

# Synlig ledelse

En casestudie av  
relasjonen og samhandlingen  
mellom leder og lærere  
i en nettskole

Kandidat 28



Masteroppgave i utdanningsledelse  
Institutt for lærerutdanning og skoleforskning  
UNIVERSITETET I OSLO

2019



# Sammendrag

Denne casestudien handler om hvordan digital teknologi kan endre ledelsespraksiser og skape nye former å lede en skole på, når leder og lærere for det meste samhandler over nett. Jeg studerer en norsk nettskole og problemstillingen i studien handler om kjennetegn ved relasjonen og samhandlingen mellom leder og lærere. Jeg gjør en dokumentanalyse av nasjonale styringsdokumenter og bruker kvalitativ spørreundersøkelse som metodisk tilnærming for innsamling av empiri. Jeg ser skoleledelse i et relasjonelt perspektiv, som en sosial praksis som innebærer samhandling mellom leder og lærere. I oppgaven knytter jeg meg til et utgangspunkt om skandinavisk institusjonalisme, med en hypotese om skoler forstått som å ha en særegen organisasjonslogikk, som kan betegnes som løst koblet system. Denne hypotesen blir imidlertid avkreftet i denne casen. Rektor fremstår ikke som lite synlig, som er et av kjennetegnene ved «den skandinaviske ledelsesmodellen», men fremstår derimot som mer synlig enn hypotesen skulle tilsi. Hovedfokus i oppgaven er på å lede lærernes læring og utvikling gjennom deling og refleksjon som en viktig ledelsespraksis, og jeg fremhever å bygge og vedlikeholde tillitsrelasjoner som en viktig ledelsesferdighet. Analysen viser at kommunikasjon og tilbakemelding mellom rektor, teamledere og lærere skjer gjennom mange digitale kanaler. Det kan se ut til at det foregår mer kommunikasjon og tilbakemelding enn vanlig i skolen. Denne casestudien antyder at når kommunikasjonen må foregå gjennom digitale kanaler blir den ekstra fokusert på som et verktøy for ledelse. Det er i hovedsak chattefunksjonen i Skype som brukes til deling og refleksjon over pedagogisk praksis. Deling og refleksjon gjennom digitale kanaler er fleksibelt og asynkront. Vi ser at skolen bruker Skype aktivt for å kunne utnytte muligheter som ligger i kanalen for å synliggjøre fysikalitet og kroppslige aspekter inn i kommunikasjonen mellom rektor, teamleder og lærere. For rektor er det ikke først og fremst snakking som gjør arbeidet, men skriving. Skrivingen synliggjør arbeidet, fordi det er gjennom skrivingen at rektor viser hva vedkommende gjør og hvem vedkommende er som leder. Jeg finner at det er mye fokus på pedagogiske spørsmål og utvikling i skolen. At dette skjer gjennom digitale kanaler ser ikke ut til å ha en negativ konsekvens på muligheten til å holde fokus på pedagogisk arbeid. Den norske nettskolen kan vise noe om hva digitalisering kan ha å si for ledelse og hvordan fremtidens digitale skole kan komme til å se ut. Det fremkommer tydelig at ledelse av skolen er noe flere kan gjøre sammen. Denne oppgaven forteller noe om hva synlig ledelse i skolen kan være.

# Forord

Denne masteroppgaven er et lite bidrag til et stort forskningsfelt, men med et aktuelt og relevant tema for faget utdanningsledelse. Gjennom masterstudiet har det vært interessant å lære mer og reflektere sammen med andre som er engasjerte og ønsker å bidra til å utvikle skolen videre. Jeg kom første gang til Utdanningsvitenskapelig fakultet for fjorten år siden da jeg studerte pedagogikk og spesialpedagogikk, og kom til Institutt for lærerutdanning og skoleforskning for tolv år siden for å ta praktisk-pedagogisk utdanning. For fem år siden startet jeg på master i utdanningsledelse. Selv om jeg i utgangspunktet er sosialantropolog og teolog, ser jeg nå på Utdanningsvitenskapelig fakultet som mitt hjem på Blindern.

Takk til dyktige og tålmodige veiledere igjennom prosessen med masterstudiet og denne masteroppgaven, Eyvind Elstad, Ruth Jensen og Tor Colbjørnsen, som har bidratt med hver sine perspektiver og tilnærminger til oppgavens tema og metode.

Dette er et forskningsfelt som studerer noe som er i stadig bevegelse. Nye utfordringer og dilemmaer venter i horisonten. Den videre utviklingen av digital teknologi kan gi skoleledere mulighet til å lede enda bedre og fortsatt nå samme mål om læring og resultater, uten å skulle miste av syne verdien av opplevd nærvær og gode relasjoner mellom leder og lærere.

Stavanger, oktober 2019

Olav Skjerpe

# Innhold

Sammendrag	3
Forord	4
Innholdsfortegnelse	5
<b>Bakgrunn og problemstilling</b>	<b>7</b>
<b>Forskning på skoleledelse og digitalisering</b>	<b>10</b>
Internasjonal forskning om hva som er god skoleledelse	11
Forskning på skandinavisk ledelseskultur	13
Forskning på relasjon og samhandling i skolen	15
Forskning om digitalisering av skolen	17
<b>Teoretiske perspektiver</b>	<b>19</b>
<b>Forskningsdesign og metodevalg</b>	<b>24</b>
<b>Presentasjon av empiri fra dokumentanalysen</b>	<b>29</b>

<b>Analyse av empiri fra spørreundersøkelsen</b>	38
Kontakt mellom leder og lærere	40
Tilbakemelding	41
Å bygge og vedlikeholde tillitsrelasjoner	42
Deling og refleksjon	45
Fokus på pedagogisk arbeid	46
Ledelse og god kommunikasjon	50
Effektiv møtestruktur og møtekultur	52
Normer, kultur og arbeidsmiljø	53
Enighet om mål	55
Oppsummering av funn	57
<b>Drøfting og implikasjoner av funn</b>	60
<b>Oppsummering</b>	66
Litteraturliste	71
Vedlegg	75

# Bakgrunn og problemstilling

Jeg vil her kort angi bakgrunn og begrunnelse for tema og problemstilling i denne casestudien. Jeg aktualiserer hvorfor temaet er relevant å studere, og antyder noen avgrensninger for oppgaven.

Det overordnede tema er skoleledelse i en digital tid. Hvordan kan fremtidens digitale skole muligens se ut? Hva kan det bety for ledelse av skolen?

Bakgrunnen er omfattende endringer i samfunnet, som også får konsekvenser for skolen. Dagens barn og unge er digitalt innfødte. De kom til verden samtidig med internettet, og er vokst opp med mobiltelefon og sosiale medier. De digitalt innfødte har gått mange år på skolen allerede, og entrere nå arbeidsmarkedet - også som lærere. Om få år vil hver fjerde medarbeider ha levd hele deres liv i den digitale verden.

La meg ta et eksempel på hva endringene fører til for samfunnsinstitusjoner. Med internett kom nettbankene og Sbanken<sup>1</sup> til Norge. Dette var den første banken uten noen fysisk lokale. Banksjefen ble avbildet mellom to servere som symbol på at ledelsen bare fantes på nett. Det endret konkurransereglene på mange måter. Banken tok ingen gebyr for betalingstransaksjoner, ga vesentlig bedre rente på lønnskontoen enn andre banker, og de svarte på lånesøknader i løpet av tre minutter - der de andre bankene kunne ha flere dagers behandlingstid. Sbanken frontet en revolusjon på bankområdet. De gjorde at de andre bankene endret seg.

I ettertid vet vi at det var denne banken, den lille inntrengeren, som satte standarden for de nye banktjenestene. Langsomt endret også de gamle bankene seg. De stengte kassene, ba folk gjøre jobben selv i nettbanken, og bankene omplasserte alle dem som hadde hatt sin arbeidsplass i skranken til å løse andre oppgaver.

---

<sup>1</sup> Tidligere Skandiabanken

Skolen er kan hende den neste samfunnsinstitusjonen som vil måtte ta konsekvensene av alle samfunnsendringene og den digitale utviklingen. Om det vil bli så drastisk som for bankene, gjenstår å se.

I dag snakker Utdanningsdirektoratet i hvert fall om en digitalt moden skole, og hvordan skoleledere kan skape en digital moden skole. Skoleledere må kontinuerlig utøve og utvikle lederrollen i digitalisering i skolen, og utnytte muligheter digitalisering gir skolen. Det handler i bunn og grunn om å møte utfordringer som kan oppstå når undervisning og ny digital teknologi veves stadig tettere sammen. Handler det bare om nye måter å kommunisere på, eller kan det også medføre nye måter å lede på, når leder og lærere er fysisk atskilt og samhandler over nett?

Nye digitale ressurser gjør at leder og lærere kan samhandle på andre måter enn før. Digitale medier og kanaler er ikke bare verktøy, men også ressurser for ledelse. Parallelt med utviklingen av ny digital teknologi utvikles nye praksiser for bruken av dem. Disse nye praksisene kan bidra til endringer i måten ledelse skjer og hvordan en tenker om ledelse. Kan hende må en tenke nytt om ledelse og kan hende kreves nye ferdigheter og en annen type ledelse i en digital fremtidsskole. Digital teknologi og medier skaper nye former for læring, men kanskje også nye former for ledelse.

Generelt i samfunnet er i dag digital ledelse utbredt og mer og mer «det vanlige».

Kommunikasjonen er digitalt mediert med e-post, sosiale medier, læringsplattformer, Skype og videokonferanser. Det digitale inntog i skolen har dog blitt studert mye, men mest av alt har fokuset for forskningen vært på konsekvenser for undervisning og læring i et organisatorisk eller systemisk perspektiv – og enda ikke så mye på hva det digitale inntog kan bety for ledelse av skolen. Dette er noe av bakgrunnen for å se nærmere på en skole hvor ledelsen skjer gjennom digitale arenaer.

Jeg studerer derfor relasjonen og samhandlingen mellom leder og lærere i en norsk nettskole, med lærere på forskjellige steder i Norge og elever i hele verden. Hvordan lede noen en sjelden møter fysisk? Endrer dette måten relasjonen og samhandlingen mellom leder og lærere foregår på? Hvordan ivareta kommunikative og relasjonelle dimensjoner når leder og lærere er fysisk atskilt? Jeg er interessert i om en synlig ledelse betinger at lederen er fysisk tilstede, nærværende og tett på lærernes praksis.



Den overordnede problemstillingen i studien er: **Hva kan kjennetegne relasjonen og samhandlingen mellom leder og lærere i en norsk nettskole?**

Forskningsspørsmålene til hoveddelen av innsamlingen av empiri i studien, spørreundersøkelsen, vil følge av funn i den første delen av oppgaven, ut fra hva som blir vektlagt i de nasjonale styringsdokumentene om relasjonen og samhandlingen mellom leder og lærere. Ved å bruke funn fra dokumentanalysen som grunnlag for forskningsspørsmål og utarbeidelse av intervju spørsmål, får jeg spørsmål til spørreskjema som er relevante og representative for hva myndighetene vektlegger om skoleledelse.

Å studere relasjonen og samhandlingen mellom leder og lærere kan fremstå som spesielt interessant i en norsk og nordisk sammenheng, hvor samspill og medvirkning i organisasjoner av mange ses på som et sentralt kulturelt særtrekk.

# Forskning på skoleledelse og digitalisering

Jeg vil her beskrive og kritisk vurdere noe tidligere forskning på feltet, som kan være relevant for å belyse tema og problemstilling i studien. Jeg starter bredt og snevrer meg tematisk inn mot det jeg har funnet som mitt forskningsrom. Jeg starter med internasjonal forskning om hva som er god skoleledelse og beveger meg mot Skandinavia og Norge via forskning på skandinavisk ledelseskultur og forskning på relasjon og samhandling i skolen, før jeg til slutt ser på forskning om digitalisering av skolen, som er det viktigste i dette kapittelet. Det meste av forskningen relevant for tema er gjort i New Zealand, Australia, USA, delvis i Sverige og i begrenset grad i Norge.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Dominerende metoder i denne forskningen er intervju og survey, med vekt på en kvantitativ tilnærming.

## Internasjonal forskning om hva som er god skoleledelse

Fra det internasjonale forskningsfeltet har en relativt mye kunnskap om hvilke utfordringer skoleledere står i og hvordan skoleledere opplever sin egen lederrolle.

Forskningen på ledelse har lenge vært preget av skiftende trender som har gått under betegnelser som for eksempel transformasjonsledelse, relasjonsledelse, læringsledelse og endringsledelse. Slike trender har også påvirket forskningen på skoleledelse. Synet på hva som er god ledelse, har nok endret seg vesentlig.

I det siste tiåret er det også kommet en strøm av effektstudier som belyser ledelsespraksiser som bidrar til å bygge opp kapasiteten i det profesjonelle læringsmiljøet i skolen, samt studier som tar for seg forutsetninger for elevenes læring, som f.eks. Louis et al (2010)

Forskeren Viviane Robinson fra New Zealand har forsket mye på å finne hvilke sammenhenger det er mellom god skoleledelse og hva som best fremmer elevenes læring. I 2009 leverte Robinson sammen med sitt forskerteam en forskningsrapport til Utdanningsministeriet på New Zealand med tittelen *School Leadership and Students Outcomes - Identifying what works and why - Best Evidence Synthesis*. Forskningsrapporten danner grunnlaget for boka *Student-Centered Leadership* (2011), som i 2014 kom ut på norsk med tittelen *Elevsentrert skoleledelse*.<sup>3</sup>

Robinsons forskning finner klare effekter av ledelsens handlinger på elevenes læringsutbytte. Forskningen har identifisert fem lederhandlinger med direkte effekt og tre lederhandlinger med indirekte effekt på læringsutbytte.

Den lederhandlingen som gir størst utslag blant de åtte, er at lederen deltar aktivt, sammen med lærerne, i skolens læreprosesser, både når temaet er hvilke undervisningspraksiser som bidrar til at elevene lærer mer og bedre, men også når det handler om lærernes læring og hvordan de kan bli bedre profesjonsutøvere.

---

<sup>3</sup> Den er nok mye lest blant skoleledere i Norge, og Robinson har selv vært flere ganger i Norge.

Et kjernepunkt i ledelsestenkningen hos Robinson er at ledere må være medaktører i elevenes – og lærernes - læring og utvikling. Konklusjonen i denne forskningen er at jo mer ledere fokuserer på sine relasjoner og på sitt pedagogiske arbeid, på å bidra til kompetanseutvikling og sin egen læring knyttet til skolens kjernevirksomhet – undervisning og læring – jo større kan innflytelsen bli på læringsresultater.

En annen forsker fra New Zealand, John Hattie, utgav omtrent samtidig boka *Synlig læring* (2009), som inneholder en samling av forskning om hva som virker i arbeidet for å forbedre (barns) læring.

Hattie opererer med seks hovedfaktorer som påvirker resultat: barnet, hjemmet, skolen, pensum, læreren samt undervisningsmåter. I forskningen hans analyseres og drøftes så totalt 138 ulike variablers betydning for elevenes læringsutbytte. Boka fokuserer på hva forskningen sier om hva som faktisk bidrar til å forbedre læring. Det er relativt entydig hva som har betydning for elevens læring; læreren og lærerens samhandling med elevene, og utvikling av profesjonelt læringsfelleskap og refleksjon lærere imellom.



*John Hatties bøker om synlig læring*

En kritisk vurdering av Hatties forskning er at han, selv om han i presentasjonen av de seks faktorene skriver at en kan forvente interaksjon mellom dem, så velger han å se bort fra slikt samspill. I oppfølgingsboken *Synlig læring – hvordan vi lærer* (2014) skriver Hattie og kollegaen Yates også om samtalens betydning.<sup>4</sup> Tittelen på denne oppgaven henspiller på nettopp Hatties boktitler. Jeg tenker at det kan være viktig å synliggjøre ledelse, og hva som bidrar til god ledelse – på samme måte som det er viktig å synliggjøre læring – også når omgivelsene og kommunikasjonskanalene endres og mer og mer blir digitale.

---

<sup>4</sup> Jfr. Ottesen (2011) som jeg viser til ellers.

## Forskning på skandinavisk ledelseskultur

La oss bevege oss mot Skandinavia og Norge. I den sammenheng er det interessant med forskningen til Geert Hofstede (2001, 2005), selv om han er nederlender, som har studert nasjonale kulturer i en rekke land. Hans forskning finner at den skandinaviske ledelseskulturen skiller seg ut på to ledelsesdimensjoner: Kort maktavstand (det vil si kort avstand mellom leder og medarbeider, altså flat pyramide), samt en svært feminin kultur.

En norsk studie (Grenness 2012) viser at «den skandinaviske ledelsesmodellen» er kjennetegnet av:

- høy etisk standard
- orientering mot gode arbeidsrelasjoner
- ambisjon om konsensus
- likhet mellom kjønn
- sterk vekt på prosess
- konfliktunngåelse
- lite resultatorientering
- langsom beslutningsprosess
- lite synlige ledere
- uklare kontrollmekanismer

Det er selvfølgelig to sider ved denne norske ledelseskulturen. Den ene er at den er i overensstemmelse med verdier nordmenn gjerne ønsker å bekjenne seg til. Den andre er at den passer best i «godt vær». Når det røyner på, kan en lett få en utfordring.

Mange i Norge har nok et ambivalent forhold til ledelse (noe Sørhaug (1996) også påpeker). En leder skal være «en av oss», i hvert fall ikke mer enn «fremst blant likemenn». Ledere skal både være helt spesielle og helt vanlige. Ledere skal på en paradoksal måte være både ledere og ikke-ledere.

En empirisk studie av norske skoleledere viste at norske skolelederes preferanser for ledelse er sammensatt (Brandmo & Aas, 2017). Likevel viser mye av den seneste norske ledelsesforskningen at det relasjonelle perspektivet er blitt stadig mer dominerende med tanke på å løse den særnorske konteksten.

Mange forskere ser ut til å være enige om at skoleledere forbedrer undervisning og læring gjennom den påvirkning de har på læreres motivasjon, forpliktelse og arbeidsforhold.<sup>5</sup> Møller (2007) beskriver i kapittelet «Skolelederens betydning for elevenes læringsresultater» i boka *Læringsplakaten - skolens samfunnskontrakt*, en tydelig ledelse som god ledelse, hvis en stiller krav, gir retning og kommuniserer med lærere i form av tilbakemeldinger. Møller påpeker at gode skoleledere i Norge gir lærere tillit, og gir rom for at mange kan utøve ledelse. En god leder må ha gode relasjonelle ferdigheter, forstå folk og kommunisere godt og arbeide for å utvikle gjensidig tillit.

Det finnes interessante forskningsfunn, bl.a. Bryk & Schneider (2002) og Tschannan-Moran & Hoy (2000) fra internasjonal forskning, på at tillitsnivået i et skolemiljø har stor innvirkning på måten leder og lærere samhandler på, og også på den sosiale og faglige progresjonen hos elevene. Elever i skoler med høy tillit har større faglig og sosial progresjon enn elever i sammenlignbare skoler med lav tillit, skriver Robinson (2014, s. 54). I skoler med høyere nivå av tillit opplever lærere et sterkere profesjonelt fellesskap og er mer villige til å fornye og utvikle praksis.

---

<sup>5</sup> Jfr. Leithwood & Louis (2012) og Moos et al (2011) fra internasjonal forskning og Møller & Fuglestad (2006) og Møller (2007) fra norsk forskning.

## Forskning på relasjon og samhandling i skolen

Mange vil kunne hevde at relasjon ligger i bunn for skoleledelse. Alt som skjer imellom kan karakteriseres som samhandling og kommunikasjon.

Eli Ottesen (2011) ser på ledelse som relasjonelt arbeid, med samtaler som utgangspunkt. Hun fokuserer dermed på språklig samspill og aktivitet som redskap for ledelse. Gjennom språklig aktivitet skapes relasjoner mellom mennesker, foreslås, utforskes og besluttes alternativer for handling, synliggjøres kunnskap og kompetanse og etableres strukturer av autoritet, makt, kontroll og posisjoner. For min studie er det usagte, det mellom linjene, i samspillet mellom leder og lærere, i «den digitale samtalen», interessant. Hvordan synliggjøres ledelsen i det digitale? Ottesen viser til at ledere snakker og snakker og snakker, og at det er slik ledelse kan synliggjøres. Grønn (2003, s. 92) fant at skoleledere i gjennomsnitt snakket 2/3 eller 3/4 av en arbeidsdag. Grønn oppsummer derfor at «snakk» er arbeidet – i den forstand at det tar mesteparten av skolelederens tid. ”Snakk” gjør arbeidet – i den forstand at det er det viktigste virkemiddelet for å få ting gjort. ”Snakk” synliggjør arbeidet, fordi det er gjennom snakk lederen viser hva vedkommende gjør og hvem vedkommende er. Betyr å snakke det samme for ledelse i digitale omgivelser, eller er lytte en mer fremtredende lederferdighet i digital kommunikasjon, samhandling og ledelse?

I sin doktorgradsstudie fokuserer Ärlestig (2008) på kommunikasjon som en av de viktigste prosessene i skolen som organisasjon. Studiet er en del av et fem år langt forskningsprosjekt som het *Structure, Culture, Leadership - prerequisites for successful schools?* Formålet med studien var å studere hvordan struktur (nærmere definert som mål, policy og organisering), kultur (nærmere definert som vurderinger, holdninger og normer) og ledelse relaterte til skolens resultat, og svare på følgende problemstilling: Hvordan påvirker organisatoriske faktorer som struktur og kultur kommunikasjonsprosessen mellom leder og lærere?<sup>6</sup> Ärlestig mener at kommunikasjon både speiler og påvirker virksomheten i skolen og bidrar på den måten og indirekte til skolens resultat. Hvordan lederen kommuniserer påvirker lederens troverdighet og kapasitet til å lede endring.

---

<sup>6</sup> Hun bygger altså på to av Bolman & Deals (1998) fire fortolkningsrammer for organisasjoner.

