt elev får en stadig bedre tilpasset opplæring. Dette krever et kontinuerlig endringsarbeid som innebærer at erfaring tas vare på, og at det foregår læring i organisasjonen. Læring generelt og spredning av utviklet kunnskap skjer best når man kommuniserer innenfor sin organisasjon og også mellom organisasjoner.

3.3 Lærende organisasjoner og ledelse i et slikt perspektiv

Senge (2004) er den som har fått størst gjennomslag når man skal få en forståelse av hvordan en lærende organisasjon er. Hans definisjon er:

”En organisasjon som kontinuerlig forbedrer sin evne til å skape sin egen fremtid. For en slik organisasjon er det ikke tilstrekkelig bare å overleve. ”Overlevelseslæring” eller ”tilpasningslæring” er viktig og nødvendig. Men for en lærende organisasjon må tilpasningslæring suppleres med en ”generativ læring” som fremmer vår evne til å skape (Senge, 2004, s. 19).”

Et av problemene i dag når vi snakker om lærende organisasjoner, hevder Senge, er at læring har mistet sin vesentlige betydning. Læring i dag blir synonymt for det å innhente informasjon, mens virkelig læring handler om hva det innebærer å være menneske. Gjennom læring gjenskaper vi oss selv.

I Senge's teori om en godt fungerende lærende organisasjon vil det være en arena der refleksjon og læring både individuelt og kollektivt foregår kontinuerlig. Det vil være en kreativ utvikling gjennom handlinger som bygger på et verdisyn der godt fungerende partnerskap er mer fremtredende enn det instrumentelle og kommersielle. Han er opptatt av individets kognitive prosesser og evnen til å samhandle.

Medlemmene i organisasjonen må være opptatt av et helhetlig ansvar mer en sin spesielle oppgave. Ut i fra disse hovedpunktene utarbeidet Segne fem disipliner:

- Personlig mestring
- Mentale modeller
- Å skape felles visjon
- Gruppelæring
- Systemtenkning

Personlig mestring handler om at man kontinuerlig klarlegger og utdyper sin personlige visjon. En må reflektere over hvilke framtid man ønsker opp mot de ressurser som kreves for å nå målene. En organisasjon forutsetter læringsprosesser

som bygger både på fornuft og intuisjon. Det er viktig å kunne se de store linjene og ikke fordype seg i detaljer. Man skal stå i framtiden og se på det vi gjør i dag. Selv om personlig mestring er tilstede er ikke dette noen garanti for utvikling av organisasjonslæring.

Mentale modeller blir utviklet når en i felleskap får opp til overflaten og tester de grunnleggende verdier organisasjonen bygger på. Hvis disse ikke er klarlagt for alle i en organisasjon kan dette medføre at vellykkede tiltak ikke får konsekvenser. De mentale modeller står i veien for endring. Det er derfor viktig med tid til å få de grunnleggende verdier opp til overflaten, slik at organisasjonen bygger opp nye mentale modeller. Det blir derfor avgjørende at en organisasjon setter av tid til felles planlegging og utprøving da dette er avgjørende elementer for læringsprosesser i en organisasjon.

Felles visjon er noe som danner grunnlag for et felles bilde av framtiden. Visjoner blir skapt gjennom at alle i en organisasjon synliggjør de personlige verdsettene sine for hverandre. En felles visjon vil fremme *vi tenkning* framfor *jeg og de tenkning*. Visjoner synliggjør hva læring skal omhandle, hva som skal endres og hvordan. Visjoner er ikke evige. Det blir derfor viktig at visjonen stadig klargjøres og den må være synlig for alle i organisasjonen. For å få til dette må det være et støttende og åpent klima i organisasjonen. I en slik organisasjon vil det være store muligheter for både prøving og feiling. Det er lov å prøve på noe nytt! Denne prosessen mener Senge er viktig for å utvikle seg selv uten for mye toppstyring.

Gruppelæring er dialog i ei gruppe som reflekterer seg fram til ny felles kunnskap og nye handlemåter. Dette er ny innsikt som den enkelte ikke vil kunne nå fram til alene. Gruppelæring er derfor noe man gjør i et felleskap. Denne form for læring forutsetter personlig dyktighet og forståelse.

Det er viktig at man skiller mellom dialog og diskusjon i en slik sammenheng. Dialog forutsetter lytting og undersøkende refleksjon på veien til ny innsikt. Diskusjon er mer er presentasjon og forsvar av egne synspunkter.

Systematisk tenkning går på at man må forstå sammenhenger og mønster i en organisasjon ikke bare enkelt hendelser. Hendelser er ut fra Segne satt sammen av sirkulære funksjoner som henger sammen, mens vi ofte i vår tankegang har lett for å tenke lineært. Dette gjenspeiler seg ofte i dagligtalen vår slik som ” Dagens problemer kommer av gårsdagens løsninger”. Vi må alle se oss selv som en del av problemer og løsninger innenfor en organisasjon. Vi må spille på samme lag. Vi har alle ansvar for å ta del i utformingen av omgivelsene våre framfor å fordele skyld” når ting går galt”.

Senge mener at dette vil innebære et nytt syn på lederskap. Lederens viktigste oppgave blir å utvikle organisasjonens læreprosesser. Dette er en unik rolle som ikke kan delegeres. Hvorfor dette er en lederoppgave er fordi disse lederne har et tilstrekkelig vidt perspektiv til å se de store, langsiktige spørsmålene og kreftene som ligger bak virksomhetens utvikling. Vårt tradisjonelle syn på ledere – som spesielle mennesker som fastsetter retningen, som fatter de viktige beslutningene og som vekker liv i troppene, må vike. Det tradisjonelle synet på ledelse bygger på en antagelse om at mennesker er maktesløse, mangler personlig visjon og er ute av stand til å mestre forandring. Lederen er til for å rette opp slike menneskelige mangler. I en lærende organisasjon er lederen konstruktør, forvalter og lærer. De er ansvarlige for å skape organisasjoner der menneske hele tiden kan utvikle sine evner til å forstå kompleksitet, kartlegge visjoner og forbedre felles mentale modeller- det vil si ledere er ansvarlig for læring (Senge, 2004, s.344).

Harald Knudsen (2001) støtter Senge i at en leder har ansvar for læringen i en organisasjon. Han støtter også opp under tanken om at en leder må gå foran. Et bilde som blir brukt er lederen som *stifinner* som han som finner leia, og som viser andre hvor leia går. Han er teoribyggeren som tenker annerledes, har indre drivkraft og personlig egenskaper preget av mot og vilje. Men det dreier seg også om evne til kreativ og kritisk tenkning, noe som vil finnes på det strategiske ledernivået. For å være en stor leder må man ha en slags værenslederskap, den form for lederskap som uttrykkes gjennom væremåte, den form for forandringsledelse som uttrykkes når

Gandhi sier: ” Du må være forandringen.” (Knudsen, 2004, s.39). Dette innebærer at det blir mer egenskaper enn kunnskaper som blir vektlagt for å kunne lede. En stifinner må krysse noen grenser. Den som leder andre på nye veier, må tåle å se veien bli til mens han går den. Han må evne og være modig- jo dristigere hans budskap er, desto modigere må han være for å personifisere dette budskapet. For å være en teori-bygger i praksis må han ha en indre drivkraft, intern motivasjon, vilje og utholdenhet.

For at tankene til alle ansatte i en organisasjon skal kunne slippe frem, må det være frihet og rom for det. Hvis du vil ha kreativitet i en organisasjon, må det skapes rom hvor den enkelte kan uttrykke noe originalt eller spesielt, og det må skje i mindre fora enn i de tunge, store enhetene. Dette kan sammenliknes med Senge sin gruppelæring. Dialogen vil her være viktig. Hvordan skape et handlingsrom der dette er mulig? Knudsen mener at en mulighet er det Energiserende lederskap som handler om å skape motivasjon gjennom opplevelse av å være med på noe stort. Når visjonene og målene er som de skal, betyr det at målet der fremme, visjonen, underbygger og forsterker opplevelsen av noe stort ved det en holder på med. Og det betyr at det positive som skjer her og nå, gjør det fremtidige målet enda mer attraktivt. Det blir også vektlagt at man må bygge tillit til ansatte gjennom åpenhet og konkrete tillitskapende prosesser, skape gode, åpne, personlige relasjoner og gi medarbeiderne en opplevelse av å virkelig bety noe og rotere på ansvarsoppgaver. En leder skal være mer opptatt av rytme enn av tempo.

Disse formene for ledelse kan sammenliknes med karismatisk ledelse. Karisma oversettes ofte med nådegave(Møller 1996). Det er et gresk ord som egentlig betyr at Guds makt har tatt bolig i personen, og dermed også gitt vedkommende evnen til å fremkalle bestemte følelser og tanker i andre personer. Å lede vil i denne betydningen handle om å erobre bevisstheten og hengivenheten hos medarbeiderne. En slik leder vet hvor han vil, tenker strategisk, tenke nytt og gjennomføre forandringer. En slik leder blir ofte fremstilt som visjonær. Dette er den positive siden men en slik form for ledelse kan også føre til en form for forførelse. Den personlig karismatiske leder(

Knudsen, 2001) skisserer vil være en person som passer inn i en slik beskrivelse. Han vil være dominerende men samtidig sjarmerende. Han vil være forfengelig og stolt. Han vil være svært ubehaglig å være uenig med og vil forfekte sine egne synspunkter som de rette, og det er han som vil være i rampelyset. Denne formen for ledelse vil ha i seg former for kontroll. Lederes mulighet til å lede er avhengig av egenskaper. Når troen på lederens usedvanlige egenskaper og heltekrefter faller bort, tapes også herredømmet. Dette vil jeg ikke vektlegge i mitt videre studie, men det er et perspektiv som ofte kommer opp når man tar for seg visjonsledelse.

Knudsen sier at en leder som ikke innehar personlig kvaliteter og en væremåte som gjør at de kan få i gang dyptgripende organisasjonsutviklingsprosesser, vil i økende grad komme i vanskeligheter. I stedet for å fokusere på vertikale strukturer, slik man har hatt for vane, må man retter fokus i mye sterkere grad mot horisontale prosessen. I stede for å være opptatt av detaljerte planleggings, samordnings og kontrollsystemer retter man oppmerksomheten mot menneskene i systemene, man går fra managership til leadership- fra styring til visjoner og menneskerelasjoner. Det som Jakobsen og Thorsvik kaller ledelse og som også kan kalles transformasjonsledelse..

3.4 Kritisk blick på Senge

Hunstad(1998) er kritisk til teorier om organisasjonslæringen til Senge. Han er kritisk til harmoniperspektivet. Organisasjonslæring nyanserer ikke prosesselementene. Det forutsettes at den samme læringen gjelder for alle slags organisasjoner og alle typer aktiviteter i organisasjonene. Han er opptatt av skille mellom operative, taktiske og strategiske valg. Leder, mellomledere og de operative i en organisasjon bruker ulike læringsmåter og læringskjeder, og de lærer heller ikke det samme i et utviklingsprosjekt. Han mener vi må legge til grunn at organisasjonsformene i framtiden vil være mer fleksible og omskiftende. I studiet sitt av utviklingstiltak i oljevirkosomhet finner Hustad den forventningsbaserte handlende viljen som grunnleggende i læringsprosesser. Fagpersonell på mellomnivå er sentrale når det er snakk om framtidorientert kunnskapsutvikling. Medlemmene i en organisasjon kan

utvikle kunnskap sammen ved å ”bruke” hverandre og også sammen med andre fagmiljøer på tvers av organisasjonen. Samtidig er det viktig at det finnes muligheter til formelle og uformelle møteplasser mellom personer som utvikler kunnskap sammen. Han er noe usikker på om det foregår læring i organisasjonen eller om det bare er læring for den enkelte det her er snakk om.

3.5 En kritikk til transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse handler om å spille på de følelsene underordnede har. Dette dreier seg ikke om manipulasjon gjennom ulike teknikker for å påvirke følelser, men heller om en prosess der lederen må aktivisere og sette ord på følelser som befinner seg i alle mennesker. Noen kaller dette å spille på de irrasjonelle aspektene ved menneskene: Følelser i stede for intellekt, hjerte fremfor hjerne (Jacobsen og Thorsvik 2002, s 402)

Denne formen for ledelse bygger på visjonsbygging (Senge, Knutsen), ledere som står fram som synlige rollefigurer, oppfølging av de ansatte på en personlig måte slik at de får følelsen av å bety noe, og at ansatte stadig får nye utfordringer som setter deres evner på prøve.

Tian Sørhaug (2004) skisserer tre feller denne formen for ledelse kan føre til. For det første kan visjoner bli et egenkonstruert kognitivt fengsel som lederne ikke makter å komme ut av. De har investert for mye i visjonen til at de makter å snu, selv om retningen skulle være gal. For det andre kan lederen bli tvunget til forandring med utgangspunkt i at en leder som ikke forandrer er ikke en leder. Hvis det ikke skjer noen forandringer, kan dette bety tapt autoritet. Dette fører til den tredje fellen som er at lederens press på de ansatte om forandring kan føre til passivitet disse og dere innsats blir ikke tilskrevet betydning.

Alle disse tre fellene er lette å gå i, og en leder som gjør det, vil ha vanskeligheter med å holde på seg selv som et troverdig objekt for høye forventninger. Dette tilsier ikke at det blir noen skepsis til ledelse, men det vil føre til at ledelse som mislykkes, skaper behov for mer ledelse. Ledelse som feiler, skaper behov for nye ledere. Da mener Sørhaug (2004) at vi står overfor en overvurdering av ledelse som skaper et kontinuerlig og økende behov for nye ledere.

Han avfeier ikke transformasjonsledelse, men mener den ikke har funnet noen god balanse mellom individ og fellesskap, person og organisasjon eller mellom legitimitetsformer som karisma, tradisjon og byråkrati. Denne balansen er et lederansvar, men det er en balanse som det er vanskelig å få til hvis det overfokuseres på ledelse.

En mer balansert forståelse og forventning til ledelse kan oppnåes ved å rette oppmerksomhet mot hvordan institusjonelle mekanismer kan understøtte og delvis overta transformative funksjoner. Den kritiske ledelsesutfordringen i dag ligger i å kunne håndtere kunnskap. Kunnskapsorganisasjoner må på avgjørende måter ledes og organiseres gjennom verdier. Siden kunnskap ikke kan eies, gir ikke kunnskap styringsrett, men kunnskap kan åpenbart gi makt, ja til og med være makt. Å kunne noe kan gi innflytelse, det kan gi kontroll, og under noen omstendigheter kan det gi en ganske ensidig dominans. Forskjellige kunnskapsformer gir forskjellige former for legitimitet. I mange sammenhenger er kunnskap og legitimitet så tett sammenvevd at de nesten er to sider av samme sak.

Sørhaug(2004) kobler organisering og kunnskap, makt og legitimitet til tre kunnskapsregimer.

- Kollegium
- Linje
- Nettverk.

Kollegium er et felleskap av likeverdige deltagere. Det er basert på dialog og formålet er sannhet. Kollegiet er styrt av en falsifiseringsetikk. Hypoteser skal fremstilles på måter som gjør at de kan avkreftes. Kritikk er drivkraften i dialogen. Kollegiet kan være meget eksklusivt, men for de som tilfester dets kvalifikasjonskrav, er det egalitært og demokratisk. Autoritet bygger seg opp nedenfra. Sannhet er ikke noe avstemningsobjekt, men man kommer fram til konsensus gjennom fri og inntresseløs argumentasjon som følger metodiske og teoretiske konvensjoner. Kollegiet blir aldri ferdig. Et kollegium er helt avhengig av en sterk felles forpliktelse til en ekstern referanse.

