

Organisasjonskultur og skuleresultat på ungdomsskulane i Rogaland.

Svein Carlos Nilsen Gjil

Rettleiarar

Linda Hye og Morten Øgård

Masteroppgåva er gjennomført som ledd i utdanninga ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanninga. Denne godkjenninga inneberer ikkje at universitetet står inne for dei metodar som er nytta og dei konklusjonar som er gjort.

Universitetet i Agder, 2014

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

INNHALD

1	Innleiing.....	1
1.1	Oppgåva sitt tema.....	1
1.2	Nasjonale prøvar og innføringa av dei	2
1.2.1	Ein skule i endring.....	3
1.3	Tre problemstillingar.....	4
2	Teori.....	5
2.1	kultur og organisasjonskultur	5
3	Skulen som organisasjon og presentasjon av mine case.....	8
3.1	Skulen som organisasjon.....	8
3.1.1	5. Fem dimensjonar i skulen som organisasjon.....	8
3.1.2	Verdiar.....	9
3.1.3	Strukturar.....	10
3.1.4	Relasjonar.....	10
3.1.5	Strategiar	10
3.1.6	Omgivnadene.....	10
3.2	Skulestatistikk i Rogaland.....	10
3.3	Dei 10 utvalde skulane i Rogaland.....	12
3.3.1	Skule A.....	12
3.3.2	Skule B.....	12
3.3.3	Skule C.....	12
3.3.4	Skule D.....	13
3.3.5	Skule E.....	13
3.3.6	Skule F.....	13
3.3.7	Skule G.....	13
3.3.8	Skule H.....	13
3.3.9	Skule I.....	13
3.3.10	Skule J.....	14
4	Teoretisk rammeverk.....	15
4.1	The Competing Values Framework (CVF).....	15
4.1.1	Hierarki-kulturen	17
4.1.2	Marknad.....	17
4.1.3	Klan	18
4.1.4	Adhokrati.....	18
4.2	Tolking av kulturprofilar	19

4.3	Organisatorisk leiing og effektivitet	20
5	Metode	22
5.1	Om metode	22
5.1.1	Induktiv tilnærming	23
5.1.2	Deduktiv tilnærming	24
5.2	Kvalitativ og kvantitativ metodeval	24
5.3	utval av skular og utforming av intervjuguide/gjennomføring av intervju	27
5.3.1	Utval av skular	27
5.3.2	Utforming av intervjuguide/gjennomføring av intervju	27
5.4	Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)	29
5.5	Styrker og svakheiter i mine data	30
6	Kva seier empirien?	33
6.1	Skildring av innsamla empiri	33
6.2	Kva organisasjonskultur finn ein i skulane i Rogaland?	34
6.3	Er det forskjell på skular som skårar høgt mot dei som skårar lågt?	37
6.4	Viss vi finn ein slik skilnad i profil (kap. 6.3), kan den då relaterast til at rektor og lærar på same skule oppfatar organisasjonskulturen likt/ulikt i dei to gruppene?	39
6.5	Empiri frå tilleggsspørsmåla	42
7	Gjennomgang av svar på problemstillingane, ei presisering	44
7.1	«Rogalandsprofilen»	44
7.2	Er det forskjell på kultur/kulturprofilane på skular som skårar høgt mot dei som skårar lågt på nasjonale prøvar?	45
7.3	Viss vi finn ein slik skilnad i profil (kap. 7.2), kan den då relaterast til at rektor og lærar på same skule oppfatar organisasjonskulturen likt/ulikt i dei to gruppene?	47
8	OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	49
8.1	Kva organisasjonskultur finn ein i skulane i Rogaland?	49
8.2	Er det forskjell på kultur/kulturprofilane på skular som skårar høgt mot dei som skårar lågt på nasjonale prøvar?	49
8.3	Viss vi finn ein slik skilnad i profil (kap. 8.2), kan den då relaterast til at rektor og lærar på same skule oppfatar organisasjonskulturen likt/ulikt i dei to gruppene?	50
8.4	Refleksjon om vidare arbeid	51
9	Kjelder	52
10	Vedlegg	54
10.1	Intervjuguiden	54
10.1.1	Informasjon om intervjuguiden	55
10.1.2	OCAI	55
10.1.3	Tilleggsspørsmål	57

10.2	Søknad om innsynsbegjæring.....	59
10.3	Brev sendt til rektorane	60
10.4	Intervju med skulane.	61
10.5	Dei ulike skulane, OCAI	78

Figurar

Figur 1	Fem dimensjonar ved skulen som organisasjon (Roald, 2013, s. 120).....	9
Figur 2	Alle ungdomsskulane i Rogaland med minst to klassar på kvart trinn fordelt på skåre på nasjonale prøvar 2013.....	11
Figur 3	Illustrasjon over ulike kulturar (Cameron & Quinn, 2013, s. 40).....	16
Figur 4	(Jacobsen, 2011, s.37)	24
Figur 5	(Jacobsen, 2011, s. 36)	25
Figur 6	Kulturprofil for alle skulane samla.....	34
Figur 7	Gjeldande og ynskja kultur, samla for alle skulane.	35
Figur 8	Kartlegging av profil for alle skulane, noverande og ynskja, lærar og rektor.....	36
Figur 9	Samla kulturprofil for skular med låg skår og høg skår, no og ynskja	37
Figur 10	Lærar og rektor sine profiler, skular med høg og låg skår.....	38
Figur 11	Kulturprofil kartlagd av rektor på skular med høg skåre på nasjonale prøvar.....	39
Figur 12	Kulturprofil kartlagd av lærarar på skular med høg skåre på nasjonale prøvar.....	40
Figur 13	Kulturprofil kartlagd av rektorar på skular med låg skåre på nasjonale prøvar.....	41
Figur 14	Kulturprofil kartlagd av lærarar på skular med låg skåre på nasjonale prøvar	41
Figur 15	Rektor og lærar skule A, nå	78
Figur 16	Rektor og lærar skule A, føretrekt.....	78
Figur 17	Rektor og lærar skule B, nå	79
Figur 18	Rektor og lærar skule B, føretrekt.....	79
Figur 19	Rektor og lærar skule C, nå	80
Figur 20	Rektor og lærar skule C, føretrekt.....	80
Figur 21	Rektor og lærar skule D, nå	81
Figur 22	Rektor og lærar skule D, føretrekt.....	81
Figur 23	Rektor og lærar skule E, nå.....	82
Figur 24	Rektor og lærar skule E, føretrekt	82
Figur 25	Rektor og lærar skule F, nå.....	83
Figur 26	Rektor og lærar skule F, føretrekt	83
Figur 27	Rektor og lærar skule G, nå	84
Figur 28	Rektor og lærar skule G, føretrekt.....	84
Figur 29	Rektor og lærar skule H, nå	85
Figur 30	Rektor og lærar skule H, føretrekt.....	85
Figur 31	Rektor skule I, nå	86
Figur 32	Rektor skule I, føretrekt.....	86
Figur 33	Rektor og lærar skule J, nå	87
Figur 34	Rektor og lærar skule J, føretrekt.....	87

Forord

Gjennom dei siste tre åra har masterprogrammet i skuleleiing, gjennom Universitet i Agder, gitt meg auka kompetanse og læring om korleis ein kan drive skule i dag. Det å få høve til å dykka djupare inn i eit så spanande og viktig fagfelt har vore både interessant, motiverande og utviklande. Samstundes har det vore krevjande og tatt mykje tid.

Det må rettast ein stor takk til alle informantane. Dei har vist både stor openheit og tillit. Å få reise rundt på 10 ulike skular for å gjennomføra intervju, har gitt ein stor meirverdi. Den opplevinga å sjå at profesjonen som lærar og rektor kan gjerast på så mange ulike måtar, er noko eg trur mange innanfor fagfeltet hadde likt å erfare. Ein anna røynsle ved å gjennomføre undersøkingar på denne måten er at ein sit igjen med svært mykje stoff. Dette gjer det litt utfordrande å trekkje ut det mest relevante.

Det å ha familie med tre små born under fem år og jobb samstundes med eit så krevjande studium, hadde ikkje vore mogleg utan gode støttespelarar. Difor vil eg rette ein stor takk til kona mi og foreldra mine som har stilt opp slik at eg har fått tid til å prioritere masteroppgåva.

Mine rettleiarar Linda Hye og Morten Øgård har vore til stor hjelp med sine konstruktive og framoverretta tilbakemeldingar.

Jøsenfjorden, november 2014

Svein Carlos Nilsen Gjil

SAMANDRAG

Oppgåva tek utgangspunkt i ungdomsskulane i Rogaland. Eg har, gjennom eiga intervjuundersøking, kartlagd den gjennomsnittlege organisasjonsprofilen i høve til kultur, og sett på om det er forskjell i organisasjonskultur mellom skular som skårar høgt og skular som skårar lågt på nasjonale prøvar. Samla utval er på ti skular av 82, fem av desse skårar høgt og fem skårar lågt. Eg har besøkt alle ti skulane, der eg på kvar skule (med eit unntak) har intervjuja både rektor og ein lærar.

I teoridelen har eg sett på kva kultur er, og på kultur i høve til skulen som organisasjon. Eg går m.a. gjennom Per Dalin sine dimensjonar i skulen som organisasjon, men hovudtyngda av teorien eg har nytta er henta frå «rammeverket for konkurrerande verdiar», kalla CVF. Denne er skildra av forskarane Kim S. Cameron og Robert E. Quinn i Cameron & Quinn 2013. Kartleggingsverktøyet eg har nytta for vurdering av kor den enkelte skule ligg i høve til kulturdimensjonane klan, adhokrati, marknad og hierarki, er OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). I tillegg til dette har eg hatt ein del tilleggsspørsmål. Intervjuguiden og oppsummerte og forkorta svar er gjengitt i vedlegg.

Eg har kartlagd at den gjennomsnittlege dominerande kulturprofilen i Rogalandsskulane er klan. Klankultur er prega av teamarbeid og lagfokus. Dei andre kulturdimensjonane skårar meir likt, men det er mest adhokrati (dynamisk og eksperimentell) og minst marknad (resultatorientering). Eg har også kome fram til at det ser ut til å vera forskjell i kulturprofil på skular som skårar høgt og som skårar lågt på normerte prøvar. Særleg er det skilnadar viss ein ser lærarar og rektorar for seg i kvar skulegruppe (fig. 10). Lærarane i låg gruppe har etter måten låg skåre på klan, medan lærarane i høg gruppe har veldig høg skåre på det same. Rektorutvalet i låg gruppe har lågast skåre på marknad av alle.

På bakgrunn av at det ser ut til å vera ein forskjell i kulturprofil i dei to gruppene, har eg også sett på grad av samsvar på svar til lærar og rektor på den einskilde skulen, og om det er forskjell på grad av samsvar mellom dei to skulegruppene. Det kan sjå ut som det er mindre grad av samsvar på svara i den gruppa som skårar lågast. Lærar og rektor på skulane som skårar høgast ser ut til å vurdere organisasjonskulturen meir likt.

Utvalet av skular i dei to gruppene eg samanliknar (høg og låg skåre) er lite, og ein del av den påviste forskjellen kan difor skuldast naturleg variasjon.

1 INNLEIING

1.1 OPPGÅVA SITT TEMA

Skulen har i alle tider hatt tradisjon for å måle kunnskap og kva utbytte ein har av læringa. I over 300 år har det blitt gitt karakterar av ulik slag i norsk skule. Men den første store debatten, om det var rett å setje eit tal på ein elev, kom først i 1850. Rangering av elevar har blitt gjort frå byrjinga av her i landet. Dei første skulane hadde fokus på å fremja kultur, skape betring i samfunnet og utvikle menneskesjela sine skjulte spirer til intellektuell, moralsk og fysisk kraft (Eggen, 2011, s. 134).

Dei siste 30 åra har det vore stor utvikling i skulen, ein har hatt fleire læreplanar og den digitale verda har tatt over for fullt. Tidlegare sentrale planar hadde meir vekt på prosess (styrande av innhald), i dag er det vekt på resultat, m.a. gjennom systemet med standardiserte prøvar. Det er ikkje sjølvstøtt at alle alltid skal klare å omstille seg og sitt fagfelt til nye tankar og idear. Likevel må ein kunne forvente at ein tilpassar seg nye rammer og rutinar på sin arbeidsplass.

Eigenvurdering, framovermelding/tilbakemelding, elevsamtalen, utviklingssamtalen med meir har blitt integrert i stor fart i skulen. Ein ser på skulen som ein heilskap; det er fokus på alle sidene av skulen si verksemd. Korleis rektor si rolle er, den pedagogiske plattformen, den universelle utforminga og korleis elevane samhandlar med kvarandre, er noko ein ser i samheng med kvarandre. Kan kulturen på den enkelte skule ha innverknad på korleis elevane presterer på desse prøvane? Eg tykkjer dette er eit særst interessant fagområde og har i denne oppgåva sett på om det er mogleg å sjå noko samheng mellom kultur på skulane og resultat på nasjonale prøvar, der rektor sin måte å leia skulen på er vesentleg.

I 2006 kom den nye læreplanen, Kunnskapsløftet. Frå Kunnskapsløftets forskrift 2007 har karakterar og målingar blitt kompetansebaserte med klar referanse til oppnådd kompetanse i det enkelte emnet. Stortingsmelding nummer 30 (2003 – 2004, s. 39) seier

«skal karakterer fungere som kvalitetsindikator over tid, vil en normbasert fordeling tilsløre eventuelle endringer, mens en standardbasert fordeling vil kunne avdekke dem» (St. meld nr 30, 2003-2004)

Stortingsmeldinga som kom i 2004, og som var bakgrunnen for Kunnskapsløftet med forskrifter frå 2006/2007, heiter «Kultur for læring» (St. meld nr. 30, 2003-2004). I denne stortingsmeldinga vart tilhøvet mellom læreplan og vurdering fast etablert (Eggen, 2011, s. 139). Eg tenkjer at ordet « Kultur» som her er brukt, handlar om det indre liv på skulen, og korleis dei enkelte elementa (elevar, foreldre, tilsette, skuleleiing mm) fungerer i høve til kvarandre og til omverda. Det finst mykje teoretisk kunnskap knytta til kultur i organisasjonar, og eg tykkjer det vil vera interessant å sjå på om der faktisk finst nokon samanheng mellom prestasjonsnivå på nasjonale prøvar og organisasjonskultur. Er det skular med ein spesiell type kultur som lukkast betre i høve til dei forventningane storsamfunnet i dag har til resultat?

1.2 NASJONALE PRØVAR OG INNØRINGA AV DEI

Dei siste 10 åra har det blitt innført nasjonale prøvar. Innføringa av nasjonale prøvar blir sett på som eit viktig verktøy når ein skal ha standpunktvurderinga standardbasert (Eggen, 2011, s. 144).

«Formålet med nasjonale prøver er å vurdere i kva grad skolen lykkast med å utvikle ferdigheitene til elevane i lesing, rekning og delar av faget engelsk. Informasjonen frå prøvene skal brukast som grunnlag for kvalitetsutvikling på skolar, hos skoleeigarar og på regionalt og nasjonalt nivå. I tillegg skal prøveresultata bidra til å styrkje arbeidet til skolen og lærarane med undervegsvurdering» (Utdanningsdirektoratet "Rettleiing til skoleeigarar og skuleleiarar med retningslinjer for gjennomføring av nasjonale prøver, 2014, s. 3).

På 8. trinn har ein nasjonal prøve i engelsk, lesing og matematikk, medan ein på 9. trinn har nasjonal prøve i lesing og matematikk. På ungdomstrinnet blir ein rangert i fem nivå etter kor godt ein har prestert. Prøvene på 9. trinn er dei same som 8.trinn, ein samanlikna elevane og sjå kva dei har lært på ungdomsskulen. Ser ein på resultata for 9. trinn vil ein få eit inntrykk av korleis ungdomsskulen presterer. Resultata viser at det er store variasjonar frå skule til skule korleis dei presterer. Rektor har stort spelerom i skulen og kan i stor grad påverke viktigheita av nasjonale prøvar, både i kollegiet og i lokalsamfunnet.

1.2.1 Ein skule i endring

Skulen har opplevd store endringar, og dette er med på å utvikle skulen. Likevel vil endring skape konflikt og det vil ofte oppstå ein kamp mellom innovatørane og tradisjonalistane (Bolman & Deal, 2009, s. 426). Det er alltid ein grunn til endring, men ein vil i mange tilfelle opplevere at ikkje alle stiller seg bak endringa. I nokre høve er det snakk om enkeltpersonar, medan det i andre situasjonar kan vera grupper. I Noreg er det mange tusen skular, noko som tilseier at det blir drive skule på mange ulike måtar. Når ein skal endra på noko, undergraver ein det som allereie er eksisterande, det som ein har gjort er ikkje lenger rett. Dette fører vidare til både mistillit og forvirring, ein er usikker på kva ein skal prestere og kva ein kan forvente (Bolman & Deal, 2009, s. 424). I dag må alle skular delta på nasjonale prøvar og følge Kunnskapsløftet, samstundes som alle skal oppdatera seg på dei krava som blir stilt frå Utdanningsdirektoratet.

Læringsplakaten som er formulert som verdigrunnlag for sjølve kunnskapsløftet og dermed alle læreplanar; handlar indirekte om forventingar om korleis kulturen i skulen skal framstå. (Utdanningsdirektoratet "Prinsipp for opplæringa", 2008, s. 2)

Denne komplekse forventningsplakaten har i seg mykje av det Per Dalin snakkar om når han skisserer skulen som ein kompleks organisatorisk struktur som skal forhalda seg til mange dimensjonar. Dalin (Roald, 2011, s. 120) peikar på faktorar og samanhengar som kan forklara organisasjonsåtfærd og dermed også kultur i skular: Verdiar, strukturar, relasjonar, strategiar og omgivadar. Dette kjem eg attende til i kapittel 3.

1.3 TRE PROBLEMSTILLINGAR

Frå byrjinga var tanken heile tida på kultur og kulturar i skulen som organisasjon. Interesse for innovativ tenking bidrog til at det var naturleg å starte med innovative kulturar som eit utgangspunkt. Tema for oppgåva er blitt omforma til *I kva grad kan ein finne kulturforskjellar mellom skulane med bakgrunn frå ulik skåre på nasjonale prøver i Rogaland?* Gjennom arbeidet har det blitt naturleg å sjå på kulturar og kulturforskjellar i skulen. Eg har kome fram til tre problemstillingar. Desse belyser tema så presist som mogleg tema for oppgåva. Mine problemstillingar er:

- Kva organisasjonskultur finn ein i skulane i Rogaland?
- Er det forskjell på kultur/kulturprofilane på skular som skårar høgt mot dei som skårar lågt på nasjonale prøver?
- Viss vi finn ein slik skilnad i profil, kan den då relaterast til at rektor og lærar på same skule oppfattar organisasjonskulturen likt/ulikt i dei to gruppene?