De generelle resultatene i Ärlestigs studie viser at den hyppigst forekommende kommunikasjonen mellom leder og lærere i de studerte skolene bestod av informasjon og uformelle samtaler omkring enkeltelever og hverdagslige spørsmål. Mange lærere samtalte sjelden med leder om spørsmål som handlet om undervisning og læring. Lærerne beskrev at leder sjelden gjennomførte klasseromsbesøk.<sup>7</sup>

Selv om lærerne til en viss grad var kritiske mot leder, så hadde de vanskelig for å skille hva som relaterte til organisasjonsspørsmål, hva som berodde på den enkelte leder og hva som var et resultat av kommunikasjonsprosessen. Kommunikasjonen var nært koblet til organisasjonens kultur og mange ganger basert på godt etablerte rutiner. Dette medvirket til at kommunikasjonen ble tatt for gitt og ikke ble anvendt som et aktivt ledelsesverktøy.

Studien viser også at tilbakemelding og bekreftelse i relasjon til lærerens arbeid i klasserommet var dårlig utviklet. Mange lærere oppga at de veldig sjelden fikk direkte tilbakemelding fra sin leder. Det virker også som at rektors kommunikasjon var ujevnt fordelt. Visse lærere traff leder oftere, mens andre i prinsippet bare møtte leder på personalmøter. Flere av lederne hadde allikevel en «åpen dør»-policy, som innebar at mye av leders samtaleid ble styrt av hvilket initiativ den enkelte lærer tok.

Resultatene av studien viste også at leder og lærere mange ganger tok begrep og uttrykk for gitt, selv når det egentlig fantes flere ulike tolkninger av begrepene blant de involverte.

Men i enkelte skoler kommuniserte leder oftere om læreplansoppdraget, gjorde flere klasseromsbesøk og anvendte kommunikasjon på en flerdimensjonal måte: Formidling av informasjon ble blandet med tolkning, bekreftelse og tilbakemelding.

Organisasjoners struktur og kultur, ledelse og skolens interne kommunikasjonsprosess er ofte komplekse og påvirker hverandre. Ärlestig påpeker derfor at hvordan de påvirker hverandre er likeså viktig som en enkelt variabel. De studerte skolenes resultat ble i større grad påvirket av leders kapasitet til å lede et kommunikasjonssystem enn den enkelte leders kapasitet som kommunikator. Det kan slås fast at både hvordan og hva leder kommuniserer kan påvirke direkte eller indirekte skolens resultat.

---

<sup>7</sup> Et interessant spørsmål er hvordan dette gir seg utslag i digitale omgivelser.



## Forskning om digitalisering av skolen

For denne oppgaven er det viktigste allikevel forskning om forskning på ledelse i digitale omgivelser, og hva digitaliseringen gjør med skolen. Det digitale inntog i skolen har blitt studert mye, men mest av alt med fokus på konsekvenser for undervisning og læring i et organisatorisk eller systemisk perspektiv, bl.a. forskningen til Kayworth & Leidner (2001); Zhang & Fjermestad (2006); Wakefield et al (2008); Pauleen (2004) og Zigurs (2003) – ikke så mye med fokus på konsekvenser for ledelse av skolen.

Professor Ola Erstad ved Pedagogisk forskningsinstitutt og professor Trond Eiliv Hauge ved Institutt for lærerutdanning og skoleforskning ved Universitetet i Oslo presenterer i boka *Skoleutvikling og digitale medier – kompleksitet, mangfold og ekspansiv læring* (2011) en epoke i norsk skoleutvikling som har vært dominert av nasjonale handlingsplaner med fokus på IKT. Det digitale skaper nye former for læring, ved at digitale teknologier og medier fremmer læring. Min påstand vil allikevel være at det digitale også kan skape nye former for ledelse, ved at digital teknologi og medier kan fremme nye muligheter for å lede skolen.

Professor Arne Krokan ved Institutt for sosiologi og statsvitenskap ved Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet er vel den i Norge som har sett mest dyptgripende på den digitale omveltningen. I boka *Smart læring – hvordan IKT og sosiale medier endrer læring* (2012) hevdet han at skolen i for liten grad hadde tatt hensyn til den digitale omveltningen. Han begrunner dette med at IKT har blitt betraktet som et verktøy for å understøtte eksisterende organisering og arbeidsprosesser, heller enn som en kilde for nye læringsprosesser og måter å skape kunnskap på. Det digitale er, ifølge Krokan, mer enn verktøy og teknologi, noe jeg absolutt følger ham på. Jeg vil betegne digitale ressurser ikke bare som verktøy, men også fundamentale ressurser og grunnleggende infrastruktur for ledelse.

I tidligere studier blir ledelse ofte forstått og fortolket tradisjonelt, selv om organisasjoner har endret seg drastisk. Al-Ani (2011, s. 225) påpeker på at det er «significant gaps in developing new conceptual understanding of leadership (...)». Caulat (2012) hevder at det er et behov for å lære å lede annerledes. Det er derfor viktig å løfte tydeligere frem på hvilke måter digitale medier og teknologiformer virker inn på skoleledelse.

Det har vært mange studier av hvordan lærere fungerer i team. Jessup & Valacich (2008) fant at team som ikke sitter sammen, og som også delvis kommuniserer uavhengig av tid, i enkelte sammenhenger kan fungerer mer effektivt enn vanlige team. Men ofte vil slike team fungere dårligere enn team som har muligheten til å kommunisere ansikt til ansikt. Spesielt gjelder det, viser tidligere studier, i situasjoner der de involverte ikke kjenner hverandre fra før og det ikke finnes noen grunnleggende tillit (jfr. Jarvenpaa & Leidner 1999). I mange studier av team kan den uformelle ledelsen flere utøver i samhandling i stor grad ha blitt neglisjert. En har ikke klart å fange godt nok opp hvordan flere i team utøver ledelse i samhandling med hverandre.<sup>8</sup> Hosking (2007) påpeker at for å forstå ledelse er det derfor ikke nok å forstå kun hva den formelle ledere gjør.

Tidligere studier kan ha tatt for gitt at nærvær må være fysisk og forutsette en fysisk tilstedeværende leder. Vi så «åpen dør»-policy nevnt i doktorgradsstudien fra Sverige. Er det hva som skal til for at lærere føler seg sett og møtt? Hva er det som endres når ledelsen skjer i digitale omgivelser? I sin studie lanserer Zigur (2003) begrepet distansenærvær, en teknologisk ny måte for tilstedeværelse, hvor en forsøker å gi følelse av nærvær og å «være tett på». Zigurs poeng er at jo mer interaktiv og «levende» en digital ressurs eller kanal er med mange muligheter for personliggjøring og umiddelbar tilbakemelding, jo større sjanse er det for at en vil oppleve distansenærvær. Et viktig spørsmål handler der for om hvordan å ivareta psykologiske og kommunikative dimensjoner når leder og lærere er fysisk atskilt, og gi en opplevelse av kognitiv, sosial og emosjonell tilstedeværelse.

Dette var en kort gjennomgang av relevant forskning på feltet. Jeg startet bredt og har snevret meg tematisk inn mot det jeg har definert som mitt forskningsrom: Skoleledelse i digitale omgivelser og hva digitalisering gjør med eksisterende ledelsespraksiser og nye ledelsesutfordringer i skolen, og kommunikasjon og samhandling mellom leder og lærere.

---

<sup>8</sup> Studier av medarbeideres ledelse aktualiseres av et arbeidsliv med mange kompetente og bevisste medarbeidere og en utvikling i retning av flatere, teambaserte organisasjonsformer.

# Teoretiske perspektiver

Jeg vil her kort beskrive og drøfte noen teoretiske perspektiver på skoleledelse og digitalisering, som funn i analysen av empiri fra dokumentanalysen og spørreundersøkelsen vil drøftes opp mot. Hovedfokus er på teoretiske perspektiver på ledelse i skoler som er i endring og digitalisering av ledelsespraksis.

Det er forsket mye på ledelsesteori både generelt og innen skolesektoren. Men i litteraturen er det et mangfold av presiseringer i forhold til begrepet ledelse. Det er dermed ikke ett fasitsvar på den teoretiske forståelsen av god skoleledelse. Det er mange forskjellige teorier, og ledelse kan vanskelig oppfattes som bare det ene eller det andre. Møller (2004) hevder at det ikke finnes noen universell teori om god skoleledelse. Johnsen definerer ledelse som ”et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill” (gjengitt hos Møller 2004, s. 48). Leithwood & Riehl argumenterer for at det finnes en felles kjerne i de fleste definisjonene når de sier at ”ledelse handler om å gi retning og å utøve innflytelse” (gjengitt hos Møller 2004, s. 49). I jakten på de meste effektive formene for skoleledelse er det blitt utviklet en rekke ledelsesmodeller som ofte blir trukket frem som idealer for god og effektiv skoleledelse. Selv om modellene til dels har ulikt epistemologisk grunnlag, og vektlegger ulike ting, så har modellene også mange fellestrekk.

Basert på flere empiriske undersøkelser på 1970- og starten av 80-tallet utviklet Hallinger & Murphy (1985) en ledelsesmodell for instructional leadership, presentert i artikkelen *Assessing the Instructional Management Behavior of Principals* i tidsskriftet *Elementary School Journal*. Dette kan sies å være en instruerende læringssentrert ledelsesmodell hvor skoleleders innflytelse skjer gjennom å sette felles visjon og mål, og at leder må være aktiv og synlig involvert i det pedagogiske arbeidet på skolen. Perspektivet kan være ovenfra og ned, hvor skoleleder skal koordinere, instruere og kontrollere lærernes undervisning og elevenes læring. Som en motsetning til dette er transformasjonsledelse, hvor ledelse er distribuert eller delt, og skoleleder kun har indirekte innflytelse på undervisning og læring som koordinator og tilrettelegger. Perspektivet kan her være mer nedenfra og opp (jfr. Aas & Paulsen 2017, s. 54f).

Dette sammenfaller med noen av kategoriene for ledelsespraksis i Robinsons (2014, s. 50f) fem dimensjoner. Å bruke ressurser strategisk og å sørge for et velordnet og trygt miljø har mindre effekt på resultater i skolen. Å etablere mål og forventninger har sammen med å forsikre seg om kvaliteten på undervisningen som gis moderat effekt. Dette er en gjennomgående oppgave i ledelsesarbeid. Å etablere mål signaliserer hvilke områder som er viktige. Men å involvere til kollektiv innsats for målsettingsarbeid kan være utfordrende. Leder kan sette sine mål, men disse vil forbli tomme ord med mindre leder også motiverer de som må gjøre en innsats for å oppnå dem. Når det gjelder å forsikre seg om kvaliteten på undervisningen som gis setter Robinson dette sammen med pedagogisk ledelse. Pedagogisk ledelse ble først introdusert tidlig i 1980-årene og en mente at dette var rektors ansvar. Bryk et al (2010) hevder at lærere utvikler sterkere profesjonelle læringsfellesskap når de har en felles tilnærming til undervisning og læring. Den mest kraftfulle måten ledere kan påvirke kvaliteten av undervisning og læring er involvering i lærernes profesjonslæring, ifølge Robinson (2014, s. 137). Å lede lærernes læring og utvikling har stor effekt. Derfor er fokuset i denne oppgaven på denne ledelsespraksisen. Robinsons teori sier at den mest effektive måten skoleledere kan gjøre en forskjell, er ved å skape gode muligheter for samarbeid om hvordan lærerne skal forbedre undervisningen sin i overenstemmelse med det elevene skal lære. Samarbeidende læring anerkjenner at lærere er gjensidig avhengige av hverandres arbeid, og vil sørge for økt sammenheng i undervisning.<sup>9</sup>

Robinson mener videre at det er tre essensielle ledelsesferdigheter som må anvendes situasjonstilpasset i ledelsespraksisene. Det er å anvende relevant kunnskap, å løse komplekse problemer og å bygge tillitsrelasjoner. Jeg vil fremheve den sistnevnte ledelsesferdigheten. Tillit sørger for det sosiale grunnlaget som gjør et kollektivt arbeid mulig, og det er nødvendig å bygge og vedlikeholde tillitsrelasjon mellom leder og lærere. Tillit, relasjonsbygging, utvikling og synlighet er ferdighetsorienterte dimensjoner ved ledelse (jfr. Spurkeland 2013, s. 206)<sup>10</sup>, ved siden av tilbakemelding. La meg her si noe mer om tilbakemelding. Det kan ses på som et komplekst begrep som også kan omfatte veiledning og kommunikasjon.

---

<sup>9</sup> Systematisk læring i samarbeid bygger en profesjonell praksis som reduserer privat praksis hos lærerne og variasjon i undervisningskvalitet.

<sup>10</sup> Spurkeland bygger ikke sine bøker på empirisk forskning, men på mangeårig erfaring som lederutvikler. Derfor regnes bøkene hans som såkalt populærvitenskapelig, men jeg henviser likevel til ham på grunnlag av den relasjonelle dimensjonen han viser til.

Tilbakemelding handler i stor grad om kommunikasjon og språk, men det er ikke en ren språklig prosess men også en emosjonell prosess mellom mennesker i samhandling (jfr. Stålsett 2006, s 279). I følge Spurkeland (2013, s.81) finnes det tre varianter av tilbakemelding. Disse tre er positiv tilbakemelding - ros, negativ tilbakemelding - ris og ingen tilbakemelding - neglisjering. Positiv tilbakemelding kan brukes som virkemiddel for å påvirke handlinger. Når det gjelder negativ tilbakemelding er det viktig at senderen er presis på hva som ikke fungerer og at det ikke er personlig, men at ris derimot gis i beste mening for å føre til forbedringer. Ingen tilbakemelding, neglisjering, kan ifølge Spurkeland sammenliknes med en form for mobbing og kan også være ødeleggende for arbeidsmiljøet. Viddal (2007) hevder at tilbakemelding handler om å se den andre og gi respons, og at dette er en betingelse for læring på alle nivåer i skolen.

Jeg ser skoleledelse i et relasjonelt perspektiv og som «noe man gjør sammen», jfr. Uhl-Bien i artikkelen Relational Leadership Theory – Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing (2006). Sørhaug definerer ledelse som noe som er ”først og sist en relasjon». Den baserer seg på et mandat, men «mandatet er en levende sosial prosess av makt og tillit som ledelsen både blir gitt og må ta både ovenfra og nedenfra» (1996, s. 45). Ledelse er en sosial praksis som innebærer samhandling mellom leder og lærere.

Relasjonelle ferdigheter er sentralt for alle dimensjoner ved ledelse. Men kan hende er det ikke blitt sett nok på selve samhandlingen som skjer mellom ledere og lærere, noe Crevani et al (2010) fremhever. Crevani et al hevder at studie av ledelse må baseres på en prosessontologi der fokus er på ledelsespraksiser slik de blir konstruert gjennom samhandling. Dette impliserer at ledelse er en spesifikk relasjon til andre der en påvirker hverandre. Spurkeland (2013, s. 22) sier det på den måten at ledelse er å ha relasjoner der ens rolle er å bidra med noe som karakteriseres som ledelse. Spurkeland antar at om relasjon er på plass trengs det mindre kontroll og ledelse. Er relasjonen svak er det større usikkerhet. Å lede forstås som å være i en aktiv relasjon til noen en har lederansvar for.

Jeg knytter meg i denne oppgaven til et utgangspunkt om skandinavisk institusjonalisme, hvor skoler forstås å ha en særegen organisasjonslogikk som kan betegnes som løst koblet system. Weick (2001, s. 673) skriver at skoler «ikke er som andre organisasjoner, og må bli ledet på en annen måte». «Den operative kjernen i utdanningsorganisasjoner (klasserommet og undervisning) er løst koblet til den formelle strukturen (mål) og lærerens praksis og handlingsteorier (erfaringsbasert kunnskap) «privatisert», skriver Brunsson (1989, gjengitt hos Paulsen 2011, s. 107). Lærernes undervisning ses på som usystematisk og periodisk koblet til skolens administrasjonsstruktur og ledelse, og det synes å være en usynlig «kontrakt» om relasjonen og samhandlingen mellom leder og lærere, påpeker Berg (1996, gjengitt hos Paulsen 2011, s. 111).

I dag er skoler i endring, uten at måten skoler ledes på nødvendigvis har endret seg så mye. Schenninger (2014) er en av dem som påpeker dette paradokset når han sier: “As schools change, leadership must as well.» Digital teknologi er fundamentale ressurser, og ikke bare verktøy, i ledelse (jfr. Bygstad & Lanestedt 2017). Målet for teknologisk innovasjon er ikke bare å endre på eksisterende praksis, men også å transformere ledelsespraksiser. Digitale ressurser er globale, og ikke knyttet til et sted.<sup>11</sup> Digitale ressurser er generelle, og kan brukes til mange flere formål enn de er laget til. Digitale ressurser er generative, og kan føre til mer innovasjon og bruk i selvforsterkende prosesser. Digitale ressurser er generøse, og kan gjenbrukes. Bruk av digitale ressurser i skoleledelse kan allikevel innebære utfordringer. Det kan være vanskeligere å bygge tillit og mer utfordrende å kommunisere tydelig. Hva gjør digitalisering med ledelsespraksiser i skolen, og kommunikasjon og samhandling mellom leder og lærere? Det kan føre med seg nye ledelsesutfordringer, men kan også endre eksisterende ledelsespraksiser. I denne studien peker jeg først og fremst på utfordringer med å bygge og vedlikeholde tillit og dårligere kommunikasjonsprosesser i denne studien.

---

<sup>11</sup> Christensen (2008) har i denne sammenheng lansert teorier om disruptive klasserom, der elevene har lokal tilknytning til skolen men virtuell tilstedeværelse i undervisning. Kanskje kunne en snakke om disruptive lærerrom, der lærerne har en viss fysisk tilknytning til skolen gjennom fysiske samlinger, men virtuell tilstedeværelse i «klasserommet»?

Jeg har her kort beskrevet og drøftet noen teoretiske perspektiver på skoleledelse og digitalisering, som funn i analysen av empiri fra dokumentanalysen og spørreundersøkelsen senere vil drøftes opp mot. Det finnes mange forskjellige teorier om ledelse, og jeg har vist til at ulike perspektiver kan gi ulike ledelsesmodeller. Jeg ser skoleledelse i et relasjonelt perspektiv, og fokuserer på selve samhandlingen som skjer mellom ledere og lærere. Fordi forskning og teori har pekt på involvering i lærerens profesjonslæring – å lede lærernes læring og utvikling – som den mest kraftfulle måten ledere kan påvirke kvaliteten av undervisning og læring på, så er det fokus i denne oppgaven på denne ledelsespraksisen. Jeg fremhever ledelsesferdigheten å bygge tillitsrelasjoner, som må anvendes situasjonstilpasset i ledelsespraksisen med å lede lærernes læring og utvikling.

# Forskningsdesign og metodevalg

Jeg vil her kort redegjøre for hvordan jeg har gått frem i arbeidet med innsamling og analyse av det empiriske materialet i studien.

Først vil jeg gjennom en dokumentanalyse se etter hva nasjonale styringsdokumenter – nærmere bestemt noen utvalgte Stortingsmeldinger - sier om relasjonen og samhandlingen mellom leder og lærere.

Jeg bruker tolkning til å finne ut hva de nasjonale styringsdokumentene sier om relasjonen og samhandlingen mellom leder og lærere. Jeg analyserer dermed skrevne tekster for å få tak i hva som blir kommunisert og tolker innhold i dokumentene. Duedahl & Jacobsen (2010, s. 18) kaller dokumentanalyse for en «diskret» forskningsmetode, fordi en i arbeidet med dokumenter verken ”kommer i fysisk nærkontakt eller påvirker de mennesker, hvis handlinger eller ytringer en studerer”.<sup>12</sup>

Jeg systematiserer utvalgte tekstutdrag med sikte på å belyse problemstillingen i studien. Problemstillingen handler om opplevelse og forståelse av relasjonen og samhandlingen mellom leder og lærere i en norsk nettskole, men da er det interessant å ta utgangspunkt i hva som er myndighetenes forståelse av denne relasjonen og samhandlingen først.<sup>13</sup>

Gjennom dokumentanalysen fremskaffes empiri gjennom foreliggende kildemateriell. Thagaard (2009, s. 59) skriver at dokumentanalyse «skiller seg fra data forskeren har samlet inn (...) ved at dokumentene er skrevet for et annet formål enn det forskeren skal bruke dem til». Når jeg velger å ta i bruk allerede tilgjengelige dokumenter som kilder er det viktig at jeg forstår hvorfor tekstene er skrevet, med hvilket formål, hvem sin(e) fremstillinger som

---

<sup>12</sup> Som tilnærming har dokumentanalysen sitt forbilde i historisk metode. Dokumentanalyse kan karakteriseres som metoden imellom – den mer nøytrale mellom det distanserte spørreundersøkelsen og det nærværende intervjuet.

<sup>13</sup> På et vis er det en enkel form for diskursanalyse, ved å sette ting inn i en større helhet av tankemønstre (jfr. Grønmo 2004, s. 128).



kommer frem, i hvilken kontekst tekstene er blitt utformet i og for hvem tekstene er skrevet for. Så hva er egentlig Stortingsmeldinger?

Stortingsmeldinger inneholder orienteringer til Stortinget. Stortingsmeldingene forteller om regjeringens synspunkter og planer for et bestemt område og gir Stortinget anledning til å uttale seg. Stortingsmeldinger vil ofte ha karakter av å være en rapport til Stortinget om arbeid som er gjort på et spesielt felt, eller drøfting av og forslag til fremtidig politikk.

Lynggaard (2012, s. 166f) og Grønmo (2004) gir råd for metodiske overveielser med tanke på autensitet, troverdighet, representativitet og mening ved dokumentanalyse. De nasjonale styringsdokumentene jeg bruker som kilder er førstehåndskilder og offentlige dokumenter tilgjengelige for alle på regjeringens nettsider. Med tanke på dokumentenes autensitet kan opprinnelsen til, og avsenderen, identifiseres tydelig, det er Kunnskapsdepartementet. Jeg har valgt dem fordi de er autoritative. De er skrevet av dem som legger føringer for den politiske styringen av skolen. Dokumentene har stor troverdighet, og kan karakteriseres som representative for myndighetenes vektlegginger og gir mening inn i skolekonteksten.