Linje er en hierarkisk organisert struktur av posisjoner som forvalter et hierarki av mål og verdier og et sett med regler. Linjen er instruksdrevet og dens formål er orden og retning. Den er bygd opp rundt dogmer. Dogmer er antagelser som man ønsker å forsvare, utvikle og implementere. Linjen er grunnleggende hierarkisk og udemokratisk. Forskjellige posisjoner gir forskjellig autoritet, og autoritet kommer definitivt ovenfra.

Nettverk er et mønster av møter mellom personer. Nettverk er basert på bytteprosesser og er regulert av gjensidighet. Nettverk organiserer grenseflater. Det har verken mål eller felles verdier. I stedet for en orden eller en utvikling oppstår det i nettverk bevegelser og balanser mellom allianser. Disse byttes frem. I disse byttene må man forholde seg til rykter snarere enn til viten og tro. Kunnskapen må fungere sosialt for å virke. Nettverkets kunnskapsform er derfor mytenes. I forhold til makt og autoritet pendler nettverk mellom tillit og vold, vennskap og fiendskap, trygghet og frykt.

De tre kunnskapsregimene infiltrerer hverandre. Verken kollegiet eller linjen er i seg selv effektive strukturer. Ingenting fungerer uten nettverk. Det er i personlige samarbeidsallianser at mange oppgaver finner sin løsning. En kortversjon av forskjellen mellom de tre regimene ser slik ut: Kollegier skaper grobunn for det nye, linjer holder på orden og retning, mens nettverkene arbeider (Sørhaug, 2004,s.322).

Her ligger utfordringen i å finne en balansegang mellom disse tre regimene. Linje regimet kan virke hemmende på de andre regimene hvis det får for stor plass, samtidig er linjeregimet viktig for å holde kontrollen over de andre regimene.

3.6 Rektorrollen

Rektorrollen kan slik Møller (2004) skissere det knyttes til den formelle rollen som rektorene har, og innenfor dette kan rektorene selv utforme rollen sin. Den formelle rollen kan lett spesifiseres og er summen av normer og forventninger som rettes mot den formelle lederposisjonen med oppgaver, ressurser og rettigheter. Hvordan rektorene utformer rollen sin ut ifra hvordan de oppfatter styringssignalene de får vil selvsagt variere ut fra hver enkelt rektor. Dette kan sees i sammenheng med hvordan det definerer handlingsrommet sitt (se under). I min studie vil jeg se rektorrollen i sammenheng med fire begreper som kan kobles sammen med de ulike kunnskapsregimene til Sørhaug(2004)og de inndelingene som Svedberg (2000) bruker som utgangspunkt for sitt studium av rektorrollen i en svensk kommune, en firedeling som han har hentet fra Lundqvists. Svedberg mener slik som Møller at denne rollen ikke er entydig og at det er rektorene selv som tolker den. De fire rollene han deler dette inn i er:

- Embetsmannrollen
- Politikerrollen
- Den profesjonelle rollen
- Interessent rollen

Den som kan defineres inn i *embetsmannsrollen* vil la seg styre av regelsystemet og vil ikke la seg påvirke av politiske styringer. Rektor er først og fremst statens eller kommunens tjener, ikke den for tiden sittende regjering eller kommunestyrets

forlengede arm. Politikk blir betraktet med en viss mistro. Juridiske og det formelle blir viktig for å garantere rettsikkerhet.

Den som kan defineres inn i *politikerrollen* vil la seg påvirke av politiske styringer, og kan betegnes som politikernes forlengede arm. Rektor skal følge det som kommuneledelsen til en vær tid bestemmer for den lokale skolen. Man kan høre på lærere og andre interessenter, men det er de politiske føringene fra kommunen som gjelder. Å tenke noe annet ville i denne sammenhengen vær demokratisk ukorrekt. Det er folket gjennom politiske beslutninger som påvirker virksomheten, ikke interessegrupper eller den enkelte rektor.

Den profesjonelle rollen vil vektlegge at rektors spesialkunnskap er avgjørende. Her vektlegges profesjonens norm- og kunnskapskilder som grunnlag for forståelse. Kunnskapsområdet til rektor kan være pedagogiske spørsmål, organisasjons spørsmål, økonomiske spørsmål osv.

Interessent rollen vil vektlegge at de som er direkte berørt dvs. elever, foreldre og andre interessegrupper skal gies muligheten til selv å påvirke virksomheten. Direkte innflytelse fremheves her framfor indirekte (politisk) innflytelse. Rektor skal i denne sammenhengen være lydhør for alle parter i skolen og i lokalmiljøet og gi dem direkte innflytelse gjennom elevråd, forvaltningsråd osv.

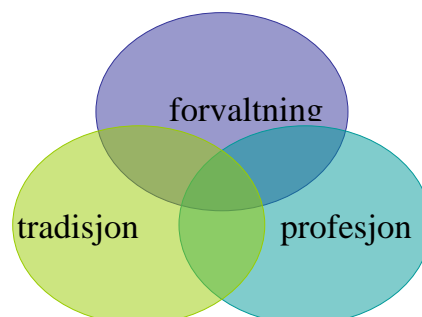
Det er slik at dette ikke blir noen identitetsnøytral rollekonstruksjon. Denne rollen må tolkes av den enkelte. De fire rollebeskrivelsene kan også sies å være et uttrykk for ulike demokratitolkninger. Det fins ingen skrevende regler over hvem som skal få innflytelse over skolen, uten at dette blir rektors sin oppgave å håndtere. Svakheten ved slike modeller som dette alltid er ved modeller er at det blir en forenkling av virkeligheten.

Hvis man sammenfatter disse idealtypiske rollene vil man kunne si at embetsmannsrektoren først og fremst forholder seg til regelsystemer, politikerrektoren ser seg som politikerens forlengede arm, den profesjonelle rektoren handler ut i fra fagkunnskap og interessent rektoren løfter fram og håndterer

konflikter mellom ulike lokale interessenter. Relasjonen til de ulike partene (rådmann, lærer, elever foreldre...) vil bli forskjellig i forhold til hvilke rolle man har valgt som rektor.

3.7 Handlingsrom

Handlingsrommet til den enkelte rektor vil slik som rollebegrepet være avhengig av den enkelte rektor. Handlinger på et nivå kan åpne for muligheter eller skape hindringer på et annet nivå. Hvordan man opplever dette vil være avhengig av den enkelte. Den enkelte aktør vil sannsynligvis definere handlingsrommet forskjellig. Dette vil være avhengig av pågående forhandlinger og potensielle konfrontasjoner med personer man står i daglig interaksjon med. I et samfunn med motstridende og skiftende kunnskapsproduksjon kan rektors arbeid rammes inn av spenningsfeltet mellom forvaltning, tradisjon og profesjon (Møller,1996). Handlingene formes av denne konteksten, men samtidig som den enkelte har makt til å handle annerledes enn konteksten kanskje tilsier. Dette vil henge sammen med hvordan den enkelte aktør definerer sitt handlingsrom. Møller (1996) hevder at forvaltningstenkning vil være knyttet til makt i skolehierarkiet. En profesjonstenkning vil understreke tillitsaspektet og arbeidet i skolen som kollektiv virksomhet. Tradisjon støtter i visse saker opp om retningslinjer innenfor forvaltningen, andre ganger støtter den profesjonen, men av og til vil den følge sine egne normer som lokalt kan finne et uttrykk som i realiteten går på tvers av normer både innenfor forvaltningen og profesjonen.



Figur 2. Rektors arbeid i spenningsfeltet mellom forvaltning, tradisjon og profesjon (Møller, 1996)

Hvordan rektorene vil definere handlingsrommet sitt kan også knyttes opp mot Bourdieu sitt begrep habitus. Det vil si hvordan vi handler, tenker, oppfatter omgivelsene og vurderer innenfor gitte sosiale sammenhenger. Dette er noe vi bærer med oss i form av kroppslige reaksjonsmønstre, tankemessige vaner eller følelsesmessige innstillinger. Dette vil føre med seg at handlingsrommet vil oppfattes forskjellig for den enkelte. Dermed blir det også forskjell på hvordan man vil nyttiggjøre seg de mulighetene som en har.

Maktbegrepet, som før nevnt, vil også ha en innvirkning på hvilket handlingsrom den enkelte rektor vil ha. Hvilke beslutninger en rektor tar vil være ubevist eller bevist avhengig av hvilke muligheter han har for å utøve makt. Hvis man tar for seg maktbegreper, vil man se at dette har mange sider. Sørhaug (1996) mener at maktbegrepet blir brukt i for snevre sammenhenger og vi mister derfor en vesentlig del av sammenhengene. Makt bør knyttes både til handling og til struktur. Han har en definisjon av makt som sier: Makt det dreier seg om kapasiteter i personer og institusjoner som får folk til å gjøre ting de (sannsynligvis) ellers ikke ville ha gjort (Sørhaug, 1996, s. 22).

3.8 Ledelse i en samfunnsaktiv skole

Rønning m.fl. (2003) beskriver den samfunnsaktive skole som en skole som bruker lokalsamfunnet mer enn bare i undervisning. En samfunnsaktiv skole går aktivt ut i lokalsamfunnet med egne tiltak og gjennom å samhandle med andre aktører. Rollen som skolen tar, blir i dette tilfellet ikke avgrenset til undervisning av barn og unge, men man ser skolen som en institusjon som aktivt skal bidra til utvikling av lokalsamfunnet. En slik skole samhandler ikke bare med nærmiljøet, men påtar seg oppgaver for lokalsamfunnet.

Dette faller godt inn under kommunes visjon og tanker rundt den samfunnsaktive kommune (kap.2). Rådmannen vil stille samme forventninger til en rektor som han

gjør til de andre lederne i kommune. Det vil her være et utvidet syn på ledelse, og en rektor skal forholde seg til mer enn det som foregår innenfor de fire veggene på en skole. Det vil også si at en rektor skal samhandle om oppgaver som kanskje ikke direkte påvirker skolen, men skal se lokalsamfunnet i et helhetlig perspektiv. Det kan være aktuelt å påta seg andre oppgaver enn skolen tradisjonelt har hatt, hvis dette gagnar lokalsamfunnet sett under ett.

Rektor opplever forventninger om hvordan han skal være som leder fra forskjellige hold. Det er før nevnt forventinger fra statlig hold (st. mld. 30) som sier at det forventes et tydelig og kraftfullt lederskap og kunnskaper som kreves for å lede en lærende organisasjon. Dette kan knyttes opp mot visjonsledelse slik det er beskrevet ovenfor. Dette er forventinger som knyttes til skolen som institusjon. Skoleeier forventer at rektor skal være delaktig og påta seg ansvar i lokalsamfunnet. Dette er et utvidet syn på rektorrollen som vil kreve oppmerksomhet og tid fra de oppgavene som det har blitt fokuset på fra statlig hold. Rektor vil definere sin rolle selv, men han vil bestandig møte noen forventninger fra andre parter. Disse forventningene kan være bundet til tradisjon, forvaltning eller profesjon og vil selvsagt påvirke hvordan han oppfatter handlingsrommet sitt.

4. Metode

I dette kapittelet vil jeg gjøre greie for hvordan jeg med utgangspunkt i problemstillingen har valgt å samle inn og bearbeide kvalitative data om tre skolelederes rolle i en kommune som definerer seg som samfunnsaktiv. Undersøkelsen har blitt gjort i form av intervju og gjennomgang av skriftlige informasjonskilder.

4.1 Metodisk tilnærming

Jeg vil i mitt studie ha som utgangspunkt å prøve å forstå hvordan rektorene definerer sin rolle i en kommune som er visjonsstyrt. Dette gjør kvalitative innsamlingsmetoder relevante ettersom disse har et forstående siktemål.

Ved kvalitativ metode er siktemålet å få kunnskap om et fenomen. Det er også et mål å få fram det unike og særegne ved dette fenomenet. En tar for seg få undersøkelsesobjekt og prøver å innhente mest mulig informasjon om disse få utvalgte. Kvalitative metoder har en annen innfallsvinkel til det som skal undersøkes enn kvantitative metoder der man tar for seg mange undersøkelsesobjekter og få variabler for å kunne generalisere.

Grønmo(2004) har laget en skjematisk fremstilling av forholdet mellom kvalitative og kvantitative data slik tabellen under viser.

Aspekt ved undersøkelsen	Datatype	
	Kvalitative data	Kvantitative data
Problemstilling	Analytisk beskrivelse	Statistisk generalisering
Metodiske opplegg	Fleksibilitet	Strukturering
Forhold til kilden	Nærhet og sensitivitet	Avstand og selektivitet
Tolkningsmuligheter	Relevans	Presisjon

Figur 3. Trekk ved undersøkelsesopplegg basert på kvalitative og kvantitative data (Grønmo ,2004, s.129)

Den ene metoden sin styrke gir tilsvarende svake sider ved den andre. Kvantitative undersøkinger vil være basert på sterk strukturering. Der data som skal innhentes er bestemt på forhånd og det er ikke rom for forandringer underveis. Dette gir godt grunnlag for å vurdere hvor presise svarene er. Kvalitativt tilnærming basert på et fleksibel design og et nært og sensitivt forhold til kildene skulle gi særlig gode muligheter for relevant tolking (Grønmo, 2004,s.131). Det ville vært mulig og gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse som hadde tatt for seg rektorollen. Da kunne alle rektorer i den kommunen jeg har tatt for meg deltatt. Men jeg ville prøve å få innblikk i hvordan rektorene selv oppfattet sin rolle og fant det da mest hensiktsmessig å gripe fatt i et lite utvalg slik at de selv kunne fortelle. Ut i fra dette så jeg det som mest hensiktsmessig å bruke en kvalitativ metode.

Mitt forskningsopplegg har kvalitativ karakter i form av intervju og dokumentanalyse. Intervjuet har vært den viktigste innsamlingsmetoden.

Gjennomgangen av dokumenter har vært et supplement. Disse har vært en hjelp til å få et innblikk i hvordan kommunen definerer sin rolle. Jeg har gjennomført samtaler med ordfører og rådmann og også hatt et intervju med ordfører før jeg intervjuet

rektorene. På denne måten har jeg prøvd å få tak i kommunen sitt syn på ledelse og knyttet dette opp mot rektorenes fortellinger om sin rolle som rektor i denne kommunen. Jeg har prøvd å få tak i rektorenes beskrivelser og vurderinger for å kunne forstå hvordan de forholder seg til kommunes forventninger til dem som ledere. Dette vil være interessant også i et større perspektiv da det kan si noe om hvordan man kan få en visjon til ”å leve eller dø”. For kommunens del vil dette studie gi et innblikk i hvordan rektorer oppfatter sin rolle som leder i denne kommunen.

Når målet med undersøkelsen som blir gjort er økt forståelse og innsikt for det som blir undersøkt, må informasjonen tolkes og analyseres ved hjelp av ulike tilnærminger der forskeren selv forsøker å se fenomenet innenfra (Roald, 2000,s.54). Kunnskapsgrunnlaget blir dannet ved at det foregår en vekselvirkning mellom del og helhet. Dette innebærer at vi forstår delene i teksten utfra teksten som helhet, men også helheten blir forståelig for oss på bakgrunn av vår forståelse av enkeltdelene. Dette blir kalt den hermeneutiske sirkel. Man kan også si at man vil få en økt forståelse for hver omdreining man gjør på sirkelen og man kan da også se dette som en spiral.