Den siste problemstillinga har eg kome fram til i ljøs av Cameron & Quinn sin påstand om at samsvarande kulturar er meir vanleg hjå bedrifter med høge resultat enn det manglande samsvar er (Cameron & Quinn, 2013 s. 85, nærare omtala i kap 4.2 om tolkning av kulturprofilar)

Det å finne og forklare kva faktorar som påverkar elevprestasjonar, er komplisert. Læring er samansett og det er mange faktorar som spelar inn samtidig (Hatti, 2013, s. 37). Ved å få svar på kva kultur som pregar ein skule som skårar høgt på nasjonale prøvar, vil ein kunne dra ut enkelte faktorar i denne kulturtypen. Ein organisasjon der leiaren i stor grad har same oppfatning av kulturtypen, opptrer mest i samsvar med gjeldande kulturtype som sine tilsette lukkast best (Cameron & Quinn, 2013, s. 53). Det er difor interessant å sjå på korleis rektor og lærar svarar i forhold til kvarandre på den enkelte skulen.

2.1 KULTUR OG ORGANISASJONSKULTUR

Ein ser på kultur som eit kollektivt fenomen som blir delt av personar som lever eller har levd i same sosiale omgivingar (Jamil i Baldersheim & Rose, 2010, s. 232). Det er med andre ord gjennom samhandling med andre ein lærer seg ein kultur. Ein kan ikkje arve den, og den har heller ikkje noko med gener å gjere. Dei aller fleste av oss har kontakt på ulike arenaer kvar ein einaste dag. Dette kan vera i kyrkja, klubbar, skular, offentlege byråkrati osb. Det er ulike prosessar som skjer i slike møter og både formelle og uformelle reglar. (Jamil i Baldersheim & Rose, 2010, s. 233).

Det finst mange definisjonar på kultur når vi snakkar om kultur i høve til organisasjonar. Bolman og Deal referer til Schein (2009) som seier at:

«Kultur er et mønster av felles, grunnleggende antakelser som en gruppe er kommet frem til etter hvert som de har løst sine problemer når det gjelder ytre tilpasning og integrering, som har fungert godt nok til å bli betraktet som holdbare, og som derfor bæres bort til nye medlemmer som på den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forbindelse med disse problemene». (Bolman & Deal, 2009, s. 304)

Kulturen på ein arbeidsplass vil difor påverke dei som jobbar der, og den kan vera både positiv eller negativ. Det er vanskeleg å gripe fatt i kulturen, då den er eit så abstrakt og immaterielt omgrep. Dei aller fleste vil påstå at kultur eksisterer, men å eksakt vite kva kulturen består av er ikkje lett. (Bang, 2011, s. 20) Kulturbegrepet blir nærast ein tankemodell, der ein skildrar ein organisasjonskultur som aldri kan forventast å kunne bli like perfekt i verkelegheita. Det vil alltid vera noko meir samansett og mindre klar verkelegheit knytta til kulturen. (Bang, 2011, s. 22)

Dei mange kulturdefinisjonane kan stort sett bli relatert til to dimensjonar; kognitive system som går på delte oppfatningar, verdiar og tydingar. Den andre dimensjonen er overførte åtferdsmønstre, om hendingar i ei gruppe der ein ser på interaksjonsmønster. (Bang, 2011, s. 21) Den eine av desse to dimensjonane er den som blir brukt mest, og det er at ein ser på

kultur som noko kognitivt eller tankemessig; det er slik vi har for vane å oppfatte det som skjer kring oss. (Bang, 2011, s. 22)

«Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.»
(Bang, 2011, s. 23)

Kulturen omhandlar det ein oppfattar som er verdifullt og viktig, og dette er verdier ein etterstrever. Den seier også noko om korleis vi skal oppføre oss i høve til andre, og kva som er akseptabelt å gjere, og det som ikkje er akseptabelt å gjere. Dette seier oss noko om kva normer ein finn innan kulturen. Gjennom korleis vi er mot kvarandre, korleis ein oppfattar kva som er sant og usant seier oss noko om interaksjonen mellom dei ulike personane i ein organisasjon. Kulturen veks fram gjennom denne interaksjonen og er eit (bi)produkt av samhandling. Ein kan med andre ord ikkje vedta ein kultur, eller at det ikkje utviklar seg nokon kultur i ein organisasjon. Det vil utvikle seg ein meir eller mindre samla oppfatning av korleis ein bør oppføre seg, og kva som er viktig og mindre viktig, kva som er rett og galt, og kva som er sant og usant (Bang, 2011, s. 23).

«Det er ikkje kultur for det hjå oss» er ei setning som går att på mange lærarrom. Det som kan ligge i ein slik påstand er at kulturen blir sett på både som prosess og produkt. Dersom ein gjennom tidlegare eller liknande prosessar ikkje har gjort det på ein viss måte, vil det vera naturleg å svare at det ikkje er kultur for det på arbeidsplassen. Likevel kan ein håpe at dersom det kjem fram nye måtar å sjå ting på og gjere ting på, at ein skal utvikle kulturen, og bli fornya. (Bolman & Deal, 2009, s. 304)

Kulturen på ein arbeidsplass kan utviklast i mindre grupper, som blir kalla subkulturar. Dette skjer ikkje over natta, og ein må samhandle med kvarandre over ein lengre periode, og ein gjer seg felles erfaringar. (Bang, 2011, s. 28) Vidare utviklar ein eit felles syn på normer, verdier og verkelegheitsoppfatningar, og desse tre elementa er med på å få fram kjensla av fellesskapet. (Bang, 2011, s. 28) Desse subkulturane kan verka både positive og negative inn på kvarandre i høve til relasjonane. Ein kan vera i konflikt med kvarandre, ein kan vera støttande, eller ein kan vera uavhengige av kvarandre og dermed ikkje påverke kvarandre verken positivt eller negativt. (Martin, 2002, i Bang, 2011, s. 30) Ein treng ikkje ha mange subkulturar i ein organisasjon, ein kan også ha ein heilskapleg organisasjonskultur. Likevel

kan ein også ha begge deler. Difor er det viktig å vite kva kultur ein snakkar om når ein omtalar ein arbeidsplass fordi ein kan ha ulike oppfatningar av kulturen.

Enkelte hevdar at ein *har* kultur i organisasjonen, medan andre hevdar at det er organisasjonen som *er* ein kultur (Bolman & Deal, 2009, s. 304) Når ein ser på ein kultur som noko ein organisasjon har, meiner ein at det er mogleg å endre kulturen. Gjennom dei vala ein tar kan kulturen tilpassast og manipulerast. Dette gjer at leiinga i ein organisasjon kan skape den rette kulturen i sin organisasjon, for å bli mest mogleg effektive (Jamil i Baldersheim & Rose, 2010, s 243). Det motsette er at kultur er noko ein organisasjon *er*. Kulturen er ikkje mogleg å endre, den er meir statisk og fundamental. Ved ein slik oppfatning må leiinga styre og tilpasse organisasjonen i størst mogleg grad til den kulturen som allereie er der.

Mitt utgangspunkt er at kulturen er noko ein organisasjon *har*, slik at det faktisk er mogleg å endra den. På same måte ein kan seie at ein kultur kan endrast, kan ein seie at organisasjonen også kan endre seg. Dette er ein organisasjon som tek til seg forstyrrende impulsar, både frå omverda og frå sine egne, og som på grunnlag av nye impulsar, endrar åtferd. (Amdam & Veggland, 2011, s. 130) Dette kan bli gjort dersom det er kultur for å ta i mot nye impulsar og det å ta i mot nye idear på ein god måte. Både ein organisasjon og kulturen innafor organisasjonen bør endrast i tråd med samfunnet rundt, og i eit samfunn vil det vera mange og motstridane synspunkt på korleis ting er, og korleis det burde vera (Amdam & Veggland, 2011, s. 131). Det blir t.d. lagt stor vekt på at alle skular treng å utvikle ein kultur for vurdering (Eggen, 2011, s. 19). Ein kan dermed seie ein er naudsynt for å endre kulturen for å få ein lærande organisasjon. Likevel er det viktig å tenkje at kulturen ikkje er noko ein kan vedta, eller tvinge fram ein viss type kultur. Cameron og Quinn (Cameron & Quinn, 2013, s. 167) peikar på at kultur ikkje er det same som klima. «Kultur er en varig kjerneegenskap i organisasjonar som endrar seg langsomt; klima, etter som det er basert på holdninger, kan endre seg raskt og dramatisk.» Cameron og Quinn understreker også at rammeverket for konkurrerende verdiar, CVF (sjå nærare omtale i kap 4.1), utelukkande fokuserer på kultur, ikkje klima.

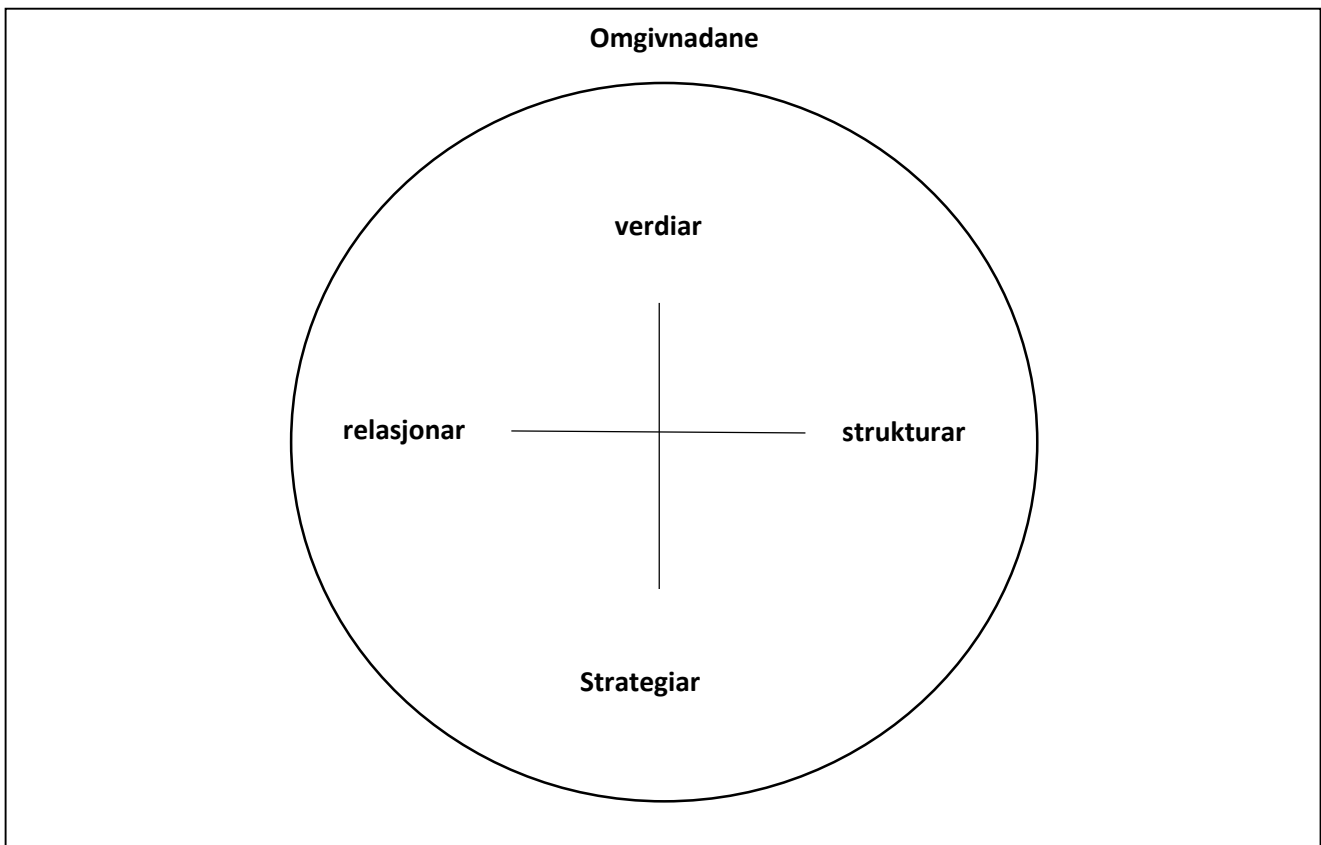
3.1 SKULEN SOM ORGANISASJON

Alle organisasjonar ber preg av ein organisasjonstype. På skulen er lærarane i stor grad vane med å styre sin eigen kvardag. Dei overordna måla er gjevne av sentrale myndigheitar, medan ansvaret for at det blir gjennomført blir lagt på lågast mulig nivå (Møller & Ottesen, 2011, s. 29). Det er ulik praksis frå skule til skule i kva grad ein blir kontrollert i korleis denne jobben blir utført. Læreplanen gir ansvaret til den enkelte skule, skuleleiar og lærar. Dette vil igjen gje store moglegheiter for den enkelte organisasjon.

3.1.1 5. Fem dimensjonar i skulen som organisasjon

I boka *Kvalitetsvurdering som organisasjonlæring*, under kapitel 3.5, Skolar som organisasjonar, drøfter forfattaren Knut Roald organisasjonstenkinga ved norske skular. Han peikar på at forskarar har funne ut at det til tider kan vera veldig svak kopling mellom avgjerder som gjeld den faglege kjerneverksemda. Den faglege kjerneverksemda vert gjerne utvikla i klasserommet, medan leiinga driv med «andre ting». Det har tradisjonelt ikkje vore skuleleiinga si oppgåve å leia undervisningsaktivitetane. Leiarane har først og fremst styrt organiseringa rundt undervisninga (Roald, 2012, s. 117).

Roald viser også til Per Dalin og hans fem dimensjonar i skulen som organisasjon. Skular er meir komplekse enn den lineære og hierarkiske framstillinga som ofte vert knytt til offentlege verksemdar. I staden søker Dalin, ut frå eit organisasjonsperspektiv, faktorar og samanhengar som kan forklara organisasjonsåtfærd i skular. Ut i frå ein slik diskusjon utviklar Dalin fem hovuddimensjonar som er gjensidig avhengige av kvarandre i skulen som organisasjon. Verdiar, strukturar, relasjonar, strategiar og omgivadar, sjå fig. 1 henta frå (Roald, 2012, s. 120).



Figur 1 Fem dimensjonar ved skulen som organisasjon (Roald, 2013, s. 120)

Dalin understreker at ein skilde dimensjonar ikkje er overordna andre, og at tilhøvet mellom dimensjonane ikkje heng saman på ein mekanisk, automatisk eller lineær måte. Likevel vil endring i ein dimensjon føra til endring i ein annan.

Dalin sine dimensjonar og definisjonen av dei, er etter mitt syn relevant for vurdering av trekk ved organisasjonskultur. Verdiar, strukturar, relasjonar og strategiar seier ein heil del om kulturen. Dei fem dimensjonane er nærare drøfta i Roald 2013 (Roald, 2013, s. 120-121).

3.1.2 Verdiar

Verdiar er det grunnleggjande ideologiske og filosofiske grunnlaget til skulen, og kjem gjerne til uttrykk gjennom dei seremoniane og symbola ein skule legg vekt på. Både formelle mål og meir uformelle normer er ein del av verdigrunnlaget.

3.1.3 Strukturar

Strukturar er dei formelle rammene for organiseringa. Gode strukturar tek vare på rutinar og oppgåveløysing, men bør samstundes vera så fleksible at dei kan tilpassa seg endring og fornying i skuleverket.

3.1.4 Relasjonar

Relasjonar handlar om tilhøve mellom menneske, med stikkord som samarbeid, forplikting, konflikt, makt, motivasjon, tillit og støtte. Dalin meiner at kvaliteten på ein skule er veldig avhengig av kvaliteten i dei mellommenneskelege relasjonane, men åtvarar mot å sjå på alle moglege problem på ein skule som relasjonsproblem. Det kan t.d. handla om verdival, uklare strukturar eller tilhøvet til omgivnadane.

3.1.5 Strategiar

Strategiar er det same som arbeidsmetodar og verkty for utviklingsarbeid. Den sentrale strategiske leiarutfordringa er å skapa balanse og dynamikk mellom skulen sine mål, strukturar, relasjonar og omgivningar.

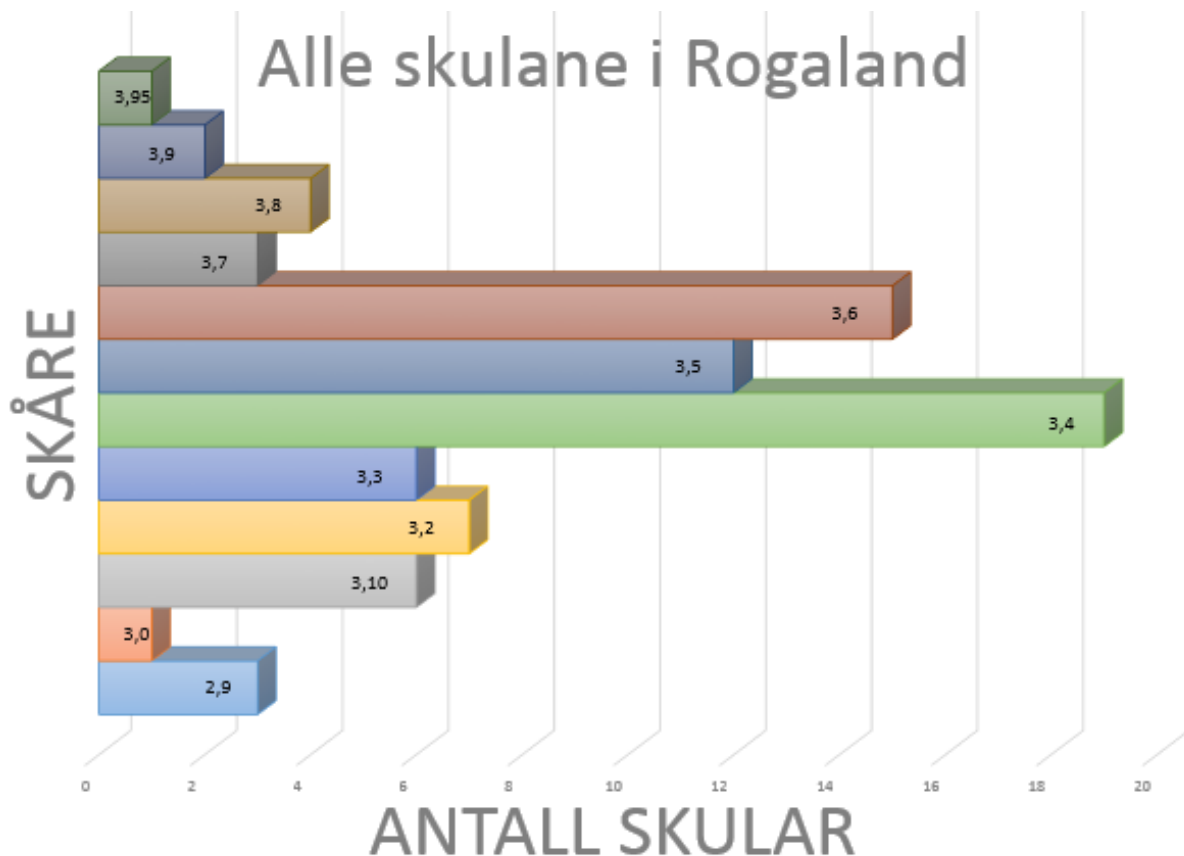
3.1.6 Omgivnadene

Dalin legg vekt på at skular har eit stort handlingsrom i høve til å forme sitt samspel med omgivnadane, eit handlingsrom som gjerne inneber langt fleire moglegheiter enn det leiarar ser og utnyttar. Det er ulikt syn på om foreldregruppa er å sjå på som del av den indre organisasjonen, eller som del av omgivnadane. Som del av den indre organisasjonen, kan foreldra vera ein ressurs i utviklinga. Som del av omgivnadane, kan denne ressursen i staden bli omdanna til ei meir kritisk «kundegruppe». Roald konkluderer med at det er litt uklart, men er komen til Dalin definerer foreldregruppa slik at dei inngår i organisasjonen. Dermed er foreldregruppa hjå han innafor sirkelen i fig. 1.