En dokumentanalyse kan både substansielt og intensjonelt ta ulike former etter kildens karakter og hva den som foretar analysen ønsker å undersøke (jfr. Duedahl og Jacobsen 2010, s. 14). Jeg bruker dokumentanalysen for å lage et normativt grunnlag for spørreskjemaet på e-post til ledere og lærere. Forskningsspørsmålene til hoveddelen av innsamlingen av empiri, spørreundersøkelsen, vil følge av funn i den første delen av oppgaven, ut fra hva som blir vektlagt i de nasjonale styringsdokumentene om relasjonen og samhandlingen mellom leder og lærere. Ved å bruke funn fra dokumentanalysen som grunnlag for forskningsspørsmål, får jeg forskningsspørsmål til spørreskjema som er relevante og representative for hva myndighetene vektlegger for skole.

Selv om jeg bruker spørreundersøkelse (survey) som metodisk tilnærming i hoveddelen av studien, ved bruk av spørreskjema (questionnaire), er det med en kvalitativ tilnærming. Jeg ønsker å få innblikk i respondentenes perspektiv. Jeg ønsker å løfte opp opplevelsene og erfaringene til ledere og lærere knyttet til å lede og bli ledet i digitale omgivelser. Derfor bruker jeg åpne spørsmål, i form av en tekstboks, hvor respondentene kan oppgi unike svar. I spørreskjemaet er det noen få avkryssningsspørsmål, men flest spørsmål med fritekstsvar.

Med denne tilnærmingen får respondenter frihet til å svare nøyaktig det de mener om temaet. Jeg håper å kunne få utforskende empiri om relasjonen og samhandlingen mellom leder og lærere, i «den digitale samtalen». Vel så interessant kan være spenninger og dilemmaer mellom svarene og mellom linjene.

Det er gjort et systematisk, men ikke tilfeldig utvalg (jfr. Halvorsen 2008). Det er ikke-sannsynlighetsutvalg, og jeg kan ikke generalisere data. Allikevel vil jeg hevde at jeg kan antyde noen implikasjoner funn i studien kan ha for skoleledelse. Min studie er en casestudie, og studieobjektet mitt er ledere og lærere i en norsk nettskole, som tilbyr undervisning i fag på grunnskolenivå til norske elever bosatt i utlandet. Skolen har ansatte som arbeider over nett fra rundt i Norge.<sup>14</sup>

Jeg begynte med å sette opp et hierarki av de nasjonale styringsdokumentene for skolen. Det betyr at jeg først søkte i lover; opplæringsloven fra 1998. Der fant jeg i det hele tatt lite om ledelse. Så gikk jeg til forskrifter, og først og fremst læreplanverket. I Generell plan av læreplanen fra 1994 fant jeg ikke noe relevant. I Prinsipper for opplæringen fra 2006 fant jeg et tekstutdrag om at en skal bidra til at lærere (...) fremstår som tydelige ledere. Det var først i tredje gruppe av autoritative nasjonale styringsdokumenter – nemlig Stortingsmeldinger fra Kunnskapsdepartementet – at jeg fant mye relevant for studiens problemstilling.

Jeg søkte opp alle Stortingsmeldinger fra Kunnskapsdepartementet de siste tiåret (fra 2008 til 2017). Fordi Stortingsmeldinger kan inngå i en rekke der det er relevant å se flere år i sammenheng, har jeg sett på Stortingsmeldinger over ett tiår. Jeg åpnet disse elektronisk og søkte med søkeordet «lede» i alle disse meldingene for deduktivt å finne referanser til relasjonen og samhandlingen mellom leder og lærere. Det gav meg flere hundre treff i hver Stortingsmelding, og jeg leste gjennom alle treff. På bakgrunn av dette plukket jeg ut tekstutdrag jeg tolket som relevant for tema og problemstilling i studien. Jeg har gjort et formålsoverordnet utvalg, ved at jeg har søkt etter og valgt ut tekstutdrag fra de Stortingsmeldingene som er mest relevant for problemstillingen i studien. Jeg har gruppert disse tekstutdragene i fem kategorier. Utvalg av tekstutdrag er gjort med henblikk på å synliggjøre innhold i Stortingsmeldingene om skoleledelse, men utdragene gjenspeiler ikke

---

<sup>14</sup> Når skolen søker etter nye lærere søker de etter lærere med erfaring med nettbasert fjernundervisning og særdeles god IKT-kunnskap - og med nettet som arbeidssted.

mengden av det materialet som ligger. Utvelgelsen kan problematiseres som et svakt punkt i innsamlingen av empiri, da den kan fremstå usystematisk og subjektiv, og kan bidra til å svekke analysens validitet.

Validitet dreier seg om at en fremgangsmåte er den riktige metoden en har brukt for å finne svar på det en har som mål å finne ut av (jfr. Kvale & Brinkmann 2009 og Emstad & Postholm 2010). Jeg har tilstrebet å være saklig og pålitelig i utvelgelsen av tekstutdrag – men egen fortolkning kan være en mulig feilkilde og gi en selektiv forståelse. Dokumentenes tilgjengelighet, autensitet og troverdighet, som nevnt over, bidrar derimot til å styrke analysens validitet. Empiri hentet fra Stortingsmeldingene er allikevel varige og reliable i den forstand at det er mulig å gå tilbake og se hva som står skrevet, for teksten er tilgjengelig i samme form uavhengig av tid, sted og leser.

Empirien fra dokumentanalysen ga meg noen tydelige og relevante kategorier, og mulige forskningsspørsmål, å bruke videre i studien. Med det ble fenomenet som inngår i den overordnede problemstillingen om ledelse og relasjonen og samhandlingen mellom leder og lærere operasjonalisert i noen mulige kategorier. Kategoriene jeg endte opp med, for å bruke videre i spørreskjemaet, var både et resultat av en deduktiv og induktiv tilnærming. Jeg har dermed brukt en abduktiv tilnærming, en kombinasjon av induktive og deduktive slutninger. Deduktivt har jeg, med et gitt utgangspunkt, lett etter tekstutdrag som sier noe om skoleledelse. Samtidig har jeg induktivt vært åpen for andre tekstutdrag, ved at det empiriske materialet belyste flere sider.

Spørreskjemaet (questionnaire) fikk 12 spørsmål, og lenke til spørsmålene (kan leses her <https://app.easyquest.com/q/Tb3x6>) ble sendt i e-post via rektor, til teamledere og lærere i løpet av oktober 2018. En rektor, to teamledere og fem lærere (av totalt 15 lærere) svarte på spørreskjemaet innen utgangen av november 2018. Rektor og teamledere svarte på tilsvarende spørsmål fra deres perspektiv (kan leses her <https://app.easyquest.com/q/Np9y4>). Jeg fikk inn et passende antall svar fra hver delgruppe av populasjonen, og utvalget må sies å kunne være stratifisert.

Analysen av empiri fra spørreundersøkelsen gjennomføres ut fra en hermeneutisk tilnærming (jfr. Thagaard 2009). Den hermeneutiske sirkelen danner kjernen i analyseprosessen. Analysen foregår under hele prosessen i en interaksjon mellom empiri, teoretiske perspektiver

og innblikk fra tidligere relevant forskning – og meg som forsker sin forforståelse. Bruk av hermeneutisk fortolkning for å få tak i respondentenes opplevelser i en gitt sosial samhandling mellom ledere og lærere, kan faktisk betraktes som en utvidet tekstanalyse (jfr. Postholm 2005). Fortolkning av utsagns symbolske betydning, foregår i en dobbelthermeneutisk prosess hvor jeg tolker noe som allerede er fortolket av respondentene.

Jeg har her kort redegjort for hvordan jeg har gått frem i arbeidet med innsamling og analyse av det empiriske materialet, gjennom bruk av dokumentanalyse og spørreundersøkelse som metodisk tilnærming til å svare på studiens overordnede problemstilling. Dokumentanalyse og spørreundersøkelse kan betraktes som to vidt forskjellige metoder, hvor i den første jeg har avstand til det jeg studerer, mens i den andre søker nærhet til det jeg studerer. Jeg utførte dokumentanalyse for å få et normativt utgangspunkt for spørreskjemaet. Selv om det er et spørreskjema som anvendes, så søker det nærhet til respondentene og deres oppfatning og perspektiv på tema, nemlig relasjonen og samhandlingen mellom leder og lærere i en digital skole. Jeg har ønsket å løfte opp opplevelsene og erfaringene til ledere og lærere knyttet til å lede og bli ledet i digitale omgivelser. Jeg vil hevde at forskningsdesign og metodevalg er valid og reliabelt til å svare på problemstillingen for studien.

## Presentasjon av empiri fra dokumentanalysen

Målet med dokumentanalysen av noen nasjonale styringsdokumenter er å lete etter politiske forventninger til skoleledelse i formuleringene i dokumentene. Hva sier Stortingsmeldingene om skoleledelse og relasjonen og samhandlingen mellom leder og lærere?

I dokumentanalysen har jeg gjort bruk av abduktive slutninger i analysen av empiri. Det betyr en kombinasjon av induktive og deduktive slutninger. Jeg har, som redegjort for i forrige kapittel, deduktivt lete etter tekstutdrag jeg tolket som relevant for studiens problemstilling, med en klar forforståelse og innfallsvinkel. Samtidig har jeg vært åpen for alle tekstutdrag som kan være relevante selv om de ikke eksplisitt omtaler relasjon eller samhandlingen mellom leder og lærere. Jeg har søkt frem og lest tekstutdragene, og grupper dem i noen kategorier, for å få en oversikt og forstå tekstutdragene hermeneutisk i en større sammenheng. Tekstutdragene og kategoriene danner bakgrunnen for forskningsspørsmålene for spørreundersøkelsen i studien.

Tekstutdrag er hentet fra fem Stortingsmeldinger:

Stortingsmelding 21 (2016–2017) *Lærelyst – tidlig innsats og kvalitet i skolen*

Stortingsmelding 28 (2015–2016) *Fag – Fordypning – Forståelse — En fornyelse av Kunnskapsløftet*

Stortingsmelding 22 (2010 – 2011) *Motivasjon – Mestring – Muligheter – Ungdomstrinnet*

Stortingsmelding 19 (2009–2010) *Tid til læring – oppfølging av Tidsbrukutvalgets rapport*

Stortingsmelding 31 (2007–2008) *Kvalitet i skolen*



## «Ledelse av lærende fellesskap»



Etter lærernes kompetanse er skoleledelse blant de faktorene som betyr mest for elevenes læring. (2017, s. 35)

(Jfr. Hattie (2009), Robinson et al (2009), Leithwood et al (2004))

Den nyeste Stortingsmeldingen fra 2017 om tidlig innsats og kvalitet i skolen jeg har hentet empiri fra omtaler også forskning av Hattie (2009), Robinson et al (2009, 2008) og Leithwood et al (2012, 2004). De fokuserer på at leder er blant de viktigste faktorene som betyr mest for elevenes læring – som ledere av lærende fellesskap. Dette danner grunnlaget – og

utgangspunktet – i min studie for hvorfor det er interessant å se nærmere på ledelse. Det er for læring at ledelsen skal fungere.

## «Dialogbasert ledelse»



Ledelse som bidrar til at kollegiet er enige om mål og utfordringer og som gir de ansatte rom, tillit og trygghet til å prøve ut nye løsninger, er avgjørende.

(2016, s. 69)

I den nest nyeste Stortingsmeldingen fra 2016 om fornyelse av Kunnskapsløftet finner jeg relevante tekstutdrag til kategorier om mål og utvikling, relasjoner og tillit og utfordringer og pedagogisk arbeid. Det heter i Stortingsmeldingen at ledelse som bidrar til at kollegiet er enige om mål og utfordringer og som gir de ansatte rom, tillit og trygghet til å prøve ut

nye løsninger er avgjørende (s. 69). Det heter også at elevenes læring øker når læreren har klare mål, eksplisitt formulerte regler for undervisningen og fremstår som en synlig leder (s. 68). Myndighetene påpeker også at skoleledelsen og skoleeier har et viktig ansvar i å støtte skolens pedagogiske arbeid. «Skolebaserte utviklingsprosesser der de faglige diskusjonene av læreplanene er knyttet til å forbedre undervisningen og elevenes læring, bidrar til kompetanseutvikling og forbedring av opplæringen for elevene.» (s. 70). Stortingsmeldingen setter opp fire sentrale perspektiver: Kvalitet i norsk skole i et internasjonalt perspektiv, lokalt ansvar for kvalitetsutvikling, læring og profesjonsutvikling i skolen og «dialogbasert» ledelse (s. 72).

## «Nest viktig og indirekte betydning»



Nest etter læreren representerer skoleledelsen den viktigste enkeltfaktoren for elevenes læring. (jfr. Leithwood et al 2004)

Skoleledelsen har først og fremst indirekte betydning for elevresultater gjennom å påvirke lærerrekuttering, ambisjonsnivå, normer, kultur og arbeidsmiljø.

(2011)

I Stortingsmeldingen fra 2011 om ungdomstrinnet er det allerede referert til Leithwood et al (2004), om at skoleledelsen er en viktig faktor for elevenes læring. I denne Stortingsmeldingen presiseres det at ledelsen først og fremst har indirekte betydning for elevresultater gjennom å påvirke lærerrekuttering, ambisjonsnivå, normer, kultur og arbeidsmiljø. Relevante

tekstutdrag fra denne Stortingsmeldingen handler om kultur og møter.

## «Tid til læring»



Skoleleder må utvikle god og effektiv møtestruktur og møtekultur i samarbeid med lærerkollegiet. (2010, s. 8)

Det må utøves tydelig ledelse på alle nivåer, parallelt med god kommunikasjon (...) (2010, s. 13)

God skoleledelse kjennetegnes (...) ved god kommunikasjon, vektlegging av relasjonsbygging i kollegiet og en bevisst holdning til hvordan forholdene kan legges til rette for lærernes undervisning. Skoleledere må evne å bygge opp skoler til lærende organisasjoner ved å være oppdatert og oppdatere, stimulere og dele på ansvar og oppgaver, være utprøvende og ta sjanser – hele tiden med elevenes læring og resultater for øyet. (2010, s. 13)

I Stortingsmeldingen fra 2010 som omhandler oppfølging av Tidsbruksutvalgets rapport er det mange tekstutdrag som er relevante for problemstillingen i studien. Det er jo interessant at dette er i en Stortingsmelding som handler om det er nok tid til læring.

Det heter blant annet at skoleleder må sørge for at arbeidsplanfestet tid blir brukt målrettet og effektivt til skolens kjerneoppgaver, og at skoleleder må utvikle god og effektiv møtestruktur og møtekultur i samarbeid med lærerkollegiet. (s. 8). Relevante tekstutdrag fra denne Stortingsmeldingen handler om kultur og møter.

Under kapittel 2 om profesjonelle skoleledelse står det mye relevant. Det står blant annet at det må utøves tydelig ledelse på alle nivåer, parallelt med god kommunikasjon (s. 13). Disse tekstutdragene handler om kommunikasjon og tilbakemeldinger.

Det slås fast at god skoleledelse innebærer å ta ansvaret for elevenes læringsresultater og læringsmiljø. Ifølge myndighetene kjennetegnes god skoleledelse også ved god kommunikasjon, vektlegging av relasjonsbygging i kollegiet og en bevisst holdning til hvordan forholdene kan legges til rette for lærernes undervisning. Det forventes at skoleledere



evner å bygge opp skoler til lærende organisasjoner ved å være oppdatert og oppdatere, stimulere og dele på ansvar og oppgaver, være utprøvende og ta sjanser – hele tiden med elevens læring og resultater for øyet. Relevante tekstutdrag fra denne Stortingsmeldingen handler om kommunikasjon og tilbakemeldinger, relasjoner og tillit og utfordringer og pedagogisk arbeid.

## «Tid for læring»



I en engelsk studie (Day et al 2009), der intensjonen var å påvise sammenhenger mellom skolelederes holdninger og handlinger og elevens læringsutbytte, oppsummeres suksessfulle skolelederes arbeid i ti punkter.

Beskrivelsene kan i norsk sammenheng kjennes igjen i definisjonen av pedagogisk ledelse, slik den er definert i evalueringen av Kunnskapsløftet:

Pedagogisk ledelse handler om den type ledelse som er knyttet til det som er kjernevirksomheten i organisasjonen. I skolen er det elevenes læring.

Pedagogisk ledelse i skolen omfatter da de aktivitetene som både ledere, lærere, elever og andre tar initiativ til, for å påvirke hverandres motivasjon, kunnskap, læring, følelser og praksis. (...) Det handler om å lede, legge til rette for, og involvere seg i skolens samlede læringsprosesser. (jfr. Møller et al 2009)

Stortingsmeldingen viser til Robinson et al (2008) og den internasjonale studien om sammenhengen mellom ledelse og elevenes læringsresultater.

Stortingsmeldingen viser at myndighetene henviser til forskning og undersøkelser i stor grad for utformingen av politiske forslag knyttet til skolesektoren.

Stortingsmeldingen viser til at norske skoleledere er betydelig mer orientert i retning av administrativt enn pedagogisk lederskap (s. 81). Det hevdes at lærere får lite konkret tilbakemelding. Tidsbrukutvalget mente at forholdene for norske skoleledere måtte endres slik at forholdsvis mer tid kunne bli brukt til pedagogiske oppgaver og mindre tid til administrative oppgaver. Grunnen er en forståelse av at god ledelse er avgjørende for lærernes tidsbruk og elevens læring.

## «Tid for læring»



- Ledelse og organisering er viktig for lærernes tidsbruk.
- – Norske skoleledere er betydelig mer orientert i retning av administrativt enn pedagogisk lederskap.
- – Det er svak evalueringskultur i norsk skole på alle nivå. Lærere får lite konkret tilbakemelding.
- Forventninger til norske skoleledere er høye, og undersøkelser viser at lederne har fått mer omfattende oppgaver og ansvar de siste årene.
- - Forholdene for norske skoleledere må endres slik at de kan bruke forholdsvis mer tid til pedagogiske oppgaver og mindre tid til administrative oppgaver.

(2010, s. 81)

Tid og kvalitet henger nøye sammen. Skoler som har spesielt gode resultater kjennetegnes av en felles skolekultur der lærerne og ledelsen jobber mot felles mål, og der de grunnleggende verdiene kan gjenfinnes i det praktiske arbeidet med elevene. Stortingsmeldingen fremholder at lærerne er skolens viktigste ressurs, og at det derfor er avgjørende at skoleledelsen har et bevisst forhold til

utvikling av lærernes kompetanse, utnyttelse av den samlede kompetansen på skolen og bruk av lærernes tid – at det er nok tid til å diskutere og utvikle profesjonskunnskap som er nyttig for lærernes arbeid.

## «Læring i det daglige»



Læring i det daglige handler om å få tilbakemeldinger fra kolleger og ledere og å bli utfordret og støttet i arbeidsutførelsen.

Det forutsetter stor åpenhet og tillit mellom kolleger og mellom lærer og ledere.

Undersøkelser viser at lærere som får hyppige tilbakemeldinger, oppnår bedre resultater med elevenes læring.

Lærere ved skoler som i stor grad benytter kollektive arbeidsformer, har mulighet til å samarbeide om undervisningen og dele og reflektere over egen praksis rapporterer selv om en større grad av variasjon i arbeidsmåter, bedre tilpasset opplæring, større bevissthet om læringsmålene og større bevissthet om læringsmiljøets betydning.

(2008, s. 42)

resultater med elevenes læring. Det hevdes at dette forutsetter stor åpenhet og tillit mellom kolleger og mellom lærere og ledere.

I den eldste Stortingsmeldingen fra 2008 om kvalitet i skolen er det også mange tekstutdrag som er relevante med hensyn til temaet i studien. Det nevnes blant annet tilbakemeldinger fra kolleger og ledere og å bli utfordret og støttet i arbeidsutførelsen. Det vises til undersøkelser som viser at lærere som får hyppige tilbakemeldinger oppnår bedre

## «Ledelse av praksisfelleskap»



Læreren står ikke alene i sitt arbeid, men er del av et skolefelleskap ledet av skoleleder.

Skoleleder har betydning for elevenes læringsutbytte og trivsel på flere måter. Først og fremst ved å ha ansvar for å sette felles mål og inspirere til felles innsats for å nå målene og vurdere om målene er nådd. Skoleledelsen må også prioritere tilgjengelige ressurser på best mulig måte.

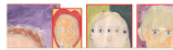
Forventningene til norske skoleledere er høye. Skolelederne har fått mer omfattende oppgaver og ansvar de siste årene.

(2008)

aksept for at det utøves lederskap. Dette sier mye om relasjonen og samhandlingen mellom leder og lærere. Det står i Stortingsmeldingen at for å lykkes må lederen ha analytisk og pedagogisk kompetanse, evne til å håndtere motsetninger og interessekonflikter og evne til å kommunisere godt med ulike aktører både internt og eksternt.

Det pekes i Stortingsmeldingen på at leder har betydning for elevenes læring først og fremst ved å ha ansvar for å sette felles mål og inspirere til felles innsats for å nå målene og vurdere om målene er nådd. Det hevdes at skoleleder er pliktig til å arbeide for å videreutvikle skolen. Skoleleder må ha kompetanse og vilje til å lede, og blant lærerne må det være en

## «Ledelse og praksis»



Skolen har lite tradisjon for at ledelsen påvirker lærernes arbeid direkte. I mange skoler råder det en stilltiende enighet om at ledelsen ikke skal blande seg for mye inn i det lærerne driver med. Ofte opplever lærerne at lederne ikke er opptatt av hva de gjør og om de er gode nok.

Det synes også å være uvanlig at ledelsen gjennomfører klasseromsobservasjon, eller gir lærere forslag om hvordan de kan forbedre sin undervisning.