En slik fortolkningsprosess vi ha noen utfordringer. Gadamer har særlig lagt vekt på forforståelsens betydning i tolkningsprosessen (Kleven, 2002). Med forforståelse mener han det grunnlaget jeg som leser har for å forstå en tekst. Det er alltid avhengig av hvem jeg er. Min personlige, sosiale, kulturelle og historiske bakgrunn vil legge vesentlige premisser for hvordan jeg forstår det som sies til meg. Jeg kan ikke løpe fra min forforståelse, den vil alltid prege min fortolkning av teksten. Samtidig ville det være umulig å forstå noe som helst uten en slik forforståelse (Kleven, 2002,s.43). Jeg må ut i fra dette være bevisst på både den styrken og den svakheten det er at jeg har god kjennskap til forskningsfeltet

Grunnlaget jeg har med meg inn i fortolkningsprosessen vil i utgangspunktet være hele min forforståelse. I den prosessen som det er å fortolke vil jeg på basis av dette jeg har med meg inn danne meg en fortolkningsramme som jeg vil forstå tekster og utsagn fra informanter ut i fra. Tolkingsprosessen vil bli en fram og tilbakegang

mellom det å trenge inn i teksten og det å vende tilbake til egne referanserammer. Dette vil føre til at min referanseramme vil bli forandret på bakgrunn av teksten. Ved neste studie vil jeg da ha med meg en annen forforståelse. Dette har som forutsetning at jeg må stille meg åpen overfor det som er annerledes. Hvis jeg ikke er det, vil dette blokkere for at min forforståelse skal bli utviklet. Dette vil igjen virke inn på hva som jeg som forsker formidler ut i f. eks. denne rapporten.

Det som har vært viktig for meg i denne prosessen er at rektorene har kunnet komme fram med sin historie. Det har vært deres meninger som det har vært viktig å løfte fram. Det har vært viktig for meg å prøve å tolke det som har kommet fram i intervjuene ut i fra deres perspektiv. Samtidig vil det jeg har med meg være med som en referanseramme sammen med den teorien jeg legger frem.

Noe av den teorien jeg bruker vil være en forenkling av virkeligheten. Det er bygd opp som modeller og det kan virke avgrensende. Kjenstadli (1999) forklarer modell som en forenkling, en stilisert eller idealisert fremstilling av et fenomen eller et objekt. I modellen er noen viktige trekk isolert og fremhevet, mens de øvrige egenskapene er utelatt (Kjenstadli, 1999, s.143). Det blir derfor viktig å ta disse forbeholdene at det kun er en del av helheten det vil bli satt fokus på i min studie.

4.2 Utvalg av informanter

Ut i fra et kvalitativt forskningsopplegg synes jeg det var mest naturlig å ta for meg noen informanter og jobbe utfyllende i forhold til disse. Det vil også være viktig å finne en balansegang mellom et utvalg som representerer en variasjon som er interessant og et materialet som kan håndteres. Jeg har tatt utgangspunkt i en kommune og ut i fra dette valgt ut tre rektorer som ut i fra skolekontoret vil representere en viss bredde i rektorkollegiet.

Disse blir heretter kalt rektor a, b og c.

Rektor a er rektor på en forholdsvis stor barneskole sentralt beliggende i kommunen.

Rektor b er rektor på en liten barneskole i utkanten av kommunen.

Rektor c er rektor på en barneskole i et forholdsvis nyetablert boligområde.

De har alle vært rektorer i noen år, og de har alle vært lenge ansatt i kommunen og burde ha fått godt kjennskap til kommunes visjon. Hensikten med min studie var finne ut hvordan den enkelte definerer sin rolle som rektor og det var da nødvendig å få dem til å fortelle for at jeg skulle få innblikk i hva de selv la i sin rektorrolle.

Før jeg foretok intervjuene av rektorene hadde jeg en samtale med rådmannen og ordføreren i kommunen. I etterkant fant jeg ut at det ville være hensiktsmessig også å ha et intervju av rådmannen. Jeg ville ha nytte av dette i mitt videre arbeid med intervjuene av rektorene. Det viste seg i ettertid også nyttig når jeg skulle analysere data (se kap. 5 og 6).

Før jeg gjennomførte intervjuene med rektorene, foretok jeg et prøveintervju for å kunne justere formuleringer og også selv få trening i det å være intervjuer.

Jeg har i tillegg gått igjennom en del sentrale dokumenter som er førende for hvordan kommunen drives. Jeg har også hatt stor nytte av en rapport som har blitt laget etter et prosjekt kommunen har vært med på, ”Den samfunnsaktive kommune”.

Jeg er også ansatt i kommunen i en stilling som gir meg muligheten til å få være med på ledersamlingene som rådmannen har fire ganger i året, den informasjonen som han har gitt der har jeg også nyttiggjort meg i prosjektet mitt. Hvor godt rektorene kjenner meg fra før kan ha negative og positive sider. Dette vil jeg komme tilbake til senere i kapitlet.

4.3 Metode

Kvalitative intervju er hovedmetoden for datainnsamlingen i denne undersøkelsen.

Den kvalitative metoden vil i motsetning til den kvantitative metoden bidra til nærhet

til den som blir intervjuet. Som Kleven (2002, 23) påpeker kan denne nærheten, sammen med den fleksibiliteten som følger av at datainnsamlingssituasjonen ikke er så fast strukturert på forhånd, gi forskeren tilgang til kunnskap som man ellers vanskelig ville ha kunnet få tak i. Forskeren vil også i større grad kunne utnytte seg selv og sin fagkunnskap også i selve datainnsamlingssituasjonen. Et kvalitativt intervju tar utgangspunkt i samtalen, der formålet er å få brakt frem respondentens meningsrammer. Jeg har derfor tatt utgangspunkt i at skolelederne skal få mulighet til å fortelle om sine subjektive erfaringer i yrket, slik at man kan forstå hvordan deres rolle utvikles i de relasjoner de inngår i (her kommunens overordnede visjon). Intervju er en samlebetegnelse for mange ulike intervjuformer fra det som er strukturert til det helt uformelle. Jeg velger å benytte meg av semistrukturert intervju

Min metode innebærer en noe strukturert utspørring, der spørsmålenes form og rekkefølge er fastlagt før intervjuet starter, men det gis rom for oppfølgende innspill underveis. En forutsetning for at denne prosessen skal fungere, er at intervjuguiden er godt gjennomarbeidet og at det er foretatt prøveintervjuer (Holter/Kalleberg, 1996,s.85). Hovedprinsippet i kvalitative intervjuundersøkelser er å sikre forskerens tilgjengelighet til den enkelte respondent. Dette tilsier at spørsmålene som presenteres respondenten, er tilpasset den enkeltes forutsetninger og premisser. Intervjuguiden er formet ut fra en konstaterende og konstruktiv interesse. Det er viktig å få fram hva som er tilfelle, og hvorfor noe har endret seg eller er stabilt. I tillegg hvordan rektorene ønsker å forbedre seg og sine omgivelser. Spørsmålene er avgrenset til de personer som er handlende enheter i feltet og den institusjonelle sammenheng de befinner seg i.

4.4 Validitet, reliabilitet og generalisering

Validitet knytter seg til spørsmålet om hvor gyldig resultatet av undersøkelsen er. Reliabilitet handler om i hvilken grad disse resultatene er pålitelige og nøyaktige.

Validitet og reliabilitet vil derfor være av avgjørende betydning for om arbeidet er vitenskaplig og kvalitativt holdbart.

Jeg tar i min vurdering av kvalitet utgangspunkt i at det kan stiles forskjellige krav til dette sett i sammenheng med type forskningsopplegg. (Kalleberg 1996; Grønmo 2004) Det vil være stor forskjell på hvordan man vurderer validitet og reliabilitet i kvantitative og kvalitative studier. Jeg vil her vurdere dette ut i fra slik Grønmo gjør det.

Validitet

Grønmo (2004) knytter spørsmålet om validitet til om innsamlede data er gode og treffende i forhold til studiens intensjoner og om datamaterialet er treffende for de aktuelle problemstillingene. Jeg vil her legge vekt på tre validitetstyper som kan tillegges vekt ved kvalitetsvurdering av kvalitative data:

- Kompetansevaliditet
- Kommunikativ validitet
- Pragmatisk validitet

Kompetansevaliditet refererer til forskerens kompetanse for innsamling av kvalitative data på det aktuelle forskningsfeltet. Kompetansen er et uttrykk for forskerens erfaringer, forutsetninger og kvalifikasjoner knyttet til denne typen datainnsamling (Grønmo, 2004, s.234). Denne vektleggingen av forskerens kompetanse henger sammen med forskerens spesielt viktige rolle under datainnsamlingen i kvalitative data. I mitt tilfelle, der jeg har brukt semistrukturert intervju som hovedkilde til datainnsamling, vil det være av stor betydning at jeg klarer å utvikle et nært forhold til kildene, slik at det blir mulig å finne frem til den informasjonen som er mest relevant for problemstillingen, og at det blir mulig å samle inn denne informasjonen. Jeg har god kjennskap til feltet jeg intervjuer. I jobbsammenheng har jeg i forskjellige

sammenhenger hatt kontakt med dem jeg har intervjuet. Under intervjuene fikk jeg bekreftet dette flere ganger. Kommentarer som men dette kjenner du til eller dette har vi snakket om før støtter opp under dette. Utfordringen min var heller hvilken fortelling jeg fikk. Connelly & Calandinin (sitert i Møller, 2004, s.39) skiller mellom tre historier som kan bli fortalt: den autoritative, den fortrolige og søndagsfortellingen. Den autoritative fortellingen er det gjerne visse stemmere, perspektiver, om hva som kjennetegner god skole som kommer fram. Det blir de politiske føringen eller i mitt tilfelle også de kommunale politiske føringene som vil bidra til å skape en form for sannhetsregime. Den fortrolige fortelling kommer frem i en situasjon hvor fortelleren stoler absolutt på sitt publikum og ikke er redd for at det som blir sagt skal misbrukes. Søndagsfortellingen ligger gjerne innenfor det man vet er akseptert som god praksis, og som man ønsker å identifisere seg med. Dette kan sammenliknes med det Argyis og Schön (sitert i Roald, 2000, s.34) forklarer med at personer i en organisasjon operer med to forskjellige handlingsmodeller: En uttalt teori som en er seg bevisst og forklarer sine handlinger med, og en bruksteori som styrer atferd og som fungerer ubevisst.

Hvilke fortellinger som ble fortalt kan defineres inn i den fortrolige fortelling. De som ble intervjuet kjente meg, og hadde tiltro til at det som ble fortalt skulle brukes i den situasjonen som det var beregnet til. Det vil også være innenfor søndagsfortellingen. Nettopp for at de som ble intervjuet kjente meg er det også sannsynlig at de vil fremstille seg i et bestemt lys. Her vil det også ligge noen begrensninger i og med at de vet at jeg har litt kjennskap til det feltet de opererer i. Den autoritative fortellingen vil også komme fram i noen tilfeller.

Kommunikativ validitet bygger på dialog og diskusjon mellom forskeren og andre om hvorvidt materialet er godt og treffende i forhold til problemstillingene i studien. Argumentene som kommer fram vil være med på å avgjøre validiteten til ulike deler av undersøkelsen. Jeg har prøvd å ivareta dette ved åpen dialog med informantene gjennom den semistrukturerte intervjuformen. Siktemålet var at informantene skulle

føle seg trygge under samtalen, og at de fikk muligheter til å korrigere mine oppfatninger ved at jeg stilte spørsmål som ” kan jeg forstå det slik...” eller ” kan du forklare det litt nærmere...”.

Pragmatisk validitet viser i hvilke grad datamaterialet og resultatene danner grunnlag for bestemte handlinger. I siste del av rapporten skisserer jeg noen områder det går ann å gjøre forandringer på ved at aktørene gjør noen forandringer.

Reliabilitet

Hvordan man skal definere reliabilitet vil varieres om man har å gjøre med et kvantitativt eller kvalitativt studie. Kvalitativ forskning vil forsøke å beskrive og forklare ut i fra informantens sitt ståsted.

I kvantitativ forskning referer spørsmålet om reliabilitet til om undersøkelsen er gjennomført på en nøyaktig måte. Reliabilitet kommer til uttrykk ved at vi får identiske data dersom vi bruker det samme undersøkelsesopplegget ved ulike innsamlinger av data om det samme fenomenet (Grønmo, 2004, s.423). Denne definisjonen vil bli problematisk i et kvalitativt studie. Kvale (2006) knytter begrepet opp mot tre deler i forskningsprosjektet

- intervjustadiet
- transkripsjonsstadiet
- analysestadiet

I *intervjustadiet* mener Kvale (2006) man kan sikre en høyere grad av reliabilitet ved å stille ledende spørsmål. Dette kan brukes både for å sjekke intervjuvarerens reliabilitet og for at intervjueren får bekreftet sine tolkninger. Dette brukte jeg bevist

når jeg intervjuet for å være sikker på at forskningsspørsmålene ble oppfattet og den som ble intervjuet fikk fortalt sin historie.

I *transkripsjonsstadiet* henger reliabilitet sammen med hvor korrekt man transkriberer. I dette studie er det jeg selv som har stått for all transkriberingen. Det har derfor vært viktig for meg at jeg selv har foretatt kontrollen på at det jeg har skrevet ned er i samsvar med det som ble sagt under intervjuet. Jeg har hørt små sekvenser flere ganger og prøvd å skrive dette ordrett ned. For at teksten skal bli mer leselig har jeg gjort om til fullstendige setninger der jeg synes det var behov for det. Dette ble også gjort med tanke på at meningen til informanten skulle komme tydeligere fram. Jeg har også hørt igjennom intervjuene flere ganger og sammenliknet med det jeg før har skrevet ned.

Reliabilitet i forhold til *analysestadiet* har jeg prøvd å ivareta med å forklare hvordan jeg har kommet fram til det jeg presentere slik det gjøres i kapittel 6.1.

Generalisering

I min studie er det rektorene som forteller hvordan de opplever sin rolle i en samfunnsaktiv kommune, samtidig som det åpner opp for at de skal komme med tanker om hvordan de hadde ønsket at det skulle være. Dette blir et både og i forhold til hvordan Kvale (2006) fremstiller det. Jeg får et innblikk i det *som er* - hvor man forsøker å komme fram til det typiske, det generelle, det vanlige. Et annet mål er å studere *det som kan være* – hvor generaliseringsmålet ikke er det som er, men det som kan være. Meningen med studie er at de som er berørt skal kunne se hvor man er i dag, samtidig som det skal kunne gi en mulighet til å se hva som kan gjøres for å komme videre.

4.5 Forskningsetikk

Etiske refleksjoner og vurderinger må følge hele forskingsprosessen. Selv om etiske regler og teorier sjelden gir svar på hvilke normative valg en må ta i løpet av forskningsprosjektet, så kan de gi retningslinjer som må vurderes i forhold til prosjektets spesifikke situasjon. Kvale (2006) omtaler tre etiske regler som særlig viktig for forskning på mennesker:

- Informert samtykke
- Konfidensialitet
- Konsekvenser

Informert samtykke innebærer at intervjupersonene må få informasjon om formålet med undersøkelsen. De må også bli gjort kjent med planen for gjennomføringen og mulige fordeler og ulemper med å delta i forskningsprosjektet. Et slikt samtykke betyr at de som blir intervjuet deltar på frivillig basis, og opplyser om at personen kan trekke seg når som helst. Jeg tok muntlig kontakt med skolesjefen i kommunen og hadde også et møte med skolekontoret. Skolekontoret var med i prosessen med å velge ut rektorene som skulle intervjues. Jeg tok tilslutt kontakt med disse selv og spurte om de kunne tenke seg å stille opp. Da dette var avklart, laget jeg en skriftlig kontrakt som de skrev under på. Alle som ble intervjuet fikk også lest opp kontrakten og gjort spesielt oppmerksom på at de hadde mulighet til å trekke seg når som helst under intervjuet eller etterpå hvis de ikke ville være med.