3.2 SKULESTATISTIKK I ROGALAND

Rogaland er det fjerde største fylket i Noreg i høve til innbyggjarar (store norske leksikon, ”Rogaland”, 2014). Resultata på nasjonale prøvar er utgangspunktet for mitt utval av skular. Tilgang til data om resultat på desse prøvane fekk eg etter ein søknad til Utdanningsdirektoratet.

Det er resultatene frå hausten 2013 på 9. trinn i norsk og matematikk som er utgangspunktet. Av 82 ungdomsskular som eg fekk data til er det fleire skular som let ei større elevgruppe få fritak frå dei nasjonale prøvane. Difor har eg vald å ikkje ta med skular som har meir enn 2% fritak i mi undersøking. Det er også enkelte skular med så lågt elevtal at det berre er ein klasse på kvart trinn. Desse skulane har eg også vald å halda utanfor. Eg slår saman rekning og lesing på 9. trinn for 2013 ved alle dei 82 skulane, og ser at gjennomsnittet er 3,42. Det er tre av desse 82 skulane som ikkje har to eller fleire klassar på kvart trinn. Dei er ikkje med på utrekninga av dette gjennomsnittet.



Figur 2 Alle ungdomsskulane i Rogaland med minst to klassar på kvart trinn fordelt på skåre på nasjonale prøvar 2013.

Vidare har eg tatt eit nytt utval av dei fem skulane som skårar lågast på dei nasjonale prøvane når vi ser på lesing og rekning 9.trinn, og ser at desse skulane skårar mellom 3,0 og 3,1.

Deretter samla eg dei 5 skulane som skåra høgast, og ser at desse skulane skårar mellom 3,6 til 3,9.

Det er ulike syn på nasjonale prøvar. Eggen åtværer mot ein-sidedig og feil bruk av kvalitetsvurderingssystem:

«Ofte blir resultatet av slike systemer at man iverksetter en metode for innsamling av data som så blir bearbeidet og aggregert, og dermed kommer det ut i andre enden funn eller sannheter som er koblet frå den kontekst og samanheng de hører til. Slike systemer ender med å opprettholde seg sjølv ved at de fikserer en måte å tenke på og en måte å måle på.» (Eggen, 2011, s. 150)

Det kan vera nyttig å ha denne påminninga med seg i det vidare arbeidet. Eg tykkjer likevel at skåre nasjonale prøvar er eit relevant utgangspunkt for utval av skular i denne undersøkinga.

3.3 DEI 10 UTVALDE SKULANE I ROGALAND

For å kunne utføre mine undersøkingar var det viktig å ha eit så representativt utval som mogleg. Etter utvalet som står skildra i kap. 3.2, valde eg ut 10 skular, der fem av desse skåra høgt på nasjonale prøvar, og fem av dei skåra lågt på nasjonale prøvar i lesing og rekning på 9.trinn 2013.

Utvalet består av ulike skular både i høve til storleik og kor dei ligg reint geografisk i Rogaland. Vidare blir skulane kalla skule A, B, C osv. og dei er tilfeldig presentert uavhengig av skåra på dei nasjonale prøvane.

3.3.1 Skule A

Er ein ungdomsskule med ca. 250 elevar. Rektor har saman med to inspektørar hovudansvaret på skulen. På skule A har ein samla mange ressursar som IKT og spes. ped. koordinator i stillingane som inspektør. Skulen har ein lærar som også er rådgjevar.

3.3.2 Skule B

Er ein 1 – 10 skule med ca. 250 elevar. Rektor har saman med to inspektørar hovudansvaret på skulen. Ungdomstrinnet har ca. 130 elevar. Ressursane som spes. ped. koordinator og rådgjevar er sett inn i til to lærarar som jobbar som faglærar utanom.

3.3.3 Skule C

Er ein ungdomsskule med ca. 420 elevar. Rektor har saman med assisterande rektor hovudansvaret på skulen. Samstundes er skulen i gong med å tilsette inspektør fram mot neste skuleår. Det er fordi skulen har hatt ei stor utvikling når det gjeld elevtalet dei siste åra. Ressursane som spes. ped. koordinator og rådgjevar er gitt til to lærarar som jobbar som faglærarar utanom.

3.3.4 Skule D

Er ein 5. – 10. skule. Det er ca. 270 elevar på skulen. På ungdomstrinnet er det ca. 150 elevar på ungdomstrinnet. Rektor har saman med tre leiarar hovudansvaret på skulen. Leiarane har ansvar for to trinn kvar. Spes.ped. koordinator er ein lærar som har fått litt ekstra ressursar. Rådgjevaren er ein lærar som har litt over halv stilling til det.

3.3.5 Skule E

Er ein ungdomsskule med ca. 160 elevar. Rektor har med seg ein inspektør i halv stilling og som tillegg er lærar i halv stilling. Rektor og inspektør har ansvaret for den daglege drifta. I tillegg er det ein teamleiar/spes.ped. koordinator. Avdelingsleiar for vaksenopplæringa er med i leiinga også. Rådgjevar fungerer også som faglærar. Vidare har kvart trinn ein lærar som har ein liten ressurs til trinnleiarrolla.

3.3.6 Skule F

Er ein ungdomsskule med 305 elevar. Rektor har saman med ein inspektør, ein sekretær, ein rådgjevar og sosiallærer (80%), og tre avdelingsleiarar med 10 % kvar, ansvaret for den daglege drifta på skulen.

3.3.7 Skule G

Er ein ungdomsskule med 200 elevar. Leiar/rektor har ansvaret for den daglege drifta på skulen. I tillegg er det ein inspektør, som også fungerer som rådgjevar i stillinga si ansvaret for den daglege drifta. Det er tre trinnleiarar på skulen. Spes. ped. koordinator er ein lærar som har litt under ei halv stilling til det. Både lærar og inspektør har fast undervisning, fordi dei ser på det som viktig at avstanden til klasserommet ikkje blir for stor.

3.3.8 Skule H

Er ein 1 – 10 skule med ca. 300 elevar, med ca. 140 elevar på ungdomstrinnet. Rektor og inspektør har til saman 140 % stilling, inspektør har samstundes 60% ansvar for SFO. Det er dei som har hovudansvaret på skulen. Spes. ped. koordinator har ein ikkje dette året.

3.3.9 Skule I

Det er ein ungdomsskule med ca. 320 elevar. Rektor har saman med to avdelingsleiarar hovudansvaret for den daglege drifta. Alle tre har litt fast undervisning for å ha god kontakt med elevane og kjenne på kva som skjer inne i klasseromma. Det er både sosialrådgjevar og yrkesrådgjevar på skulen, og det er to lærarar som har litt av si stilling til dette. Spes. ped. koordinator har den eine avdelingsleiaren. Det er ingen trinnleiarar utanom at ein rektor og dei to avdelingsleiarane har fordelt trinna seg i mellom.

3.3.10 Skule J

Er ein ungdomsskule med ca. 360 elevar. Leiinga består av rektor og fire avdelingsleiarar. Dei har ansvar for kvart sitt trinn, dei har same trinnet kvart år slik at lærarane får nye leiarar kvart år. Det er også ein avdeling med eigen leiar, det er ein avdeling for elevar som treng ekstra hjelp.

4.1 THE COMPETING VALUES FRAMEWORK (CVF)

CVF (The Competing Values Framework) eller «Rammeverket for konkurrerende verdier» er ein teoretisk modell for å vurdere organisasjonskultur. Dette rammeverket er for tida det som vert mest nytta for å vurdere og fortolke organisasjonskultur (Cameron & Quinn, 2013, s. 35). CVF grupperer organisasjonskulturen i fire hovudtypar eller kjerneverdier: klan, adhokrati, hierarki og marknad. For å kartleggja organisasjonen sin profil i høve til desse hovudtypane, vert det nytta eit kartleggingsverktøy kalla OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) (Cameron & Quinn, 2013, s. 27). Dette kartleggingsverktøyet har eg og vald å bruke. OCAI kjem eg attende til i kap 4.2.

Kultur og kulturtypar kan vera vanskeleg å måla, det har så mange dimensjonar. Ulike forskarar har over tid peika på mange av desse; styrke versus svake sider, internt versus eksternt fokus, vektlegging av prestasjon, konflikthandtering, byråkrati osv. (Cameron & Quinn, 2013, s. 36). Dei konkluderer med at:

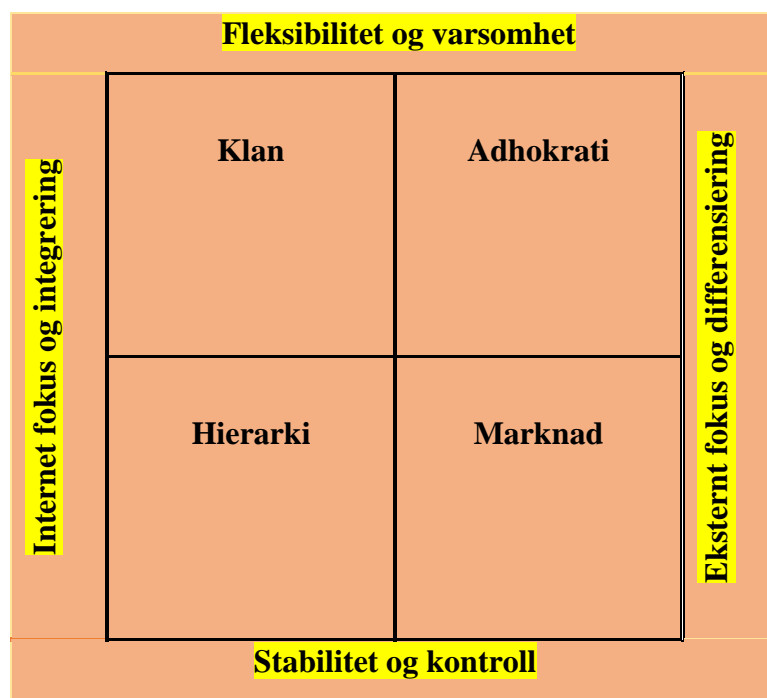
«selyfølgelig er ingen rammeverk omfattende nok, og ingen rammeverk kan fremsettes som det riktige og de andre som feil. Det er heller slik at de mest passende rammeverkene bør være basert på empiriske bevis, bør kunne fange opp virkeligheten som er beskrevet, på en nøyaktig måte (med andre ord: de bør være gyldige), og bør være i stand til å integrere og organisere de fleste av kulturdimensjonene som er foreslått. Det er formålet med å bruke rammeverket for konkurrerende verdier (CVF) for å identifisere og forenkle endringen av organisasjonskultur.» (Cameron & Quinn, 2013, s. 37).

CVF er utvikla av Quinn og Rohrbaugh på bakgrunn av Campbell, Brownas, Peterson og Dunnette sitt arbeid med å samla saman ei liste med 39 indikatorar for organisatorisk effektivitet. Quinn og Rohrbaugh meinte at 39 indikatorar var alt for mange og gjennom ein statistisk analyse av desse, sat dei igjen med to hovuddimensjonar. Dei to dimensjonane er fleksibilitet eller stabilitet, og internt eller eksternt fokus (Cameron & Quinn, 2013, s. 38). Dei to dimensjonane gir til saman fire delar, og representerer kvar for seg eit tydeleg sett med indikatorar på organisatorisk effektivitet (sjå fig. 3)

Verdiane i dei ulike dimensjonane er ikkje compatible med kvarandre, dei er motståande og konkurrerer mot kvarandre. Ser vi på figuren, er det dei kulturtypene som er plassert diagonalt frå kvarandre som er mest konkurrerende eller motseiande. Det er dette oppsettet som har gitt namn til modellen: Rammeverket for konkurrerende verdier.

Cameron og Quinn har også vidareutvikla forståinga av CVF-kulturtypene ved å karakterisera dei enkelte typene ved bruk av ulike verb (Cameron og Quinn, 2013, s. 41). Klan høyrer saman med å samarbeida, adhokrati med å skapa, hierarki med å kontrollera og marknad med å konkurrera.

De stammer fra forskningslitteraturen som forklarer hvordan ulike organisasjonverdier over tid har blitt assosiert med ulike organisasjonsformer. Vi oppdaget at de fire delene som stammer fra disse analysene, passer akkurat sammen med de hovedorganisasjonsformene som har utviklet seg i organisasjonsvitenskap. De passer også sammen med viktige ledelsesteorier om organisatorisk suksess, tilnærminger til organisasjonskvalitet, lederroller og ledelsesferdigheter (Cameron & Quinn, 2013, s. 41).



Figur 3 Illustrasjon over ulike kulturar (Cameron & Quinn, 2013, s. 40)

4.1.1 Hierarki-kulturen

Hierarkikulturen er den kontrollerande kulturen. Her er ei klar fordeling av ansvar og roller, og har sin bakgrunn i behovet for å produsera varer og tenester effektivt i eit samfunn som vart meir og meir samansett (Cameron & Quinn, 2013, s. 42). Den tyske sosiologen Max Weber utvikla i 1947 sju kjenneteikn som måtte vera på plass for å oppnå dette. Reglar, spesialisering, elitestyre, hierarki, særlege, mangel på personlegdom og ansvar, har etter dette blitt kjent som dei sju kjenneteikna på byråkrati. Desse sju kjenneteikna viste seg å vera pålitelege, effektive, einsarta og vart innført i mange organisasjonar med god verknad fram til i 60-åra. I dag vert ein hierarkisk kultur karakterisert av ein overvakande leiarstil, det er klare linjer mellom dei som skal handheva regelverket. Det er stort fokus på kontroll, standardiserte reglar og ulike prosedyrar avgjer kva folk skal gjere. Ein tenkjer at effektive leiarar er flinke til å koordinere og organisere. Det er dei formelle reglane og styringa som held organisasjonen saman. Fleire store organisasjonar og mange offentlege etatar er i denne gruppa, som også har positive trekk som å sikra likebehandling.

4.1.1.1 *Rolla til rektor i ein hierarkiskultur*

Rektor har fokus på system, orden og struktur noko som skapar kontroll og oversikt. Formelle reglar og retningslinjer held organisasjonen samla og er med å sikrar kontinuitet og stabilitet (Cameron & Quinn, 2013, s. 42)

4.1.2 Marknad

I den konkurranseorienterte organisasjonskulturen er det stort fokus på resultat. Denne kulturen har sin bakgrunn frå slutten 60-talet då organisasjonene møtte på nye konkurranseutfordringer. Oliver Williamson på syttitalet og Bill Ouchi på tidleg åttital identifiserte m.a. transaksjonskostnadar som grunnlag for organisatorisk effektivitet. Ein orienterer seg mot omverda, ikkje det interne. Omgrepet marknad er ikkje det same som marknadsføring, det handlar meir om ein type organisasjon som sjølv fungerer som ein marknad. Den rettar seg mot det eksterne, i staden for det interne, og fokuserer på transaksjonar med eksterne. Marknadsøkonomiske mekanismar vert lagt til grunn, og kjerneverdiane er konkurransevne og produktivitet. (Cameron & Quinn, 2013, s. 44) Overført til offentleg sektor finn vi dette att i tenkinga rundt NPM (New Public Management) der ein prøvar å etterlikna den private marknadstenkinga ved m.a. å laga kunstige marknader.

4.1.2.1 *Rolla til rektor i ein marknadskultur*

Ein rektor i ein marknadskultur vil ha fokus på eksterne resultat, og mindre på det interne lagspelet. Brukarundersøkingar, kostratal og nasjonale prøvar er døme på målingar som vert brukt i konkurransen mellom einingar. Låg stykkpris (t.d. kostnadar pr. elev) og vektlegging av andre aktivitetar som ein vert målt på, på bekostning av aktivitetar ein ikkje vert målt på, vil vera naturleg.

4.1.3 **Klan**

Klankulturen har fått namnet sitt på grunn av likskapen til ein familieorganisasjon. Historisk er klankulturen knytt opp mot funn som vart gjort ved å studera enkelte japanske bedrifter rundt 1970. «Human relation movement» som ein kjenner frå forfattarar som McGregor i 1960, Likert i 1964 og Argyris i 1970, er prega av dei same kjenneteikna. Typiske kjenneteikn er teamarbeid, medverknad frå tilsette og bedrifta sitt ansvar i høve til sine tilsette (Cameron & Quinn, 2013, s. 47) Fokuset er teke vekk frå kontroll og prosedyre, i staden for vert det lagt vekt på fleksibilitet. Ein tenker at ein best kan handtere omgivnadane gjennom teamarbeid og at dei tilsette får utvikla seg. Det er viktig å myndiggjera dei tilsette og leggje til rette slik at ein føler lojalitet og deltaking. Ein har meir eit lagfokus enn individfokus. Leiaren har støttande rolle og er som ein likestilt for sine tilsette. Tanken er at dersom det er krevjande og turbulente tider i organisasjonen, vil ein kunne klare seg mykje betre dersom alle tilsette deler same verdiar og har same mål.

4.1.3.1 *Rolla til rektor i ein klankultur*

Rektor si rolle i ein klankultur blir prega av arbeid med å få til eit godt lag. Det vil seie fokus på ansvar for fellesskapet, og kor viktig den enkelte er for totalen. Ein slik rektor vil måtte byggja opp aktivitetar som fører til at ein gjer ting saman, og å skapa eit godt arbeidsklima med gode relasjonar mellom dei ulike personalgruppene i skulen.