Forskning viser at ledelsens kobling til lærernes arbeid og den pedagogiske praksisen varierer. Det finnes indikasjoner på at mer vekt på læringsresultater gir rektorene større legitimitet til å gripe inn i lærernes arbeid.

De fleste skoleledere uttrykker et ønske om å prioritere pedagogisk ledelse. (2008)

I den snart ti år gamle

Stortingsmeldingen ble det vist til at

skolen har hatt lite tradisjon for at

ledelsen påvirker lærernes arbeid direkte.

I mange skoler rådde det en stilltiende

enighet om at ledelsen ikke skulle blande

seg for mye inn i det lærerne drev med.

Men det kunne føre til at lærerne

opplevde at lederen ikke var opptatt av

hva de gjorde og om de var gode nok – og lærere med lav kvalitet på undervisningen ble sjelden gitt nødvendig oppfølging. Det var uvanlig med klasseromsobservasjon og at leder gav lærere forslag om hvordan de kunne forbedre sin undervisning. Lederens kobling til lærernes arbeid og den pedagogiske praksisen varierte. I denne Stortingsmeldingen fremheves det at rektor og øvrig skoleledelse har ansvar for å sette mål og lede det pedagogiske arbeidet.

Analysen av Stortingsmeldingene viser at forståelsen av skolelederrollen har endret seg over tid, på bare ti år. For ti år siden var fokuset på at rektor og skoleledere skal være tydelige ledere med høye forventninger, og ha fokus på elevenes læring gjennom å overvåke, kontrollere og følge opp læringsarbeidet. Nå forventes det at rektor og skoleledere legger til rette for en distribuert ledelsespraksis der flere utøver ledelse. Skoleledelsen oppfordres til å skape prosesser der aktivitetene mellom lærere i team er avgjørende.<sup>15</sup> Det kan nærmest være snakk om et slags paradigmeskifte i forståelsen av skoleledelse, fra instruerende ledelse til transformasjonsledelse, som ble introdusert i kapittelet om teoretiske perspektiver.

Presentasjon av empiri fra dokumentanalysen av noen utvalgte nasjonale styringsdokumenter viser at myndighetene legger et fokus på lærende ledelse og pedagogisk ledelse, og poengterer sammenhengen mellom ledelse og læringsresultater. Det er mer enn å tilrettelegge for lærernes pedagogiske arbeid – å ha mer direkte påvirkning på undervisning og læring. Gjennom spørreundersøkelsen vil det være interessant å se hvordan en kan lede pedagogisk når ledelsen skjer i digitale omgivelser.

<sup>15</sup> Ifølge Paulsen & Høyer (2016) er denne ledelsesforståelsen, et involverende lederskap i samspill, tilsvarende representert i skoleledelseskulturer også i andre nordiske land.

Ut ifra hva som er vektlagt om ledelse og skolen i tekstutdragene i Stortingsmeldingene, har jeg kommet frem til følgende kategorier. Det er kategorier som jeg formulert og skissert. Det dreier seg om totalt fem kategorier:

«MÅL OG UTVIKLING»

«RELASJONER OG TILLIT»

«KULTUR OG MØTER»

«KOMMUNIKASJON OG TILBAKEMELDINGER»

«UTFORDRINGER OG PEDAGOGISK ARBEID»

Dokumentanalysen har gitt meg noen forskningsspørsmål med utgangspunkt i tekstutdrag fra Stortingsmeldingene i hver av disse kategoriene.

Med dette er fenomenet som inngår i den overordnede problemstillingen om ledelse og relasjonen og samhandlingen mellom leder og lærere blitt operasjonalisert i noen mulige kategorier.

Innenfor hver kategori har jeg formulert noen spørsmål, som vil bli brukt som utgangspunkt for spørsmålene i spørreskjema til ledere og lærere.

Under «MÅL OG UTVIKLING»

1. Hvordan bidrar leder til at kollegiet er enige om mål?
2. Hvordan diskuteres og utvikles profesjonskunnskap, og deles og reflekteres det over egen praksis, i digitale kanaler?

Under «RELASJONER OG TILLIT»

3. Hvordan bygges relasjoner i digitale omgivelser?
4. Hvordan gir leder lærere rom tillit og trygghet til å prøve ut nye løsninger?

Under «KULTUR OG MØTER»

5. Hvordan påvirker leder normer, kultur og arbeidsmiljø?
6. Hvordan har leder utviklet god og effektiv møtestruktur og møtekultur i samarbeid med lærerne?

Under «KOMMUNIKASJON OG TILBAKEMELDINGER»

7. Hvordan kan tydelig ledelse og god kommunikasjon utøves gjennom digitale kanaler?
8. Hvordan får lærere tilbakemelding fra leder – og andre lærere - i digitale omgivelser?

Under «UTFORDRINGER OG PEDAGOGISK ARBEID»

9. Hvordan blir lærerne utfordret og støttet i arbeidsutførelsen? Opplever lærerne at leder er opptatt av hva de gjør?
10. Hvordan fokuserer ledere og lærere på sitt pedagogiske arbeid gjennom digitale kanaler?

## Analyse av empiri fra spørreundersøkelsen

Jeg vil her presentere og analysere empiri fra spørreundersøkelsen og hva lederne og lærerne svarte på spørsmålene. Jeg finner spenninger og dilemmaer mellom svarene og mellom linjene. Det usagte, det mellom linjene, i samspillet mellom leder og lærere, i «den digitale samtalen», er vel så interessant for min studie.

Analysen av svarene gjøres opp mot funn fra tidligere forskning og teoretiske perspektiver presentert tidligere i denne oppgaven.

Med utgangspunkt i spørsmålene som ble utledet av funn i dokumentanalysen, delt i kategoriene «MÅL OG UTVIKLING», «RELASJONER OG TILLIT», «KULTUR OG MØTER», «KOMMUNIKASJON OG TILBAKEMELDINGER» og «UTFORDRINGER OG PEDAGOGISK ARBEID», ble følgende sett av intervju spørsmål stilt til henholdsvis ledere og lærere. Se spørreskjema (questionnaire) på neste side.

Jeg fikk svar fra en rektor, to teamledere og fem lærere. Rektor sitter på hovedkontoret til skolen, mens teamledere og lærere sitter kun på hjemmekontor. Teamlederne har hver en liten ressurs til ledelse (15 %)<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Mye av ressursene til ledelse blir brukt opp mot kollegaveiledning av læringsplattform.

SPØRSMÅLENE TIL LEDER:	SPØRSMÅLENE TIL LÆRERNE:
Hvilken digital kanal bruker du som rektor/teamleder for kommunikasjon og tilbakemelding med lærerne?	
Hvordan utfordrer og støtter du lærerne i arbeidsutførelsen? Opplever du som rektor/teamleder at lærerne er opptatt av at du ser hva de gjør?	Hvordan blir du som lærer utfordret og støttet i arbeidsutførelsen? Opplever du som lærer at rektor/teamleder er opptatt av hva du gjør?
Hvor ofte har du som rektor/teamleder kontakt (skriftlig eller muntlig) med alle lærerne?	Hvor ofte har du som lærer kontakt (skriftlig eller muntlig) med din rektor/teamleder?
Hvor ofte møter du som rektor/teamleder alle lærerne ansikt til ansikt?	Hvor ofte møter du rektor/teamleder ansikt til ansikt?
Hvordan fokuserer du som rektor/teamleder, sammen med lærerne, på det pedagogiske arbeidet gjennom digitale kanaler?	Hvordan fokuserer rektor/teamleder og dere som lærere på det pedagogiske arbeidet gjennom digitale kanaler?
Hvordan gir du som rektor/teamleder tilbakemelding til lærere, når denne tilbakemeldingen foregår i digitale kanaler?	Hvordan får du som lærer tilbakemelding fra rektor/teamleder, når denne tilbakemeldingen foregår i digitale kanaler?
Hvordan mener du at ledelse og god kommunikasjon kan utøves gjennom digitale kanaler?	Hvordan mener du at ledelse og god kommunikasjon kan utøves gjennom digitale kanaler?
Hvordan har du som rektor/teamleder bidratt til å utvikle god og effektiv møtestruktur og møtekultur i samarbeid med lærerne?	Hvordan har rektor/teamleder bidratt til å utvikle god og effektiv møtestruktur og møtekultur i samarbeid med dere som lærere?
Hvordan mener du at lærere påvirker normer, kultur og arbeidsmiljø?	Hvordan mener du at rektor/teamleder påvirker normer, kultur og arbeidsmiljø?
Hvordan gir du som rektor/teamleder lærere rom, tillit og trygghet til å prøve ut nye løsninger?	Hvordan gir rektor/teamleder deg som lærer rom, tillit og trygghet til å prøve ut nye løsninger?
Hvordan mener du at relasjonen mellom lærere og deg som rektor/teamleder kan bygges, når dette må skje i digitale omgivelser?	Hvordan mener du at relasjonen mellom rektor/teamleder og dere som lærere kan bygges, når dette må skje i digitale omgivelser?
Hvordan deles og reflekteres det over pedagogisk praksis, når denne delingen og refleksjonen skjer gjennom digitale kanaler?	Hvordan deles og reflekteres det over pedagogisk praksis, når denne delingen og refleksjonen skjer gjennom digitale kanaler?
Hvordan mener du at lærerne bidrar til at kollegiet er enige om mål?	Hvordan mener du at rektor/teamleder bidrar til at kollegiet er enige om mål?

## Kontakt mellom leder og lærere

På spørsmål om hvor ofte rektor og teamleder har kontakt (skriftlig eller muntlig) med alle lærerne, svarte rektor at det varierer utifra hvor lærerne sitter. Rektor har kontakt med dem som sitter på hjemmekontor månedlig, som ikke er så ofte. Hva da med teamlederne?

Teamledere har kontakt med alle lærerne ukentlig, og noen få annenhver dag. Det viser seg altså at teamleder har oftere kontakt med lærerne, enn det rektor har. Teamledere har relativt ofte kontakt med alle lærerne, mens rektor har relativt sjelden kontakt med alle lærerne.

Lærerne svarer veldig ulikt på spørsmålet om hvor ofte de har kontakt med rektor eller teamleder. En lærer svarer daglig, en annen annenhver dag, en annen ukentlig og en annen annenhver uke. Opplevelsen av kontakt er med andre ord veldig variert. Det er også ulikt hvem det er kontakt med, om det er rektor eller teamleder. Det er oftere kontakt med teamleder - en lærer svarer at det skjer ukentlig - enn kontakt med rektor, som kanskje skjer annenhver måned. Det er gjennomgående at teamleder svarer at det er kontakt oftere (ukentlig). Det samme gjelder for rektor. Lederne opplever altså at de har oftere kontakt med lærerne, enn lærerne opplever at de har kontakt med rektor og teamleder. Å ha kontakt daglig er høyst uvanlig for respondentene.

Skolen har i utgangspunktet en fysisk samling i hvert semester. Det er da alle lærerne, teamledere og rektor møtes ansikt til ansikt. Vi ser at denne samlingen bidrar til en opplevelse av sosial og emosjonell tilstedeværelse resten av skoleåret, og psykologiske og kommunikative dimensjoner blir delvis ivaretatt gjennom å møtes fysisk en gang hvert semester.

På spørsmål om hvilken digital kanal rektor og teamleder bruker for kommunikasjon og tilbakemelding med lærerne, så svarer alle Skype. En teamleder svarer også at vedkommende bruker telefon, e-post og diverse forum. Rektor utdyper at Skype brukes både til å ringe, chatte og ha felles møter månedlig. Forumet og læringsplattformen som brukes er Canvas, der rektor også legger ut fredagsbrev. Kommunikasjon og tilbakemelding mellom rektor, teamledere og lærere skjer altså gjennom mange digitale kanaler. Det kan se ut til at det foregår mer kommunikasjon og tilbakemelding enn vanlig i skolen.



## Tilbakemelding

I kapittelet om tidligere forskning refererte jeg til Møller (2007) som pekte på en tydelig ledelse som god ledelse, hvis den kommuniserer med medarbeiderne i form av tilbakemeldinger.

På spørsmål om hvordan de gir tilbakemelding til lærere, når denne tilbakemeldingen foregår i digitale kanaler, svarer rektor og teamledere at denne foregår både skriftlig og muntlig. Den foregår på e-post og Skype (chat og telefon). Jeg vil her vise til at Viddal (2007) peker på at tilbakemelding handler om å se den andre og gi respons, og at dette er en betingelse for læring på alle nivåer i skolen. En teamleder svarer at vedkommende kjenner lærerne godt, og ikke opplever det som et problem at vedkommende arbeider på hjemmekontor. Lærerne svarer at tilbakemelding først og fremst skjer gjennom Skype, både skriftlig og muntlig, men også gjennom e-post. Lærere får regelmessig tilbakemelding fra teamleder. Skype fremstår veldig viktig som kanal for å gi og få tilbakemelding mellom leder og lærere.<sup>17</sup>

Vi så i kapittelet om tidligere forskning at Ärlestigs studie viste at tilbakemelding og bekreftelse i relasjon til lærerens arbeid i klasserommet var dårlig utviklet. Mange lærere oppga der at de veldig sjelden fikk direkte tilbakemelding fra sin leder. I skolen i min casestudie oppgir derimot lærerne at de ofte får tilbakemelding fra sin teamleder.

Tilbakemelding er en ferdighetsorientert dimensjon ved ledelse. Måten tilbakemelding gis på i en organisasjon er påvirket av kulturen i organisasjonen.<sup>18</sup> Tilbakemelding handler i stor grad om kommunikasjon og språk (både verbalt og nonverbalt). Det er også et sentralt begrep når det gjelder samhandling. Kommunikasjon er ikke en ren språklig prosess, men også en emosjonell prosess mellom mennesker i samhandling (jfr. Stålsett 2006, s. 279).

Tilbakemelding er i tillegg til dette også grunnleggende i forståelsen av kommunikasjonsprosesser. Kommunikasjon foregår på flere måter samtidig. Den overføres i flere kanaler på likt, og sender og mottaker av budskapet må forholde seg til helheten. I følge

---

<sup>17</sup> Skype har en fordel i å muliggjøre muntlig kommunikasjon, ved siden av den skriftlige kommunikasjonen via e-post.

<sup>18</sup> Jeg kommer tilbake til normer og kultur senere i analysen.

Stålsett (2006) regner en med at 70 prosent av kommunikasjonen tolkes via kroppsspråket. Når en bruker Skype mister en ikke anledning til å fortsette å bruke kroppsspråk i kommunikasjonen.

## Å bygge og vedlikeholde tillitsrelasjoner

I kapitlet om tidligere forskning, så vi at Møller (2007) påpekte at gode skoleledere i Norge gir lærerne tillit. En god leder må ha gode relasjonelle ferdigheter, forstå folk og kommunisere godt og arbeide for å bygge og vedlikeholde tillit. Robinson mener at å bygge og vedlikeholde tillitsrelasjoner er en av de mest essensielle ledelesferdigheter. Tillit sørger for det sosiale grunnlaget som gjør et kollektivt arbeid mulig, og det er nødvendig å bygge og vedlikeholde tillitsrelasjon mellom leder og lærere i en skole.

Men det kan være vanskeligere å bygge og vedlikeholde tillit, og mer utfordrende å kommunisere tydelig, i digitale omgivelser. Vi så, i gjennomgangen av tidligere studier (jfr. Jarvenpaa & Leidner 1999), at dette spesielt gjelder i situasjoner der de involverte ikke kjenner hverandre fra før. Både ledere og lærere ble stilt spørsmål som handler om rom, å bygge tillitsrelasjoner og trygghet til å prøve ut nye løsninger. Et grunnleggende spørsmål handlet om rektor, teamleder og lærere mener at relasjonen og samhandlingen mellom lærere og rektor og teamleder kan bygges, når dette må skje i digitale omgivelser.

En teamleder mener at alle som sitter på hjemmekontor er vant til å bygge relasjoner i digitale omgivelser, og mener at de samme reglene gjelder digitalt som om en møtes fysisk.

Vedkommende ser på Skype med videofunksjon på samme linje med ansikt til ansikt. En lærer svarer at vedkommende når som helst kan få kontakt med rektor på telefon, e-post og Skype.

Det har vært vanlig i litteratur og forskning om ledelse å betrakte kommunikasjon gjennom digitale kanaler som tømt for fysikalitet og kroppslige aspekter. Fysikalitet handler om den kroppslige fysiske tilstedeværelse. Den fysiske tilstedeværelsen kan av de involverte fortolkes som et tegn på mer enn bare tilstedeværelse. Vi ser her at på denne skolen brukes Skype aktivt for å kunne utnytte muligheter (de modale affordansene) som ligger i den kanalen for å

synliggjøre fysikalitet og kroppslige aspekter inn i kommunikasjonen mellom rektor, teamleder og lærere.

Lærere mener at relasjoner kan bygges i digitale omgivelser, men det tar kanskje noe mer tid enn i fysiske miljøer. En teamleder mener at relasjoner må bygges på samme måte som om en var fysisk samlet på en arbeidsplass, en må både utfordre og støtte hverandre. Rektor mener at dersom en kun skal bruke digitale omgivelser så må en sette av tid til faste møter, noe som støttes av en lærer som svarer at bygging av relasjoner må skje i kombinasjon av faste formelle møter i ulike grupper og mange individuelle og uformelle samtaler via Skype og telefon. Skolen har en fysisk samling i hvert semester, som lærerne mener gir kollegiet god tid til å bli kjent, både faglig og sosialt.<sup>19</sup>

Lærerne mener også at den sosiale arenaen er viktig for samarbeid digitalt, og spesielt viktig for å forstå og tolke den skriftlige kommunikasjonen mellom de som en ikke jobber med på trinnivå. Den sosiale arenaen forstås altså som et premiss for å forstå og tolke skriftlig kommunikasjon. Det å møtes fysisk av og til gjør at videreutvikling av relasjoner blir enklere digitalt. En lærer svarer at vedkommende ser det som viktig å kjenne hverandre. Som Spurkeland påpekte, trengs det mindre kontroll og ledelse om relasjonen er på plass. En lærer svarer at det er viktig at ledelsen har god kunnskap om og forståelse av vedkommende faktisk gjør, når han svarer at «for meg er det viktig at ledelsen viser interesse for min gjennomføring av arbeidet, ikke bare interesse for å kontrollere tiden min.»

Rektor og teamledere ble spurt om hvordan de gir lærere, rom, tillit og trygghet til å prøve ut nye løsninger. Rektor svarer at lærerne er svært selvstendige og ofte har en stor egendriv til å prøve ut nye digitale løsninger. Siden dette er en nettskole kan det være større mulighet for å prøve nye løsninger. Rektor peker på at nye løsninger ofte henger sammen med nye digitale verktøy.

Rektor ønsker at det skal være rom for å prøve ut nye løsninger. En av teamlederne sier at vedkommende forsterker når vedkommende ser at en lærer prøver nye lurt. En av teamlederne mener at utprøving kan gjøres i Canvas, hvor det er flere verktøy som kan brukes.

---

<sup>19</sup> Men det ser ikke ut til å være mye fokus på det pedagogiske på disse samlingene med hele kollegiet.

Men en av teamlederne mener at det er mindre rom for å prøve ut nye ting enn før, og reflekterer over dette og konkluderer at det er fordi det er kommet flere føringer fra ledelsen på hvilke digitale ressurser som skal brukes.

Samtidig ønsker rektor å være tydelig på at skolen ønsker en viss form for lik praksis og utforming på alle trinn, og at grensesnittet, oppbygging og navigering for lærerne og elevene skal være likt uavhengig av trinn.

Når lærerne blir stilt det samme spørsmålet, om hvordan rektor og teamleder gir lærer rom, tillit og trygghet til å prøve ut nye løsninger, så svarer de ganske unisont positivt, at de står ganske fritt til å gjøre det. En lærer mener at lærerne har stor frihet i forhold til utvikling av lærestoff og tilbakemeldinger. En lærer sier at det er veldig åpent for å prøve ut ting sammen. En lærer mener å se at ledelsen har tillit til lærerne og lærerne gjør det som er best for elevene. En lærer peker på teamledere som en det går an å prøve ut ideer sammen med.

## Deling og refleksjon

Ledere og lærere ble spurt om hvordan det deles og reflekteres over pedagogisk praksis, når denne delingen og refleksjonen skjer gjennom digitale kanaler.

Rektor mener at deling via digitale kanaler fungerer best i små grupper. Ifølge rektor opplever grupper med over ti lærere at noen av lærerne blir passive under møtene. Teamleder svarer at alle lærerne samarbeider tett med en eller to lærere – i tillegg til teamleder. Det er i hovedsak chattefunksjonen i Skype som brukes til deling og refleksjon over pedagogisk praksis. Det kan være deling med lenke og kommentarer. Denne chattefunksjonen i Skype gir lærerne mulighet til å svare når en har tid og kommentere når en har tenkt seg om. Vi ser altså at deling og refleksjon gjennom digitale kanaler er fleksibelt og asynkront. En kan svare når en har tid og kommentere når en har tenkt seg om.

Lærerne utdyper og svarer at deling og refleksjon over pedagogisk praksis gjøres mye i ulike digitale arenaer: Samskrivingsdokumenter, chat, Skype, mye skjermdeling med visning og diskusjoner. På de årlige fellessamlingene blir det også satt av tid til samarbeid og deling. Nye og gode idéer blir også presentert i fredagsbrevet og på fellessider i Canvas.

I teamet kontakter lærerne hverandre regelmessig i tillegg til teammøtene.

En lærer mener at deling og refleksjon gjennom digitale kanaler gjør at en kan være fokusert, og ikke blir forstyrret av omgivelsene.

Her ser vi at det skjer gjennom digitale kanaler er en fordel for deling og refleksjon over pedagogisk praksis, jfr. studiene til Jessup & Valacich (2006) som fant at team som ikke sitter sammen og som også delvis kommuniserer uavhengig av tid, i enkelte sammenhenger kan fungerer mer effektivt enn vanlige team.

Vi ser at den lederhandlingen som gir størst utslag for elevenes læring, ifølge Robinson som gjengitt i kapittelet om tidligere forskning, når lederen deltar aktivt sammen, med lærerne, i skolens læreprosesser, og i lærernes læring og utvikling, er vektlagt i digitale omgivelser i denne skolen.