Konfidensialitet medfører at man ikke offentliggjør personlige data som kan avsløre intervjupersonens identitet. Data om personene og kommunen er anonymisert i rapporten noe som informantene ble gjort kjent med på forhånd.

Konsekvenser av en intervjustudie må vurderes med hensyn til mulige ulemper eller fordeler informantene kan få gjennom å delta i undersøkningen. Informantene fikk selv velge møtested og tidspunkt. Om det da ble en ekstra belastning i en travel rektorhverdag tør jeg ikke å si, men det var ingen som har gitt uttrykk for dette. Jeg

kan ikke si at noe av det som kom fram under intervjuene skulle føre til noen ulemper for de som ble intervjuet.

5. Analyse

5.1 Analysemåte

Åpen koding innebærer at det først og fremst er de empiriske data som er det bestemmende for hvilke koder forskeren velger.

Ved den første kodingen er imidlertid åpenheten i forhold til empirien viktigere enn føringene fra problemstillingen. Hensikten er her at forskeren skal være åpen nok til å kunne oppdage uforutsette og overraskende empiriske fenomener, mønster og sammenhenger. Jeg gjorde dette slik at jeg leste igjennom alle intervjuene på nytt etter transkriberingene og noterte ned stikkord. Disse stikkordene var deskriptive slik at de skulle prøve å sammenfatte det som rektoren faktisk sa. Jeg skrev stikkord ned i margin, rett ved siden av de setningene eller avsnittene som stikkordene refererte til. Hva sa rektorene egentlig om det å jobbe i denne kommunen? Hvilke betydning har det at kommunen er visjon styrt for deres måte å utøve ledelse på? Hvordan opplever de handlingsrommet sitt? Hvilke påvirkningsmuligheter har de som rektor? Mitt helhetsinntrykk etter første gjennomlesning var at de synes de hadde et stort handlingsrom til å utøve ledelse, men.. En av informantene uttrykker dette slik

...Det aller meste kan jeg gjøre hvis jeg bare får de fysiske rammene til å strekke til. Så som menneske har jeg stort handlingsrom.”

En annen uttrykte det slik:

”Innenfor sånn som de vil at vi skal drive skolen så har vi et stort handlingsrom. Det som kan være begrensingene er at vi har mange lærere.”

De utsagnene her blir et både og, jo de har handlingsrom men de ser også noen begrensinger.

Inntrykket mitt var at de synes at det overordnede perspektivet, som kommunen står for ”*Sammen skaper vi et livskraftig Østtoppen*” og som skal være samfunnsaktiv hadde betydning for hvordan de tenker ledelse. Uttalteser som:

”Jeg ser jo skolen som en del av samfunnet, ikke som en snever skole men vi bredder oss ut mot lokalsamfunnet.”

En annen sier:

”Det skal være en utadrettet virksomhet og en virksomhet som tenker mer en det som skjer i klasserommet.”

Slik mente de at det burde være men det var ikke alltid så lett å få det til. I denne fasen er jeg opptatt av å forenkle for å få tak i helheten. Dette vil ligge tett opp mot det som ligger i hermeneutiske forståelse slik jeg beskriver det i kapittel 4.1.

Det neste steget i analysearbeidet var å bearbeide temaene jeg hadde kommet fram til under den åpne kodingen. . For å holde oversikt over temaene og for å få samlet dette slik at det ble oversiktlig for meg, valgte jeg å sette opp en skjematisk oversikt. Jeg var ute etter å finne en samlet forståelse av hva som kjennetegner de forskjellige temaene som blir tatt opp.

Det er den samlede forståelse av hele materialet som danner grunnlaget for en helhetlig forståelse av de forholdene som analyseres. Sammenliknet med en ren gjennomlesning av datamaterialet, kan en systematisering av stoffet bidra til en annen og kanskje mer innsiktsfull forståelse av hele materialet. Det ble her også viktig å trekke fram dokumenter som sier noe om kommunes synspunkter på ledelse. Dette var for å få en mer klarhet i ledelsesperspektivet til kommunen. Dette ble sett i sammenheng med skolelederens syn på ledelse. Alt dette ble plassert inn i skjemaet for videre bearbeidelse.

Det neste trinnet i analysen var å stille spørsmål ved de ulike meningsenhetene. Hva forteller temaene meg om rektors opplevelse av sin rolle som leder i denne kommunen? Temaer som så ut til naturlig å henge sammen ble nå samlet, for eksempel ble det rektorene hadde sagt om tilhørighet og samarbeid samlet til et tema.

Det ble også skrevet ut et analytisk notat av hvert enkelt intervju (Grønmo, 2004) for å samle tråder, skape overblikk og gi en mest mulig samlet framstilling av det materialet som analyseres. Både selve utskrivningen av notatene og senere gjennomlesning av det har vært meget nyttig for å klare å beholde et inntrykk av helheten i rektorenes fortelling om sin rolle som rektor. Dette assosierer jeg med det som kalles den hermeneutiske sirkel når man tolker en tekst (Kleven, 2002). Jeg har en vekselvirkning mellom del og helhet og fikk på denne måten en bedre forståelse av de fenomenene som jeg utforsker.

5.2 Presentasjon av empiri

5.2.1 Den samfunnsaktive kommune hva er det?

Kommunen har som tidligere nevnt hvert med i et prosjekt som så på hvordan en kommune kunne drives med et mer aktivt engasjement fra innbyggerne. Det var også viktig å ha helhetstenkingen med inn på alle nivå. Sluttrapporten Den samfunnsaktive kommune(2005) beskriver slike kommuner på følgende måte

”Et kjennetegn ved en samfunnsaktiv kommune er at man erkjenner og aktivt forholder seg til at man er en del av en større sammenheng”

Tradisjonelt har kommunesektoren vært preget av den hierarkiske modellen(Sørhaug , 2004) der saksbehandlere og byråkrater styrte. Organisasjonsstrukturen var stram og den var preget av ”vær mann på sin plass”. Styringen kom ovenfra. Rådmannen snur opp ned på tenkningen av hva en kommuneansatt skal være opptatt av og utdyper dette på flere måter

”Poenget er at denne organisasjonen første hovedmisjon er å være verktøy for innbyggerne. Det vi gjør skal være med på å skape de best mulig rammer for det gode liv. Vi har ikke noen egenverdi – bare i det perspektivet. Da er spørsmålene hvordan lærer vi, hvordan bruker vi innbyggerne eller hvordan former vi dialogen med innbyggerne. Hvordan kan vi kommunisere med innbyggerne på en slik måte som får de til å reflektere over hva de kan være med å bidra med.”

Hva la så rektoren inn i dette? De vil jo være viktige brikker inn i organisasjonen. Rektorene hadde en oppfatning av at de skulle være pådrivere, og skulle være en del av samfunnet. Det å være rektor for en skole var ikke bare knyttet opp mot egen virksomhet, men rektorrollen var å være tilstede i lokalsamfunnet der de hadde noe å bidra med. Dette ble sett på noe som var en naturlig del av det å være leder i kommunen.

”At ikke jeg som skal si det at, nei det som skjer etter kl. 14.00 eller 15.30 det bryr jeg meg ikke med. Sånn er det nok noen som oppfattet eller oppfatter en lederjobb i enkelte kommuner.” (Rektor C)

Rektorene så på kommunes perspektiv som en utvidet mulighet til å utøve ledelse. Slik en utalte seg

”Jeg tror det å være leder her er mye mer gøy når vi tenker i det perspektivet en bare å tenke skole.” (Rektor B)

Dette utsagnet støtter også opp om tanken om at man ikke skal tenke vi og de andre, slik det ofte er hevdet at skolen har en tendens til. Her blir det tydeliggjort at visjonen vil nøye henge sammen med tankene rundt en samfunnsaktiv kommune.

5.2.2 Visjonens betydning for rektorrollen

Kommunen har i flere år satset bevist på stedsutvikling og vært med på flere prosjekter rundt dette. De har i stor grad gått på fysisk opprustning, men handler også om identitet, det å være stolt av det stedet du kommer fra og medvirkning. Visjonen har fra tidlig 90 tallet vært ”Sammen med innbyggerne skal kommunen skape et livskraftig lokalsamfunn i ...” Visjonen ble i planperioden 2002-2014 gjort om til ”Sammen skaper vi et livskraftig ...” Videre i planene er det satt fokus også på

verdier. Lag og foreninger i Øvre Eiker har utformet et verdimanifest som kommunestyret har sluttet seg til. Verdimanifest arbeider for et inkluderende felleskap ved å fremme medmenneskelighet, vise respekt for hverandre og utvikle toleranse i møte med det som er fremmed

Kommuneorganisasjonen har jobbet med *verdi-* og visjonsdokument og i arbeidsgiverpolitisk plattform (AGP2006) er det nedfelt noen grunnsteiner: Ansvar, trivsel, handlingsrom, engasjement, humor og kompetanse. Om ledere er det spesielt utdypet at

”Vi vil ha ledere og medarbeidere som spiller sammen og tenker helhet i alt som gjøres. Vi vil ha tydelige ledere og myndiggjorte ansvarsbevisste medarbeidere”

I tillegg er det utarbeidet en oppvekststrategi som ble vedtatt av kommunestyret 6. oktober 2004. Det hovedbudskapet er

”Det trengs ei hel bygd for å oppdra et barn!”.

Rådmannens tanker om hva som ut ifra disse retningslinjene blir viktig å ha med seg inn hvis du skal jobbe som rektor i denne kommune uttrykker han slik

.. Det trengs en hel bygd til.. som også betyr at du må tenke inkluderende. Hvordan aktivisere du folk og fe som tilleggsressurser...type tenkning som måtte være evnen til å se læring i det virkelige liv”

Han har også sterke meninger om hvilke betydning dette vil ha for å kunne jobbe i kommune

”Det med å ha bevissthet og refleksjon over hva dette betyr for noe tror jeg er viktig. Dette er den tilleggdimensjon som ... har som jeg tror at kan gjøre kommunen hakket bedre. Det er ofte meningsfylt å lede i den sammenhengen der. Hvis du ikke skjønner i det hele tatt hva dette dreier seg om så bør du ikke bli ansatt, fordi i ulike sammenhenger så er det viktig at folk har med seg dette perspektivet når de velger å jobbe i ... og noen søker jobb i ... nettopp fordi dette perspektivet er der og at de synes dette er spenende”.

Når spørsmålet hva betyr kommunens visjon for din utøvelse av ledelse? ble stilt til rektorene, var den første reaksjonen fra alle at den hadde stor betydning. En av rektorene knyttet det sterk opp mot forpliktelsen man har som leder i kommunen.

”Skolen er en del av kommunes virksomhet. Kommunes planer og visjon har skolen som en forpliktelse, Det handler om og ta de forskjellige partene vi har i skolesamfunnet på alvor, og dra dem med i skolens virksomhet” (Rektor A)

En annen hadde et litt videre perspektiv på det og knyttet det ut i samfunnet

”Betyr ganske mye. Jeg tror at vårt samfunn, velferdssamfunn er helt avhengig av den visjonen sammen skaper...” (Rektor B)

En av rektorene knyttet det opp mot hvilke betydning visjonen hadde for han

”Jeg har et positivt syn på visjonen jeg. Det med å gjøre ting sammen faller godt inn...”(Rektor C)

Etter den første spontane utalesene kom det litt mer problematisering på hvordan få det til å virke i praksis. Det kunne gå på hvordan en selv følte at man hadde mye man kunne jobbe mer med

”Jeg er opptatt av å trekke foreldre med inn de planene vi har.. vi har ikke kommet langt nok med elevsamtaler ennå... det er mye å ta tak i...” (Rektor A)

En hadde fokus på foreldresamarbeid

”vi har utrolig mye lettere for å nå fram hvis foreldre også gjør sitt.” (Rektor B)

For å få dette til, mente denne rektoren at det var viktig at dette ble gjort klart for foreldre i mange sammenhenger.

Noen uttalelser gikk på hvordan det noen ganger ble opplevd at rektorer ikke ble tatt med i beslutningsprosesser og at sammen med.. ble utelatt. En rektor uttalte dette på følgende måte

”Det som jeg føler litt på er at vi får ting tredd nedover hodet uten at vi har blitt tatt med. Vi flagger jo ” sammen med” ut, men det er i en god del tilfeller det er liten medvirkning her. Og det har jeg sagt fra om og.” (RektorA)

Denne rektoren var inne på den tradisjonelle hierarki styringen av kommunen. Følelsen av å ikke bli tatt med i prosessen men bare iverksette noe andre har bestemt er her klart tilstede. Dette vil være en klar fare i forhold til hvordan kommunen (her rådmann) går ut og profilerer hvordan man skal bruke hverandre for at alle skal komme til orde og ha muligheter til å komme fram med sine ideer. Hvis denne følelsen blir for fremtredene vil snart visjonen kunne bli noe man kan bruke med negativt fortegn.

En annen ble litt frustrert over følelsen av handlingsvegring eller en form for ansvarsfraskrivelse fra de som har muligheten til å ordne opp i ting som ikke fungerer.

”Det er kanskje et område jeg synes ser litt for generelt i kommunen . Da tenker jeg fra topp og nedover. Vi er en visjonstyrt kommune. Hvor de hele tiden prater om hvordan vi ønske å ha det. Hvordan vi sammen tar ansvar og løfter for å få dette til. Mens jeg i kanskje i noe større grad hadde ønska at noen oftere gikk med og rødda opp i en sak.... . At noen dukka ned og røska opp i slike ting. Det tror jeg at jeg hadde ønsket meg litt sterkere styring på. Ikke at det skal være det daglige. Men når du vet at det er ting som ikke fungerer i en kommune at du skjønnte at noen må rydde opp i den biten. Det hadde jeg ønska meg noen ganger. Istedenfor at det delegerer du bare, så får folk gjøre så godt de kan.” (Rektor B)

Hvordan man kommuniserer, relasjoner til andre og dialogens betydning for å få til ”sammen ” tenkningen kom også fram.

”Det betyr like mye hvordan vi kommuniserer og hvordan tenke klokt sammen.... Jeg tror at den sammen med først og fremst virker eller ikke virker i møte med enkeltpersoner” (Rektor B)

Samlet sett så vil det ut i fra rektorenes uttalleser tyde på at for at visjonen skal ”virke” må den menneskelige samhandlingen være på plass og den mer praktiske tilretteleggingen for å få gjort ”jobben” må være satt i system.

Alle lederne hadde meninger om hvordan de mente de burde være som leder. Ord som gikk igjen var at lederen skulle være inspirator, tilrettelegger og ha klare mål for hvor man skulle. En leder bør vise tillit og gi medarbeiderne myndighet. I dette lå det også at man skulle ha forventninger til de man var leder for. Alle utalte seg om dette.