4.1.4 **Adhokrati**

Adhokrati stammar frå uttrykket ad hoc, som tyder noko mellombels, spesialisert og dynamisk (Cameron & Quinn, 2013, s. 50). Eit hovudmål er å fremja tilpassing, fleksibilitet og kreativitet. Denne organisasjonsforma er meir fleksibel og sjølvstendig og passer godt der det er raske endringar i marknaden. Turbulente og akselererande føresetnadar gjer at ein må ha fokus på utvikling av nye produkt og tenester. Det kan vera nesten umogleg å teikna eit reelt organisasjonskart, men folk vågar å ta sjansar og leiinga er visjonær, innovativ og risikoorientert. Det vert vektlagd å vera leiande i ny kunnskap, produkt og tenester.

4.1.4.1 *Rolla til rektor i ein Adhokratikultur*

Rektor si rolle i ein adhokratikultur vil vera prega av konstant nytenking, og vilje til å eksperimentera. Det er lov å ta risiko, og fokuset ligg ikkje på å gjenta det som skjedde i fjor. I høve til å takla nye utfordringar i skuleverket med same eller mindre ressursar tilgjengeleg, kan ein god porsjon adhokratisk tenking vera nyttig.

4.2 TOLKING AV KULTURPROFILAR

Cameron & Quinn seier at det er seks ulike standardperspektiv som vert nytta til tolka organisasjonskulturprofilane (Cameron & Quinn, 2013, s. 81). Dei perspektiva er type, avvik, styrke, samsvar, samanlikningar og trendar. Type handlar om kva kultur av dei fire nemnd i kap. 4.1 som vert mest vektlagd i organisasjonen. Å veta kva type kultur som er dominerande, kan vera nyttig i høve til å finna ein rett profil ved rekruttering av ny leiing, jfr. kap. 4.3. Avvik er avstanden mellom den kartlagde eksisterande kulturen og den ynskja kulturen. Ved å sjå på dei områda der ein finn store avvik i noverande og framtidig kultur, er det nyttig å fastsetja eit vegkart for endring (Cameron & Quinn, 2013, s. 83). Dei oppsummerer at nettopp denne forskjellen kan vera noko av det mest nyttige ein kan få ut av ei slik kartlegging, så sant målet er å få til ei endring.

Styrke handlar om kor sterk den dominerande kulturen faktisk dominerar, jfr spørsmål om type. Jo høgare skåre, jo sterkare kulturtype. Cameron & Quinn peikar på at sterke kulturar er assosiert med einsarta innsats, klart fokus og høgare yting der heilskap og felles visjonar er naudsynte for topp yting. Dei peikar samstundes på at det ikkje finst ein ideell kulturplan. Kvar organisasjon må sjølv avgjera kva grad av kulturstyrke som krevst for å lukkast i høve til sine egne omgivningar (Cameron & Quinn, 2013, s. 84).

Samsvar handlar om at dei ulike delane av ein organisasjon, og ikkje minst dei ulike individane i ein organisasjon, har lik forståing av kva kultur som faktisk finst i organisasjonen. Cameron & Quinn fastslår følgjande:

«Det at alle deler av en organisasjon er klar over og fokuserer på de same verdiene og deler de same antakelsene, gjør at mange av komplikasjonene, frakoblingene og hindringene som kan stå i veien for en effektiv ytelse, bli eliminert.» (Cameron & Quinn, 2013, s. 85)

Dette er særleg interessant i høve til den tredje problemstillinga mi, jfr. kap.1.3.

Samanlikningar handlar om korleis kulturprofilen til den enkelte organisasjonen framstår i høve til kva som er vanleg for den organisasjonstypen (Cameron & Quinn, 2013, s. 87). Her kan det vera ønskjeleg for meg å finna ut om det finst tidlegare utførte kartleggingar av skuleorganisasjonar. Men også samanlikning med andre organisasjonar kan vera nyttig for å setja egne resultat inn i ein breiare samanheng. Ein gjennomsnittprofil for meir enn tusen organisasjonar er gjengitt i Cameron & Quinn 2013 s. 88, og viser ein marknadsprofil (33/100) med rimeleg vekt på dei tre andre kulturane i tillegg. Trender handlar om kva type kulturprofil som er mest vanleg innafor ulike bransjar. Det kan vera nyttig å sjå på om kartlagd profil skil seg vesentleg frå det som er vanleg. Cameron & Quinn peikar på at viss den kartlagde profilen skil seg sterkt frå det som er vanleg, så kan det betyr eit av to: At organisasjonen har eit unikt konkurransefortrinn, eller at den har tilpassa seg heilt feil (Cameron & Quinn, 2013, s. 90).

4.3 ORGANISATORISK LEIING OG EFFEKTIVITET

Cameron & Quinn peikar på at dei leiarane som lukkast best, er dei som opptre mest i samsvar med den gjeldande kulturtypen i organisasjonen. Med andre ord vil dei einingane som lukkast best, ha slike leiarar (Cameron og Quinn, 2013, s. 53). Dette kallar dei hypotesen om samsvar mellom kultur og kompetanse hjå leiarane. Forfattarane viser vidare at dei diagonalt motsette kulturane (klan/marknad og adhokrati/hierarki) også symboliserer motsette leiarverdier: klanleiarar er varme og støttande, marknadsleiarar er tøffe og krevjande. Adhokrati-leiarar bryt reglar, hierarkileiarar passar på reglane. Men så kjem «paradoks»-hypotesen: Dei leiarane som klarer å vera både harde og mjuke, både innovative og kontrollerte, det er dei er mest effektive leiarane (Cameron & Quinn, 2013, s. 54).

Innafor kvar av dei fire kulturdimensjonane er der ulike idear eller teoriar om kva som gir best effektivitet i organisasjonen. Effektivitet i høve til hierarki handlar mest om kontroll og gode prosessar. Effektivitet i høvet til klan handlar om utvikling av mennesket i bedriften. Innafor adhokrati er teorien at innovasjon, visjon og ressursar skapar effektivitet, medan marknadsteorien seier at hard konkurranse er det beste botemiddelet (Cameron & Quinn, 2013, s. 54). Når ein ser det slik, er det lettare å forstå paradokshypotesen: dei som klarer å kombinera fleire av desse sidene utan å koma i strid med seg sjølv, har potensiale til å vera

eller bli gode leiarar. Desse tankane er vidareutvikla innafør t.d. kvalitetsverktøyet TQM (Total Quality Management), sjå (Cameron & Quinn, 2013, s. 56-58).

5 METODE

5.1 OMMETODE

Dag Ivar Jacobsen seier at:

«Metode er en måte å gå fram på for å samle inn empiri, eller det vi kaller data om virkeligheten. Metoden er da et hjelpemiddel for å gi en beskrivelse av virkeligheten»
(Jacobsen, 2011, s. 24).

Det er ikkje noko semje om kva som er verkeleg, og korleis ein på best måte kan nærma seg det verkelege. Omgrepet ontologi omhandlar korleis ting faktisk er, korleis verda ser ut (Jacobsen, 2011, s. 24). Ein ontologisk debatt som har vore særleg sentral i samfunnsforskning er om sosiale system består av lovmessige gjentak, meir som i naturvitskapen, eller om alt vi ser på er unikt? Vitskapsretninga positivismen har t.d. som utgangspunkt at det finst nokre generelle lovar i sosiale system.

Omgrepet epistemologi omhandlar korleis ein kan vite noko om røynda, eller «læra om kunnskap» (Jacobsen, 2011, s. 25 - 26). Ei positivistisk tilnærming vil vera at det finst ei objektiv verd utafør oss sjølve, at denne verda kan tolkast på ein objektiv måte, og at det går an å opparbeida kunnskap om den objektive verda. Eit alternativ til dette er den fortolkingsbaserte tilnærminga som ser det slik: Det finst ikkje ei objektiv sosial verd, det finst berre ulike forståingar av verda. Denne forståinga kan kartleggjast ved at forskarane set seg inn i korleis ulike personar fortolkar spesielle fenomen. Ein kan ikkje opparbeida mykje kumulativ kunnskap, fordi det er så mange fortolkingar i høve til sosiale fenomen. Og alt må sjåast ut i frå sin spesielle kontekst (Jacobsen, 2011, s. 27). Jacobsen konkluderer med at studiar av organisasjonskultur i nyare tid har vore dominert av den fortolkingsbaserte tilnærminga og referer her m.a. til Bolman og Deal 1991:

«-Det som er viktig, er ikke hva som faktisk skjer, men hvordan folk fortolker hendelsen

- Ulike personer vil oppfatte og fortolke samme hendelse på ulike måter

-Det som er viktig for en organisasjons effektivitet, er ikke hvordan strukturen er utformet, men hvilke felles verdier og normer (fortolkninger) de ansatte i organisasjonen har»

(Jacobsen, 2011, s. 27-28)

Dette er i tråd med Cameron & Quinn sine tankar om samsvar internt i organisasjonen.

I sjølve metoddebatten, som vert ein følgje av ulike syn innafor ontologi og epistemologi, fokuserer Jacobsen (Jacobsen, 2011, s. 28-31) på fire problemstillingar: 1. Induktiv i høve til deduktiv datainnsamling, 2. Holisme kontra individualisme, 3. Nærleik eller distanse og 4. Ord kontra tal.

Den fyrste problemstillinga, som eg kjem nærare inn i kap. 5.1.1 og 5.1.2, dreier seg om at ein lagar seg forventingar i forkant til korleis verda ser ut, før ein set i gong, altså går frå teori til empiri. Eller om ein vel ei open tilnærming, frå empiri til teori. Den andre problemstillinga går på om ein set individet eller gruppa i sentrum, og kva kontekst ein vel å forska dei i. Den tredje problemstillinga; nærleik eller distanse handlar om i kva grad og på kva måte forskaren sjølv påverkar resultatet av undersøkinga. Den positivistiske tenkinga har som ideal at forskaren kan stå utafør og berre studera verda. I røynda er det ikkje mogleg å få bort relasjonen mellom forskar og objekt. Det er også reist spørsmål om kva som gir best forskning; nærleik eller distanse. Det er lettare å forstå når ein er nær til objektet. Spørsmål om ord eller tal handlar om kva form vi samlar inn informasjonen. I praksis handlar det om val av kvalitativ eller kvantitativ metode, som eg kjem attende til nedanfor.

5.1.1 Induktiv tilnærming

Målet med ei induktiv tilnærming er at ikkje noko skal avgrensa kva informasjon den einskilde forskaren samlar inn (Jacobsen, 2011, s. 29). Ved ei induktiv tilnærming tek ein føre seg røynda for å samle inn data utan å ha forventingar eller hypotesar. Det ein har samla inn blir tolka og systematisert, slik at ein til slutt sit att med ny kunnskap og teori.

Utfordringa med denne tilnærminga er at menneske ikkje har kapasitet til å samla inn all relevant informasjon (Jacobsen, 2011, s. 35). Dei som utfører ei undersøking vil alltid gjera ei avgrensing av informasjonen, bevisst eller ubevisst. Det å leita etter noko ein ikkje kjenner til, er vanskeleg fordi ein uansett vil vera prega av eiga røynsle og kunnskap i leitinga etter noko nytt. Induktiv tilnærming gir eit nivå mindre med fortolking på grunn av ein ikkje har fullstendig forhandsdefinerte spørjeskjema med meir (Jacobsen, 2011, s.37).

Alternativet til induktiv tilnærming er ei deduktiv tilnærming. Det vanlegaste i dag er ikkje å snakka om reine induktive eller deduktive tilnærmingar, men om meir og mindre opne måter å samla inn data på. Kvalitative undersøkingar byggjer på ei induktiv tilnærming.

5.1.2 Deduktiv tilnærming

Tanken bak ei deduktiv tilnærming er at ein får den beste forskinga viss ein i forkant av ei undersøking har skapt seg nokre forventingar om korleis røynda ser ut, og så i etterkant testa desse forventningane gjennom innsamling av tilstrekkeleg empiri. Slike forventningar vert kalla hypotesar eller påstandar.

Kritikken mot slikt utgangspunkt for datainnsamling er at den kan føra til at forskaren berre leitar etter informasjon han eller ho trur er relevant, og som fort kan ha ein tendens til å stø opp om hypotesane. Når ein har klare forventingar, kan ein fort utelukka alternative forklaringar. Dette kan igjen medføre at både viktig og relevant informasjon blir oversett.

Å ha ei deduktiv tilnærming i ei politietterforsking er med andre ord ei stor «fallgruve». Ein kan låse seg i høve til kva som er interessante spor, fordi ein har ein teori om kva som har skjedd og på det viset overser andre viktige spor som kunne peikt i anna retning.

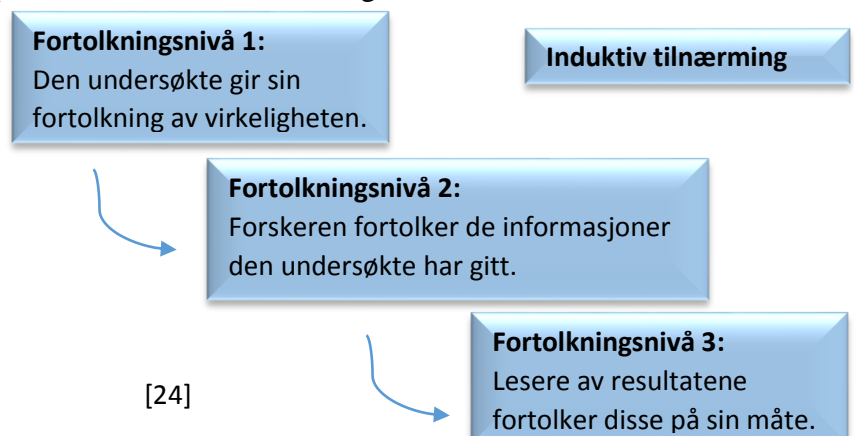
Ei deduktiv tilnærming er interessant når ein skal til studera tilfelle som har vore studert tidligare, og der det er semje om kva fenomenet består av og korleis det kan målast (Jacobsen, 2011, s. 37). Rammeverket for konkurrerande verdiar, forkorta CVF (Competing Value Framework sjå kap. 4) er døme på eit slikt fenomen: det er semje om kva det består av, sjå og korleis det kan målast (sjå kap. 5.4). Kvantitative undersøkingar byggjer på ei deduktiv tilnærming.

5.2 KVALITATIV OG KVANTITATIV METODEVAL

Jacobsen skriv at:

«Denne bokens grunnleggende antakelse er at kvalitative og kvantitative tilnærminger ikke er prinsipielt forskjellige fra hverandre. De er metoder for å samle inn empiri, og de egner seg i ulike sammenhenger». (Jacobsen, 2011, s. 41)

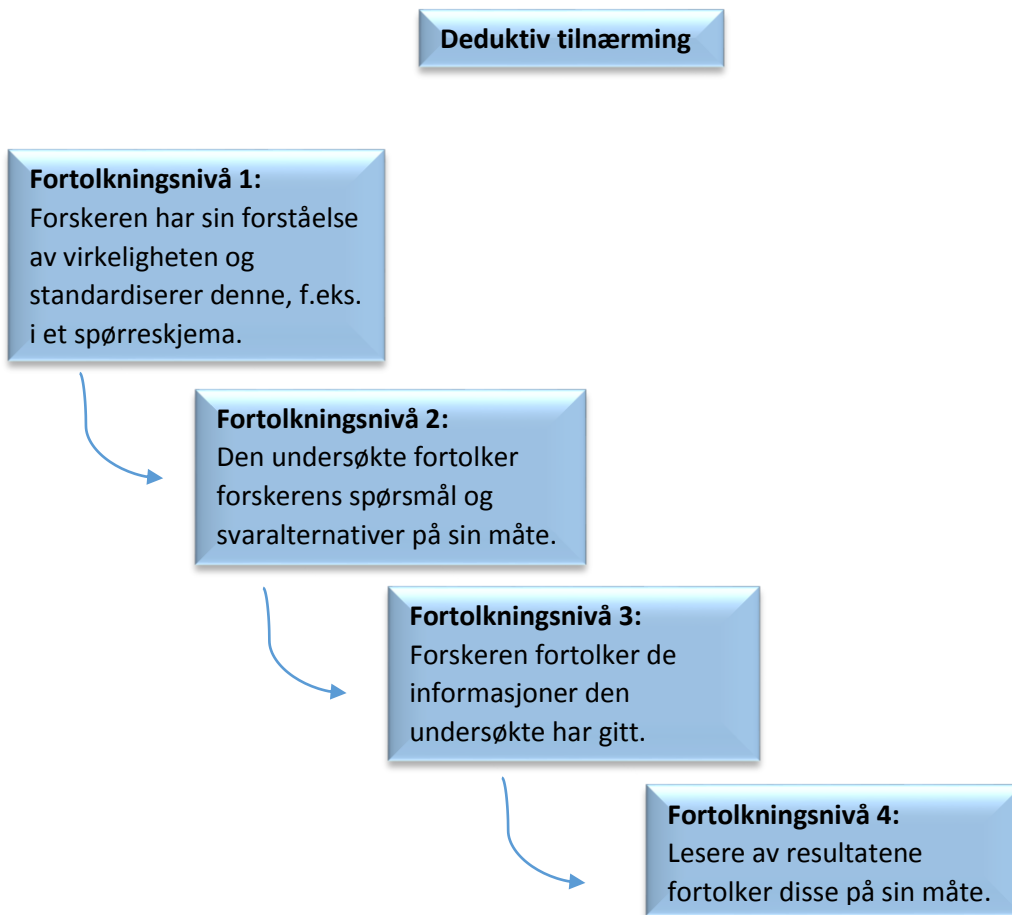
Tall og ord vil utfylla kvarandre. Utgangspunktet er likevel ulikt; eit kvalitativt undersøkingsopplegg har utgangspunkt i ei induktiv tilnærming,



[24]

Figur 4 (Jacobsen, 2011, s.37)

Og eit kvantitativt opplegg vil byggja på ei deduktiv tilnærming



Figur 5 (Jacobsen, 2011, s. 36)

Ut i frå mine problemstillingar (sjå kap. 1.3), har eg behov for ei kartlegging. Rammeverket for konkurrerende verdiar (CVF) vil kunne hjelpe meg i å gjera ei kartlegging av kva kulturar som er vanlege på skulane i Rogaland. Kartleggingsverktøyet OCAI (sjå kap 5.4) er døme på eit hjelpemiddel som endar opp med talbaserte svar, og soleis er å sjå på som ei kvantitativ form. Men eg har i utgangspunktet tenkt mi undersøking som ei kvalitativ spørjeundersøking der eg ikkje har hypotesar i forkant. Eg spør om det kan finnast samanheng mellom skåre nasjonale prøvar og organisasjonskultur, og eg lurar også på om det kan vera nokon samanheng mellom sprik i synet på kva organisasjonskultur som herskar, og nivået på nasjonale prøvar. For å få best mogleg innsikt, og best mogleg tryggleik for at dei som svarar har forstått det det vert spurt om, ynskjer eg å møte informantane direkte. Det vert i så fall ei kvalitativ tilnærming .