## Fokus på pedagogisk arbeid

En viktig dimensjon ved ledelse av en skole er å lede lærernes læring og utvikling, gjennom fokus på det pedagogiske arbeidet. Ledere ble spurt om hvordan de, sammen med lærerne, fokuserer på det pedagogiske arbeidet gjennom digitale kanaler.

I denne skolen er det pedagogiske ansvaret bygd rundt lederteamet av rektor og teamledere. Rektor påpeker at lederteamet har det pedagogiske ansvaret på skolen. Lederteamet har møter annenhver uke.

Skolen har også en daglig leder, men vedkommende jobber mest på systemnivå. Den daglige lederen jobber med administrasjonssystem, hjemmeside, markedsføring, inntak og er administrator på Canvas. Arbeidsoppgavene for den daglige lederen er med andre ord knyttet opp mot administrative funksjoner.

Informasjon fra ledermøtet blir videreformidlet via fredagsbrev til lærerne, som det er rektor som skriver og publiserer. Dette er altså informasjon en-veis fra ledelsen. Fredagsbrevet kan tolkes som et verktøy for rektor til å synliggjøre ledelse. I fredagsbrevet er det ikke snakk, som Ottesen (2011) er opptatt av (redegjort for i kapittelet om teoretiske perspektiver), men derimot skriv, fra rektors side. Vi kan si det slik at for rektor er det ikke først og fremst snakking som gjør arbeidet, men skriving. Skriving er det viktigste virkemiddelet for å få ting gjort. Skrivingen synliggjør arbeidet, fordi det er gjennom skrivingen at rektor viser hva vedkommende gjør og hvem vedkommende er som leder. Det ser ikke ut til at å lytte er en mer fremtredende lederferdighet i digital kommunikasjon, samhandling og ledelse.

Lærerne kan komme med innspill til lederteamet fortløpende. Teamlederne har teammøter en gang hver måned. På disse teammøtene tas det opp pedagogiske spørsmål lærerne er opptatt av.

En teamleder svarte at det daglige pedagogiske arbeidet foregår i samarbeid på klassenivå, der utvalgte emner løftes opp til teamleder.

Skolen har pedagogiske utviklingsområder, som blir bestemt på team hver høst. Disse følges opp gjennom Skype.

I november hvert år gjennomfører teamlederne pedagogisk utviklingssamtale med hver enkelt lærer via Skype. På den pedagogiske utviklingssamtalen ser teamleder og lærer sammen på både leksjoner og vurderingspraksis, og de ser tilbake på mål ble satt i forrige utviklingssamtale og setter utviklingsmål. Den pedagogiske utviklingssamtalen foregår på Skype.

Er det snakk om større omstillinger, kurs eller samarbeid på trinn, teamet eller for hele personalet blir dette tatt når det er fysisk samling en gang hvert semester.

Lærerne ble spurt om det samme, men da hvordan rektor og teamledere og dem som lærere, fokuserer på det pedagogiske arbeidet gjennom digitale kanaler. En lærer påpeker at teamleder bruker mye Skype, både i gruppe og en til en. Mens rektor oftest bruker e-post i en til en og Skype til gruppe. En annen lærer mener at teamleder holder god oversikt over hva vedkommende lærer gjør. En annen lærer svarer at de har mulighet til å kommunisere når de ønsker det via Skype.

Det er altså mye fokus på pedagogiske spørsmål og utvikling i skolen. At dette skjer gjennom digitale kanaler ser ikke ut til å ha en negativ konsekvens på muligheten til å holde fokus på pedagogisk arbeid. Skype brukes mye i det pedagogiske arbeidet. Det gjelder både møter i ulike grupper og individuelt. Det kan se ut som at det pedagogiske arbeidet er avhengig av bruk av Skype som et digitalt verktøy for kommunikasjon og samhandling.

Lederne ble spurt om hvordan de utfordrer og støtter lærerne i arbeidsutførelsen, og om rektor og teamledere opplever at lærerne er opptatt av at lederne ser hva de gjør. Rektor mener at lærere er opptatt av at vedkommende ser hva lærerne gjør. Rektor svarer at vedkommende prøver å få tid til å se hva lærerne produserer av fagstoff og videoer, og fokuserer på å gi positive tilbakemeldinger til hver enkelt lærer.

Vi ser altså en rektor som ønsker å være tett på lærerne. Rektor viderefremidler tilbakemeldinger fra elever og foresatte til lærere. Det kan se ut til at dette skjer på denne skolen mer enn de som er vanlig i skolen.

Rektor deler gode eksempler på fellesområdet og i fredagsbrevet, men lærerne har ikke innsyn på andre trinn enn de underviser.

Ledelsen er opptatt av å legge til rette for at samarbeid på trinn og team skal fungere sømløst. På Skype har teamene egne grupper og chatter, hvor lærerne i teamet kan gi hverandre faglige og tekniske innspill, og stille spørsmål, dele og kommentere. Alle kommentarene er synlige for alle. Denne chattefunksjonen er hyppig i bruk, og de fleste lærere bidrar aktivt. Det er også en arena hvor teamleder prøver å følge med på utvikling i fagene og gi faglige innspill. En teamleder ser sin rolle der som å svare på spørsmål, oppmuntre og peke på mulige veier å gå.

Teamleder bruker tilnærmet hver uke å "stikke innom" klassene på teamet. Da går teamleder raskt gjennom en leksjon på hver klasse og sender en kommentar til klasselæreren etterpå. I kapittelet om tidligere forskning viste vi til at lærerne i Ärlestigs studie beskrev at leder sjelden gjennomførte klasseromsbesøk. I skolen i denne casestudien ser vi at klasseromsbesøk – digitalt – skjer hver uke. Dette kan kanskje betraktes som en moderne form for «skolevandring», som foregår digitalt.

På de faste månedlige teammøtene fremmer både teamledere og lærere saker, og saklisten legges ut en uke før hvert møte og det føres referat. En teamleder påpeker at vedkommende legger vekt på å sende ordet rundt, slik at alle skal være aktive. Møter foregår på Skype med video.

En teamleder svarer at vedkommende prøver å være tilgjengelig, medmenneskelig og vise omsorg. Det er viktig for teamlederen at lærere vet at vedkommende kan nås på Skype eller telefon når det måtte passe. Teamlederne er med andre ord bevisst på sin rolle i hvordan de utfordrer og støtter lærerne i arbeidsutførelsen, og at de reflekterer rundt dette.

Lærerne ble også spurt om hvordan de som lærere blir utfordret og støttet i arbeidsutførelsen, og om de som lærere opplever at rektor og teamleder er opptatt av hva de gjør. En lærer svarer at vedkommende har tett kontakt og samarbeid med de andre lærerne på trinnet. En lærer svaret at teamleder er tett på, mens rektor er mye mer fjern. En lærer påpeker at teamleder følger med og gir tilbakemeldinger. Lærerne svarer at ledelsen er opptatt av hva lærere gjør og at lærerne har det bra.

I kapittelet om tidligere forskning, så vi at konklusjonen i forskningen om elevsentrert ledelse er at jo mer ledere fokuserer på sine relasjoner og på sitt pedagogiske arbeid, på å bidra til kompetanseutvikling og sin egen læring knyttet til skolens kjernevirksomhet – undervisning



og læring – jo større kan innflytelsen bli på læringsresultater. I skolen i denne casestudien kan en se for seg teamlederne som de pedagogiske lederne, og rektor som den organisatoriske lederen. Men rektor i denne skolen fremstår ikke som lite synlig, som vi i kapittelet om tidligere forskning refererte til som et av kjennetegnene ved «den skandinaviske ledelsesmodellen» (jfr. studien til Grennes (2012)). Rektor på den norske nettskolen fremstår som mer synlig enn andre ledere, og ledelsesmodellen ved skolen i denne casestudien kan fremstå som utypisk skandinavisk.

## Ledelse og god kommunikasjon

Lederne ble spurt om hvordan de mener at ledelse og god kommunikasjon kan utøves gjennom digitale kanaler. I kapittelet om tidligere forskning så vi at både hvordan og hva leder kommuniserer kan påvirke direkte eller indirekte skolens resultat.

Skolen har innført faste felles møter på Skype, noe de ikke har hatt tidligere. Tidligere har kommunikasjon til tider vært en utfordring for skolen. Faste felles møter på Skype har bidratt positivt med henhold til kommunikasjon. Det kan være mye enveiskommunikasjon under de faste felles møtene, men det er rom for å stille spørsmål underveis. En lærer påpeker at det går bra så lenge en har klar tale og samler meldinger slik at alle kan finne dem igjen. En må være klar i det som blir skrevet slik at det blir rett tolket. Læreren påpeker at det skriftlige også kan tolkes ulikt, og at det kan tolkes på verst mulige måte. Derfor er det avgjørende at Skype kan være et enkelt og stabilt program med god lyd og godt bilde.

Rektor mener at det er viktig at en informerer om hva som foregår i organisasjonen til enhver tid og at det er viktig med åpenhet. Derfor er rektor opptatt av å ha god struktur på hvor og når informasjon skal ut. Rektor ser det som viktig å avklare felles forståelse og forventninger, og være tydelig på når og hvordan en kommuniserer. Rektor unngår kun skriftlig kommunikasjon i saker som er vanskelige og utfordrende. Rektor svarer også at det er viktig at lederteamet er samstemt.

Teamlederne roser ledelse og kommunikasjon gjennom digitale kanaler. Lærerne påpeker utfordringer, f.eks. når flere deltar i samme samtale i Skype. Lærerne løfter frem muntlig kommunikasjon og mener det har større utbytte. Da er det åpent for spørsmål og at lærerne kan få avklart eventuelle spørsmål med en gang. En kan slippe at ting blir tolket på ulike måter, og kanskje misoppfattet, og at det tar tid før en eventuelt får avklart misforståelse, noe som kan skje gjennom skriftlig kommunikasjon.

Noen av teamlederne har vært i denne skolen siden starten, og det å bruke digitale kanaler i kommunikasjon faller helt naturlig. I motsetning til hva Krokan (2012) hevdet om at digital teknologi blir betraktet utelukkende som et verktøy for å understøtte eksisterende organisering og arbeidsprosesser, så blir digital teknologi i den studerte nettskolen heller betraktet som en kilde for nye prosesser å lære og lede på.

En teamleder påpeker at det må høre med til ansattes basisferdigheter at en har evne til god kommunikasjon – enten det skjer gjennom fysiske møter eller digitale kanaler. En annen teamleder påpeker at de samme samspillsreglene gjelder i digitale kanaler som ellers: Å være menneskelig, tilgjengelig og la alle få komme til ordet. Ikke være rask med til å bryte inn med konklusjoner. En teamleder utbryter:

*«Jeg leder alle mine lærere gjennom digitale kanaler. Jeg ser det som et gode!»*

En lærer svarer at de har lang erfaring med å jobbe på hver sine steder, og at mulighetene er blitt bedre og bedre med nye medier. Læreren mener at dagens videomuligheter er som å være ansikt til ansikt. Nettopp det å kunne kommunisere ansikt til ansikt ble i Jessup & Valacich (2006) sin forskning betonet som grunnleggende for at team skal fungere bra.

I kapittelet om tidligere forskning så vi at i Ärlestigs studie ble kommunikasjonen tatt for gitt og ikke anvendt som et aktivt ledelsesverktøy. Når kommunikasjonen må foregå gjennom digitale kanaler blir den ekstra vektlagt, og fokusert på som et verktøy for ledelse ser vi derimot i denne casestudien.

## Effektiv møtestruktur og møtekultur

Ledelsen ble spurt om hvordan de som rektor og teamledere har bidratt til å utvikle god og effektiv møtestruktur og møtekultur i samarbeid med lærerne.

Rektor mener at dette er utviklet sammen nedenfra og opp. Lærerne svarer at det er utviklet ovenfra og ned. Vi ser her at rektor forsøker å få frem et perspektiv om en distribuert og delt transformasjonsledelse, mens lærerne forsøker å få frem et perspektiv om en instruerende ledelsespraksis.

Rektor mener at skolen har en tydelig møtestruktur. Alle de faste møtene blir planlagt ved oppstarten av et skoleår. Møtestrukturen ved skolen er tilsynelatende godt utbygd. Trinnansvarlig har møte med sitt trinnteam hver uke. Teamlederne har møte via Skype med sitt team ca en gang hver måned. Teamlederne svarer at de har laget en god og effektiv møtestruktur ved å lage møteplan, tydelige møteinnkallinger og saklister, referater og ved å lede møter slik at alle må være aktive og bidra.

Lederteamet har møte via Skype hver 14. dag. Den fysiske skolesamlingen, som er en gang i halvåret, inneholder kurs, erfaringsdeling, samarbeid på trinn og team, HMS-tiltak, klubb og sosialt innhold. Ellers deles viktig informasjon i fredagsbrevet, som er et ukentlig brev fra rektor.

Når det gjelder forventninger til felles møtekultur har skolen det både på trinn, team og i lederteamet. En teamleder påpeker at samspillsregler, laget på teamnivå, brukes aktivt. En teamleder svarer at det er viktig å ha en åpen, tydelig raus ledelsesstil, slik at lærerne blir trygge på lederen og tør å si sin mening.

Lærerne ble også spurt om hvordan rektor og teamleder har bidratt til å utvikle en god og effektiv møtestruktur og møtekultur i samarbeide med dem som lærere. En lærer svarer at rektor har tatt tak i dette, ved å innføre faste felles møter via Skype og ved at lærerne får ukentlig informasjon skriftlig via fredagsbrevet. En annen lærer svarer at det er en dialog om hvordan møter bør gjennomføres. En annen lærer svarer at møtene har god og effektiv struktur og at alle kommer til ordet og får sagt det de mener. Læreren mener at teamleder forbereder møtene på Skype godt med god informasjon og rom for innspill på e-post på

forhånd. Teamlederne og lærerne svarer ganske likt om møter, men det er en lærer som svarer at teamleder ikke fungerer i stillingen og at det er dårlig kommunikasjon og samarbeid mellom teamleder og lærerne på teamet.<sup>20</sup>

## Normer, kultur og arbeidsmiljø

Ledelsen ble spurt om hvordan de mener at lærere påvirker normer, kultur og arbeidsmiljø, og lærerne ble spurt om hvordan de mener at rektor og teamledere påvirker normer, kultur og arbeidsmiljø.

En teamleder peker på at alle i en organisasjon påvirker normer, kultur og arbeidsmiljø, mens en av lærerne svarer at rektor og teamleder påvirker i kraft av sine stillinger som ledere.

Læreren mener at ledelsen påvirker ut ifra hva som blir vektlagt og gjort. Flere av lærerne svarer at teamleder er positiv til måten lærerne jobber på, og at teamleder har god forståelse for hva som skal til og kan vurdere lærernes innsats. Allikevel mener læreren at *«han trenger ikke å se oss hele tiden for å vite hva vi gjør.»*

En av lærerne svarer at teamleder påvirker negativt, ved å skape et dårlig fellesskap og arbeidsmiljø og ikke fremme samarbeid på teamet – men læreren er positiv til øvrig ledelse av skolen, som læreren mener gir rom for samarbeid og jobber for å skape et godt arbeidsmiljø. Den samme læreren svarer at det er lav terskel for kontakt mellom ledelse og lærere, og at det er en positiv tone for øvrig i kollegiet.

Rektor mener at mange er svært engasjerte i jobben, kulturen og arbeidsmiljøet, men at hva en legger i et godt arbeidsmiljø og en god kultur er litt personavhengig. Det kan være interessant når rektor påpeker at noen ønsker mye kommunikasjon via Skype og andre ikke. Noen har behov for å dele alt og andre ikke. Noen vil gjerne vite mye og andre ikke. En lærer påpeker at ledelsen gjør mye for å påvirke normer, kultur og arbeidsmiljø, men at det er klare begrensninger her hvis alt skal skje digitalt. Rektor ser at hvordan å balansere dette kan være

---

<sup>20</sup> Men det er bare en lærer som svarer dette, og det kan se ut som at det er utelukkende denne spesifikke lærerens mening, som ikke deles av flere.

en utfordring i en digital arena. Dette er et tema som skolen jobber mer eller mindre med i perioder. Rektor peker her på en veldig interessant ledelsesutfordring. Som vi var inne på i kapitlet om teoretiske perspektiver, så er ikke digital teknologi bare digitale ressurser, men også verktøy i ledelse (jfr. Bygstad & Lanestedt (2017)). Målet for teknologisk innovasjon er ikke bare å endre på eksisterende praksis, men også å transformere ledelsespraksiser.

En teamleder svarer at de utfordrer hverandre på teamet. Uenigheter kan de av og til ha, men disse ender ofte med omforente løsninger. I mange studier av team har den uformelle ledelsen flere utøver i samhandling i stor grad blitt neglisjert. En har ikke klart å fange godt nok opp hvordan flere i team utøver ledelse i samhandling med hverandre, noe som nettopp ser ut til å skje i skolen i denne casestudien. Teamleder mener at de gjennom utbredt delekultur driver hverandre framover.

## Enighet om mål

Vi så i kapittelet om teoretiske perspektiver at ledelse blant annet ble definert som «et målformulerende (...) samspill». En av de viktige dimensjonene ved skoleledelse er å bidra til enighet om mål for skolen. Dette kan muligens være vanskeligere i digitale omgivelser. Ledelsen ble spurt om hvordan de mener at lærere bidrar til at kollegiet er enige om mål, og lærerne ble spurt om hvordan de mener at rektor og teamleder bidrar til at kollegiet er enige om mål.

Lærerne svarer at dette ikke er så lett å gjøre i stor gruppe via digitale kanaler. Rektor reflekterer over at i utgangspunktet skal prosesser rundt felles mål være forankret hos alle lærerne, men at de streber etter å utvikle organisasjonen i tråd med dette. Nye problemstillinger drøftes på team eller trinn før skolen tar beslutninger. Skolen erfarer at beslutninger hvor alle har deltatt i prosessen, er lærerne lojale mot.

Lærerne svarer at målet blir fremmet av ledelsen, slik at lærerne vet hva de skal jobbe mot, og lærerne må oppdatere og omstille seg, f.eks. i overgang fra bruk av en digital læringsplattform til en annen digital læringsplattform. I kapittelet om tidligere forskning så vi at Møller (2007) pekte på en tydelig ledelse som god ledelse hvis den gir retning, og vi så i kapittelet om teoretiske perspektiver at Leithwood & Riehl argumenterte for at det finnes en felles kjerne i de fleste definisjonene av ledelse ved at ”ledelse handler om å gi retning (...)”. Lærerne mener at det ofte er rektor som iverksetter prosesser (og at teamlederne er bindeledd i diskusjonene). Vi kan her se eksempel på en instruerende ledelsespraksis, hvor skoleleders innflytelse skjer gjennom å sette felles visjon og mål, og gjennom at leder er aktiv og synlig involvert i det pedagogiske arbeidet på skolen. Perspektivet kan sies å være ovenfra og ned, men i andre sammenhenger er ledelsen av skolen i denne casestudien mer distribuert og delt.

Teamleder svarer at lærerne er flinke til å jobbe mot mål, gjennomføre endringer og utvikle seg, gjennom bruk av tett kollegaveiledning. Teamleder svarer at en har jobbet for enighet om mål ved at team har samarbeidet om utforming av årsplaner, og at mål settes på teammøter og trinnmøter. Målene som settes tar utgangspunkt i elevundersøkelser, foreldreundersøkelser og teamets egne vurderinger.

Vi så i kapitlet om teoretiske perspektiver at å etablere mål og forventninger, sammen med å forsikre seg om kvaliteten på undervisningen som gis, har moderat effekt på resultater i skolen. Rektor på skolen i denne casestudien kan ha en utfordring med å involvere til kollektiv innsats for målsettingsarbeid.



## Oppsummering av funn

Jeg har her analysert svar fra ledere og lærere på spørsmål om ledelse i digitale omgivelser, opp mot funn fra tidligere forskning og teoretiske perspektiver presentert tidligere i oppgaven. Det er mange funn i analysen av empiri fra spørreundersøkelsen. Jeg vil i drøftingen videre ta utgangspunkt og legge vekt på noen av disse funnene.

Teamleder har oftere kontakt med lærerne, enn det rektor har. Teamledere har relativt ofte kontakt med alle lærerne, mens rektor har relativt sjelden kontakt med alle lærerne. Opplevelsen av kontakt er veldig variert. Lederne opplever at de har oftere kontakt med lærerne, enn lærerne opplever at de har kontakt med rektor og teamleder.

Den fysiske samlingen i starten av hvert semester bidrar til en opplevelse av sosial og emosjonell tilstedeværelse resten av skoleåret, og psykologiske og kommunikative dimensjoner blir delvis ivaretatt. Det kan se ut til at det foregår mer kommunikasjon og tilbakemelding mellom rektor, teamledere og lærere enn vanlig i skolen og gjennom mange digitale kanaler. Lærerne svarer at de ofte får tilbakemelding fra sin teamleder. Skype fremstår veldig viktig som kanal for å gi og få tilbakemelding mellom leder og lærere.

På skolen brukes Skype aktivt for å kunne utnytte muligheter som ligger i den kanalen for å synliggjøre fysikalitet og kroppslige aspekter inn i kommunikasjonen mellom rektor, teamleder og lærere. Lærerne mener også at den sosiale arenaen er viktig for samarbeid digitalt, og spesielt viktig for å forstå og tolke den skriftlige kommunikasjonen mellom de som en ikke jobber tettest med. Det å møtes fysisk av og til gjør at videreutvikling av relasjoner blir enklere digitalt.

Rektor mener at deling via digitale løsninger fungerer best i små grupper. Det er i hovedsak chattefunksjonen i Skype som brukes til deling og refleksjon over pedagogisk praksis. Denne chattefunksjonen i Skype gir lærerne mulighet til å svare når en har tid og kommentere når en har tenkt seg om. Vi ser altså at deling og refleksjon gjennom digitale kanaler er fleksibelt og asynkront.