”Det å være en inspirator og tilrettelegger for det som skjer og kunne stole på at de andre gjør sin jobb det er en viktig del av det. Gi de myndighet og tillitt. Samtidig skal jeg tilrettelegge slik at hver enkelt som jobber her utfører arbeidet best mulig.” (Rektor C)

”Man skal være ganske tydelig på hva man forventer. Jeg tror man skal ha tillitt og ganske stor frihet for den enkelte. Men samtidig noen sånne grunnleggende kriterier. Så ikke folk blir usikre og stusser, og nei nå har jeg tråkket litt feil. Elles tror jeg det er viktig at jeg ser det positive rundt meg, og sier det.” (Rektor B)

”Jeg tror du må være litt lydhør. Ha høyde for folk sine forskjellige egenart. Det er ikke dermed sagt at jeg greier å leve etter det, men. Så tror jeg det er viktig at du selv har en målsetting med det du vil. Og gjøre den kjent, men være åpen på en diskusjon rundt det” (Rektor A)

Dette er uttalelser som støtter opp om tankene til rådmann. Disse uttalelsene må sees på som en refleksjon på hvordan disse lederne gjerne ville være. Det at de faktisk har tenkt over hvordan de vil stå fram som leder gjenspeiler seg også i uttalelser de kommer med i andre sammenhenger under intervjuet. Rektor C var opptatt av at alle skulle få uttale seg og ville oppholde seg mye innenfor en demokratisk måte å styre på. Rektor B ville stå fram som en som så den enkelte og sørge for at det positive som ble gjort ble synliggjort slik at andre kunne dra nytte av det. Rektor A ville fremheve målene og at det var viktig at alle andre i organisasjonen var kjent med disse.

5.2.3 Handlingsrommet

Tidsbruk

Tidsbruk kan sees i sammenheng med hvilket handlingsrom rektorene mente de hadde til å få utført det de mente var viktig i sin rolle som rektor. Alle mente de brukte mye tid på pedagogisk utvikling og samarbeid med personalet for å få dette til. Det med å være en støttespiller når lærerne følte behov var også noe de måtte bruke tid på. I den perioden jeg tok intervjuene var de inne i en periode der de hadde medarbeidersamtaler, så dette hadde de også fokus på. For å kunne være med å legge premisser så må man vite om de andre. Dette ble også tatt opp.

”Det er mange steder du skal holde deg orientert hvis du skal være med å styre det.” (Rektor B)

Møter ble det også brukt tid på både på skole og på kommunalt hold. Det med å planlegge fellesmøter i personalet slik at dette skulle bli meningsfull og effektiv bruk av tid i den tiden som var satt av til disse møtene synes de var viktig. Hvordan dette ble gjort varierte på den enkelte skole. Dette henger nøye sammen med hvordan skolenes organisasjon ble brukt eller var organisert. Der det var avdelingsledere, ble disse brukt inn i planarbeidet. Avdelingslederene fikk stor frihet til å gjennomføre planene med en litt bekymring for at de noen ganger fikk for frie tøylar men

...” jeg ser avdelingslederene som en spydspiss inn mot lærerne som vi har organisert det” (Rektor A)

Denne rektoren la også vekt på at det var viktig å samarbeide med dem for at skolen skulle utvikle seg. Der det ikke var avdelingsledere, ble inspektør og plangrupper brukt til dette arbeidet. På en av skolene som hadde vært en liten skole, hadde det dette vært en diskusjon om hvem som skulle være med å ta den avgjørende beslutning. Der hadde det ut i fra rektors uttaleser vært en demokratisk styreform der alle hadde fått muligheten til å uttale seg om alt. Dette ble sett på som litt mer problematisk da flere personer ble tilsatt.

”Vi har funnet ut at vi må bli mer effektive i forhold til det vi bruker av tid og det går da litt på bekostningen av den demokratiske profilen vi har hatt da. Om muligheten til medvirkning og flertallsavgjørelser. Både ledelse og plangruppe og andre prosjektgrupper må ta en del av ansvaret for at det de gjør blir bra, og at det bare fremlegges for godkjenning i plenum. Eller servert at sånn blir det. Det kan bli litt sånn konfliktmessig rundt det. Lærerne vil ha innflytelse på det, men samtidig så har vi ikke tid til å kjøre store prosesser på saker å ting.

Da går det utover samarbeidstiden og det der. Det blir verst hvis det går utover klasseroms å elevarbeide. Så de må innse at de ikke kan mene noe om alt. Og det kunne kanskje vært en forbedring for norsk skole generelt sett hvis alle lærerværelser kunne blitt enige om det.”
(Rektor C)

På denne skolen hadde en del tid gått med til å få personalet med på denne tankegangen.

Alle brukte også tid til samarbeid med andre aktører knyttet mot skolen, FAU, grendeutvalg og utbyggere av nærområder ble nevnt.

Administrative oppgaver ble det også brukt tid på. Dette ble sett på som nødvendig, men ikke den oppgaven som ble sett på som den de ville bruke mest tid på. De ville være pedagogiske ledere, men kunne nok merke presset på at det var lagt vekt på at andre ville ha informasjon som førte til arbeidsoppgaver som gikk mer i den administrative retningen og noen ganger tok for mye tid.

Handlingsrommet til rektorene

Hva de så på som viktige oppgaver var først og fremst knyttet opp mot elevenes læring og utvikling på det sosiale plan. For at dette skulle gjennomføres var det også vektlagt at relasjonene mellom voksen - barn og voksen -voksen måtte være et fokusområde for rektor..

”Det er en best mulig skole for barna men også de voksne, for det er klart at det henger nøye sammen. Er det en god arbeidsplass for de voksne så blir det bedre å være her for barna og motsatt. Det er jeg helt sikker på” (Rektor B)

Det å kunne prioritere og sortere hva som var viktig å ha fokus på for personalet, var også sett på som en viktig oppgave. Ikke alt som kom dalene inn utenfra kunne få like stort fokus. For at skolen skulle få gjort en god jobb på de områdene de så på som viktige, ble det uttalt at dette måtte rektor sørge for at det ble holdt fokus på. Hva som var viktig kunne variere fra skole til skole. Dette å få med seg personalet og få de til å forstå og være kjent med det som skolen jobbet med ble sett på som en viktig men ikke lett oppgave.

Rektorene hadde også oppgaver utenfor selve skolen. De mente at de hadde et spesielt ansvar for at samfunnet rundt skulle få informasjon om hva de drev med og synliggjøre behov som skolen har.

Hvilke muligheter hadde de så for å få til dette som de så på som viktig? Dette kan knyttes opp mot hvordan skolelederne opplever handlingsrommet sitt. Ut i fra samtalen med rådmann var problemet til denne kommunen at handlingsrommet ikke ble brukt.

Din organisasjon og andre organisasjoner er mer preget av fravær av å ta i bruk handlingsrommet. Det er sånn det er det.

Nye oppgaver og tiltak kan lett bli styrt av diskusjoner av typen begrensinger som ligger der. New Local Governans (se kapittel 2.) mener han skal være et verktøy for å hindre dette. Det har med å snu perspektiver og tenke motsatt. Man må få rammer til å gjøre det som åpenbart er riktig der og da for å kunne nå mål som er satt.

Rektorer i Norsk skole vil ha mange funksjoner de skal ivareta. Hvilke oppgaver som de definerer som viktige vil også ha påvirkning på hvordan de definerer handlingsrommet sitt. Den enkelte rektor vil definere handlingsrommet sitt forskjellig. Dette vil også være avhengig av her og nå situasjon. Rektors handlingsrom kan sies å være i spenningsfeltet mellom tradisjon, forvaltning og profesjon. Sett i dette perspektivet vil rådmann at ledere i denne kommunen ikke skal være for bundet opp av det som har vært, men de skal se nye muligheter og utnytte disse til å nå de målene som skolene har.

Rektorene delte handlingsrommet sitt inn i to. Det de som menneske hadde muligheten til og det som de ut i fra gitte rammer hadde muligheten til. Her ga de alle på ulike måter uttrykk for at som menneske hadde de et stort handlingsrom men så kommer begrensingene slik en sa det

det jeg står for og det jeg mener, det aller meste kan jeg gjøre hvis jeg bare får de fysiske rammene til å sterke til. Så som menneske har jeg stort handlingsrom. (Rektor B)

Under intervjuene kom det fram at de fikk støtte fra skolekontoret hvis de hadde noen prosjekter eller forandringer de ville jobbe med, men jobben måtte de gjøre selv. Hvis det var noe man ville så måtte man sørge for å få de fysiske rammene til å gjennomføre det på plass selv. Støtte gikk her mer på det personlige.

Hva de gitte rammene va,r kunne også gå på andre ting enn de fysiske.

En hindring som ble nevnt var personalet. Ikke alle var villig til å endre sin praksis dette medførte at ”ting tar tid ”prinsippet kom fram.

Det som kan være begrensningen er at vi har mange lærere. Og det er ikke alle som er like endringsvillig. (Rektor A)

Skolene der rektorene jobbet var forskjellige. Dette virket som et større problem der mange lærere har jobbet hele sin yrkeskarriere på samme skole og begynner sterk å nærme seg pensjonsalder

I prinsippet så synes jeg det er litt dumt. Jeg tror at man hadde hatt godt av å se litt forskjellige arbeidsplasser.(Rektor A)

Rektoren på denne skolen trodde det hadde vært en fordel for lærere i kommune hvis de hadde fått innblikk i hvordan andre skoler ble drevet. Da hadde det kanskje vært enklere å drive utviklingsarbeid.

Den støtten de fikk i sitt pedagogiske arbeid synes de hovedsakelig kom fra de som var under dem i hierarkiet i skolesystemet.

Støtte går jo på at du legger fram et prosjekt eller tanker og ideene du har og ting som du skal gjennomføre på en eller annen måte som du lufter med de ulike partene da. Og da er det jo ofte inspektøren du lufter tanker og ideer med før du for eksempel tar det i plenum (Rektor c).

Jeg har et veldig godt samarbeid med avdelingslederne.... Det er veldig viktig at det samarbeidet er bra. Det tror jeg er bra for skolen.(Rektor a).

Innenfor skolen synes jeg at jeg har jobbet på lag med personalet. Det er ikke alltid du vet om det er jeg som er A eller B. Om det er jeg som støtter dem eller motsatt. Eller at jeg kaster ut en ting og de støtter meg. Altså synes jeg det har vært et viktig samspill. Når det gjelder en støtte og tillit når det gjelder de over deg er greit men det er jeg som må gjøre jobben (Rektor b).

Kommunen jobber etter visjonen sammen skaper vi.... Det ble gitt uttrykk for at man savnet litt denne helhetstenkningen mellom etatene. Et spørsmål som en av rektorene var opptatt av var: Hva kunne man forvente av de andre etatene når man snakker om oppvekstsenter? Forventningen hans til hva andre etater skulle bidra med var ikke samsvarende med det han ble møtt med. Dette medførte en begrensning i hva han kunne få til.

5.2.4 En coachende lederstil

I kommunens arbeidsgiverpolitiske plattform fra 2006 står det at det kommunen vil ha er synlig ledelse som skal sørge for positive arbeidsmiljøer. En leder skal også fremme tverrfaglig samarbeid, sørge for åpne kommunikasjonslinjer og videreutvikle samarbeidet med kommunens innbyggere (AGP, 2006)

I rapporten Den samfunnsaktive kommune blir det dratt fram at for at kommunen skal kunne videreutvikle seg mot en Governans tenkning må man revurdere ledelse. En må bort fra hierarki og inn med nettverk. Ifølge denne rapporten savnes i stor grad denne måten å tenke ledelse på i kommunene i dag.

Kommunen har kjørt i gang et utviklingsprogram for ledere i kommunen. Alle ledere skal igjennom et studie innenfor Coaching. Rådmannens begrunnelse for dette er at dette vil bygge opp under tankegangen med kommunikasjon og utnytte det potensialet som ligger i lokalsamfunnet slik han uttrykker det:

Du kan ikke drive coaching med et helt lokalsamfunn. Men du kan altså ha det som kalles en coachene måte og kommunisere på, med siktemålet sikre at vi i bruker lokalsamfunnet som den resursen det er. Slik at vi ikke har en kommunikasjonsstil som avfeier det potensialet som ligger der av gode ideer og forslag og synspunkter fra innbyggerne.

I tillegg har personal og han brukt ledersamlinger i kommunen til å dvele med visjonen, verdigrunnlag og tenkemåte. Mye av dette vil bli fanget opp i en coachende lederstil.

Alle rektorene som ble intervjuet, var i avslutningsfasen av dette studiet. Innstillingen til å ta slike studier varierte men alle var i utgangspunktet villig til å se at det var nyttig å holde seg oppdatert. Det å ta eksamen var to av rektorene ikke så innstilt på. Det man fikk med seg på samlingene i studiet ble regnet som nok bruk av tid på dette emnet. En av lederne mente at han hadde forandret lederstil i retning av å stille spørsmål istedenfor å komme med gode råd til medarbeidere som hadde noe de ville ta opp med han.

”Det jeg synes er viktig er at du har en åpen dør slik at når ansatte kommer at du kan legge vekk det du driver med å ta den samtalen der og da når de føler at de har behov for det... Jeg synes kanskje det coaching kurset vi har, det går jo litt på det med relasjonskompetanse. Det coaching kurset har lært meg litt rundt det med kanskje ikke å buse ut med løsninger men heller prøve å stille spørsmål og bruke det på den måten.” (Rektor A)

Hvis man ser litt mer på hva de uttalte under intervjuene, vil det finnes flere holdepunkter på at disse rektorene nok også har brukt en kommunikasjonsmåte som har i seg det med å få med seg lærere, foresatte og andre aktører inn i skolen slik at alle skal bli hørt. Hvordan dette arter seg i praksis kan jeg si lite om siden jeg ikke har

vært tilstede på slike møter. Utalelsene fra rektorene som støtter opp under at lærere får medvirkning er:

”Med den plangruppa vi har her nå, så kan jeg si at jeg vil ta opp en sak og si at dette kaster jeg bare fram nå, tenk på det til neste gang. Jeg vil gjerne at dere tar det opp med de andre til neste møte. Og når vi har laget et viktig utkast så tar de det med til avdelingene og så får jeg tilbakemelding fra dem.” (Rektor B)

Hva slags tilbakemeldinger som rektor får vil selvsagt her være avhengig av de personene som legger det fram for de andre lærerne på skolen. Når en av rektorene pratet om pedagogisk ledelse, fikk jeg et innblikk i hvordan han prøvde å dra alle lærerne med inn i arbeidet.

”Jeg synes det er viktig det med pedagogisk ledelse. Jeg prøver å bruke en del tid på det. Egentlig ikke for å dirigere, men for å ha noen å spille ball med. Det gjør jo også det at jeg kan utvikle meg. Nå har vi laget grupper til å lage de nye fagplanene. Jeg lar lærerne drøfte det i avdelingen først også diskutere vi det i grupper etterpå. Der synes jeg det er viktig å stille en del kritiske spørsmål til de forslagene som kommer.”(Rektor A)

Denne rektoren var også opptatt av at alle skulle få komme fram med sine ideer. Til slutt var det nok ”noen” som tok avgjørelsen. En av rektorene var nok mer i tenkeboksen i forhold til hvordan han skulle kommunisere med personalet. Det var kommet reaksjoner på at de brukte alt for lang tid på å bli ferdig med saker som ble tatt opp. Å få gjort noe med dette ville gå på bekostning av noe

”Vi har funnet ut at vi må bli mer effektive i forhold til det vi bruker av tid og det går da litt på bekostningen av den demokratiske profilen vi har hatt da. Særlig på muligheten til medvirkning og flertallsavgjørelser.” (Rektor C)

Han utalte seg også om det med kommunikasjonen med hver enkelt slik at de skulle føle seg ivaretatt. Dette var for at alle skulle få utvikle seg og få utfordringene de ville ha.

*”Det er kommunikasjonen med hver enkelt som jeg synes er viktig. Det å få tilrettelagt for hver enkelt av dem du er blitt ansatt til å lede.”
(Rektor C)*

Det å kommunisere med foresatte var også viktig. Denne rektoren vart opptatt av åpenhet og at foreldre skulle kunne komme med det de hadde på hjertet.