Eg har designa undersøkinga slik at informantane får vite spørsmåla i forkant, og alle får same spørsmåla. Fyrste del vert då ei kvantitativ undersøking (OCAI, sjå kap. 5.4). For å få fram moglege tilleggsdimensjonar, som eg på grunnlag av avgrensa erfaringsgrunnlag ikkje har hatt føresetnad for å tenkja ut å spørja om på førehand, supplerer eg undersøkinga med ein meir ustrukturert del. Dette vert ein «spørsmål og svar-skuff» som eg kan dra fram viss det blir OCAI-undersøkingar i liten grad skil mellom kulturar, og viss det er divergens mellom dei ulike som svarar frå same skule.

Fossåskaret (Kommunesektorens organisasjon "Kvalitative metodar i feltarbeid", 2013) er veldig oppteken av forskaren si eiga rolle i møte med menneske, med ei sosiologisk tilnærming. Han er også oppteken av korleis spørsmåla vert stilte, om ein klarer å gjera dei opne nok, eller om dei vert leiande i forma. Eit leiande spørsmål vil vera «Du trivst godt på jobb?» i staden for «korleis trivst du på jobb?» Veldig opne spørsmål er vanskelege «å ta ned» i etterkant, men kan samstundes opna for nyare tankegods enn andre typar spørsmål. For mi problemstilling ser eg for meg at det kan vera nyttig med opne spørsmål.

Kor langt forskaren faktisk skal involvera seg er også eit spørsmål, ei klargjering av eigen ståstad. Dersom ein vitjar ein skule i eit par timar, eller om ein får jobbe som vikar på same skulen, vil desse to opplevinga sjølvsagt vera ulike. Dette er det viktig å ha i bakhovudet når eg gjer undersøkinga mi.

I ei oppgåve som denne, og i dei fleste andre forskingsprosjekt, vil det vera avgrensa ressursar til rådvelde. Ei kvantitativ undersøking kan krevja mykje ressursar i utvikling av hypotesar og utforming av spørjeskjema. Den kan likevel nå mange respondentar i løpet av kort tid, og etterarbeidet treng ikkje bli meir omfattande sjølv om det er mange respondentar. Ei kvalitativ undersøking som ynskjer å vera meir open forma og gå meir i djupna, vil krevja mindre i den fasen som heiter spørjeskjema og hypotesar, men meir i gjennomføringa og i etterarbeidet. Når eg har vald ein blanding av kvalitativ og kvantitativ undersøking, og har avgrensa tid og ressursar til rådvelde, må eg ta nokre val for avgrensa omfanget av undersøkinga. Dette kan gå på bekostning av reliabilitet og validitet av undersøkinga, noko eg kjem attende til i kap 5.5.

5.3 UTVAL AV SKULAR OG UTFORMING AV INTERVJUGUIDE/GJENNOMFØRING AV INTERVJU

5.3.1 Utval av skular

Problemstillinga mi omhandlar skular i Rogaland og resultat på nasjonale prøvar. Etter kontakt med Fylkesmannen fekk eg beskjed om å sende søknad til Utdanningsdirektoratet for å få tilgang til relevant data. Eg har samla resultatata frå Rogaland på dei nasjonale prøvane på 9. trinn 2013.

På 9. trinn har ein nasjonale prøvar i norsk og matematikk. Grunnen til at utvalet av resultat er sett til 9. trinn er at det viser kva elevane meistrar medan dei er midt i sitt løp på ungdomstrinnet. Gjennomsnittresultata på prøvane på alle skulane i Rogaland gav grunnlag for ei rangering som eg kunne jobbe vidare med. Dei 10 skulane med best resultat og dei 10 skulane med dårlegast resultat blei plukka ut. Det viste seg raskt at enkelte av dei skulane med best resultat hadde ein stor prosentdel av elevane fritekne. Enkelte skular hadde i enkelte fag over 40 % fritekne. Difor blei alle skular med meir enn 2 % fritekne uaktuelle for mi forskning. Fråværet på den enkelte skule under den enkelte prøve var særst lite og har difor ikkje fått betydning for mitt utval. Eit anna krav som eg sette til dei aktuelle skulane var at dei skulle ha minst to parallellar på både 8. 9. og 10. trinn. Dette gjorde eg fordi det viste seg at det er ein del skular i Rogaland med berre ein klasse på kvart trinn.

Då eg hadde gjort denne rangeringa tok eg kontakt med dei fem skulane som skåra høgast og dei fem skulane som skåra lågast på nasjonale prøver på 9. trinn 2013. Først blei det tatt ein telefon til kontora på alle skulane. Gjennom denne samtalen fekk eg stadfesta at eg var komen til rett skule og fekk e - post adressa til rektor. Alle rektorane fekk ein e-post med spørsmål om deltaking. Det viste seg at berre ein skule var så travel at dei ikkje kunne bruke tid på meg, eg valde då å utvida lista mi med ein ekstra skule.

5.3.2 Utforming av intervjuguide/gjennomføring av intervju

Eg har vald å nytta OCAI sitt standardiserte spørjeskjema (sjå kap 5.4) som hovuddel av min intervjuguide, dette fordi det er det gjennomprøvde kartleggingsverktøyet i høve til rammeverket for konkurrerande verdier (CVF, sjå kap. 4). Sjølv om ikkje alle spørsmåla opplevast som like relevante i ein skulekvardag, er det enklare for meg å nytta dette standardiserte verktøyet. Når eg i tillegg har vald å gjennomføra alle intervju ansikt til ansikt, inkludert utfylling av skjema, er det også enklare å oppklara mistydingar.

OCAI er eit kvantitativt målemiddel, men fungerer i munnleg dialog også som utgangspunkt for nokre kvalitative vurderingar. Dette hadde vore annleis viss skjemaet hadde vorte utfylt utan slik dialog.

For å sikra meg den kvalitative tilnærminga, og for å laga ei meir tilpassa undersøkning, fant eg det også fornuftig å laga nokre fleire tilleggsspørsmål som har ei open form. Eg har sett det interessant og relevant å bruka Dalin si inndeling (sjå kap. 3.1) i høve til å forma ut tilleggsspørsmåla. På den måten kan eg kvalitetssikra at eg får med relevante spørsmål som til saman kan dekkja opp desse dimensjonane.

Gjennom intervjuguiden som vart sendt ut i forkant av dei personlege intervju, valde eg ei standardisert intervjuform. Erik Fossåskaret seier dette om slike intervju.

- *Sann standardisering får vi berre om vi endrar spørsmåla slik at dei*

blir oppfatta likt av alle

- *Berre ved å korrigere skjemaet frå respondent til respondent etter*

skilnader i mellom anna sosial bakgrunn, vil vi få valide data

- *Men vi må korrigere skjemaet også etter korleis kvar*

intervjusituasjon er forskjellig og utviklar seg (Lewis Anthony Dexter)

- *Kvart intervju er ei unik sosial samhandling, med forhandlingar om*

sosiale statusar og referanserammer i møte mellom framande

- *Intervjuaren må kunne tilpasse seg kvar informant og kvar*

intervjusituasjon (Fontana og Frey)

- *Spørsmålene muterer i møte med dei ulike informantane*

- *intervjuet er gjennomført upåliteleg, ustadig, og tvetydig frå person*

til person, frå situasjon til situasjon og frå tid til tid. (James Scheurich

1997) (Kommunesektorens organisasjon "Kvalitative metodar i feltarbeid", 2013, s. 9).

For å sikra meg best mogleg mot desse fallgrubene som Fossåskaret åtvarer mot, valde eg å gjennomføra alle intervju sjølv gjennom personlege møte hjå den enkelte på vedkomande sin arbeidsplass, og ved å senda ut ein intervjuguid i forkant. Eg bad også respondentane unnlata

å fylla ut noko som helst før eg møtte dei i intervjusituasjon. Etter å ha prøvd ut pilotvarianten, innførte eg også som standard at rektor og lærar vart intervjuet kvar for seg. Begge fekk likevel omtrent dei same spørsmåla, jfr. Intervjuguiden som ligg med.

5.4 ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)

OCAI er eit verktøy for vurdering av organisasjonskultur, og er truleg det mest brukte verktøyet på dette området i verda i dag (Cameron & Quinn, 2013, s. 27). Rammeverket er laga for å diagnostisere organisasjonskulturen og har blitt brukt i mange ulike organisasjonar dei siste 20 åra. Dette kan vera innan sektorar som helse, utdanning, religiøse organisasjonar, datavarehus, universitet, flyselskap med fleire (Cameron & Quinn, 2013, s. 27).

Organisasjonskulturen blir plassert ut frå dei fire elementa i Competing Values Framework. Verktøyet går ut på at ein skal vurdere seks ulike hovudelement ved ein organisasjonskultur. Det er fire alternativ til kvart element, alternativ A – klankultur, B – adhokratikulturen, C . marknadskulturen og D – hierarkikulturen. Ein skal fordele 100 poeng på desse alternativa ut i frå i kva grad ein føler påstanden stemmer. Dette skal gjerast to gonger, den eine gongen skal ein vurdere ut i frå organisasjonens ståstad i dag og den andre gongen ut i frå kva ein ønskjer og tenker at organisasjonen bør være om fem år (Cameron & Quinn, 2013, s. 31).

Ut frå det ferdig definerte spørjeskjemaet kan ein på ein enkel og matematisk måte rekna ut skåren for vurdering av organisasjonskultur. Kulturen vil kunne plasserast inn i eit diagram der x-aksen representerer den eine dimensjonen og y-aksen den andre. Til saman får ein då skårar innafor verdiane klan, adhokrati, marknad og hierarki. Til saman utgjer desse fire elementa organisasjonen sin profil.

Eit svarskjema etter denne modellen (altså fordela 100 poeng mellom ulike svaralternativ), vert kalla ein ipsativ vurderingsskala. Alternativ til ein ipsativ- skala er ein likert-skala, der ein nyttar tal frå 1-5 eller frå 1-7. Skalaen i OCAI har både fordeler og ulemper Cameron & Quinn skriv:

«Den største fordel er at den fremhever og skiller den kulturelle unikheten som faktisk finnes i organisasjoner (...) En annen stor fordel er at informantene blir tvunget til å identifisere kompromisser som faktisk foregår i organisasjonen. Når Likertskala blir brukt,

har informantene en tendes til å vurdere alle kulturtyper høyt eller alle kulturtyper lavt. Det oppstår mindre differensiering»: (Cameron & Quinn, 2013, s. 182).

Men Cameron og Quinn (Cameron & Quinn, 2013, s.182) peikar også på ulemper:

«Ipsative svarskalaer skaper ikkje uavhengige svar. Svaret til Alternativ A i spørsmål 1 henger for eksempel saman med svaret i alternativet B i spørsmål 1.»

Når det gjeld reliabiliteten og validiteten av OCAI, er den vurdert som sær god (Cameron & Quinn, 2013, s.174 - 177). Dette vil seie at ved å nytte dette verktøyet, får ein glede av noko som allereie er gjennomprøvd og testa. Det er også positivt at ein får gripe fatt i røynsle frå veldig mange organisasjonsmålingar.

Når det gjeld validitet peikar likevel Cameron & Quinn på at det ikkje er mogleg å rekna på avvik som er statistisk signifikante når ein brukar ein ipsativ skala (Cameron & Quinn, 2013, s. 83). Dei tilrår i staden å sjå etter avvik som mellom fem og ti, og særleg over 10 poeng (Cameron & Quinn, 2013, s. 83 - 86).

Organisasjonskultur er på mange vis ein kvalitativ sak, men ved hjelp av OCAI er det mogleg å gjera ei kvantitativ måling. Det kvantitative her er at ein kan putta eigne tal inn i ein profil basert på mykje empiri. Det er dessutan direkte målbart.

OCAI-undersøkinga kan også få ein meir kvalitativ dimensjon ved at den som kryssar av i skjema, gjere det i samband med ein intervjusituasjon. Dette gjer at ein har høve til å fanga opp eit breiare spekter av informasjon.

5.5 STYRKER OG SVAKHEITER I MINE DATA

Jacobsen (Jacobsen, 2013, s.19) minner om at alle typar undersøkingar, altså innsamling av empiri, skal tilfredstillast to krav:

«Empirien må være gyldig og relevant (valid)

Empirien må være pålitelig og troverdig (reliabel)

Med gyldighet og relevans mener vi at vi faktisk måler det vi ønsker å måle, at det vi har målt, oppfattes som relevant og at det vi måler hos noen få, også gjelder for flere (...) Det første

kalles i terminologien begrepsgyldighet, det andre for intern gyldighet og det tredje for ekstern gyldighet» (Jacobsen, 2013, s.19)

Ved utforming av eit spørjeskjema er det viktig at spørsmåla vi nyttar faktisk målar det teoretiske fenomenet vi ynskjer å sjå på. Så må vi sjekka at vi har dekning for dei konklusjonane vi prøver å trekkja, og om resultatata kan ha overføringsverdi.

Døme:

«Du har gjennomført en undersøkelse av flere organisasjoner der du konkluderer med at de som har en spesiell kultur, ser ut til å oppnå bedre resultat. Og så konkluderer du med at det er kulturen som er årsak til suksessen. Men hvordan kan du vite det viss du bare har opplysninger fra et tidspunkt? Kan det ikke tenkes at det er organisasjonens suksess som skaper kulturen, ikke omvendt?» (Jacobsen, 2013, s. 20).

Når det gjeld mine data, vil eg hevda at det er ein styrke at eg nyttar eit gjennomprøvd kartleggingsverktøy i form av OCAI, sjå omtalen i kap. 5.4. Eg vil også hevda at det er ein styrke at eg gjennomfører alle intervju sjølv, og i ein personleg form ansikt til ansikt, sjå kap. 5.3. Å ha same form på intervju tykkjer eg er viktig.

Det vil også vera fleire svakheiter ved undersøkinga. Skal ein seia noko generelt om kulturen i skular i Rogaland, kunne det vore ønskjeleg å ta for seg ei enda større gruppe enn det eg har nådd over. Likevel ville det vore for omfattande i høve til dei ressursane eg har hatt til rådvelde. Eg måtte då basert meg på ei «fjernkartlegging» der eg sendte OCAI-skjema ut, og bad om å få skriftleg tilbakemelding. Då ville også den personlege runden eg har hatt til eit lite utval av skular vore mindre aktuell, og den biten tykkjer eg har vore den mest interessante og verdifulle.

Ein anna svakheit er utvalet av skular og utval av informant nr. to, dvs. læraren, på kvar skule. Det er rektor som har peika ut informant nr. to. Det kan påverka resultatet. Det er også spørsmål om to informantar er nok for å få eit sikkert kartleggingsresultat.

Når det gjeld utval av skular, oppdaga eg at det er ulike tilnærmingar til dei normerte prøvane. Nokon har mykje større del av elevar som er fritekne enn andre, og fell difor ut av den grunn. Det kan jo hende at nokre av desse skulane skulle vore fanga opp i mi undersøking. Det kan også reisast spørsmål om dei nasjonale prøvane er eit godt kartleggingsverktøy for sortering av skulane i ulike kategoriar, jfr. Eggen 2011 sine atterhald, sjå kap. 3.2.

Når det gjeld den kvalitative delen av mi undersøking så kan det vera både ein styrke og ein svakheit. Det er ein styrke at ein legg opp til å fanga opp fleire dimensjonar ved kulturen. Men det kan vera ein svakheit at eg med mi manglande erfaring og kunnskap ikkje klarer å fanga opp desse gjennom det som blir sagt.

6.1 SKILDRING AV INNSAMLTA EMPIRI

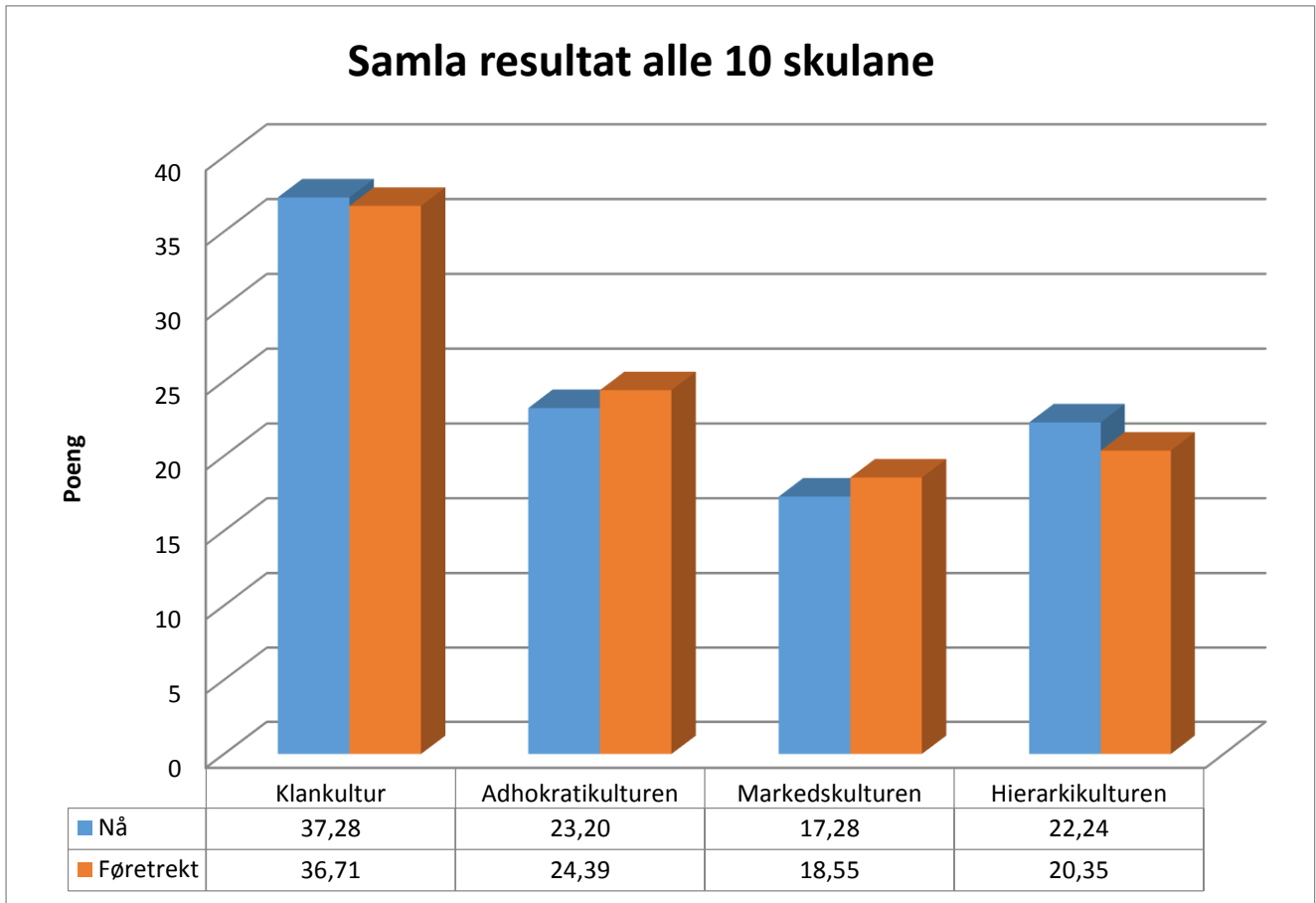
Her kjem ein gjennomgang av dei funn eg har gjort. Rektorane og lærarane på skulane blei bedt om å fordela 100 poeng mellom dei ulike alternativa i dei seks dimensjonane. Ut i frå korleis desse poenga blei fordelt har eg systematisert empirien og enkelte av svara frå tilleggsspørsmåla. Først vil eg sjå på kva organisasjonskultur det er i skulane i Rogaland. Her har eg samla all empiri frå alle dei 10 skulane eg har besøkt. Ein vil raskt sjå at klankulturen skårar høgast. Dette er også dominerande når ein ser på ei annan oppdeling av data som lærarar og rektorar har kvar for seg.