For rektor er det ikke først og fremst snakking som gjør arbeidet, men skriving. Skriving er det viktigste virkemiddelet for å få ting gjort. Skrivingen synliggjør arbeidet, fordi det er

gjennom skriveingen at rektor viser hva vedkommende gjør og hvem vedkommende er som leder. Det ser ikke ut til at å lytte er en mer fremtredende lederferdighet i digital kommunikasjon, samhandling og ledelse.

Det er mye fokus på pedagogiske spørsmål og utvikling i skolen. At dette skjer gjennom digitale kanaler ser ikke ut til å ha en negativ konsekvens på muligheten til å holde fokus på pedagogisk arbeid. Skype brukes mye i det pedagogiske arbeidet. Det gjelder både møter i ulike grupper og individuelt. Det kan se ut som at det pedagogiske arbeidet er avhengig av bruk av Skype som et digitalt verktøy for kommunikasjon. Teamleder bruker tilnærmet hver uke å "stikke innom" klassene på teamet. Vi ser at klasseromsbesøk – digitalt – skjer hver uke. Dette kan kanskje betraktes som en moderne form for «skolevandring», som foregår digitalt. Teamlederne som de pedagogiske lederne, og rektor som den organisatoriske lederen. Men rektor i denne skolen fremstår ikke som lite synlig. Rektor på den norske nettskolen fremstår som mer synlig enn andre ledere, og den ledelsesmodellen ved skolen i denne casestudien kan betraktes som utypisk skandinavisk.

Tidligere har kommunikasjon til tider vært en utfordring for skolen, men faste felles møter på Skype har bidratt positivt med henhold til kommunikasjon. Teamlederne roser ledelse og kommunikasjon gjennom digitale kanaler. Lærerne påpeker utfordringer, f.eks. når flere deltar i samme samtale i Skype. Lærerne løfter frem muntlig kommunikasjon som å ha større utbytte. Noen av teamlederne har vært i denne skolen siden starten, og det å bruke digitale kanaler i kommunikasjon faller helt naturlig for dem. Digital teknologi blir betraktet som en kilde for nye prosesser å lære og lede på. Rektor påpeker at noen ønsker mye kommunikasjon via Skype og andre ikke. Noen har behov for å dele alt og andre ikke. Noen vil gjerne vite mye og andre ikke. Rektor ser at hvordan å balansere dette kan være en utfordring i en digital arena. Når kommunikasjonen må foregå gjennom digitale kanaler blir den ekstra vektlagt, og fokusert på som et verktøy for ledelse.

Rektor mener at en god og effektiv møtestruktur og møtekultur er utviklet sammen nedenfra og opp. Lærerne svarer at det er utviklet ovenfra og ned. Vi ser her at rektor forsøker å få frem et perspektiv om en distribuert og delt transformasjonsledelse, mens lærerne forsøker å få frem et perspektiv om en instruerende ledelsespraksis.

Rektor reflekterer over at i utgangspunktet skal prosesser rundt felles mål være forankret hos alle lærerne, men at de streber etter å utvikle organisasjonen i tråd med dette. Lærerne mener at det ofte er rektor som iverksetter prosesser. Rektor på skolen i denne casestudien kan ha en utfordring med å involvere til kollektiv innsats for målsettingsarbeid. Vi kan her se eksempel på en instruerende ledelsespraksis, hvor skoleleders innflytelse skjer gjennom å sette felles visjon og mål, og gjennom at leder er aktiv og synlig involvert i det pedagogiske arbeidet på skolen. Perspektivet kan sies å være ovenfra og ned, men i andre sammenhenger er altså ledelsen av skolen i denne casestudien mer distribuert og delt.

## Drøfting og implikasjoner av funn

Analysen av Stortingsmeldingene viste på den ene siden at det tidligere var fokuset på at rektor og skoleledere skulle være tydelige ledere med høye forventninger, og ha fokus på elevenes læring gjennom å overvåke, kontrollere og følge opp læringsarbeidet, men på den andre siden at det nå forventes det at rektor og skoleledere skal legge til rette for en distribuert ledelsespraksis der flere utøver ledelse. Myndighetene har fokus på lærende ledelse og pedagogisk ledelse, og poengterer sammenhengen mellom ledelse og læringsresultater. Det er mer enn å tilrettelegge for lærernes pedagogiske arbeid – å ha mer direkte påvirkning på undervisning og læring. Gjennom spørreundersøkelsen har vi sett på hvordan en kan lede pedagogisk når ledelsen skjer i digitale omgivelser. Analysen av empiri fra spørreundersøkelsen ga noen interessante funn om relasjonen og samhandlingen mellom leder og lærere i en ny type skole.

Jeg vil her drøfte funn i analysen opp mot problemstillingen i oppgaven, og på den måten bidra til å gi noen mulige svar på problemstillingen. Så vil jeg antyde mulige implikasjoner for skoleledelse i dag og i fremtidens skole.

Tema i denne oppgaven er skoleledelse i en digital tid. Hvordan kan fremtidens digitale skole se ut? Hva kan det ha å si for ledelse av skolen? Skoleledere må kontinuerlig utøve og utvikle lederrollen i digitalisering i skolen, og utnytte muligheter digitalisering gir skolen. Det handler om å møte utfordringer som kan oppstå når undervisning og ny digital teknologi veves stadig tettere sammen.

Handler det på den ene siden bare om nye måter å kommunisere på, eller kan det på den andre siden også medføre nye måter å lede på, når leder og lærere er fysisk atskilt og samhandler over nett? Hvordan lede noen du sjelden møter fysisk? Endrer dette måten samhandlingen mellom leder og lærere foregår på? Hvordan ivareta kommunikative og relasjonelle dimensjoner når leder og lærere er fysisk atskilt?

Vi så i dokumentanalysen at Stortingsmeldingene henviser til mye av forskningen som jeg har vist til i kapittelet om teoretiske perspektiver (bl.a. Hattie (2009), Robinson et al (2009, 2008) og Leithwood et al (2012, 2004). Dokumentanalysen viste av myndighetene på den ene siden i stor grad henviser til forskning og undersøkelser for utformingen av politiske forslag knyttet til skolesektoren. På den andre siden er spørsmålet om forskningen ligger til grunn for beslutninger som tas. Relevante tekstutdrag viste til at det på den ene siden må utøves tydelig ledelse på alle nivåer, parallelt med god kommunikasjon på den andre siden som et kjennetegn på god skoleledelse.

Jeg har gjennom spørreundersøkelsen studert nærmere en digitalt moden skole, nemlig en norsk nettskole hvor ledelsen av lærere, og relasjonen og samhandlingen mellom leder og lærere, foregår i digitale omgivelser.

Den overordnede problemstillingen i studien var: **Hva kan kjennetegne relasjonen og samhandlingen mellom leder og lærere i en norsk nettskole?**

Kortfattet antyder funn i analysen noen kjennetegn ved relasjonen og samhandlingen mellom leder og lærere i en norsk nettskole:

- Tett kontakt mellom teamleder og lærere
- Teamlederne som de pedagogiske lederne på den ene siden, og rektor som den organisatoriske lederen på den andre siden
- En utypisk skandinavisk ledelsesmodell med en mer synlig rektor enn vanlig
- Rektor synliggjør ledelse gjennom skriving
- En spenning mellom rektors oppfatning på den ene siden av at ledelsen er distribuert og delt, og lærernes oppfatning på den andre siden av en instruerende ledelsespraksis.
- En utfordring med å involvere til kollektiv innsats for målsettingsarbeid
- Møtes fysisk for å gi en opplevelse av sosial og emosjonell tilstedeværelse og kunne videreutvikle relasjoner digitalt
- Mye fokus på pedagogiske spørsmål gjennom bruk av Skype som et digitalt verktøy for kommunikasjon
- Å bruke digitale kanaler i kommunikasjon faller helt naturlig.
- Når kommunikasjonen må foregå gjennom digitale kanaler blir den ekstra vektlagt, og fokusert på som et verktøy for ledelse.

- Moderne form for «skolevandring» ved digitale klasseromsbesøk
- Rektor balanserer at noen ønsker mye kommunikasjon og andre ikke.
- Digital teknologi blir sett på som en kilde for nye prosesser å lære og lede på.
- Mer kommunikasjon og tilbakemelding i digitale kanaler enn vanlig for å kompensere for mindre fysisk kontakt.
- Utnytte digitale ressurser med muligheter for å synliggjøre fysikalitet og kroppslige aspekter i kommunikasjon
- Deling via digitale løsninger i små grupper fleksibelt og asynkront

Det kan på en måte se ut til at det foregår mer kommunikasjon og tilbakemelding mellom rektor, teamledere og lærere enn vanlig i skolen og gjennom mange digitale kanaler. Kan hende kompenserer en for mindre fysisk kontakt med mer kommunikasjon og tilbakemelding i digitale kanaler? Det er verdt å peke på at det på den andre siden er en asymmetri i kommunikasjon, og en del av informasjonen fra rektor er enveis og ren informasjon.

Lærerne mener at den sosiale arenaen er viktig for samarbeid digitalt, og spesielt viktig for å forstå og tolke den skriftlige kommunikasjonen mellom de som en ikke jobber tettest med. Det å møtes fysisk av og til gjør at videreutvikling av relasjoner blir enklere digitalt. Skolen har ulike muligheter og begrensninger for å kompensere for mindre fysisk tilstedeværelse.

Tidligere studier har tatt for gitt at nærvær må være fysisk og forutsetter en fysisk tilstedeværende leder. Men rektor kan gi en følelse av nærvær og å «være tett på» selv når den fysiske tilstedeværelsen er minimal.

I denne casestudien har jeg sett etter hvordan ledelsen synliggjør ledelse i det digitale. Jeg fant at skriving – ikke snakking (som Gronn fant i sin forskning, 2003, s. 92) – er det viktigste virkemiddelet for rektor til å få ting gjort og synliggjort ledelse. I motsetning til Ärlestigs studier, viser ikke min casestudie at den hyppigst forekommende kommunikasjonen mellom leder og lærer består av uformelle samtaler og hverdagslige spørsmål. I det digitale forsvinner dette derimot i mengden av informasjon og formaliteter. Det ser ikke ut til at det er slik i ledelsen av nettskolen at mye av leders samtale tid blir styrt av hvilket initiativ den enkelte lærer tar. Den såkalte «åpen dør»-policyen, som er gjengitt i mye forskning, er tilsynelatende ikke like aktuell i en digital ledelse av skole. En kunne anta at en åpen dør er et premiss for at lærere skal følge seg sett og møtt. Men denne casestudien viser at det ikke trenger å være

tilfellet. For lærerne er det heller viktig å vite at leder er tilgjengelig og å få hyppige tilbakemeldinger.

Nettskolen fremstår på enkelte områder mindre løst koblet enn vanlig skole.<sup>21</sup> Det er ikke veldig langt mellom ledelsen av skolen og det enkelte virtuelle «klasserom». Det er ikke vanskelig å spre god praksis og dele mellom lærere. Skolens ledelse, representert ved teamlederne, er tett koblet på den pedagogiske praksis til lærerne.

For å følge Robinsons forskning, vil innflytelsen ledelsen har på læringsresultater ved skolen kunne være høy, fordi ledere fokuserer sine relasjoner og sitt pedagogiske arbeid på deling og refleksjon i kollegiet av lærere. Det ser ut til at det først og fremst er teamlederne som på den ene siden fungerer som de pedagogiske lederne, mens rektor på den andre siden er mer den organisatoriske lederen.<sup>22</sup>

I nettskolen kan en allikevel gjenfinne elementer av et ambivalent forhold til ledelse, som påpekt av Sørhaug (1996). En leder skal være «en av oss», i hvert fall ikke mer enn «fremst blant likemenn». Rektor på den norske nettskolen jeg har studert fremstår derimot ikke som lite synlig. Rektoren fremstår heller som mer synlig enn andre ledere, og ledelsesmodellen ved skolen i denne casestudien kan derfor fremstå som noe utypisk skandinavisk. Skolen er ikke så løst koblet system som mange skoler antas å være. Lærernes undervisning er ikke usystematisk, men tett koblet til skolens administrasjonsstruktur og ledelse. «Kontrakten» om relasjonen og samhandlingen mellom leder og lærere, som Berg (1996), gjengitt hos Paulsen (2011, s. 111) snakker om, synes i nettskolen ikke å være så usynlig lengre.

---

<sup>21</sup> Det må her påpekes at "vanlige" skoler er veldig forskjellige. Men respondentene i spørreundersøkelsen i denne studien brukte begrepet «vanlig skole». Jeg har derfor anvendt det.

<sup>22</sup> Møller har en gang snakket om teamledere som innenriksministere som opererer innaskjærs, mens rektorer er utenriksministre, som opererer utaskjærs. Jeg finner denne analogien relevant og tiltrekkende.

I tidligere studier har ledelse ofte blitt forstått og fortolket tradisjonelt, selv om organisasjoner har endret seg drastisk. Jeg har vist til Al-Ani (2011, s. 225) som påpeker på at det er «significant gaps in developing new conceptual understanding of leadership (...)». Funn i denne casestudien kan bidra til å forstå mer og antyde mulige implikasjoner for skoleledelse i dag og i fremtidens skole i en digital tid. Kan hende må vi tenke nytt om ledelse og kan hende kreves nye ferdigheter og en annen type ledelse i en digital skole.

Den norske nettskolen, med lærere på forskjellige steder i Norge og elever i hele verden, kan vise noe om hvordan fremtidens digitale skole kan se ut, og ikke minst hva digitalisering kan ha å si for ledelse. Casestudien har vist noen funn om hvordan rektor og teamleder leder lærere de sjelden møter fysisk. Studien viser at digital teknologi medfører noen nye måter å kommunisere på, og nye måter å lede på, når leder og lærere er fysisk atskilt og samhandler over nett. En kompenseres for mindre fysisk tilstedeværelse med å gi en opplevelse av sosialt og emosjonelt nærvær – distansenærvær – og ved å fokusere og vedlikeholde fysikalitet og kroppslige aspekter i kommunikasjon i digitale kanaler.

Det fremkommer tydelig i casestudien at ledelse av skolen er noe som flere gjør sammen. Ledelsen baserer seg på den ene siden på et mandat og mulighet for kontroll og overvåking, som digital teknologi kan gi store og uante muligheter for, men ledelsens mandat er og blir på den andre siden en levende sosial prosess av makt og tillit som ledelsen både blir gitt og må ta både ovenfra og nedenfra, som Sørhaug (1996, s. 45) formulerer det.

Vi har sett i casestudien at rektor mener på den ene siden at møtestruktur og møtekultur er utviklet sammen nedenfra og opp, mens lærere på den andre siden svarer at det er utviklet ovenfra og ned.<sup>23</sup> Også når det gjelder målsettingsarbeid og å komme frem til enighet om mål, kommer denne prosessen av makt og tillit til syne. Lærerne svarer at det ofte er rektor som iverksetter prosesser, og ledelse som tas ovenfra gjennom en aktiv og synlig leder som er tydelig på felles visjon og mål for skolen. En prosess nedenfra og opp kunne tilsa at ledere og lærere skaper mål og evaluerer sammen.

---

<sup>23</sup> Vi ser her også ulikhet i perspektiv på hva slags ledelse som utøves. Rektor forsøker å få frem et perspektiv om en distribuert og delt transformasjonsledelse, mens lærerne forsøker å få frem et perspektiv om en instruerende ledelsespraksis.



Ledelse er og blir en sosial praksis som på den ene siden innebærer samhandling mellom leder og lærere, men som på den andre siden aldri er enkel eller satt en gang for alle. Ledelse er derimot konstruert i møtet mellom leder og lærere, og ledelsen er det som skjer i relasjonene og samhandlingen – om den er fysisk eller digital. Den som er skoleleder må utvikle nye ferdigheter i den digitale samhandlingen med teamledere og lærere, med fokus på relasjonelle ferdigheter på den ene siden og tilstrebe å ivareta en opplevelse av tilstedeværelse og nærvær, sammen med tydelighet og synlighet på den andre siden i utøvelse av ledelse. Synlig ledelse er ledelse som kan ses, høres og føles. Synlig ledelse er ledelse som er nærværende, selv uten å være fysisk nær.

# Oppsummering

I denne casestudien har jeg sett på hva digital teknologi kan ha å si for ledelse av skolen, når undervisning og ny digital teknologi veves stadig tettere sammen. I dag er skoler i endring, uten at måten skoler ledes på nødvendigvis har endret seg så mye. Schenninger (2014) er en av dem som påpeker dette paradokset når han sier: “As schools change, leadership must as well.» Det kan derfor være viktig å løfte tydeligere frem på hvilke måter digitale medier og teknologiformer virker inn på skoleledelse.

Digital teknologi og medier skaper nye former for læring, men også nye former for ledelse. Digital teknologi kan føre til nye måter å kommunisere på og nye måter å lede på. Nye digitale ressurser gjør at ledere og lærere kan samarbeide på andre måter enn før. Digitale ressurser er ikke bare verktøy, men også fundamentale ressurser og grunnleggende infrastruktur for ledelse. Digitale ressurser er globale, og ikke knyttet til et sted. Digitale ressurser er generative, og kan føre til mer innovasjon og bruk i selvforsterkende prosesser. Bruk av digitale ressurser i skoleledelse kan allikevel innebære utfordringer. Det kan være vanskeligere å bygge tillit og mer utfordrende å kommunisere tydelig. Min casestudie viser at dette ikke gjelder for skolen jeg har studert.

Jeg vil her oppsummere empiri og funn i denne studien. Først i oppgaven ser jeg på hva noen nasjonale styringsdokumenter sier om relasjonen og samhandlingen mellom leder og lærere, før jeg analyserer og drøfter svar fra ledere og lærere på spørsmål om relasjonen og samhandlingen i digitale omgivelser.

Presentasjonen av Stortingsmeldingene viste at forståelsen av skolelederrollen har endret seg over tid, på bare ti år. For ti år siden var fokuset på at rektor og skoleledere skal være tydelige ledere med høye forventninger, og ha fokus på elevenes læring gjennom å overvåke, kontrollere og følge opp læringsarbeidet. Nå forventes det at rektor og skoleledere legger til rette for en distribuert ledelsespraksis der flere utøver ledelse. Det er nærmest snakk om et slags paradigmeskifte i forståelsen av skoleledelse, fra instruerende ledelse til transformasjonsledelse.

Analysen av empiri fra spørreundersøkelsen viser at kommunikasjon og tilbakemelding mellom rektor, teamledere og lærere skjer gjennom mange digitale kanaler. Teamlederne roser ledelse og kommunikasjon gjennom digitale kanaler. Lærerne påpeker utfordringer. Lærerne oppgir at de ofte får tilbakemelding fra sin teamleder. Det kan se ut til at det foregår mer kommunikasjon og tilbakemelding enn vanlig i skolen. Interessant er det at rektor påpeker at noen ønsker mye kommunikasjon og mye deling og andre ikke. Rektor ser at hvordan å balansere dette kan være en utfordring i en digital arena. Kan hende kompenseres en for mindre fysisk kontakt med mer kommunikasjon og tilbakemelding i digitale kanaler? For å bruke termen til Zigur (2003) om «distansenærvær», så forsøker ledelsen å gi en følelse av nærvær og å «være tett på». På skolen brukes Skype aktivt for å kunne utnytte muligheter som ligger i den kanalen for å synliggjøre fysikalitet og kroppslige aspekter inn i kommunikasjonen mellom rektor, teamleder og lærere. For å bygge tillit og relasjoner ved bruk av digitale omgivelser setter skolen av tid til faste formelle møter i ulike grupper i kombinasjon med mange individuelle og uformelle samtaler via Skype og telefon. Det å møtes fysisk noen få ganger gjør at videreutvikling av relasjoner blir enklere digitalt. Chattefunksjonen i Skype brukes til deling og refleksjon over pedagogisk praksis, og gir lærerne mulighet til å svare når en har tid og kommentere når en har tenkt seg om. Vi ser at deling og refleksjon gjennom digitale kanaler er fleksibelt og asynkront.

Det fremkommer tydelig i studien at ledelse av skolen er noe som flere gjør sammen. Ledelsen baserer seg på et mandat og mulighet for kontroll og overvåking, som digital teknologi kan gi store og uante muligheter for, men ledelsens mandat er og blir en levende sosial prosess av makt og tillit som ledelsen både blir gitt og må ta både ovenfra og nedenfra. I skolen i denne studien kan en se for seg rektor som den organisatoriske lederen, og teamlederne som de pedagogiske lederne. Vi ser at rektor forsøker å få frem et perspektiv om en distribuert og delt transformasjonsledelse, mens lærerne forsøker å få frem et perspektiv om en instruerende ledelsespraksis. Men rektor i denne skolen fremstår ikke som lite synlig. Rektor på den norske nettskolen fremstår som mer synlig enn andre ledere, og ledelsesmodellen ved skolen i denne casestudien kan fremstå som utypisk skandinavisk.

Vi ser en rektor som ønsker å være tett på lærerne. For rektor er det ikke først og fremst snakking som gjør arbeidet, men skriving. Skriving er det viktigste virkemiddelet for å få ting gjort. Skrivingen synliggjør arbeidet, fordi det ser ut til at det er gjennom skrivingen at rektor viser hva vedkommende gjør og hvem vedkommende er som leder. Dette gjelder særlig i forbindelse med målsettingsarbeid og sette mål og visjon for skolen. Lærerne mener at det ofte er rektor som iverksetter prosesser. Vi kan se eksempel på en instruerende ledelsespraksis, hvor skoleleders innflytelse skjer gjennom å sette felles visjon og mål, og gjennom at leder er aktiv og synlig involvert i det pedagogiske arbeidet på skolen. Perspektivet kan sies å være ovenfra og ned, men i andre sammenhenger er ledelsen av skolen i denne casestudien mer distribuert og delt.