”Og at det kan være åpent så de kan ta kontakt. Bestemme hva de ønsker å komme med innspill på. Og ha medvirkning på det som skjer. Og dialogen med dem er viktig.” (Rektor C)

En litt spøkefull bemerkning som kom tilslutt fra en av rektorene var en liten henstilling til at rektorene også noen ganger trang litt ”coaching” fra skolekontoret.

”Jeg er åpne for kommentarer. Det hjelper meg til å tenke. Kanskje jeg hadde ønsket at det var noen som hadde coachet meg litt av nivået over. (Rektor B)

5.2.5 Tanker om samarbeid

Et område som har blitt vektlagt fra kommunens side er på hvilke måter man skal samarbeide. Det er lagt vekt på at skarpe skiller mellom etater eller mellom grupperinger innenfor en organisasjon hindrer utviklingen av kommunen. Da dette spørsmålet om samarbeid, ble stilt rektorene var alle enige om at de innenfor rektorkollegiet i kommunen hadde et åpent samarbeidsklima. Nettvekene de hadde mellom skolen i kommunen var en arena der de lett kunne komme med problemer eller utfordringer. Her kunne man legge saker fram og få både støtte og råd tilbake. I tillegg så hadde alle noen ”utvalgte” som de kunne prate med hvis de hadde behov. En av rektorene uttrykte dette slik

”Og så henter jeg litt erfaringer og ideer fra andre skoleledere i forhold til hvordan de løser saker og ting. Og får deres reaksjoner på hvordan du tenker og angriper en sak. Det er klart at det er noen du har mer kontakt med en andre.” (Rektor C)

Rektormøter ble sett på som en litt mer formel arena men samtidig ga de uttrykk for at det var en stor takhøyde i disse møtene også. Samarbeidet innenfor skolesektoren var for disse rektorene sett på som både nyttig og viktig. Samarbeid til andre i kommunen var litt forskjellig vektlagt. En hadde opprettet godt samarbeid med

grendeutvalget, en synes det var viktig å samarbeide med FAU, mens den siste vektla at det var viktig å ha et godt samarbeid med de partene som kunne hjelpe skolen fram i sitt utviklingsarbeid.

5.3 Oppsummering

Rektorene hadde en klar oppfatning av at de hadde en utvidet mulighet til å utøve ledelse i denne kommunen. Alle hadde en forståelse av at det var forventet at de skulle være bidragsyttere inn i lokalsamfunnet og at deres rolle som leder ikke bare var knyttet til egen virksomhet. Visjonen hovedbudskap ”sammen” synes de støttet opp under denne tankegangen de selv hadde i sin rolle som rektor. Denne visjonen kunne også virke utfordrende i forhold til hvor de synes de skulle ha vært mer tilstede og til hvilke saker og områder de burde ha vist mer oppmerksomhet.

Visjonstenkingen ble også noen ganger utelatt i møte med dem. Følelsen av å få ting tredd nedover hodet, ansvarsfraskrivelse og ikke møte forståelse for sine forventninger til andre var noe av det som kunne skape frustrasjoner. De mente at det med kommunikasjon og skape gode relasjoner til andre var viktig i denne sammenhengen.

Handlingsrommet ble mest knyttet til egen virksomhet. Hvordan de samhandlet med de andre i ledergruppa var viktig for dem i denne sammenhengen. Skolen var organisert på forskjellige måter, men alle hadde noen som de definert inn i ledelsen av skolen. Disse kunne være med på å utvide handlingsrommet til rektor og føltes som en forlengende arm inn til medarbeiderne. Medarbeidere kunne også virke som en begrensning da de i visse tilfeller kunne motsette seg eller man måtte bruke mye tid på å få gjennomslag for utviklingsarbeider. Dette var en utfordring og ble sett på som en oppgave de var satt til å jobbe med. Handlingsrommet kunne også bli begrenset av at andre etater ikke hadde den samme forståelse av hva kommunen hadde som forventninger til rektorene.

Hvordan man kommuniserer med andre blir en viktig brikke inn i tankene om en samfunnsaktiv kommune. Lederes utfordring vil bli å sørge for at alle stemmer blir hørt. Det skal også være rom for en åpen kommunikasjon slik at alle gode ideer og tanker får komme fram. Rektorene hadde alle lagt opp til en stor mulighet til dette på de skolene de var satt til å lede. Lærere ble dratt med inn i planarbeidet De kunne komme til rektor og luften ideer og bli veiledet når de følte for det. Rektorene prøvde også å ivareta den enkelte av lærere slik at de følte seg verdsatt og sett slik at vær enkelt skulle føle at de fikk utvikle seg. Problemet var hvordan en skulle få dette til å bli en effektiv skole som skulle greie å ivareta alle oppgavene som skulle løses. Rektorene hadde tatt med seg kunnskaper og reflektert over hva de kunne bruke inn i sin rolle som rektor i forbindelse med utdannelsen de tok om Coaching.

Samarbeid kom mange ganger opp i løpet av samtalene med rektorene. De hadde mange arenaer de kunne finne noen å samarbeide med. Hva samarbeidet gikk ut på kunne være forskjellig. Alle hadde store muligheter til samarbeid på egen skole. Det som alle så på som en viktig samarbeidsarena var nettverket de hadde med de andre rektorene. Her var det muligheter til refleksjon og til å få gode råd og også bidra med gode råd. Andre samarbeidspartner var slike som var nyttige i forskjellige situasjoner de var i og som var gode bidragsytere for å komme videre. Dette kunne være i forbindelse med et oppvekstsenter, en utbygging eller en lekeplass som skulle videreutvikles.

6. Når emperi møter teori- drøfting

I dette kapittelet vil jeg drøfte resultatene i undersøkelsen min i forhold til teorigrunnet og også annen relevant forskning. Strukturen i dette kapittelet bygger på de forskningsspørsmålene jeg presenterte i kapittel 1.

6.1 Hvordan oppfatter rektorene sin rolle i en samfunnsaktiv kommune?

Det kommer fram av datamaterialet at rektoren så på seg selv som en del av en større sammenheng i samfunnet. De så på seg selv som pådrivere og som en viktig brikke til å kunne bidra til å tenke helhet innenfor kommunen både for å få til praktiske løsninger og for å bidra til at alle stemmer skulle høres i de prosessene de var inne i.

Disse tankene støtter opp om verdimanifestet til kommunen der det fremheves toleranse og inkludering.

Ut ifra et teoretisk perspektiv kan dette tyde på at rektorene definerer seg innenfor politikerrollen og innenfor interessent rollen (kap. 3.6). Dette kan i seg selv virke som en motsetning, da disse to rollene ofte vil komme i konflikt med hverandre. På den ene side blir føringen som kommer fra politisk hold holdt opp som gjeldende. I disse politiske føringene ligger det sterke signaler om at innbyggerne skal bli hørt dvs. man legger opp til en direkte innflytelse. Problemet blir da slik jeg ser det hva som egentlig kan bestemmes politisk på forhånd, før de som er berørt i en sak får uttale seg. Det er i dette møte mellom indirekte og direkte innflytelse det noen ganger vil oppstå konflikter. Rektorene vil komme mellom barken og veden, hvis det blir tatt beslutninger som har med skole å gjøre og ikke alle parter har blitt hørt. Den hierarkiske organisasjonstenkingen kommer til uttrykk og denne henger mer samme med politikerrollen enn interessentrollen.

I en samfunnsaktiv kommune er det også en forventning om at rektor skal være en aktiv aktør ute i lokalsamfunnet og ha et utvidet syn på sin rolle som rektor, man er innenfor det som kan defineres som den samfunnsaktive skole (Rønning m.fl, 2003). I en slik skole vil rollen som skolen tar ikke være avgrenset til undervisning av barn og unge, men man ser her skolen som en institusjon som aktivt skal bidra til utvikling av lokalsamfunnet (Kap5. 2.1). For at kommunen skal lykkes med dette vil det være viktig hvordan man håndtere dette ”oppdraget” som rektor. Sørhaugs (2004) sin teori om nettverk vil her være gjeldende. For å ivareta mange interessenter må man som rektor operere på mange arenaer, og det vil være i personlige samarbeidsallianser at mange oppgaver vil finne sin løsning. Igjen er det interessant rollen som blir framtrede.

Rønning m.fl. (2003) fant ut i sin undersøkning ” Det trengs ei hel bygd for å oppdra et barn” at det imidlertid ikke er nok med vilje og engasjement bare fra skolens side for å få til den samfunnsaktive skole. For at man skal få dette til må det være en bevist strategi fra kommunalt hold, og man må skape aksept og forståelse i de deler av forvaltningen som blir berørt av endringene. I dette ligger det at det må gjøres et godt politisk arbeid slik kommune (her rådmann) legger opp til (Kap.5.2.1) for å få med seg alle parter inn i prosessen med å jobbe mot at skolen skal bli samfunnsaktiv. Dette må da være styrt fra politisk side og vil ikke lykkes like godt, kanskje ikke i det hele tatt, hvis det er rektor som skal stå for denne prosessen alene. Rektoren som mest var inne i en slik prosess etterlyste noen ganger at andre instanser hadde nok forståelse for hva som lå i det med å være et oppvekstsenter og andre parter som ble regnet som naturlige medspiller kunne oppleves som motspillere.

I den samme rapporten kommer det også fram at denne måten å tenke skole på er mest egnet i små lokalsamfunn. Hvis man har store enheter som man prøver å slå sammen vil det ikke være noen økonomisk gevinst å hente på dette, og den organisatoriske oppgaven blir tung å håndtere.

6.2 Hvordan oppfatter rektorene sin rolle i en visjonstyrt kommune?

I teorigrunnlaget fra denne studien vil særlig Senge og Knutsen (kap. 3.3) sine teorier om ledelse være viktig. Disse tar for seg visjonsledelse eller transformasjonsledelse. Det er lagt vekt på hvordan du må være som leder.

Sørhaug (kap.3.5) vil også bidra inn i teorien rundt denne formen å lede på. Her i denne sammenhengen bruker jeg han for å belyse en annen måte å se for seg ledelse på. Han mener at man kan unngå en del problemer hvis man får et mer balansert syn på ledelse. En mer balansert forståelse og forventning til ledelse kan oppnåes ved å rette oppmerksomheten mot hvordan institusjonelle mekanismer kan understøtte og delvis overta transformativ funksjoner.

I mitt materiale finner jeg at visjonens betydning for rektorene er delt i to.

- Hva visjonen betyr for rektor som leder – hvordan de tenker seg ledelse.
- Hvordan de opplever visjonen i møte med andre.

Hva visjonen betyr for rektor som leder

Hvilke rolle rektorene velger når de tolker seg inn i visjonen er forskjellig (kap.5.2.2). Rektor A kan plasseres innenfor politikerrollen. Visjonen er først og et politisk vedtak som en da har forpliktet seg på å følge når man har tatt på seg jobben som rektor i denne kommunen. Rektor B og C kan plasseres innenfor interessent rollen. De er opptatt av at alle parter i samfunnet skal få være delaktig. Rektor C er også inne på at dette passer godt inn i tanken bak en samfunnsaktiv skole.

I datamaterialet kommer det fram at de tenker en leder bør være inspirator, tilrettelegger og ha klare mål for hvor man skal. I tillegg burde man vise medarbeiderne tillit og myndighet (kap. 5.2.2). Disse tankene om ledelse passer inn i tankene til Senge og Knutsen (Kap.3.3) og også rådmannens tanker om ledelse. Det er her sterkt fokus på hvordan de er. Det som Knutsen kaller værenslederskap dvs. hvordan du er som leder. Det blir viktigere hvilke egenskaper du har enn kunnskaper

du sitter inne med for å kunne lede. Sørhaug (kap.3.5) trekker fram tre fallgruver en leder kan gå i. Med ensidig fokus på denne formen for ledelse kan man risikere at visjonen har betydning for lederen men ikke for de ansatte. Lederen kan miste autoritet hvis han ikke finner på noe nytt, med begrunnelse i at ledere som ikke forandrer ikke er leder lenger - tapt autoritet. Det kan også føre til at medarbeidere i stede for å ta ansvar blir passive i alt dette presset om forandring.

Denne formen for ledelse kan også sees i sammenheng med Jakobsen og Thorsviks (kap.3.1) inndeling av administrasjon og ledelse. Rektorenes syn på hva ledelse er faller inn under denne inndelingen. Hvis man ser på hva rektorene gjør i det daglige vil man se at de ikke bare bedriver ledelse, men også gjør en del administrative oppgaver(kap.5.2.3).

Visjonen i møte med andre

Visjonen i seg selv legger vekt på ”SAMMEN” dette legger igjen store forventninger til alle i organisasjonen om at de skal føle at de er delaktig i de prosesser som omhandler det som berører dem. I mitt materiale kom det fram at det i enkelte tilfeller ikke ble oppfattet at dette ble vektlagt i alle ”møtene” rektorene hadde med andre parter i kommunen. Den gamle styrerformen med hierarki vil ikke falle heldig ut sett i sammenheng med det som kommunen ved rådmann (kap.5.2.2) står for når det gjelder medvirkning. New Local Governans tenkningen vil medføre at man må bruke kollegium og nettverk som samarbeidsformer mer enn linje som støtter opp under hierarki tenkingen slik Sørhaug legger dette fram (kap.3.5). Nettverk og kollegium vil på hver sine måter sørge for at mange bli hørt. Det som kan skape utfordringer er hvor langt denne medvirkningsprosessen skal gå. Noen ganger må det være slik at det blir tatt beslutninger og bestemt noen retninger, det er i disse grenseflatene at man som leder må ha opparbeidet seg nok autoritet til at beslutninger kan taes og blir tatt. Sett i denne sammenhengen vil Senge sine fem disipliner (kap.3.3) være en måte å få fram meninger og en felles forståelse på. Dette vil også ivareta at visjonen hele tiden blir reforhandlet. Rådmannen og hans ledergruppe prøver å ivareta dette bla. ved at alle nytilsatte får en dag med rådmann der det blir lagt fram hvordan kommune

tenker(kap.2.3.2). Ledergruppen får felles skolering og ledere blir ”kvalitetssikret” ved ansettelse (kap.5.2.2). Ut i fra dette, så bør kunnskapen og tanken bak visjonen være gjort godt kjent i kommunen, men i det daglige så kan det fortone seg litt annerledes. I min studie så var rektorene seg bevisst at det måtte være de som ledere som hadde et ansvar i sin organisasjon for at visjonen skulle ha betydning i det daglige.

6.3 Hvordan opplever rektoren handlingsrommet sitt?

Med utgangspunkt i Møller sitt perspektiv på ledelse (kap. 3.7) vil handlingsrommet til rektoren være avhengig av pågående forhandlinger og konfrontasjoner, makt og også hvordan de handler, tenker, oppfatter omgivelsene og vurderer innenfor gitte sosiale sammenhenger. Handlingsrommet vil ut i fra dette ikke være noe statisk men vil kunne forandre seg alt etter hvilken situasjon rektor er i og hvilken posisjon en rektor har.

Ut i fra KS rapporten , Den samfunnsaktive kommune (kap.2.1) vil handlingsrommet kunne utvides ved å sette inn nye tiltak, løse dagens eller nye oppgaver på andre måter (fig.1. Det påpekes at det er det siste som er mest aktuelt ut i fra situasjonen til kommunen i dag. Det fremheves at det er behov for å tenke et mangfold av samarbeidsmønstre for å få dette til.

I mitt materiale kan handlingsrommet til rektorene plasseres innenfor pågående forhandlinger og konfrontasjoner. Disse ”forhandlingene” fant sted på ulike arenaer, men de fleste som ble trukket fram var på egen skole.