Vidare har eg delt data frå dei fem skulane med lågaste skåre og dei fem med høgaste skåre inn kvar for seg. Her blir skilnadane mellom rektor og lærar jobba vidare med.

Ved oppsummering av empirien, ser eg at det har blitt mindre behov for tilleggsspørsmåla enn det eg fyrst trudde. OCAI-verktøyet har gitt så mykje materiale å jobba med at eg har i liten grad sett det nødvendig og mogleg å dykka djupt ned i systematisering av svar på tilleggsspørsmåla. Svar på desse følgjer likevel som vedlegg, og noko er systematisert i kap. 6.5.

6.2 KVA ORGANISASJONSKULTUR FINN EIN I SKULANE I ROGALAND?

Eg har samla data frå alle dei ti skulane i eit stolpediagram, fig. 6.

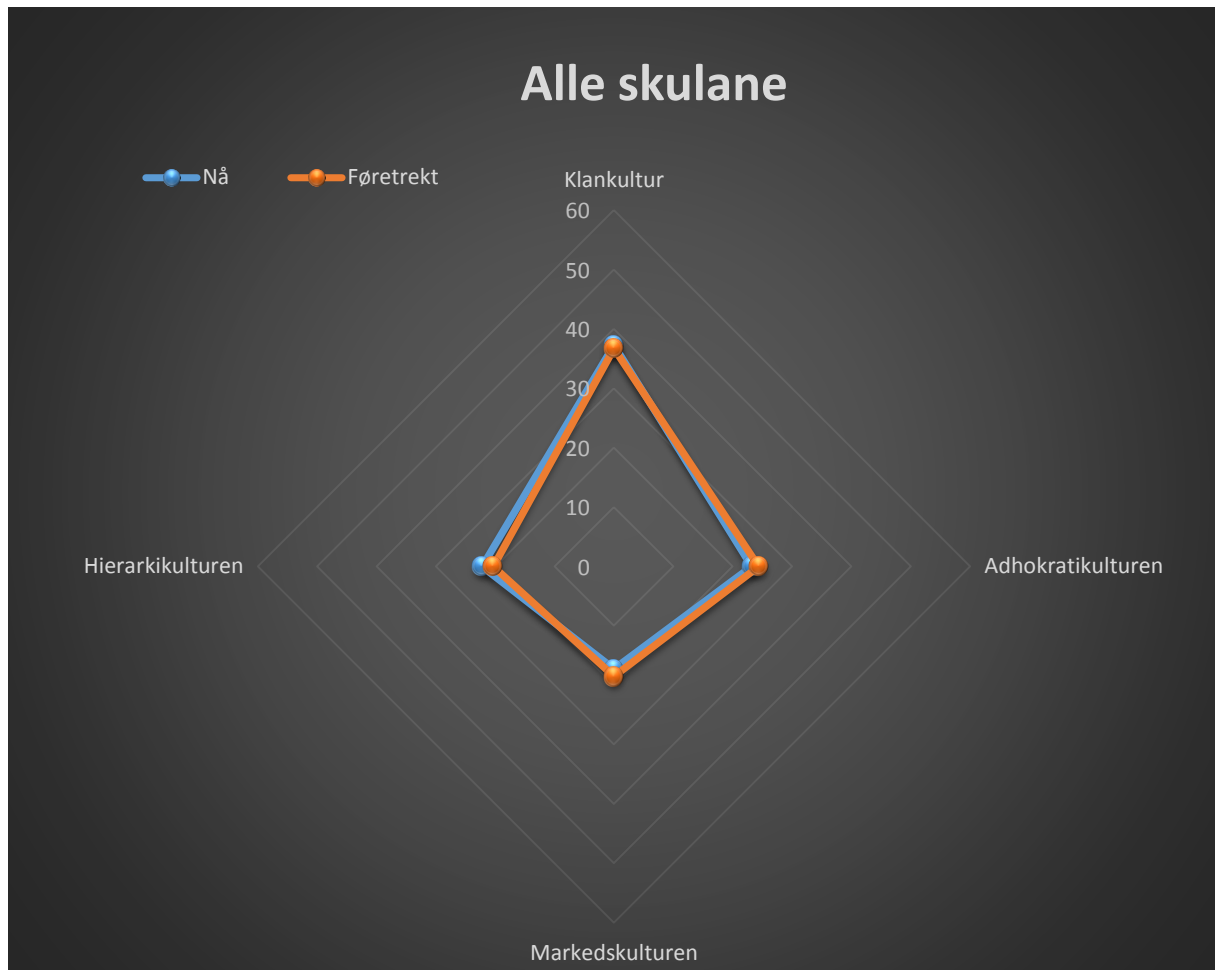


Figur 6 Kulturprofil for alle skulane samla.

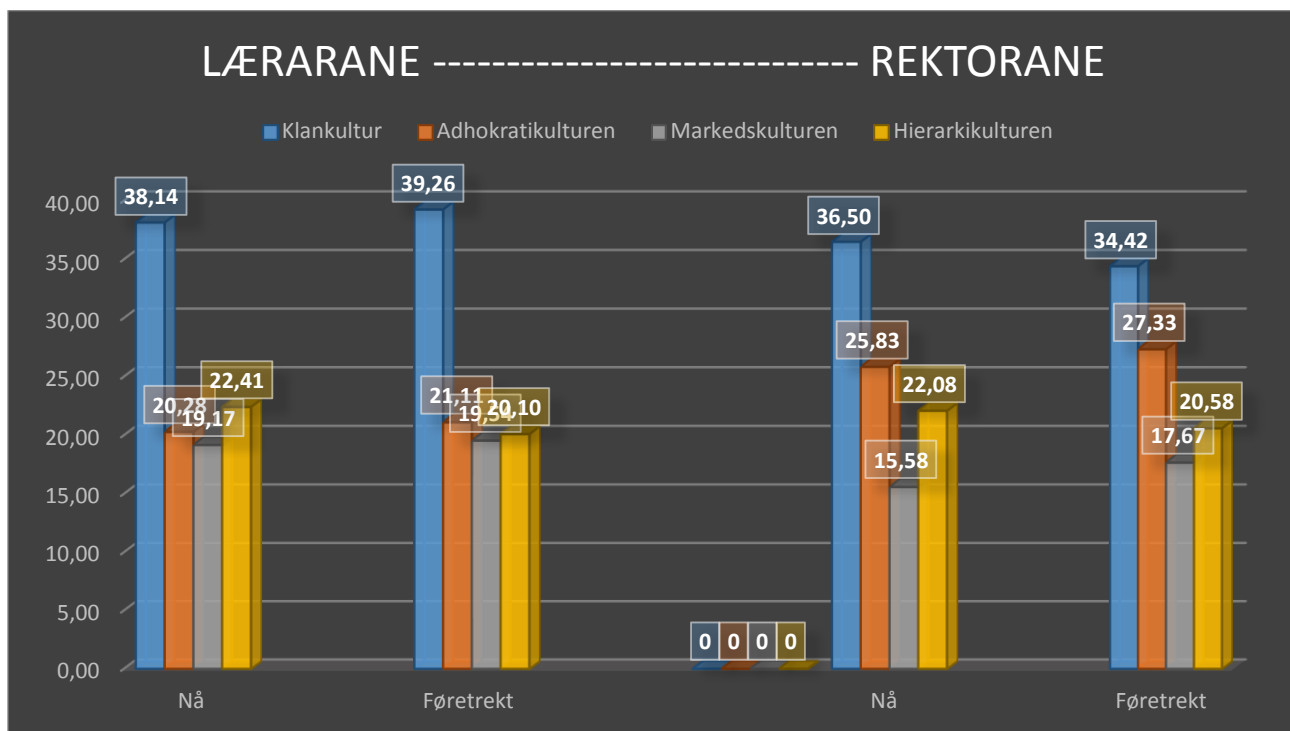
Det viser seg at gjennomsnittet for klankulturen er 37,28 poeng. Det er her 10 rektorar og 9 lærarar som har svart. 14 av 19 har svart at klankulturen står sterkast, men kor sterkt, varierer frå skule til skule. Etter klan kjem adhokrati med gjennomsnittleg skår 23,24, hierarki 22,24 og marknad lågast med 17,22.

Dagens profil og ynskja profil er relativ lik når ein ser heile gruppa under eitt. Å sjå på føretrekt profil er ikkje ein del av problemstillinga, men kan gi ein peikepinn på om det er ynskje om endring av profilen.

Gjeldande og ynskja kulturprofil ser slik ut i diagrammet (fig. 7) Vi kan sjå at det er stor grad av overlapping på noverande og føretrakt.



Figur 7 Gjeldande og ynskja kultur, samla for alle skulane.



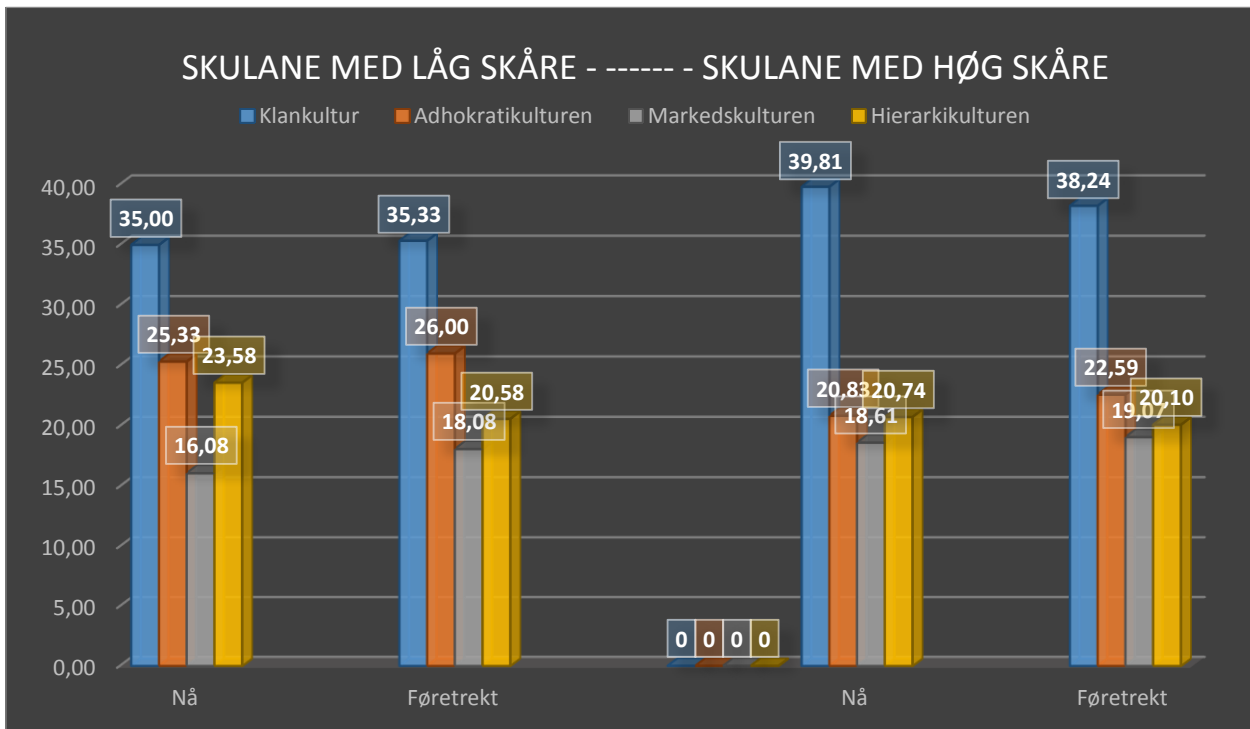
Figur 8 Kartlegging av profil for alle skulane, noverande og ynskja, lærar og rektor

Dersom ein løyser opp tala slik at ein ser på korleis lærar og rektorar opplever gjeldande og ynskja kultur kvar for seg, ser biletet noko meir samansett ut (fig. 8):

- Både lærarar og rektorar er samde om at klan er den dominerande kulturen, men lærarane opplever den kulturdimensjonen noko sterkare enn rektorane.
- Det størst avvik i høve til adhokratidelen. På det feltet er det meir enn fem poeng skilnad, lærarane har 20,28 og rektorane 25,83.
- Hierarkibiten skårar nokså likt på begge gruppe, og vi kan sjå ein liten skilnad på marknad.
- Det er for begge grupper lite interesse for dei store endringane. Lærarane vil enda meir klan, medan rektorane vil ha mindre klan og meir adhokrati. For dei andre kategoriane er forskjellane små.

6.3 ER DET FORSKJELL PÅ SKULAR SOM SKÅRAR HØGT MOT DEI SOM SKÅRAR LÅGT?

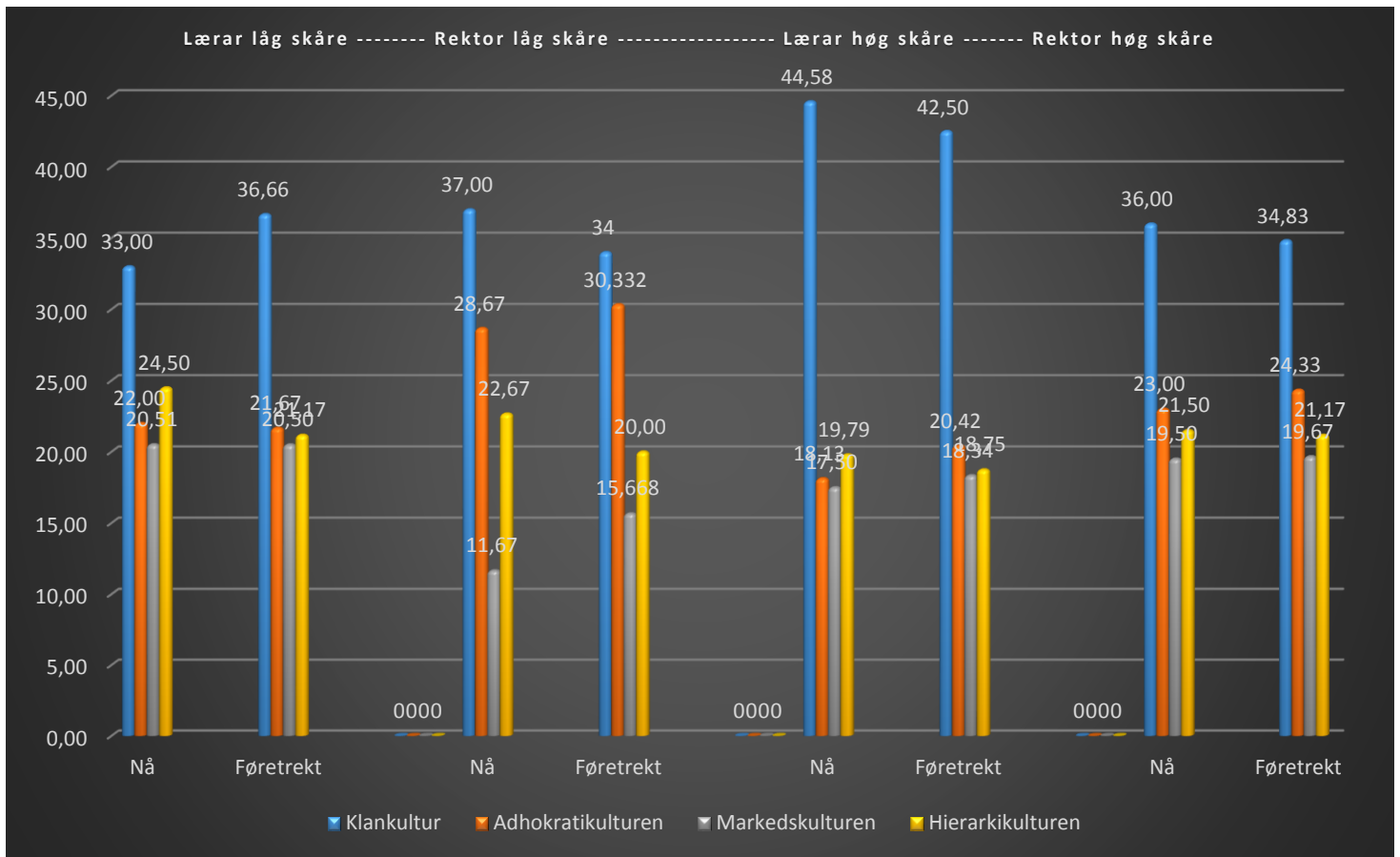
Figur 9 viser at skular i begge gruppene, både dei med høg skår på nasjonale prøvar og dei med mindre, har ein tydeleg klankultur. Men klandimensjonen er mest tydeleg på skular med høg skår.



Figur 9 Samla kulturprofil for skular med låg skår og høg skår, no og ynskja

Adhokrati er merkbart lågare til høgre i figuren, forskjellen er her nesten fem poeng lågare på dei med høg skår på nasjonale prøvar når vi ser på nositasjonen. Vi kan sjå litt meir marknad på dei med høg skår, og litt mindre hierarki.

Ser vi på søylene for «føretrekt», ser det ut til at det er lite ønske om endring i begge gruppene. Dei med låg skår ønskjer litt meir marknad, medan dei med høg skår ønskjer litt meir adhokrati .