Nettskolen fremstår på enkelte områder mindre løst koblet enn vanlig skole. Det ser ikke ut til å være ikke veldig langt mellom ledelsen av skolen og det enkelte virtuelle «klasserom». Det fremstår ikke vanskelig å spre god praksis og dele mellom lærere. Skolens ledelse, representert ved teamlederne, er tett koblet på den pedagogiske praksis til lærerne. I skolen i denne casestudien ser vi at klasseromsbesøk – digitalt – skjer hver uke, ved at teamleder bruker tilnærmet hver uke å "stikke innom" klassene på teamet. Dette kan kanskje betraktes som en moderne form for «skolevandring», som foregår digitalt.

Det er mye fokus på pedagogiske spørsmål og utvikling i skolen. At dette skjer gjennom digitale kanaler ser ikke ut til å ha en negativ konsekvens på muligheten til å holde fokus på pedagogisk arbeid. Skype brukes mye i det pedagogiske arbeidet. Det gjelder både møter i ulike grupper og individuelt. Det kan se ut som at det pedagogiske arbeidet er avhengig av bruk av Skype som et digitalt verktøy for kommunikasjon.

Ledelse er og blir en sosial praksis som innebærer samhandling mellom leder og lærere, men den er aldri enkel eller satt en gang for alle. Ledelse er derimot konstruert i møtet mellom leder og lærere, og ledelsen er det som skjer i relasjonene og samhandlingen – om den er fysisk eller digital. Den som er skoleleder må utvikle nye ferdigheter i den digitale samhandlingen med teamledere og lærere, med fokus på relasjonelle ferdigheter og tilstrebe å ivareta en opplevelse av tilstedeværelse og nærvær, sammen med tydelighet og synlighet i utøvelse av ledelse. Synlig ledelse er ledelse som kan ses, høres og føles. Synlig ledelse er ledelse som er nærværende, selv uten å være fysisk tilstede.

Noen av utsagnene til respondentene i denne casestudien kan bidra til å belyse og oppsummere noe om relasjonen og samhandlingen mellom leder og lærere i en digital tid:

*«Jeg mener at ledelse og god kommunikasjon kan fungere utmerket gjennom digitale kanaler. Her gjelder de samme samspillsreglene som ellers. Innstilling er viktig. Se mulighetene. Vær menneskelig. Vær tilgjengelig. La alle få komme til orde. Ikke vær rask til å bryte inn med konklusjoner. Lær dine medarbeidere å kjenne og ta hensyn. Jeg leder alle mine lærere gjennom digitale kanaler. Jeg ser det som et gode!»*

Teamleder

*«Vi har lang erfaring i å jobbe på hvert vårt sted. Mulighetene er blitt bedre og bedre for den som vet å benytte seg av nye medier. I de siste årene med videomuligheter, er det jo som å være ansikt til ansikt. Fungerer veldig bra for meg å jobbe slik. God arbeidsro og rom for effektivitet.»*

Lærer

*«Å bruke digitale kanaler i kommunikasjon er helt naturlig for meg. Jeg har også vært lærer i vanlig skole, og også der må man bruke digitale kanaler når man skal kommunisere med kolleger, elever, foresatte og myndigheter. Det må høre med til ansattes basisferdigheter at en har evne til god kommunikasjon – enten det skjer gjennom fysiske møter eller digitale kanaler.»*

Teamleder

*«Teamleder trenger ikke å se oss hele tiden for å vite hva vi gjør.»*

Lærer

En skoleleder i en digital skole anerkjenner verdien av de små øyeblikkene av sosiale og fysiske møter, og deres betydning for utøvelse av god skoleledelse resten av skoleåret. Den videre utviklingen av digital teknologi kan gi skoleledelse mulighet til å lede enda bedre og fortsatt nå samme mål om læring og resultater, uten å skulle miste av syne verdien av opplevd nærvær og gode relasjoner og god samhandling mellom leder og lærere.



# Litteratur

- Al-Ani, B.; Horspool, A. & Bligh, M.C. (2011). Collaborating with “virtual strangers”- towards developing a framework for leadership in distributed teams, i *Leadership*, 7 (3), (ss. 219–249).
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1998). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse – strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo. Ad Notam Gyldendal.
- Brandmo, C., & Aas, M. (2017). Med skråblikk på ledelsesmodeller: «Instructional» og «transformational» ledelse i norsk kontekst, i Aas, M. & Paulsen, J.M. (red.) (2017). *Ledelse i fremtidens skole*. Oslo: Fagbokforlaget (ss. 53-72).
- Bryk, A.S.; Easton, J.Q.; Luppescu, S.; Allensworth, E. & Sebring, P.B. (2010). *Organizing Schools for Improvement*. The University of Chicago
- Bryk, A. S. & Schneider, B. L. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. New York: Russel Sage Foundation Publications.
- Bygstad, B. & Lanestedt, G. (2017). Ledere mangler digitalt språk, i *Stat & Styring*, 4/2017 Volum 27 (ss. 42-45)
- Caulat, G. (2012). *Virtual Leadership – Learning to Lead Differently*. Libri Publishing.
- Christensen, C. M. (2008). *Disrupting Class - how disruptive innovation will change the way the world learns*. New York: McGraw Hill
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders - on the study of leadership as practices and interaction, i *Scandinavian Journal of Management*, 26 (ss. 77–86)
- Duedahl, P. & Jacobsen, M.H. (2010). *Introduktion til dokumentanalyse*. University of Southern Denmark Studies in History and Social Sciences.
- Emstad, A. B. & Postholm, M. B. (2010). Instructional Leadership - et godt utgangspunkt for ledelse av skolens læringsarbeid, i Skaalvik, E.M.; Irgens, E.J. & Andreassen, R. (2010). *Kompetent skoleledelse*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag
- Erstad, O. & Hauge, T.E. (2011). *Skoleutvikling og digitale medier – kompleksitet, mangfold og ekspansiv læring*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Grennes, T. (2012). På jakt etter en norsk ledelsesmodell, i *Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* (4/2012) (ss. 51-59)
- Gronn, P. (2003). *The new work of Educational leaders - changing Leadership practice in an Era of School reform*. London: Paul Chapman Publ.
- Grønmo, S. (2004). Innholdsanalyse av dokumenter, i Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget (ss. 187 – 202).

- Hallinger, P., and Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals, i *Elementary School Journal*, 86-2 (ss. 217–247).
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet - en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag
- Hattie, J. (2009). *Synlig læring*, norsk utgave. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Hattie, J. & Yates, G. (2014). *Synlig læring - hvordan vi lærer*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Hofstede, G, Hofstede, G.J. (2005): *Cultures and organizations – Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. California: Sage.
- Hosking, D.M. (2007). Not leaders, not followers: A post-modern discourse of leadership processes, i Shamir, B.; Pillai, R.; Bligh, M. & Uhl-Bien, M. (red.) (2007). *Perspectives on Leadership: A Tribute to the Memory of James R. Meindl*, Greenwich: Information Age Publishing (ss. 243–264).
- Jarvenpaa, S.L. and Leidner, D.E. (1999). Communication and trust in global virtual teams, i *Organization Science*, 10 (6) (ss. 791–815).
- Jessup, L. & Valacich, J. (2008). *Information Systems Today - Managing in the Digital World*, 3. utgave. Canada: Pearson Education
- Kayworth, T.R. and Leidner, D. (2001). Leadership effectiveness in global distributed teams, i *Journal of Management Information Systems*, 18 (3) (ss. 7–40).
- Krokan, A. (2012) *Smart læring – hvordan IKT og sosiale medier endrer læring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Leithwood, K. & Louis, K. (2012). *Linking Leadership to Student Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning*. Center for Applied Research and Educational Improvement and Ontario Institute for Studies in Education.
- Louis, K.S., Leithwood, K., Wahlstrom, K., & Anderson, S.A. (2010). *Investigating the Links to Improved Student Learning. Final Report of Research to the Wallace Foundation*, hentet fra <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Investigating-the-Links-to-Improved-Student-Learning.pdf>



Lynggaard, K. (2012). Dokumentanalyse, i Brinkmann, S. & Tangaard, L. (2012). *Kvalitative metoder – empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Moos, L.; Johansson, O. & Day, C. (2011). *How School Principals Sustain Success over Time. International Perspectives*. Dordrecht: Springer.

Møller, J. (2007). Skolelederens betydning for elevenes læringsresultater, i Møller, J. & Sundli, L. (red.) (2007). *Læringsplakaten - skolens samfunnskontrakt*. Oslo: Høyskoleforlaget.

Møller, J. & Fuglestad, O.L. (red.) (2006). *Ledelse i anerkjente skoler*. Oslo: Universitetsforlaget.

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

Ottesen, E. (2011). Ledelse gjennom samtaler, i Møller, J. & Ottesen, E. (red.) (2011). *Rektor som leder og sjef - om styring, ledelse og kunnskapsutvikling i skolen*. Oslo: Universitetsforlaget. (ss. 265 – 283)

Pauleen, D.J. (2004). An inductively derived model of leader-initiated relationship building with virtual team members, i *Journal of Management Information Systems*, 20 (3) (ss. 227–256).

Paulsen, J.M., & Høyer, H.C. (2016). External Control and Professional Trust in Norwegian School Governing: Synthesis from a Nordic Research Project, i *Nordic Studies in Education, Special Issue: Educational Leadership in Nordic countries*, 36 (2) (ss. 86-102).

Paulsen, J. M. (2011). Å lede asymmetriske kunnskapsorganisasjoner - "mission impossible"? i Madsbu, J. P., Pedersen, M. (red.) (2011). *I verdens rikeste land - samfunnsvitenskapelige innganger til norsk samtid*. Vallset: Oplandske bokforlag

Postholm, M. B. (2005). Intervju som datainnsamlingsstrategi, i Postholm, M. B. (red.) (2005). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget (ss. 68-85).

Robinson, V. (2014). *Elevsentrert skoleledelse*, norsk utgave, Oslo: Cappelen Damm

Robinson, V. (2011). *Student-centered Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Robinson, V., Hohepa, M og Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why: Best Evidence Synthesis Iteration*. New Zealand.

Sheninger, E. (2014). *Digital Leadership - Changing Paradigms for Changing Times*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse*, 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget

Stålsett, U. (2006). *Veiledning i en lærende organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse - makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Tschannan-Moran, M. & Hoy, W. (2000). A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust. i *Review of Educational Research*. (ss. 547-593).
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing, i *The Leadership Quarterly* 17 (ss. 654–676).
- Viddal, L.M. (2007). Tilbakemeldingsdiskurser i elevsamtalen, i Tveit, S. (red.) (2007). *Elevvurdering i skolen - grunnlag for kulturendring*. Oslo: Universitetsforlaget (ss. 93-102).
- Wakefield, R.L.; Leidner, D.E. & Garrison, G. (2008). A model of conflict, leadership and performance in virtual teams, i *Information Systems Research*, 19 (4) (ss. 434–455).
- Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Blackwell Publishing
- Zhang, S. and Fjermestad, J. (2006). Bridging the gap between traditional leadership theories and virtual team leadership, i *International Journal of Technology, Policy and Management*, 6 (3) (ss. 274–291).
- Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity?, i *Organizational Dynamics*, 31 (4) (ss. 339–351).
- Ärlestig, H. (2008). *Communication between Principals and Teachers in Successful Schools*, akademisk avhandling, Pedagogiska Institutionen, Umeå Universitet
- Aas, M., Ballangrud, B.B., & Paulsen, J.M. (2017). Ledelse i utfordrende omgivelser, i Aas, M. & Paulsen, J.M. (red.) (2017). *Ledelse i fremtidens skole*. Oslo: Fagbokforlaget (s. 171-192).
- Aas, M., & Paulsen, J.M. (2017). Å lede i fremtidens skole, i Aas, M. & Paulsen, J.M. (red.) (2017). *Ledelse i fremtidens skole*. Oslo: Fagbokforlaget (s. 13-30).

# Vedlegg

## Svarene fra lederne

1

Status	Submitted
Date	15.10.2018 10.16.33
Hva er riktig for din arbeidshverdag?	Sitter fast på hovedkontoret
Hvilken digital kanal bruker du som rektor/teamleder for kommunikasjon og tilbakemelding med lærerne?	E-post, ringe via skype, chatte via skype, felles skypemøte (månedlig), teammøter, forum (Canvas) og fredagsbrev (Canvas)
Hvordan utfordrer og støtter du lærerne i arbeidsutførelsen? Opplever du som rektor/teamleder at lærerne er opptatt av at du ser hva de gjør?	Prøver å få tid til å se hva lærerne produserer av fagstoff og videoer. Gir positive tilbakemeldinger 1:1. Videreformidler tilbakemeldinger fra elever/foresatte. Deler gode eksempel på fellesområde (fredagsbrevet). NB! Lærerne har ikke innsyn på andre trinn. Legger til rette for at samarbeid på trinn og team skal fungere sømløst. Ja, lærerne er opptatt av at jeg ser hva de gjør.
Hvor ofte har du som rektor/teamleder kontakt (skriftlig eller muntlig) med alle lærerne?	Varierer ut fra hvor lærerne sitter. Månedlig med de som sitter på hjemmekontor Daglig Månedlig
Hvor ofte møter du som rektor/teamleder alle lærerne ansikt til ansikt?	(...)skolen har i utgangspunktet to fysiske samlinger per skoleår.
Hvordan fokuserer du som rektor/teamleder, sammen med lærerne, på det pedagogiske arbeidet gjennom digitale kanaler?	Lederteamet, teamlederne og rektor har det pedagogiske ansvaret. Annenhver uke har lederteamet møter. Informasjon/konklusjon fra ledermøtet videreformidler vi via fredagsbrevet. Lærerne kan komme med innspill til lederteamet fortløpende. Ca en gang per måned har teamlederne teammøter, og en gang per semester har hele skolen en fysisk samling. I november gjennomfører teamlederne Pedagogisk utviklingssamtale med læreren via skype. Større omstillinger/kurs/samarbeid på trinn, team og hele personalet tar vi når vi er fysisk samlet.
Hvordan gir du som rektor/teamleder tilbakemelding til lærere, når denne tilbakemeldingen foregår i digitale kanaler?	E-post, skype (chat) og ringer via skype.
Hvordan mener du at ledelse og god kommunikasjon kan utøves gjennom digitale kanaler?	-Viktig at en informerer om hva som foregår i organisasjonen til enhver tid. Åpenhet. -Har god struktur på hvor og når informasjon skal ut. -Avklare felles forståelse/forventninger. -Tydelig på når og hvordan vi kommuniserer. -Unngå kun skriftelig kommunikasjon i saker som er vanskelig/utfordrende. -Viktig at lederteamet er samstemt
Hvordan har du som rektor/teamleder bidratt til å utvikle god og effektiv møtestruktur og møtekultur i samarbeid med lærerne?	Vi har en tydelig struktur. Forventninger til felles møtekultur har vi både på trinn, team og i lederteamet. (Alle har lærerne har deltatt på temadag om organisasjonsutvikling) Vi planlegger alle faste møter ved oppstarten av et skoleår.
Hvordan mener du at lærere påvirker normer, kultur og arbeidsmiljø?	Mange er svært engasjert i jobben, kulturen og arbeidsmiljøet. Hva en legger i et godt arbeidsmiljø/ god kultur er litt personavhengig. Noen ønsker mye kommunikasjon via skype, andre ikke. Noen har behov for å dele alt, andre ikke. Noen vil gjerne vite mye, andre ikke. Hvordan balansere dette kan være en utfordring i en digital arena. Dette er et tema vi jobber mer eller mindre med i perioder.

<p>Hvordan gir du som rektor/teamleder lærere rom, tillit og trygghet til å prøve ut nye løsninger?</p>	<p>Lærerne er svært selvstendige og har ofte et stort egendriv til å prøve ut nye digitale løsninger. Nye løsninger henger ofte sammen med nye digitale verktøy. Det skal være rom for å prøve ut nye løsninger. Samtidig er vi tydelig på at vi ønsker vi en viss form for lik praksis/utforming på alle trinn i nettskolen. Grensesnittet til brukerne skal være lik uavhengig trinn. Oppbygging og navigering er lik.</p>
<p>Hvordan mener du at relasjonen mellom lærere og deg som rektor/teamleder kan bygges, når dette må skje i digitale omgivelser?</p>	<p>Dersom en kun skal bruke digitale omgivelser så må en sette av tid til faste møter. Fokus på relasjonsbygging.</p> <p>I (...)skolen har vi en fysiske samling per semester. Tilbakemeldingene fra flere av lærerne er at den sosiale arenaen er også viktig for samarbeid digitalt. Dette er spesielt viktig for å forstå og tolke den skriftlige kommunikasjonen mellom de som en ikke jobber med på trinnnivå.</p>
<p>Hvordan deles og reflekteres det over pedagogisk praksis, når denne delingen og refleksjonen skjer gjennom digitale kanaler?</p>	<p>Deling via digitale løsninger fungerer best i små grupper. 1:1 og 1-5 fungerer godt. Grupper som har størrelse opp mot ti lærere, eller over, opplever ofte at noen av lærerne blir passive under møtene.</p>
<p>Hvordan mener du at lærerne bidrar til at kollegiet er enige om mål?</p>	<p>I utgangspunktet skal prosesser rundt felles mål være foranklet hos alle lærerne. Vi streber etter å utvikle organisasjonen i tråd med dette. Nye problemstillinger drøftes på team eller trinn før vi beslutter.</p> <p>Erfaringene er at beslutninger vi har tatt, hvor alle har deltatt i prosessen, er de lojale mot.</p>

Status	Submitted
Date	15.10.2018 06.59.40
Hva er riktig for din arbeidshverdag?	Sitter kun på hjemmekontor
Hvilken digital kanal bruker du som rektor/teamleder for kommunikasjon og tilbakemelding med lærerne?	Telefon, Skype, e-post og diverse forum.
Hvordan utfordrer og støtter du lærerne i arbeidsutførelsen? Opplever du som rektor/teamleder at lærerne er opptatt av at du ser hva de gjør?	<p>Teamet har faste månedlige møter. Her fremmer både teamleder og lærere saker. Sakslisten legges ut en uke før hvert møte, og det føres referat. Jeg legger vekt på å sende ordet rundt, slik at alle skal være aktive. Kommunikasjonskanal: Skype</p> <p>På fysiske samlinger har vi flere teammøter, og møtepraksisen følger samme mønster som nevnt ovenfor.</p> <p>I november skal teamleder ha pedagogisk utviklingssamtale med hver lærer. Her skal vi sammen se på både leksjoner og vurderingspraksis. Vi skal også se tilbake på mål som ble satt i forrige utviklingssamtale og sette utviklingsmål. (Skype)</p> <p>Teamskypen blir flittig brukt. Her kan vi gi hverandre faglige og tekniske innspill.</p> <p>På teamet har jeg registrert ulike holdninger til sidemålsopplæring. Dette har jeg tatt opp, og årsplaner har blitt justert.</p> <p>Jeg prøver å følge med på utvikling i fagene og gir faglige innspill på Skype og på samlinger.</p> <p>Fordi jeg også er norskfaglig rådgiver og redaktør på Norsksidene.no, kommer det flere innspill i dette faget.</p>
Hvor ofte har du som rektor/teamleder kontakt (skriftlig eller muntlig) med alle lærerne?	Ukentlig
Hvor ofte møter du som rektor/teamleder alle lærerne ansikt til ansikt?	Vi har to til tre faste samlinger i året.
Hvordan fokuserer du som rektor/teamleder, sammen med lærerne, på det pedagogiske arbeidet gjennom digitale kanaler?	Her viser jeg til det jeg har skrevet ovenfor. I tillegg nevner jeg at vi har tatt i bruk nytt læringsverktøy – Canvas. Jeg har engasjert meg en god del i bruken av dette verktøyet og skrevet hjelpesider som alle lærerne kan bruke.
Hvordan gir du som rektor/teamleder tilbakemelding til lærere, når denne tilbakemeldingen foregår i digitale kanaler?	Tilbakemeldinger gis skriftlig og/eller muntlig. Jeg kjenner lærerne godt, og opplever det ikke som et problem at jeg arbeider på hjemmekontor.
Hvordan mener du at ledelse og god kommunikasjon kan utøves gjennom digitale kanaler?	Jeg har vært med i (...)skolen fra starten av. Å bruke digitale kanaler i kommunikasjon er helt naturlig for meg. Jeg har også vært lærer i vanlig skole, og også der må man bruke digitale kanaler når man skal kommunisere med kolleger, elever, foresatte og myndigheter. Det må høre med til ansattes basisferdigheter at en har evne til god kommunikasjon – enten det skjer gjennom fysiske møter eller digitale kanaler.
Hvordan har du som rektor/teamleder bidratt til å utvikle god og effektiv møtestruktur og møtekultur i samarbeid med lærerne?	Det har jeg blant annet gjort ved å lage møteplan, sakslist, sørge for referat, lede møter slik at alle må være aktive, og lage rom for lagring av referater.

Hvordan mener du at lærere påvirker normer, kultur og arbeidsmiljø?	På teamet utfordrer vi hverandre. Vi har rutiner på kvalitetssikring, og dette systemet skal vi videreutvikle. Uenigheter kan vi av og til ha, men disse ender ofte med omforente løsninger. Gjennom utbredt delekultur mener jeg at vi driver hverandre framover.
Hvordan gir du som rektor/teamleder lærere rom, tillit og trygghet til å prøve ut nye løsninger?	Dette mener jeg at vi gjør i for eksempel Canvas. Her er det flere verktøy som kan brukes. Det er også mulig å bruke eksterne verktøy sammen med læringsverktøyet.
Hvordan mener du at relasjonen mellom lærere og deg som rektor/teamleder kan bygges, når dette må skje i digitale omgivelser?	Dette må skje på samme måte som om vi fysisk var samlet på én arbeidsplass. Vi må både utfordre og støtte hverandre. Målene som er satt for oppdraget vårt, må være en felles referanseramme for det vi gjør. Så må vi se at det noen ganger kan være flere veier til samme mål.
Hvordan deles og reflekteres det over pedagogisk praksis, når denne delingen og refleksjonen skjer gjennom digitale kanaler?	Her viser jeg til det jeg tidligere har skrevet.
Hvordan mener du at lærerne bidrar til at kollegiet er enige om mål?	Dette har vi blant annet gjort ved at vi har samarbeidet om utforming av årsplaner. Vi setter også mål på teammøter og trinnmøter. Disse tar utgangspunkt i blant annet elevundersøkelser, foreldreundersøkelser, egne og teamets vurderinger.