Pågående forhandlinger og konfrontasjoner

I datamaterialet kom det fram tre forhandlinger som jeg synes ble de viktigste i forhold til rektors handlingsrom:

- Pedagogiske utvikling

- Forandring av ledelsesstrategier
- Støtte fra andre parter

Pedagogisk utvikling

Alle rektorene var opptatt av pedagogisk utvikling. En av informantene uttrykte dette arbeidet som en utfordring der store deler av lærerstaben hadde jobbet på denne skolen i hele sin yrkeskarriere. Løsningen rektor kunne ønske seg var at lærere burde få muligheten til å få bedre kjenneskap til hvordan andre skoler bedriver utviklingsarbeid.

I en slik situasjon vil rektors handlingsrom bli mindre enn han ønsker pga. at lærerene ikke har de samme målene som rektor har (5.2.3). For lærerne kan det kanskje føles som nye oppgaver og tiltak som igjen betyr merarbeid. Mens rektor kanskje ser det som nye måter å løse dagens oppgaver som ikke betyr merarbeid men at man bruker ressurser på andre måter. Dette vil skape konflikt, og rektors oppgave med å drive slik arbeid vil være tyngre enn i en kultur der oppfatningen om hva de gjør er samsvarende. Å bryte inn i en organisasjon som på mange måter kan virke som om lærerne har vært vant til en linjestructur, vil by på en del utfordringer. Ut i fra Sørhaugs (kap.3.5) vil det her være fokus på instruks, orden og retning. Dette blir en udemokratisk og autoritær organisasjon der gamle måter å drive skole på vil bli fastholdt ut i fra dogmer. Dette tankesettet samsvarer lite med tenkingen rundt visjonen til kommunen. Kunnskapsbedrifters viktigste oppgave ligger i å organisere seg slik at man har en minimal linje som beskytter og innretter, men ikke kveler det positive kollegiale kreativiteten og som utnytter fleksibiliteten i nettverkets uformelle prosesser uten å la seg fraksjonere av dette.

Forandring av ledelsesstrategier

Alle rektorene var også opptatt av hvordan de skulle bruke fellestiden eller møtetiden de hadde til rådighet. En av rektorene som jobbet på en liten skole hadde utfordringer i forhold til hvordan han skulle få brukt denne tiden mer effektivt. Det var mange oppgaver som skulle løses og det ble brukt for lang tid på å komme til enighet. Den

pågående forhandlingen var hvordan dette skulle løses. Dette kan knyttes opp mot dagens oppgaver som løses på andre måter (fig.1). Denne ”forhandlingen” var alle parter inneforstått med at det måtte gjøres noe med. Det var inntil nå brukt en demokratisk lederstil slik rektor så det (kap.5.2.3). Dette vil samsvare med Senge sin måte å tenke hvordan en lærende organisasjon fungerer (kap.3.3). Det som skaper problemer er at man ikke kommer ut av gruppelæringen. Denne formen for læring påpeker Knutsen må det skapes rom for i mindre fora en i de tunge, store enhetene. Dialogen i seg selv er en utfordring. Senge er opptatt av at det er viktig at det blir en dialog og ikke en diskusjon som vil mer ha preg av en presentasjon og forsvar av egne synspunkter. Det er i slike sammenhenger man ikke kommer til enighet og at det ikke oppfattes som utvikling men som meningsutveksling. Ut i fra Sørhaug (kap.3.5) sin måte å løse dette problemet på vil en leders oppgave være å styre de forskjellige prosessene inn i linje, nettverk eller kollegium systemene. I dette tilfelle vil det være kollegium fellesskapet som har fått for stort rom. I et slikt fora vil man sjelden bli ferdige. Da er det viktig at linjefunksjonen kommer inn og holder orden og retning.

Støtte fra andre parter

Tankene bak en samfunnsaktiv kommune og også visjonen i kommunen vil ha i seg forventninger om støtte fra de en skal samarbeide med. I datamaterialet kom det fram støtte fra:

- Foreldre
- Personalet
- Overordnede

Foreldrene var støttespillere på forskjellige måter. De kunne være bekrefter på at rektor var på rett spor i sitt utviklingsarbeid. De kunne vise støtte til rektor ved å omtale skolen positivt. De kunne vise støtte ved å stille opp når det var behov for dem i aktiviteter på skolen. En slik bekreftelse vil føre til at rektor vil nyttiggjøre seg denne positiviteten, man ser nye muligheter og kan ut i fra dette føle en har et større handlingsrom. Bourdieu sitt begrep habitus slik Møller bruker det (kap. 3.7) vil

kunne forklare dette. Det vil si hvordan vi handler, tenker, oppfatter omgivelsene og vurderer innenfor gitte sosiale sammenhenger. Denne måten å ta i bruk det som er der av resurser på, faller godt inn i tankegangen til den samfunnsaktive kommune. Det å ta i bruk ”grenseflater” er en av de viktige ideene innenfor denne måten å tenke kommune.

Rektorene følte ulik støtte fra de som var ansatte i skolen. Dette var delt i to. Støtte fra ledergruppe eller plangruppe og støtte fra lærere.

Ut i fra materialet kom det fram at støtten fra de som satt i ledelsen og plangruppa på skolen var god. Mulighetene rektor har innenfor sitt handlingsrom vil igjen kunne sies å være større enn hvis denne støtten ikke hadde vært der. Denne støtten vil i noen grad også henge sammen med maktbegrepet slik Sørhaug (kap. 3.7) ser det. Makt kan knyttes både til handling og til struktur. I dette tilfelle vil det virke lettere å få gjennomslag på alle områder innenfor (fig 1) når rektor har opparbeidet seg makt. De som viser støtte, vil også med stor sannsynlighet også virke positivt inn på prosesser som rektor vil ha i gang blant personalet.

Støtte fra lærere ville en da tro ville føles også på samme måte som fra de andre i ledelsen. Ut i fra det informantene uttalte var dette forskjellig. Ingen uttalte at de ble motarbeidet men det var ikke alle som uttalte at det var her de fikk mest støtte. Dette vil også ha betydning for hvilket handlingsrom man føler man har. Når man føler støtte fra lærere og de andre i ledelsen, vil man inneha større makt og dermed kunne nyttiggjøre seg et større handlingsrom en den som ikke har dette.

Informantene utrykte at de fikk støtte fra Skole og barnehageseksjonen. Noen utrykte dette sterke enn andre. Dette ble knyttet opp mot hvordan de oppfattet seg i forhold til hvordan man tenkte seg ledelse i kommune. I Bourdieu sin tolkning av dette vil dette medføre at handlingsrommet vil oppfattes forskjellig fra den enkelte beroende på hvordan man føler at man passer inn i den sosiale sammenhengen man er en del av.

6.4 Hvilken innvirkning har en coachende lederstil på rektorrollen?

I en coachende lederstil skal lederen være en hjelper som skal støtte og utfordre medarbeiderne til å nå sine personlige mål og organisasjonens mål. Begge målene er viktige. Individet skal leve et godt liv, og organisasjonen skal prestere. Dette gir synergieffekt (Berg 2006, s. 78). I mitt materiale fant jeg mange holdepunkter for at rektorene var opptatt av nettopp dette (kap. 5.2.4). De ville: Være tilstede for de ansatte, se og tilrettelegge for hver enkelt, få alle lærere med inn i utviklingsprosesser og være åpen for innspill fra foresatte.

Denne formen for leder passer godt inn i teoriene til både Senge og Knudsen (kap.3.3) der ledere skal være konstruktør, forvalter og lærer. Knudsen vil ha en dreining fra styring til visjon og menneskerelasjoner. I dette perspektivet er det menneskene i organisasjonen som blir viktig. Det er ved denne formen for ledelse at man vil komme i mål med det å lede en kunnskapsbedrift. Det er i slike sammenhenger at tankene til alle ansatte kan komme frem, og i dette vil det ligge store muligheter for utvikling i organisasjonen.

I denne sammenhengen inntar rektorene den profesjonelle rollen. Den bruker sin kunnskap for å tilrettelegge for sine medarbeidere slik at organisasjonen skal videreutvikle seg. Dette blir selvsagt også en vekselvirkning, for i denne prosessen vil også rektor lære noe. I en kunnskapsbedrift vil det ikke bestandig være den som leder som innehar kunnskap på området, men det vil være han som har ansvaret for at det skjer læring.

Om man i en hver situasjon kan bruke denne formen for ledelse blir det stilt spørsmål ved. En av informantene var inne i en periode der dette var et tema. Ved å havne i en "dialogbasert lederstil" ble det vaskelig å få tatt beslutninger. Noe av det samme vil skje hvis man hele tiden bare skal stille spørsmål slik det i utgangspunktet er tenkt i en coachende sammenheng. Det er viktig slik jeg ser det å vite når man skal være spørrende og når man må ta beslutninger. Noe av Kunnskapsbedrifters utfordringer

ligger i disse motsetningene. En leder i en slik sammenheng er slik Sørhaug(kap. 3.5) ser det en leder i tradisjoner, ikke av tradisjoner.

6.5 En viktig byggestein blir samarbeid

I mitt arbeid med dette materialet har ordet samarbeid vært nevnt i mange sammenhenger. Dette blir en tilleggdimensjon som må trekkes inn for å få med noe som rektoren så på som viktig byggestein for å få til utvikling i sin organisasjon. Dette virker naturlig at dette var viktig for disse rektorene i og med at dette var noe av det som skulle være en rød tråd igjennom hele kommunen de jobber i. Mange av de andre spørsmålene som har blitt berørt vil bli svekket eller ikke være grunnlag for hvis det ikke bygger på samarbeid. I studiet fant jeg at rektor hadde mange parter de synes det var viktig å samarbeide med. De fleste vil man kunne definer inn som parter i skolen slik som skole og barnehageseksjonen, andre rektorer, lærere, foresatte (FAU)og samarbeidsutvalget. Parter som lå utenfor selve skolen var grendeutvalg og andre etater i kommune. Grunnlaget for at de så på dette som viktig, var for å utvikle det pedagogiske arbeidet på skolen og de ville samarbeide for å utvikle seg selv eller få bekreftelse på det de gjorde som leder. Det som jeg velger å trekke fram her er samarbeid med lærere, andre rektorer og andre etater i kommunen.

I de teoriene jeg har valgt ut ligger det som en forutsetning at man må samarbeide. I skolesammenheng har ikke dette bestandig vært så naturlig. Lærerens arbeid i klasserommet har lange tradisjoner for å være stort sett autonomt (Møller, 1997), man er sin egen herre. Det har vært en ” usynlig kontrakt ” mellom skoleledere og lærere. Rektor tar seg av det administrative og noen ganger problemelevne, så ordner lærerne resten. Dette går ikke lenger, man må samarbeide. Dette kommer også tydelig fram ikke bare fra kommunalt hold, men det er også enighet mellom KS og utdanningsforbundet om at man må samarbeide (Felleskolering, 2006). Her blir det lagt fram at lærere skal delta i utviklingen av kollektiv læring og profesjonalitet, delta i utviklingen av skolen som organisasjon og det ligger også en forventning om at lærerne arbeider med å forbedre egen og kollektiv pedagogisk praksis. Rektoren ser

på pedagogisk arbeid som viktig og vil selvfølgelig samarbeide med de parter som det er naturlig å samarbeide med (kap.5.2.5). Dette vil forandre ” den usynlige kontrakten”, og der denne tradisjonen har fått være i fred vil dette selvsagt skape flere konflikter enn der man har hatt en utvikling over tid. Dette kan være noe av grunnlaget for hvorfor rektorene kunne oppleve det pedagogiske arbeidet og handlingsrommet forskjellig på skolene.

Samarbeidet mellom rektorene kom fram som en viktig arena å samarbeide på for alle rektorene. Dette samarbeidet var delt i to. Den ene samarbeidsformen var en gruppe av rektorer som samarbeidet (nettverk), den andre samarbeidsformen var at man hadde en eller to ”utvalgte” man kunne ta kontakt med (kap 5.2.5). Dette var frivillige arenaer der rektorene selv valgte hva de ville ta opp. Slike samarbeidsformer er det Sørhaug (kap. 3.5) kaller nettverk og er basert på bytteprosesser og er regulerte av gjensidighet. Det er slike samarbeidsformer som også blir fremhevet som en mangelvare i kommunesammenheng (kap. 2.2.) Kunnskapen i en slik samarbeidsform må fungere sosialt for å virke. Det er i slike samarbeidsformer at mange oppgaver finner sin løsning noe som informantene mine også støttet opp om. Disse nettverkene vil også kunne utøve stor påvirkning på nivået over, og på den måte inneha en form for makt. Hvorfor rektorene valgte seg ut noen spesielle de hadde mer kontakt med enn andre kan jo bero på en viss spenning i nettverket. Slike allianser kan også få mer makt og autoritet innenfor et nettverk, og på den måten skape en form for nettverk innenfor nettverket.

Samarbeid med andre etater innenfor kommunen ble i flere sammenhenger sett på som mer problematisk. Det gikk på å få forståelse for at det som rektorene ville samarbeide om, ble sett på som noe den andre part ikke hadde noe med eller følte de hadde noe ansvar for. Dette kan tyde på at visjonen ikke er like godt innarbeidet på alle plan i kommunen. Dette kan henge sammen med mange forhold. Selv om kommunen informerer og profilerer seg sterkt ut i lokalsamfunnet og ledere innenfor hver etat gjennom samlinger og etterutdanning skal ha fått et godt grunnlag for å spre det gode budskap ut til sine medarbeidere, vil det være god grunn til å tro at ikke alle

har blitt frelst. Det kan også være at det som rektorer synes er viktig ikke er viktig for den annen part, man kjenner for lite til hverandre. Når man skal drive et oppvekstsenter, hva forventes det da fra de andre etatene i kommune. I andre studier av dette (Rønning m.fl, 2003) kommer nettopp fravær av kunnskap, eller samarbeid fra andre involverte etater fram som et av punktene som kunne føre til at slike prosjekter ikke førte fram. Dette ble sett på som et kommunalt, politisk ansvar og var ikke en oppgave som rektor kunne hankses med alene.

7. Konklusjoner og framlegg til videre forskning

I dette kapittelet trekker jeg konklusjoner ut i fra svar jeg har funnet på problemstillingen. Jeg legger også fram noen områder det kan være verdt for kommunen å forske videre på.

7.1 Konklusjoner

Hovedproblemstillingen i denne oppgaven var å finne ut:

Hvordan oppfatter skoleledere sin lederrolle i forhold til kommunes visjon og program i en samfunnsaktiv kommune?

Perspektivet har vært å studere rektors rolle i en kommune som bygger sin virksomhet på visjonsledelse og der ledere skal være regiassistenter for innbyggerne. Hovedteoriene som er benyttet for å belyse dette har vært ledelsesteorier som bygger på visjoner og også teorier som inntar en mer kritisk holdning til dette.

Ut fra min vurdering har jeg med dette studiet fått et innblikk i hvordan skoleledere oppfatter sin rolle i en slik kommune. Med utgangspunkt i problemstillingen har jeg undersøkt hvordan skolelederne opplever handlingsrommet sitt, samt hvilket ledesperspektiv kommunen har på utviklingsprogram for skoleledere og hvilken påvirkning dette har på rektorrollen.

På grunnlag av undersøkelsen og analysen, ser jeg dette som de sentrale funnene i prosjektet:

Hvilken betydning har en samfunnsaktiv og visjonsstyrt kommune for rektorrollen?