Figur 10 Lærar og rektor sine profilar, skular med høg og låg skår

Ser vi på figur 10, er det stor forskjell på lærarar på skular med låg skåre, og lærarar på skular med høg skåre. Det er ikkje tilsvarende forskjell på rektorane når det gjeld klan.

Innafor den gruppa med skular som skårar høgt på nasjonale prøvar, er det forskjell i styrken på klanprofilen slik lærar vurderer situasjonen og rektor opplever den. Læraren opplever tydelegare klankultur.

I den gruppa som skårar lågt på nasjonale prøvar, er ikkje klankulturen så sterk. Likevel er lærar og rektor meir samde om graden av klankultur. Størst skilnad er på adhokrati og marknad (20,51 til 11,67) .

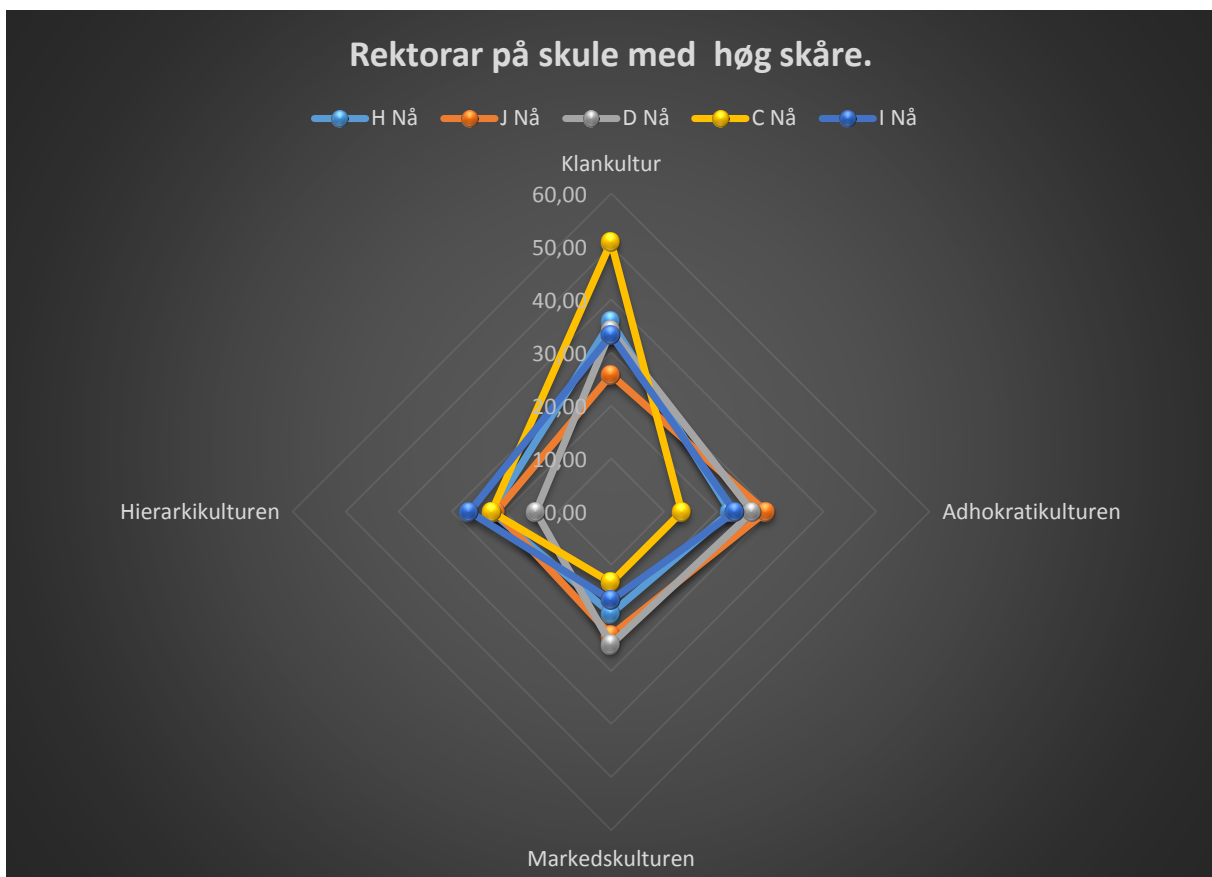
Ser ein framover kan det sjå ut til å vera lite ynskje om endring i nokon av gruppene. Rektor med låg skåre er den gruppa som ønskjer mest ei endring. Ynskje er meir marknad, meir adhokrati og litt mindre hierarki. Dersom det går som dei ynskjer, har gruppa nesten forlatt klankulturen til fordel for adhokrati. Nosituasjon til lærarane med låg skåre, og ønskja situasjonen rektorane i låg skåre er interessant.

Det er ingen av gruppene som ønskjer meir hierarki, berre 2 av 19 informantar vil ha meir hierarki.

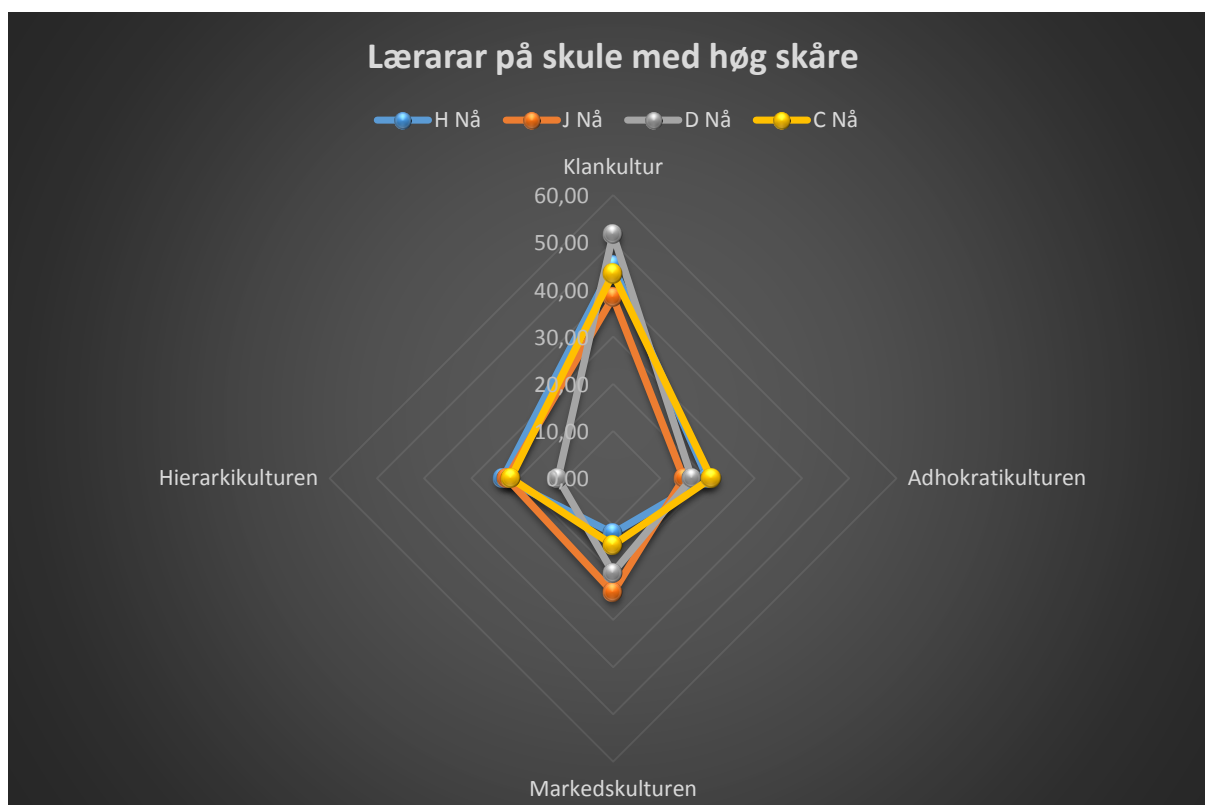
Ingen grupper ynskjer mindre adhokrati eller marknad.

6.4 VISS VI FINN EIN SLIK SKILNAD I PROFIL (KAP. 6.3), KAN DEN DÅ RELATERAST TIL AT REKTOR OG LÆRAR PÅ SAME SKULE OPPFATTAR ORGANISASJONSKULTUREN LIKT/ULIKT I DEI TO GRUPPENE?

Fig. 11 til 14 illustrerer svara den enkelte lærar og rektor har gitt på kartlegging av kulturprofil. Eg har samla alle rektorsvar innfor den skulegruppa med høg skåre på nasjonale prøvar på ein graf (fig. 11), og så tilsvarende med grafane fig. 12 (lærarane på skular med høg skåre), fig. 13 (rektorar på skular med låg skåre) og fig. 14 (lærarar på skular med låg skåre). Resultat med omsyn til samsvar mellom rektor og lærar sine svar for kvar av skulane er tilgjengeleg i vedlegg. Dette er interessant for å finna grad av samsvar på den enkelte skulen.



Figur 11 Kulturprofil kartlagd av rektor på skular med høg skåre på nasjonale prøvar

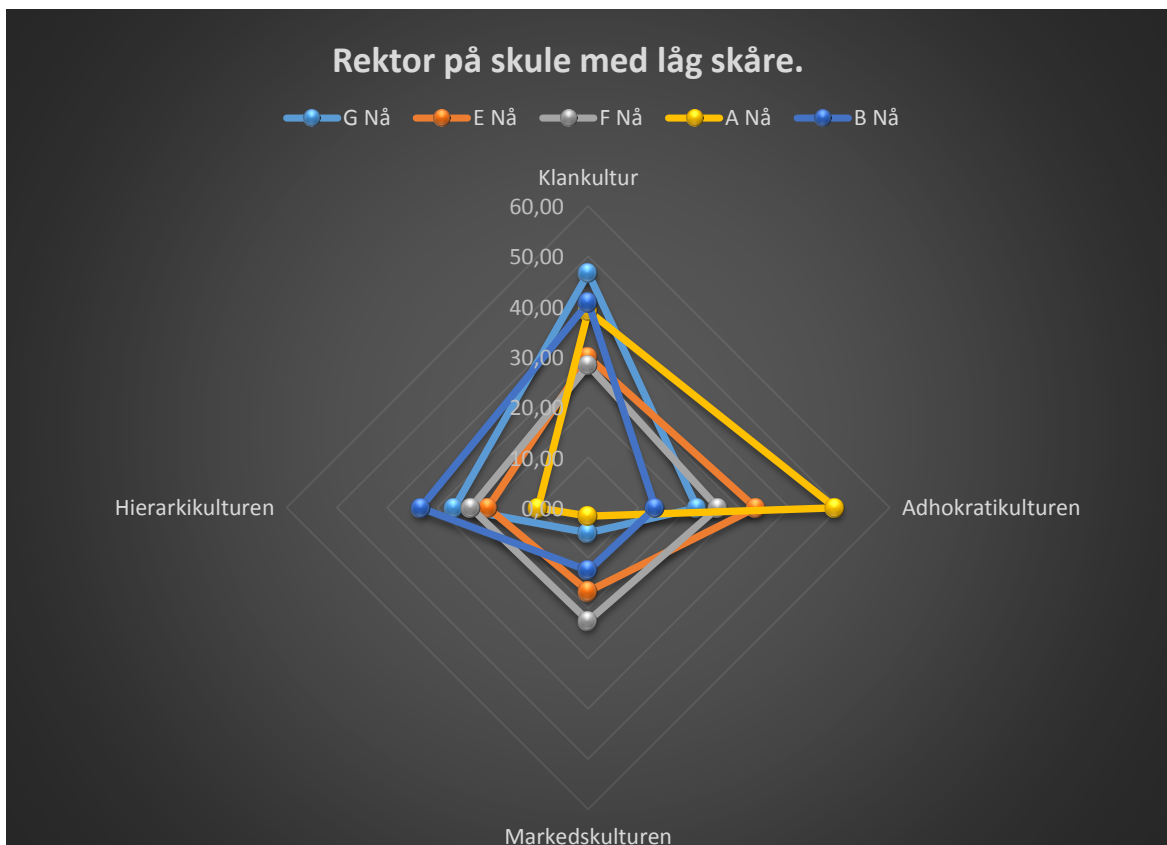


Figur 12 Kulturprofil kartlagd av lærarar på skular med høg skåre på nasjonale prøvar

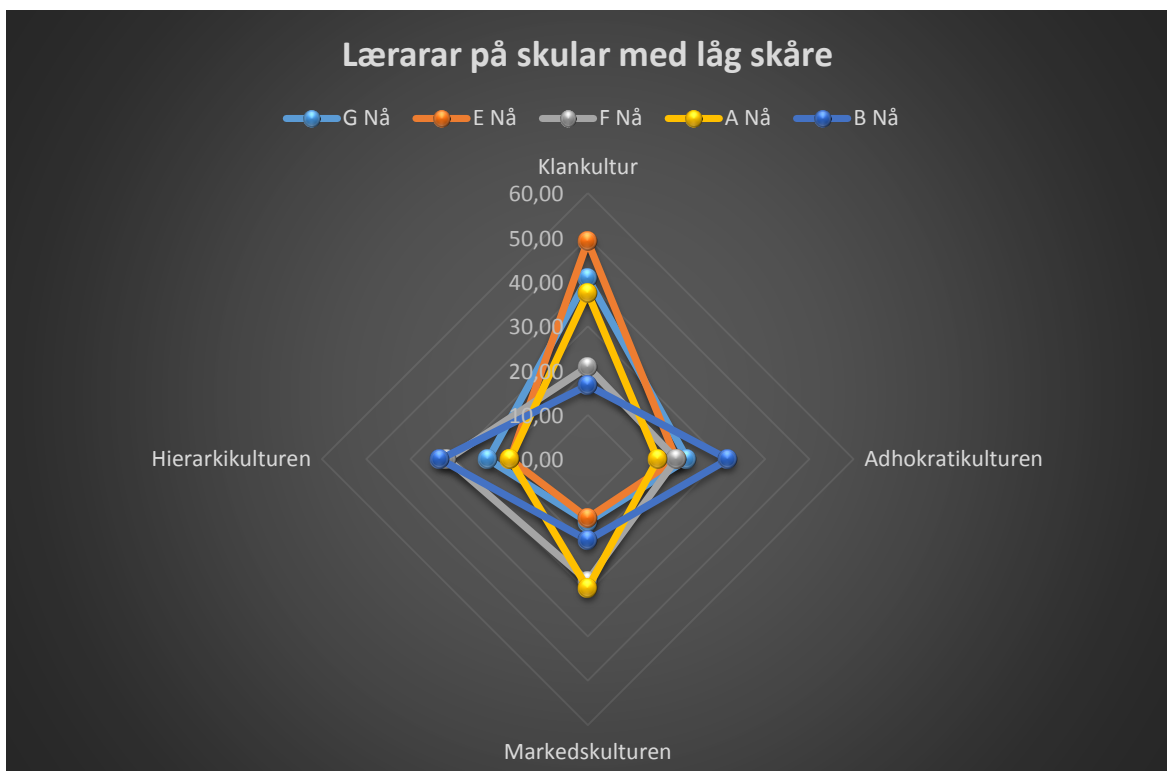
Er det då slik at lærarar og rektorar i gruppa med høg skåre er meir samstemte i sine svar enn tilsvarande i den andre gruppa?

I gruppa med høg skåre er det på tre av fire skular semje om kva kultur som dominerer. På skule J (oransje) har lærar vurdert kultur til klan, medan rektor vel adhokrati. På tre av fire har lærar vurdert skåre på klan høgare enn rektor. Andre observasjonar er at rektor gjennomgåande opplever at det er noko meir adhokrati enn lærarane.

Fig. 11 og 12 viser at både rektorar og lærarar har stor grad av samsvar på vurdering av grad av hierarki og marknad. Sjølve figuren på den grafiske framstillinga vert relativt like i fig. 11 og 12. Grunnforma er eit «spisstelt» som er smalt ved X-aksen.



Figur 13 Kulturprofil kartlagd av rektorar på skular med låg skåre på nasjonale prøvar



Figur 14 Kulturprofil kartlagd av lærarar på skular med låg skåre på nasjonale prøvar

Ser vi nærare på lærarar og rektorar i den gruppa med lågast skåre (fig. 13 og fig. 14), ser det ut til å vera større skilnadar. På så mykje som tre av fem skular vurderer rektor og lærar ulikt

kva kultur som dominerer. Det er berre på ein av fem skular at lærarane opplever ein høgare skåre på klan enn rektor. Dette er heilt motsett av den andre gruppa.

På fire av fem skular meiner rektor at det er meir adhokrati enn lærar. Medan fire av fem lærarar vurderer marknadskulturen sterkare enn rektor.

Det er størst samsvar mellom rektor og lærar i høve til kartlegging av hierarkidimensjonen.

På ein av skulane, gul strek (A), er det stor skilnad på vurderinga av marknad og adhokrati mellom lærar og rektor.

Generelt i denne gruppa er figuren i grafane lågare og breiare når ein ser på utsjånad, noko som viser større spreining av svara.

6.5 EMPIRI FRÅ TILLEGGSSPØRSMÅLA

Som eg var inne på i kap. 6.1, har eg fått mindre bruk for tilleggsspørsmåla enn eg fyrst trudde. OCAI-kartlegginga har gitt nok empiri til å skriva oppgåva. Svara på spørsmåla er likevel ikkje utan verdi for dei som har høve til å vurdere samanhengar enda meir, ikkje minst det å gå inn i Dalin sine tankar om skulen som organisasjon (kap.3.1). Spørsmål og svar ligg difor ved. Eg vel i dette kapittelet å konsentrera meg om to spørsmål som gjeld dette med fokus på mål i ulike former; spørsmål 10 og 11. Desse lyder:

På kva måte førebur skulen seg på dei nasjonale prøvane?

Korleis møter skulen nye krav og alternative undervisningsformer, bruker ein mål i det daglege?

Utvalet av skular med høg skåre frå nasjonale prøver.

Ved skule C svara både rektor og lærar at det er ein gjennomgang av prøvar frå tidligare år. Men viser til stort målfokus i timane noko som lærar meiner viser igjen på dei gode resultatane på nasjonale prøvar. Ved skule D tar både lærar og rektor fram bruk av mål som ein viktig faktor. Det blir gjennomgått døme frå tidligare år fortel begge to. Ved skule H er både rektor og lærar samde om at ein berre har ei rask gjennomgang av døme frå tidligare år. Dei nemnar ikkje målfokus på dette spørsmålet, men snakkar om det på spørsmål 11. Der kjem det klart fram at det er stort målfokus i timane. Ved skule I er det berre rektor som har svara, han fortel at det er ein gjennomgang av døme frå tidligare år. Han snakkar ikkje om mål i

spørsmål 10, men tar det opp i spørsmål 11. Der fortel han at mål til kvar time er eit satsingsområdet som mange er gode på. På skule J trekk både rektor og lærar fram fokuset på lesing og forståing. Dette meiner både rektor og lærar at er med på å betra resultatane på nasjonale prøvar. Lærar ser på dette som øving, men ikkje direkte øving. Utanom dette går ein gjennom eksempeloppgåver. Dei nemnar heller ikkje mål i spørsmål 10, men fortel om det i spørsmål 11. Der kjem det fram at det er stort målfokus til alle timane.