Status	Submitted
Date	15.10.2018 07.09.02
Hva er riktig for din arbeidshverdag?	Sitter kun på hjemmekontor
Hvilken digital kanal bruker du som rektor/teamleder for kommunikasjon og tilbakemelding med lærerne?	Bruker i hovedsak Skype.
Hvordan utfordrer og støtter du lærerne i arbeidsutførelsen? Opplever du som rektor/teamleder at lærerne er opptatt av at du ser hva de gjør?	<p>For det første: Jeg er tilgjengelig, prøver å være medmenneskelig og vise omsorg. Lærerne vet at jeg kan nåes på Skype eller mobil når det måtte passe.</p> <p>Teamet jeg har ansvar for, har en gruppe på Skype. Der stilles det spørsmål, deles og kommenteres det. Min rolle blir å svare på spørsmål, oppmuntre og peke på mulige veier å gå. Alle kommentarer vises her for alle. Denne chatten brukes hyppig, og de fleste bidrar.</p> <p>I tillegg har vi faste team-møter en gang i måneden. Skype med video. Her tar vi opp pedagogiske spørsmål som vil være interessante for alle på teamet.</p> <p>Dessuten bruker jeg tilnærmet hver uke å "stikke innom" klassene på teamet. Da går jeg raskt gjennom en leksjon på hver klasse og sender en kommentar til klasselæreren etterpå. Det er mye flott å se, så det blir mye ros. Kommenterer evt. utviklingspunkter jeg ser.</p> <p>Hver høst har jeg pedagogiske utviklingssamtaler med alle lærerne på teamet.</p>
Hvor ofte har du som rektor/teamleder kontakt (skriftlig eller muntlig) med alle lærerne?	Annenhver dag
Hvor ofte møter du som rektor/teamleder alle lærerne ansikt til ansikt?	To til tre ganger i året. Fast fysisk samling i starten av hvert semester.
Hvordan fokuserer du som rektor/teamleder, sammen med lærerne, på det pedagogiske arbeidet gjennom digitale kanaler?	<p>Vi har team-møter en gang i måneden. Her taes det opp pedagogiske spørsmål lærerne er opptatt av.</p> <p>Det daglige pedagogiske arbeidet foregår i samarbeid på klassenivå, der utvalgte emner løftes opp til meg.</p> <p>Vi har pedagogiske utviklingsområder, som blir bestemt på team hver høst. Dette følges opp gjennom Skype.</p> <p>Rektor skriver "fredagsbrev" i Canvas.</p>
Hvordan gir du som rektor/teamleder tilbakemelding til lærere, når denne tilbakemeldingen foregår i digitale kanaler?	Tilbakemelding til lærere foregår på Skype og E-post.
Hvordan mener du at ledelse og god kommunikasjon kan utøves gjennom digitale kanaler?	<p>Jeg mener at ledelse og god kommunikasjon kan fungere utmerket gjennom digitale kanaler. Her gjelder de samme samspillsreglene som ellers. Innstilling er viktig. Se mulighetene. Vær menneskelig. Vær tilgjengelig. La alle få komme til orde. Ikke vær rask til å bryte inn med konklusjoner. Lær dine medarbeidere å kjenne og ta hensyn.</p> <p>Jeg leder alle mine lærere gjennom digitale kanaler. Jeg ser det som et gode!</p>
Hvordan har du som rektor/teamleder bidratt til å utvikle god og effektiv møtestruktur og møtekultur i samarbeid med lærerne?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bruker aktivt samspillsregler, laget av teamet.</li> <li>- Tydelig møteinnkallelse, med sakliste. Aktiv møteledelse, slik at alle kan bidra.</li> <li>- Åpen, tydelig og raus ledelsesstil, slik at lærerne er trygge på meg. Det er lov å si meningen sin!</li> </ul>





Hvordan mener du at lærere påvirker normer, kultur og arbeidsmiljø?	Alle i en bedrift påvirker normer, kultur og arbeidsmiljø. Noen er kjappere enn andre til å dele sine tanker på chatten. Andre holder igjen. Alt henger sammen. Trygghet, tillit og god kjemi er viktig. Og å la alle være seg selv.
Hvordan gir du som rektor/teamleder lærere rom, tillit og trygghet til å prøve ut nye løsninger?	Veldig oppmuntrende. Jeg forsterker når jeg ser at en lærer prøver ut noe nytt lurt. Det er mindre rom for å prøve ut nye ting enn før, da det er kommet flere føringer fra toppledelsen på verktøy osv., men innenfor rammene vi er gitt, så gir jeg stor tillit.
Hvordan mener du at relasjonen mellom lærere og deg som rektor/teamleder kan bygges, når dette må skje i digitale omgivelser?	Vi som sitter på hjemmekontor, er veldig vant til å bygge relasjoner i digitale omgivelser. Skype med video er for meg på lik linje med face to face. Her gjelder akkurat de samme reglene som om en møtes fysisk. Lederens innstilling er viktigst her. Vær deg selv. Vær raus. Vær tilgjengelig. Vær medmenneske.
Hvordan deles og reflekteres det over pedagogisk praksis, når denne delingen og refleksjonen skjer gjennom digitale kanaler?	Her brukes det i hovedsak Skype sin chat. Alle lærerne samarbeider tett med en eller to lærere, i tillegg til teamleder. Deling med lenke, kommentar, enda en kommentar osv. Skype sin chat gir lærerne mulighet til å svare når en har tid, kommentere når en har tenkt seg om osv. En ringer opp på Skype om ser behovet.
Hvordan mener du at lærerne bidrar til at kollegiet er enige om mål?	Lærerne er veldig flinke til å jobbe mot mål, gjennomføre endringer og utvikle seg. Tett kollega-veiledning.

## Svarene fra lærerne

1

Status	Submitted
Date	12.10.2018 13.20.20
Hva er riktig for din arbeidshverdag?	Sitter kun på hjemmekontor
Hvordan blir du som lærer utfordret og støttet i arbeidsutførelsen? Opplever du som lærer at rektor/teamleder er opptatt av hva du gjør?	Teamleder er tett på, rektor er mye mer fjern.
Hvor ofte har du som lærer kontakt (skriftlig eller muntlig) med din rektor/teamleder?	Veldig forskjell på om jeg skal svare når det gjelder teamleder eller rektor. Kontakt med teamleder ukentlig, rektor kanskje annenhver måned.
Hvor ofte møter du rektor/teamleder ansikt til ansikt?	3-4 ganger i året i forbindelse med samlinger.
Hvordan fokuserer rektor/teamleder og dere som lærere på det pedagogiske arbeidet gjennom digitale kanaler?	Teamleder bruker mye Skype, både i gruppe og en til en. Rektor bruker oftest e-post i en til en, og Skype til gruppe.
Hvordan får du som lærer tilbakemelding fra rektor/teamleder, når denne tilbakemeldingen foregår i digitale kanaler?	Skypesamtaler
Hvordan mener du at ledelse og god kommunikasjon kan utøves gjennom digitale kanaler?	Skype er fint en til en, blir mer utfordrende jo flere som deltar i samme samtale.
Hvordan har rektor/teamleder bidratt til å utvikle god og effektiv møtestruktur og møtekultur i samarbeid med dere som lærere?	Dialog om hvordan møter bør gjennomføres.
Hvordan mener du at rektor/teamleder påvirker normer, kultur og arbeidsmiljø?	De påvirker begge i kraft av sin stilling som ledere.
Hvordan gir rektor/teamleder deg som lærer rom, tillit og trygghet til å prøve ut nye løsninger?	Veldig åpent for å prøve ut ting i samarbeid med både teamleder og rektor.
Hvordan mener du at relasjonen mellom rektor/teamleder og dere som lærere kan bygges, når dette må skje i digitale omgivelser?	Relasjoner kan bygges i digitale omgivelser, men det tar kanskje noe mer tid enn i fysiske miljøer. Det å møtes fysisk av og til gjør at videreutvikling av relasjoner blir enklere digitalt.
Hvordan deles og reflekteres det over pedagogisk praksis, når denne delingen og refleksjonen skjer gjennom digitale kanaler?	Dette gjør vi masse i ulike arenaer. Samskrivingsdokumenter, chat, skype, mye skjermdeling med visning og diskusjoner.
Hvordan mener du at rektor/teamleder bidrar til at kollegiet er enige om mål?	Her bidrar rektor mye i å iverksette prosesser. Teamlederne er videre ofte bindeledd i diskusjonene. Ellers er dette ofte ting som tas på felles samlinger.

Status	Submitted
Date	15.10.2018 07.13.23
Hva er riktig for din arbeidshverdag?	Sitter kun på hjemmekontor
Hvordan blir du som lærer utfordret og støttet i arbeidsutførelsen? Opplever du som lærer at rektor/teamleder er opptatt av hva du gjør?	Teamleder følger med og gir tilbakemeldinger. I resten av undersøkelsen svarer jeg i forhold til teamleder.
Hvor ofte har du som lærer kontakt (skriftlig eller muntlig) med din rektor/teamleder?	Noen ganger oftere Ukentlig
Hvor ofte møter du rektor/teamleder ansikt til ansikt?	3-4 ganger pr år
Hvordan fokuserer rektor/teamleder og dere som lærere på det pedagogiske arbeidet gjennom digitale kanaler?	Teamleder holder god oversikt over det jeg gjør.
Hvordan får du som lærer tilbakemelding fra rektor/teamleder, når denne tilbakemeldingen foregår i digitale kanaler?	Teamleder gir regelmessig tilbakemeldinger via e-post og skype. Skype brukes både skriftlig og muntlig.
Hvordan mener du at ledelse og god kommunikasjon kan utøves gjennom digitale kanaler?	Vi har lang erfaring i å jobbe på hvert vårt sted. Mulighetene er blitt bedre og bedre for den som vet å benytte seg av nye medier. I de siste årene med videomuligheter, er det jo som å være ansikt til ansikt. Fungerer veldig bra for meg å jobbe slik. God arbeidsro og rom for effektivitet.
Hvordan har rektor/teamleder bidratt til å utvikle god og effektiv møtstruktur og møtekultur i samarbeid med dere som lærere?	Teamleder forbereder møtene på skype godt med god informasjon og rom for innspill på e-post på forhånd. Møtene har god struktur og alle kommer til orde.  Skypemøter for hele personalet holdes heldigvis sjelden, de er mer enveis på grunn av antall deltakere.
Hvordan mener du at rektor/teamleder påvirker normer, kultur og arbeidsmiljø?	Min teamleder er en som er positiv til måten vi jobber på. Han trenger ikke å se oss hele tiden for å vite hva vi gjør. Han har god forståelse for hva som skal til, og kan vurdere min innsats.
Hvordan gir rektor/teamleder deg som lærer rom, tillit og trygghet til å prøve ut nye løsninger?	Ved positive tilbakemeldinger. Teamlederen min er en det går an å prøve ut ideer sammen med.
Hvordan mener du at relasjonen mellom rektor/teamleder og dere som lærere kan bygges, når dette må skje i digitale omgivelser?	Det er viktig at ledelsen har god kunnskap om og forståelse av hva jeg faktisk gjør. For meg er det viktig at ledelsen viser interesse for min gjennomføring av arbeidet, ikke bare interesse for å kontrollere tiden min.  De to-tre årlige samlingene gir oss i kollegiet god tid til å bli kjent, både faglig og sosialt.
Hvordan deles og reflekteres det over pedagogisk praksis, når denne delingen og refleksjonen skjer gjennom digitale kanaler?	I teamet kontakter vi hverandre regelmessig i tillegg til teammøtene. Med dagens teknologi er dette ikke noe problem. Tvert i mot kan vi være ekstra godt fokusert på det vi snakker om, uten forstyrrelser fra omgivelsene. Vi deler også skriftlig gjennom e-post og skypemeldinger.
Hvordan mener du at rektor/teamleder bidrar til at kollegiet er enige om mål?	.

Status	Submitted
Date	15.10.2018 06.42.51
Hva er riktig for din arbeidshverdag?	Sitter kun på hjemmekontor
Hvordan blir du som lærer utfordret og støttet i arbeidsutførelsen? Opplever du som lærer at rektor/teamleder er opptatt av hva du gjør?	Jeg har tett kontakt/samarbeid med de andre lærerne på trinnet. Har god dialog med ledelsen, og føler at jeg kan ta kontakt om det er noe. Får reise på kurs om det er kurs som kan være relevante for oss.
Hvor ofte har du som lærer kontakt (skriftlig eller muntlig) med din rektor/teamleder?	Annenhver uke
Hvor ofte møter du rektor/teamleder ansikt til ansikt?	Månedlig
Hvordan fokuserer rektor/teamleder og dere som lærere på det pedagogiske arbeidet gjennom digitale kanaler?	Vi har mulighet til å kommunisere når vi ønsker det via Skype. Det er fellesmøter én gang i måneden, og vi mottar informasjon fra ledelsen via fredagsbrev én gang i uken.
Hvordan får du som lærer tilbakemelding fra rektor/teamleder, når denne tilbakemeldingen foregår i digitale kanaler?	Har muntlig eller skriftlig kontakt via Skype og e-post.
Hvordan mener du at ledelse og god kommunikasjon kan utøves gjennom digitale kanaler?	Mener at vi har størst utbytte av muntlig kommunikasjon - at vi får informasjon via fellesmøter på Skype. Dette siden det åpner opp for spørsmål - at man får avklart eventuelle spørsmål med en gang (slipper at ting blir tolket på ulike måter (og kanskje misoppfattet) og at det tar tid før man eventuelt får avklart misforståelser, noe som kan skje gjennom skriftlig kommunikasjon).
Hvordan har rektor/teamleder bidratt til å utvikle god og effektiv møtstruktur og møtekultur i samarbeid med dere som lærere?	Mener at rektor har tatt tak i dette. Blant annet ved at det er innført faste fellesmøter via Skype og at vi ukentlig får informasjon skriftlig via fredagsbrev. Vet at det blir jobbet med kommunikasjon og hvordan dette kan bli bedre.  Teamlederen fungerer ikke i stillingen. Dårlig kommunikasjon og samarbeid mellom teamleder og lærerne på teamet.
Hvordan mener du at rektor/teamleder påvirker normer, kultur og arbeidsmiljø?	Teamleder påvirker dette negativt. Skaper et dårlig fellesskap og arbeidsmiljø, og fremmer ikke til samarbeid på teamet.  Ledelsen gir rom for samarbeid og har blant annet innført faste møtetidspunkt på trinn og team. Jobber for å skape et godt arbeidsmiljø. Vi har mange sosiale arrangement og det er lav terskel for kontakt mellom ledelse og lærere. Positiv tone i kollegiet.
Hvordan gir rektor/teamleder deg som lærer rom, tillit og trygghet til å prøve ut nye løsninger?	Mener at vi som lærere har stor frihet i forhold til utvikling av lærestoff og tilbakemeldinger. Ledelsen har tillit til lærerne og at vi gjør det som er best for elevene.
Hvordan mener du at relasjonen mellom rektor/teamleder og dere som lærere kan bygges, når dette må skje i digitale omgivelser?	Synes at dette fungerer godt i dag. Vi kan når som helst få kontakt med rektor. Hun er alltid imøtekommende. Vi kan ta kontakt på telefon, Skype og e-post.
Hvordan deles og reflekteres det over pedagogisk praksis, når denne delingen og refleksjonen skjer gjennom digitale kanaler?	Dette skjer for det meste via Skype. Vi deler skjerm og viser hverandre. Det blir også satt av tid til samarbeid og deling på fellessamlinger (vi har to fysiske samlinger pr. skoleår).  Nye og gode idéer blir også presentert i fredagsbrevet og på fellessider i Canvas (ressurside for lærerne i (...).skolen).

Hvordan mener du at rektor/teamleder bidrar til at kollegiet er enige om mål?

Vi har et felles satsingsområde. (...)skolen ønsker hele tiden å bli bedre, og vi ønsker å få flere elever. Målet blir fremmet av ledelsen, slik at vi som lærere vet hva vi skal jobbe mot. Vi som lærere må oppdatere og omstille oss. Det siste året har det blitt jobbet mye med overgangen til ny digital plattform (Canvas). Det blir også jobbet med markedsføring.

Status	Submitted
Date	15.10.2018 06.39.32
Hva er riktig for din arbeidshverdag?	Sitter kun på hjemmekontor
Hvordan blir du som lærer utfordret og støttet i arbeidsutførelsen? Opplever du som lærer at rektor/teamleder er opptatt av hva du gjør?	Dei er opptekne av kva eg gjer og at eg har det bra.
Hvor ofte har du som lærer kontakt (skriftlig eller muntlig) med din rektor/teamleder?	Annenhver dag
Hvor ofte møter du rektor/teamleder ansikt til ansikt?	Annenhver dag
Hvordan fokuserer rektor/teamleder og dere som lærere på det pedagogiske arbeidet gjennom digitale kanaler?	Vi fokuserer på at det skal vere eit godt pedagogisk opplegg som fungerer for å lære Norsk/KRLE/Samf gjennom bruk av digitale verktøy.
Hvordan får du som lærer tilbakemelding fra rektor/teamleder, når denne tilbakemeldingen foregår i digitale kanaler?	Via e-post eller Skype. Men også gjennom medarbeidersamtalar der vi er i same rom.
Hvordan mener du at ledelse og god kommunikasjon kan utøves gjennom digitale kanaler?	Det går bra så lenge ein har klar tale og samlar meldingar slik at alle kan finne dei igjen. Må vere klar i det som blir skrive slik at det vert tolka rett. Det skriftlige kan tolkast ulikt, og vi må vere klar over at det kan tolkast på verste måte.
Hvordan har rektor/teamleder bidratt til å utvikle god og effektiv møtestruktur og møtekultur i samarbeid med dere som lærere?	Effektive møter, der det er lett å kome til å få sagt det vi meiner.
Hvordan mener du at rektor/teamleder påvirker normer, kultur og arbeidsmiljø?	Påvirker ut i frå kva som vert vektlagt og gjort.
Hvordan gir rektor/teamleder deg som lærer rom, tillit og trygghet til å prøve ut nye løsninger?	Vi står ganske fritt til å prøve nye ting.
Hvordan mener du at relasjonen mellom rektor/teamleder og dere som lærere kan bygges, når dette må skje i digitale omgivelser?	Viktig å møtest inn i mellom. Eg ser det som viktig å kjenne kvarandre.
Hvordan deles og reflekteres det over pedagogisk praksis, når denne delingen og refleksjonen skjer gjennom digitale kanaler?	Gjennom Skype, e-post og møter på skype.
Hvordan mener du at rektor/teamleder bidrar til at kollegiet er enige om mål?	Gjennom diskusjonar og normer for kva undervisninga vår skal innehalde.

Status	Submitted
Date	18.10.2018 12.50.26
Hva er riktig for din arbeidshverdag?	Sitter mest på hovedkontor, men fint å ha muligheten til hjemmekontor eg gang i blant.   Sitter litt på hjemmekontor og litt på hovedkontor
Hvordan blir du som lærer utfordret og støttet i arbeidsutførelsen? Opplever du som lærer at rektor/teamleder er opptatt av hva du gjør?	Ja til begge deler.
Hvor ofte har du som lærer kontakt (skriftlig eller muntlig) med din rektor/teamleder?	Daglig
Hvor ofte møter du rektor/teamleder ansikt til ansikt?	Daglig
Hvordan fokuserer rektor/teamleder og dere som lærere på det pedagogiske arbeidet gjennom digitale kanaler?	Vi bruker skype mye i det pedagogiske arbeidet. Dette gjelder både møter i ulike grupper og individuelt. En del kommunikasjon skjer også via e-post. I tillegg blir det lagt ut ukentlige informasjonsskriv i Canvas, og møtereferater o.l. ligger felle personalrom i Canvas.
Hvordan får du som lærer tilbakemelding fra rektor/teamleder, når denne tilbakemeldingen foregår i digitale kanaler?	Siden jeg er på kontoret, blir det meste av tilbakemeldingen gitt muntlig, men også visa e-post.
Hvordan mener du at ledelse og god kommunikasjon kan utøves gjennom digitale kanaler?	Bruke et enkel og stabilt program med god lyd og godt bilde (Skype). Individuell kontakt via skype der man kan gi og få muntlig respons.
Hvordan har rektor/teamleder bidratt til å utvikle god og effektiv møtestruktur og møtekultur i samarbeid med dere som lærere?	Lagt mye arbeid i å undersøke behov, lage system og oversikt jevnlige møter.
Hvordan mener du at rektor/teamleder påvirker normer, kultur og arbeidsmiljø?	Ledelsen gjør mye for å påvirke normer, kultur og arbeidsmiljø, men det er klare begrensninger her hvis alt skal skje digitalt.
Hvordan gir rektor/teamleder deg som lærer rom, tillit og trygghet til å prøve ut nye løsninger?	Bra frihet, men har også fokus på at vi må framstå som like overfor brukerne av (...)skolen.
Hvordan mener du at relasjonen mellom rektor/teamleder og dere som lærere kan bygges, når dette må skje i digitale omgivelser?	Det må skje i en kombinasjon av faste formelle møter i ulike grupper, og mange individuelle og uformelle samtaler via skype, telefon...
Hvordan deles og reflekteres det over pedagogisk praksis, når denne delingen og refleksjonen skjer gjennom digitale kanaler?	Dette er vanskelig å få til i en stor gruppe - hele kollegiet. Det fungerer godt å bruke skype i mindre grupper - team. Deling av skjerm og samtale fungerer godt.
Hvordan mener du at rektor/teamleder bidrar til at kollegiet er enige om mål?	De jobber godt med dette, men her er det viktig med fysiske samlinger og åpne diskusjoner i forkant av målformuleringer. Ikke så lett å gjøre i stor gruppe via digitale kanaler.