Toppledelsen i kommune er en viktig aktør som legger føringer for hvordan det er forventet at ledere i kommune skal være. Det at rådmann og ordfører i forskjellige sammenhenger har en bevisst holdning til hvordan man tenker seg ledelse i kommunen, virket som en viktig faktor for at rektorene tok disse tankene med seg i

sin rolle som rektor. Visjonen virket slik den var tenkt, som et mål alle hadde med seg og som hadde betydning for hvordan de handlet og også for hvordan de tenkte seg fremtiden. En fare ved dette kan være at dette kan bli for personavhengig. Hva skjer når den politiske toppledelsen eller rådmannen blir skiftet ut? Det blir viktig at visjonen blir reforhandlet så alle i organisasjonen (kommunen) har et eierforhold til den, og den samme forståelsen av den..

For å lykkes med en utvidet tanke rundt skole slik som oppvekstsenter er, blir det viktig for alle berørte i et slikt prosjekt å ha med seg perspektivet med visjonen og samfunnsaktiv kommune. Det kom fram at det er viktig at organisasjonen henger sammen og at den politiske og administrative toppledelsen i kommunen er med i prosessen.

Hvordan opplever skolelederne handlingsrommet sitt?

Handlingsrommet til rektorene ble knyttet opp mot de oppgavene de synes det var viktig å jobbe med. Dette handlingsrommet var avhengig av pågående forhandlinger og konfrontasjoner. Utfordringen kan sees i sammenheng med vektleggingen av kunnskapsregimene linje, kollegium og nettverk. Forhandlingene rundt hvordan disse regimene skulle samhandle på de forskjellige skolene var viktig for rektorene.

Det å føle støtte var også med på å utvide handlingsrommet til rektorene. Viktige støttespiller var de andre i ledergruppa på skolen. Dette vil med stor sannsynlighet medføre at rektor vil opparbeide seg mer makt og dermed også mulighet til å gjennomføre endringsarbeid ved skolene.

Hva slags ledelsesperspektiv er framtrede i kommunens utviklingsprogram for skoleledere?

Det ble sett på som viktig fra rådmannens side at ledere i kommunen skulle være regiassistenter. De skal ha en kommunikasjonsstil slik at det sikrer at lokalsamfunnet blir brukt som den ressurs det er. Dette blir også knyttet opp mot visjonen og verdimanifestet og ser slik ut til å henge godt sammen med det som har blitt formidlet

ut til lederne i kommunen fra før. For å videreutvikle denne ”væremåten” ble det forventet at lederne i kommune skulle ta coaching utdanning.

Denne lederstilen eller kommunikasjonsformen så rektorene på som nyttig og hadde nok tatt denne formen i bruk før de var på kurs. De var opptatt av å videreutvikle sin skole og brukte medarbeidere bevisst for å komme videre i denne prosessen. Skolene hadde lagt opp til arenaer der det ble stilt spørsmål og var mulig å komme fram med sine synspunkter og ideer. En utfordring var hvordan man skulle komme til en beslutning, når man skulle være ferdig med idédugnaden og gå over i en annen fase.

Samarbeid

Samarbeid henger sammen med visjonen der SAMMEN blir fremhevet som viktig. Det å samarbeide ble fremhevet som viktig for rektorene og var grunnlaget for mye av det de drev med i sitt arbeid. Innenfor skolen var det viktig å kunne samarbeide både med ledergruppa og lærere. Rektorene så på samarbeid som viktig for at det pedagogiske arbeide på skolen skulle drives framover. Samarbeid var også viktig for at de selv skulle få utvikle seg som ledere og for at man skulle ha kontakt med andre parter i lokalsamfunnet. Det kunne være utfordrende å samarbeide med kollegiet om utviklingsprosjekter der man måtte rokke ved gamle tradisjoner. Nettverk ble sett på som en viktig arena for å kunne videreutvikle seg som leder og som en arena der det var mulig å dele erfaringer. Denne formen for samarbeid ble brukt innenfor rektorkollegiet. Dette følte som en arena der det var letter å finne løsninger og også komme fram med sine meninger. Det førte ofte til at skolen kunne finne løsninger sammen. Dette faller inn under nettverk slik Sørhaug fremstiller det. Det er her det arbeides og at man finner løsninger.

Det virket som om samarbeidet innenfor skolesektoren var bra. Det man hadde å jobbe med kunne løses innenfor skolene. Det var noen utfordringer utenfor egen sektor som kunne virke hemmende i forhold til det handlingsrommet rektoren kunne tenke seg.

7.2 Videre forskning

Innenfor kommunen vil det være områder jeg oppdaget under mitt arbeid som det vil være interessant å forske videre på. Jeg har bare tatt for meg den formelle lederen på skolen. Ledelse i en organisasjon kan også sees på som den aktivitet som foregår i hele organisasjonen. Hvis man hadde tatt et slik perspektiv, ville man fått et helhetsbilde av ledelsen som forgår på skolen eller i kommunen. Da ville man ha kunnet dannet seg et mer helhetlig bilde av hvordan ledelse i en samfunnsaktiv kommune er.

Det utvidede perspektivet på hva en skole skal være, hadde det også vært interessant og forsket videre på. Det er gjort noe forskning på dette som jeg har tatt med meg inn i mitt prosjekt. Dette er fra helt andre områder av landet, og det ville sikkert vært interessant å gripe fatt i det som foregår i denne kommune jeg har forsket på når det gjelder oppvekstsenter.

Rektorene på skolen var interessert i utviklingsarbeid. Jeg fikk et lite innblikk i dette gjennom intervjuene. Her tror jeg det ligger mye mer å forske på. Skolene i Norge er midt i jobben med og implementer en ny lærerplan. Denne kommune er ikke noe unntak. De lederne jeg pratet med hadde mange tanker rundt samarbeid som er viktig for å kunne drive med slikt arbeid. Jeg vet lite om dette har noen innvirkning på skolen de var satt til å lede. For å finne ut av dette må man være med der det skjer, altså man må ut i felten og ta observasjoner.

Kildeliste

Berg, M.L. (2006): Coaching. Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes. 2. utgave. Universitetsforlaget

Bjørnstad, K. (1997): Veien til Dhaka. Aschehoug

Grønmo, S. (2004): Samfunnsvitenskapelige metoder. Fagbokforlaget

Holter, H., Kalleberg, R. (red.) (1996): Kvalitative metoder i samfunnsforskning. Universitetsforlaget

Jacobsen, D. Thorsvik, J. (2002): Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse. 2. utgave. Fagbokforlaget

Karlsen, G.E (2002): Utdanning, styring og marked. Norsk utdanningspolitikk i et internasjonalt perspektiv. Universitetsforlaget

Kjenstadli, K. (1999): Fortida er ikke hva den en gang var. En innføring i historiefaget. 2. utgave. Universitetsforlaget

Kleven, T.A. (red.) (2002): Innføring i pedagogisk forskningsmetode. En hjelp til kritisk tolking og vurdering. Unipubforlag

Knudsen, H. (2001): Sirenene. Om jazz og ledelse. Høyskoleforlaget

KS (2005): Den samfunnsaktive kommune. Utvikling av kommunene som moderne og demokratiske samfunnsaktører. Sluttrapport 30.06.05. Novus Vita AS

Kvale, S. (2001): Det kvalitative forskningsintervju. 2. utgave. Gyldendal Norske Forlag

Møller, J. (1996): Lære og å lede. Dilemmaer i skolehverdagen. Cappelen Akademiske Forlag

Møller, J. (2004): Lederidentiteter i skolen – posisjonering, forhandlinger og tilhørighet. Universitetsforlaget.

Roald, K. (2000): Ungdomsskular som lærande organisasjonar. Ein studie av utviklingsarbeid ved skular på ungdomssteget. Rapportnr, 6/2000. Høgskulen i Sogn og Fjordane

Rønning, W., Solstad, K.J. og Øines, T. (2003): Det trengs ei hel bygd for å oppdra et barn. Rapport nr. 3/2003. Nordlands forskning

Senge, P.M. (2004): Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon. Egmont hjemmets bokforlag

Svedberg, L. (2000): Rektorsrollen. Om skoledarskapets gestaltning. HLS förlag. Institutionen för samhälle, kultur och lärande. Lärarhögskolan i Stockholm. Studies in Educational Sciences 26

Sørhaug, T. (1996): Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering. Universitetsforlaget

Sørhaug, T. (2004): Managementalitet og autoritetens forvandling. Ledelse i en kunnskapsøkonomi. Fagbokforlaget

Stortingsmelding nr.30 (2003-2004): Kultur for læring. Det kongelige utdannings- og forskningsdepartement

Dokumenter fra "Østtoppen" kommune:

AGP2006 for "Østtoppen" kommune

Strategi for oppvekst 6. oktober 2004 for "Østtoppen" kommune

Kommuneplan for "Østtoppen" 2002-2014

Kunnskapsløfte "Østtoppen". Kompetanseløfte 2005-2018

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Å være skoleleder i en samfunnsaktiv kommune

I denne undersøkelsen vil jeg prøve å finne ut hvordan skoleledere definerer sin lederrolle i forhold til kommunens visjon og program. Lederrollen knytter Møller (2004) til summen av normer og forventninger som rettes mot den formelle lederposisjonen med oppgaver, ressurser og rettigheter. Den formelle rollen kan til en viss grad spesifiseres, men den som innehar rollen, har gjerne et vist handlingsrom for å gjennomføre arbeidet på sin måte.

Det vil bli foretatt intervju av rektorer. De vil her bli definert som de formelle lederne på skolen. For å få kunnskaper om hva som forventes av en skoleleder i kommunen vil jeg også intervjuer rådmann. Spørsmålene vil være veiledende.

Intervjuene vil vare ca 60-80 min og vil bli tatt opp på bånd.

Intervjuguide til rektorene

1. Karriere/ livet som leder. Yrkesidentitet og rolle.
 - Beskriv din karriere frem til i dag
 - På hvilken måte har din utdanning og tidligere erfaringer gjort deg kompetent til å arbeide her?
 - Hva og hvem har sterkest påvirket deg når det gjelder hvordan du handler i jobben din, og dine følelser knyttet til arbeidet ditt. Hva er dine viktigste kilder for påvirkning internt og eksternt?

2. Relasjoner til andre parter i skolesamfunnet. Hvilke fellesskap er viktig for deg?
 - Hvordan erfarer du støtte og oppmuntring i jobben din. Fra hvem? Hvordan arter denne støtten seg i praksis?
 - Hvis du skulle gi et gjennomsnittstall for hvor mange timer du arbeider per uke i løpet av skoleåret, hva ville du si da?
 - Hvilke oppgaver bruker du mest tid på?

- Hvordan vil du beskrive forholdet til dine overordnede? Hva samhandler dere om?
 - På hvilke måter samhandler du med andre (pålagt , frivillig)?
 - I hvilke sammenhenger mener du at dine meninger blir vektlagt/ ikke vektlagt?
 -
3. Hva er de viktigste oppgavene for deg som leder? Hvilket handlingsrom har du for å få til dette? Evt: Hvem / hva hindrer deg fra å få til dette? Hvilke områder innenfor det du har definert som viktige oppgaver skulle du ønske du hadde større handlingsrom? På hvilke måte synes du at andre støtter opp under det som du synes er viktig for din skole? Hvordan vet du at du gjør en god jobb? Hvordan bidrar du til at skolen når sine mål? Eventuelt hva kunne du ha gjort annerledes for å oppnå mer? På hvilke måte får du personalet med på å nå målene til skolen?
4. Hvilke forventninger som leder stiller kommunen til deg?
- På hvilke måte påvirker disse forventningene din utøvelse av ledelse?
 - Hvilke positive/ negative utslag mener du dette får for din skoles utvikling?
5. Hva betyr kommunes visjon for din utøvelse av ledelse?
- På hvilke måte har du fått kjennskap til visjonen og tankene bak denne?
 - Hvilke betydning får denne visjonen for samarbeid med andre?
 - Hva forbinder du med uttrykket samfunnsaktiv kommune?
 - Hvilke betydning har det for deg som leder?
 - Hvilke tanker har du til det å være en regiassistent, samfunnsutvikler ...
6. Hva leger du i uttrykket kunnskapsbedrift.
- Har uttrykk som lærende organisasjon hatt noen påvirkning for hvordan du tenker ledelse?
 - Hvilke tanker har du om det å være en god leder?
7. Hva ser du som viktig for å kunne utvikle deg som leder?

-
- Hvilke muligheter får du / har du for å kunne gjennomføre dette?
 - Hvis du ikke har muligheter nå slik du ser det, hva ville være det viktigste for deg for å få dette til?
 - Hvem føler du er en støttespiller i din utvikling som lede? Eventuelt ikke er det?

Intervjuguide til rådmann

1. Lederprogrammet i kommunen
 - Hva ligger bak beslutningen om lederprogrammet i kommunen? Hvem var med på å ta avgjørelsen?
 - Kan du forklare kort hva dette går ut på?
 - Hva blir det lagt vekt på i lederprogrammet som lederne i kommunen får?
 - Hva tror du det vil få og si for de som utøver ledelse her i kommunen?
2. Hva legger du i uttrykket Samfunnsaktiv kommune?
 - Hvilke betydning har dette for denne kommunen?
 - Forklare sammenhengen mellom NPM og New local governans, Hva har dette å si for hvordan man tenker ledelse i denne kommunen?
3. Hvilke forventninger stilles det til en skoleleder i denne kommunen?
4. Hva menes å være de viktigste oppgavene til en skoleleder i kommunen?
5. Hva gjøres for at skolelederne i kommunen skal få forståelse for hva som forventes av dem?

Vedlegg 2: Informasjon og samtykke

Rektorrollen i en samfunnsaktiv kommune.

Navn på student: Marianne Thorrud. Eikernveien 48, 3090 Hof

Navn på veileder: Førsteamanuensis Ola Erstad ved Universitetet i Oslo, Pedagogisk forskningsinstitutt

Problemstillingene jeg vil forske på er disse:

Hvordan oppfatter skoleledere sin rolle i forhold til kommunens visjon og lederprogram? Hva slags ledelsesperspektiv er fremtredene i kommunens lederutviklingsprogram?

Opplysningene som jeg innhenter vil være knyttet opp mot disse to problemstillingene. De vil bli hentet fra intervjuer av rektorer og intervju av rådmann i kommunen. I tillegg vil jeg bruke dokumentkilder som er hensiktsmessige for å besvare problemstillingene.

Det vil for din del innebære at det vil bli foretatt et intervju som er løst strukturert. Spørsmålene vil jeg ha utarbeidet på forhånd, men det vil bli gitt rom for oppfølgende innspill underveis. Intervjuet vil vare i ca. 60 min.

Det som kommer fram under disse intervjuene vil jeg bruke videre i min forskning for å prøve å få svar på problemstillingen over. Det vil bli brukt i teoretisk sammenheng, men kan også være nyttig informasjon for kommunens videre arbeid med rektorgruppa. Intervjuene vil bli transkribert og anonymisert.

Prosjektet start: 120106

Prosjektet slutter: 011206

Lydbåndopptak og andre personopplysninger vil ved prosjektets slutt bli slettet.

Jeg vil understreke at deltagelsen er frivillig og at samtykket kan trekkes tilbake på et hvilket som helst tidspunkt uten at man må oppgi grunn.

Det gjøres oppmerksom på at jeg som forsker er underlagt taushetsplikt og at data behandles konfidensielt.

Prosjektet er meldt inn til Norsk samfunnsvitenskaplig datatjeneste AS.

Håper du har mulighet til å være med på dette

Mvh

Marianne Thorrud

Jeg gir mitt samtykke til å bli intervjuet og gir min tillatelse til at informasjonen blir videre brukt i dette prosjektet etter de retningslinjer som er skissert over.

Dato

(Underskrift)