Utvalet av skular med låg skåre frå nasjonale prøve 2013 på 9. trinn.

Ved skule A er både lærar og rektor samde om at det er lite øving, men ein går gjennom prøvar frå tidligare år. Ved skule B er både rektor og lærar samde om at det blir sett av litt tid til tidligare oppgåver, men at det er lite fokus på prøvane. Ved skule E har ein starta med å bruke tidligare døme på nasjonale prøvar. Rektor fortel at han har prøvd å finne ut kvifor ein «hatar» nasjonale prøvar. Han føler det har blitt betre nå og at han har begynt å sjå på framgang hjå elevane. På spørsmål 11 fortel rektor at det er lite bruk av mål. Lærar fortel at han ikkje likar å samanlikna resultatane med ande. Ved skule F fortel ein at ein går gjennom tidligare prøvar, men ikkje noko anna, det er både lærar og rektor samde om. Lærar fortel i spørsmål 11 at ein har starta med litt større målfokus. Ved skule G fortel lærar at prøvane kjem når dei kjem, ikkje noko førebuing og rektor fortel at det ikkje er noko fast opplegg. Ser på resultatane frå 8. til 9. trinn, men at ein ikkje alltid er nøgde med dei.

Svara på desse to spørsmåla som må seiast å liggja innfor segmentet «marknad» samsvarar med det som er kome fram i kartlegginga gjennom OCAI. Rektorgruppa på skulane med lågast skåre vurderer marknadsdimensjonen lågast.

Det er lite fokus på direkte øving til nasjonale prøvar. Det er heller ingen klare linjer i kva grad skulane jobbar med nasjonale prøve i etterkant. Det som er mest interessant er målfokuset. Fleire av dei skulane med høg skåre drar parallellar til målfokus i timane. Og det ser ut til at alle dei skulane med målfokus skårar høgt, medan det er mindre målfokus blant gruppa med låg skåre.

7 GJENNOMGANG AV SVAR PÅ PROBLEMSTILLINGANE, EI PRESISERING

7.1 «ROGALANDSPROFILER»

Kap 6.2 skildrar korleis den samla profil til skulane i Rogaland framstår, basert på mi undersøking. I høve til kap. 4.2 vedr. tolking av ein slik profil kan ein slå fast at TYPEN er ein klankultur. Klankultur er nærare skildra i kap. 4.1.3. Typiske kjenneteikn er teamarbeid, medverknad frå tilsette og at bedriften stiller opp for sine tilsette (Cameron & Quinn, 2013, s. 47). Den motsett verdien til klan er marknad, som er orientert mot eksterne omgivadar.

Ser ein på samla poenggjeving for gjeldande og ynskja profil, er det lite AVVIK, og ikkje i nærleiken av fem til ti poeng som er det Cameron & Quinn (Cameron & Quinn, 2013, s. 83) peikar på som klar indikasjon på ynskje om kulturendringsprosess. Sjølv om tolkinga av gjeldande og ynskja profil er ulik hjå lærar gruppa og rektorgruppa kvar for seg, er det innafør kvar av gruppene lite avvik. Ut i frå teorien kan det då sjå ut som om interessa for endring er liten. Dette kan vera ei utfordring i den grad ein vil setja i gong arbeid med ei kulturendring.

Når det gjeld STYRKE, viser profilen for samla skulegruppe at «regjerande type» er relativ sterk (klan skårar 14 poeng meir enn adhokrati, og 20 poeng meir enn den motsette verdien som er marknad). Sterke kulturar er i utgangspunktet positivt, men Cameron & Quinn peikar likevel på at det i nokon samanhengar kan vera ein fordel å ha ein meir balansert kulturprofil fordi utfordringane ein skal takla er så komplekse (Cameron & Quinn, 2013, s. 84).

Når eg splittar resultata på enkeltskule-nivå, ser eg at det er ein del variasjonar når det gjeld SAMSVAR i materialet. Det vil seia at lærar og rektor som representerer same skule har eit ulikt bilete av situasjonen. Ein gjennomgåande mangel på samsvar handlar ikkje om TYPE, men om STYRKE. Mangel på samsvar mellom ulike grupper i ein organisasjon vil eg rekna som å vera ein utfordring i høve til å nå felles mål (når det er usemje om kor ein er, er det vanskeleg å finna felles retning). Eg kjem attende til dette i drøftinga av dei to andre problemstillingane.

Cameron & Quinn viser i si bok ein figur som representerer gjennomsnittet av alle kulturar i deira database (Cameron & Quinn, 2013, s. 87). Når ein SAMANLIKNAR den samla profilen eg har kome fram til med denne, ser eg at «Rogalandsprofilen» har eit nokså motsett fokus;

dvs. dei konkurrerande verdiane klan og marknad er bytta om. I høve til representative «gjennomsnittsprøvar» for ulike bransjar, er det interessant å registrera at «Rogalandsprofilen» skårar mykje lågare på hierarki enn tilsvarande gjennomsnitt frå bedrifter innafor offentleg administrasjon, og mindre på marknad enn bedrifter som er basert på sal av tenester (Cameron & Quinn, 2013, s.92). Der nokon skil mellom leiing og styring, representerer klan og adhokrati leiing, medan hierarki og marknad er styring. Cameron & Quinn åttvarar mot å operera med eit slikt skilje (Cameron & Quinn, 2013, s. 92).

Når det gjeld TREND, er undersøkinga mi atypisk; Cameron & Quinn seier at toppleiarar har ein tendens til å skåre høgast for klan, fordi dei vurderer kulturen meir klanretta enn det dei lengre ned i hierarkiet (Cameron & Quinn, 2013, s. 90). Det er motsett i min profil; tek eg gjennomsnittet, vurderer rektorane klandimensjonen lågare enn lærarane.

Det er heller ikkje vanleg at adhokrati skårar så høgt som i mi undersøking, den plar vera lågast (Cameron & Quinn, 2013, s. 90). Eg har også påvist at det er på adhokrati det er størst skilnad i samla vurdering når ein grupperer lærarar og rektorarar for seg, då rektorgruppa både har høgare skåre på og likevel vil ha meir av adhodratidelen. Det er interessant, då adhokrati i høve til personalleiing representerer det å vera endringsagent, og jakta etter organisatorisk fornying (Cameron & Quinn, 2013, s. 60). Klarer en både å vera ein klanleiar («arbeidstakar sin helt»), og ein adhodkratileiar («fornyar»), så skulle det vera grunnlag for endring. Det er kanskje då rart at det er lite utslag på AVVIK, dvs. endring. Når eg ikkje får dette til å «gå opp» så kan desse trekka skuldast at rammeverket CVF ikkje er spesielt utvikla for skuleorganisasjonar.

7.2 ER DET FORSKJELL PÅ KULTUR/KULTURPROFILANE PÅ SKULAR SOM SKÅRAR HØGT MOT DEI SOM SKÅRAR LÅGT PÅ NASJONALE PRØVAR?

Kap. 6.3 og figurane 9 og 10 tek for seg analysefunn i høve til problemstillinga om det er forskjell kultur/profil på dei to skulegruppene. Når det TYPE, viser fig. 9, som tek lærar/rektor svara sine samla i kvar av gruppene, at begge gruppene er som sjølve «Rogalandsprofilen», altså type klan. Ser vi på AVVIK, er det også relativt små utslag. Begge gruppene kvar for seg, og også når vi delar ytterlegare opp i lærar og rektorsvar innfor kvar gruppe (fig. 10), viser lite AVVIK. Mest tydeleg på AVVIK er rektorgruppa med låg skåre som vil ha fire poeng meir marknad. Det er litt interessant, då rektorgruppa med høg

skåre er dei som opplever marknad til å vera ein vesentleg del av sin eigen kulturprofil. Personalleiar si rolle i ein marknadskultur er meir utadretta, etterspør resultat og kan vera meir oppteken av kontroll (Cameron & Quinn, 2013, s. 60).

Meir tydeleg i fig. 10, som viser lærarsvar og rektorsvar kvar for seg i dei to gruppene, er STYRKE. Det er interessant at begge rektorgruppene er like når det gjeld STYRKE på klan, og skil seg her ikkje frå «Rogalandsprofilen». Men dei to lærargruppene har ei veldig ulik oppleving av styrken i klanprofilen, og det er kanskje her forskjellen mellom dei to gruppene i utvalet er størst. Læraren på dei med høgast skåre opplever i sterkare grad enn rektor at arbeidsgjevar bryr seg om dei, at det blir jobba i team og at det blir satsa på «familiedimensjonen». Lærarane i låg gruppe motsett. Begge rektorgruppene trur styrken i klankulturen er lik, men arbeidstakarane opplever noko anna. Her kan ein snakka om mangel på SAMSVAR på gruppenivå. Dette med samsvar kjem eg attende til i kap. 7.3, men det er også interessant her.

Cameron & Quinn 2013 s. 85 peikar på problem med «Uoverenstemmelse» i ein organisasjon. Dei skriv mykje om korleis ein kan initiere kulturendringar, og legg vekt på at ei endring i ein kultur vil vera avhengig av at organisasjonen sine medlemmer endrar sin personlege adferd (Cameron & Quinn, 2013, s. 135). Det kan hende at mangel på SAMSVAR i lærar og rektorsvar når det gjeld STYRKE i kulturtype bør føre til endring i rektor si åtferd. Han/ho må sjekka ut i kva grad han faktisk handhever klan-verdiane. Er det viktige trekk ved eigen organisasjon vedkomande har oversett?

Og i oppsettet i fig. 10 ser det ut til at meir teamarbeid samkøyr med meir fokus på resultat(marknad) er positivt om ein vil lyfte skuleresultat på nasjonale prøvar. Rektorsvara i «låg gruppe» antyder ynskje for framtida i form av meir resultatfokus, og mindre team (klan). Det siste er kanskje mindre lurt viss ein har overvurdert klandimensjonen i utgangspunktet. Det kan også vera ein tanke at rektorsvara i høve til marknad i den låge gruppa tyder på at dei i utgangspunktet har vore lite opptekne av målingar og resultat, men ser behovet meir no (sjå også svar på tillegsspørsmål i kap. 6.5). Dei likar kanskje meir å eksperimentere og dyrkar det individuelle, noko som meir kjenneteiknar adhokratikulturen. Ser ein på svara til rektor A på tillegsspørsmåla, ser dette ut til å stemme.

Med omsyn til AVVIK, er desse små både i fig. 9 og 10.

I høve til SAMANLIKNING og TREND kan ein spørja seg kva som er den ideelle organisasjonskultur for å oppnå best skåre på nasjonale prøvar? I mitt utval ser det ut til at det

er dei skulane som i høve til gjennomsnittprofilen skårar høgare enn andre på klan og marknad. Cameron & Quinn peikar på at det ofte eksisterar paradoks i kulturprofilar. Mange organisasjonar som presterer bra, kan vektleggja både klan og marknadskulturen på ein gong, eller adhokrati og hierarki på ein gong (Cameron & Quinn, 2013, s. 93). Dei viser til eigen forskning der dei har funne ut at organisatorisk effektivitet hjå høgare utdanningsinstitusjonar var best hjå dei som la vekt på innovasjon og endring (adhokrati) og stabilitet og kontroll (hierarki) samstundes (Cameron & Quinn, 2013, s. 93-94). Dette stemmer ikkje med mine funn i høve til utdanningsinstitusjonar, men Cameron & Quinn peikar samstundes på eit meir generelt funn i deira forskning:

«Vi har også oppdaget at effektive organisasjoner støttet og utviklet sine ansatte (klan), men også krevde resultater og oppnåelser frå dem (marknad)» (Cameron, & Quinn, s. 94).

Dette kan stemma meir overeins med det eg observerer her; mykje klan og ein god porsjon marknad.

Eg har tidlegare peika på at skular i gruppa som skårar best på normerte prøvar ser ut til å ha ein sterkare klankultur enn dei i den lågaste gruppa (fig. 9). I den låge gruppa er forskjellen mellom klanskåre og og adhokratiskåre om lag fem poeng mindre enn i «høg» gruppe. Cameron & Quinn (Cameron & Quinn, 2013, s. 94) antyder at ein slik meir firkanta profil kan gi «usystematiske forskjeller i prestasjon», og at ein slik meir firkanta profil av og til indikerer at ein organisasjon faktisk ikkje er klar over sin eigen kultur, styrke eller unike evner. Det er litt interessant å sjå på i høve til grad av samsvar som eg kjem attende til i kap. 7.3. Cameron & Quinn (Cameron & Quinn, 2013, s. 93) seier noko om leiing og styring, der leiing er assosiert med klan og adhokrati, og der styring er assosiert med marknad og hierarki. Dei peikar på at begge delar (leiing og styring) er nødvendig for å lukkast. Ein kan her spørja seg om dei med lågast skåre legg for lite vekt på dei to siste, altså styring og kontroll?

7.3 VISS VI FINN EIN SLIK SKILNAD I PROFIL (KAP. 7.2), KAN DEN DÅ RELATERAST TIL AT REKTOR OG LÆRAR PÅ SAME SKULE OPPFATTAR ORGANISASJONSKULTUREN LIKT/ULIKT I DEI TO GRUPPENE?

I kap. 6.4 har eg kommentert figurane 11 -14 som viser alle lærarsvar og alle rektorsvar i kvar av dei to gruppene. Ved å følgja fargane i dei figurane kan ein også finna grad av samsvar på den enkelte skule, men ein kan også sjå på grafane for den enkelte skule i vedlegg (skule A-J).

Ser ein på samsvar når det gjeld TYPE, er tre av fem i gruppa som skårar lågast, usamde om kva kultur som dominerer (skule A,B og E). Ein av fire i gruppa med høgast skåre er usamde om dette (J). Denne type usemje er meir alvorleg enn om ein er usamd om STYRKEN på kulturen . Cameron & Quinn (Cameron & Quinn, 2013, s. 85) hevder at usemje i kultur vil føre til skilnad i perspektiv, mål og strategiar innad i organisasjonen. Forfattarane åtvarer mest mot diamentralt motsette vurderingar (Cameron & Quinn, 2013, s. 86). Det er ingen slike å sjå i mitt utval, her er det ved alle høve klan mot adhokrati, altså begge i rutene øvst i fig. 3 under kap. 4.1. Begge desse rutene representerer «leiing», jfr drøfting i slutten av kap. 7.2.

Likevel er det i utvalet tydeleg mindre skilnad i syn på dominerande kulturtype i gruppa med høgast skåre (25% avvik mot 60% avvik).

Når det gjeld usemje om STYRKE, har eg tidlegare omtalt det i begge gruppene er usemje om grad av klan, men at det kan sjå ut som at rektorane i låg gruppe overvurderer klandimensjonen, medan kollegaene i høg gruppe undervurderer tilsvarande. At det gjennomgåande er mest samsvar på grad av styring, altså hierarki og marknad uansett gruppe, er interessant. Semje på desse punkta burde i alle fall gi same ståstad for eventuelt endringsarbeid. Eit unntak er skule A, der det berre er semje om grad av klan, og der vurderinga i høve til adhokrati og marknad er heilt ulike. Les ein gjennom svara på tilleggsspørsmåla på skule A, så tyder det likevel på meir felles plattform enn det diagrammet gir uttrykk for. Det kan hende at rektor er så oppteken av innovasjonsbiten (spm. 2) at vedkomande ikkje ser at det lærarpersonalet har lagt mest merke til i «ny måte å jobba på» (spm. 8), er fokuset på resultat. Og at ein difor får så ulikt skåre. I endringsprosessar kan det vera lurt å sjekka ut kor samla personale har har/får fokus, slik at ein kan dra i same retning.

8 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

Problemstillingane mine i kap. 1.3 var følgjande:

- Kva organisasjonskultur finn ein i skulane i Rogaland?
- Er det forskjell på kultur/kulturprofilane på skular som skårar høgt mot dei som skårar lågt på nasjonale prøvar?
- Viss vi finn ein slik skilnad i profil, kan den då relaterast til at rektor og lærar på same skule oppfattar organisasjonskulturen likt/ulikt i dei to gruppene?

Kva har eg funne ut vedr. desse spørsmålsstillingane?

8.1 KVA ORGANISASJONSKULTUR FINN EIN I SKULANE I ROGALAND?

Her har eg nytta OCAI spørjeskjema og fått ein god kartlegging i møte med rektor på ti skular og lærar på ni av dei. Resultatet er oppsummert i fig. 6 og fig. 7. Det viser ein tydeleg klankultur, med adhokrati på andre plass. Ynskje om endring er lite. På bakgrunn av at eg i dette utvalet har med så mykje som vel 10% av skulane og så mykje som 19 informantar, vil eg hevda at «min» Rogalandsprofil truleg er nokså representativ for skulane i fylket vårt. Eit ankepunkt kan likevel vera at «mine» skular er plukka ut på grunnlag av at dei utmerkar seg i den eine eller andre retninga når det gjeld skåre på nasjonale prøvar, og dermed ikkje representerer gjennomsnittet som vi finn i midten av grafen fig. 2. Kan hende eg i tillegg burde teke med ein eller to av desse som referanse punkt i vurderinga.

8.2 ER DET FORSKJELL PÅ KULTUR/KULTURPROFILANE PÅ SKULAR SOM SKÅRAR HØGT MOT DEI SOM SKÅRAR LÅGT PÅ NASJONALE PRØVAR?

Svaret mitt på dette er at det ser ut til å vera ein forskjell. Den gruppa som skårar best ser ut til å ha ein sterkare klankultur og legg større vekt på marknad enn den lågaste gruppa. Mest signifikante forskjeller (meir enn fem poeng) finn vi ved å dela opp dei to skulegruppene i svar for lærar og rektor (fig. 10). Vi ser at lærarane i gruppa med høgast skåre opplever ein mykje sterkare klankultur enn rektor i same gruppe (8,5 poeng), og veldig mykje sterkare enn lærarane i den andre gruppa (skilnad 11,5 poeng). Den eine rektorgruppa undervurderer styrken på klan, medan den andre overvurderer den same. Dei to rektorgruppene viser stor skilnad når det gjeld grad av adhokrati (5,67 poeng i forskjell i høve til nosituasjonen), og grad av marknad (nesten åtte poeng i forskjell).

Når det gjeld interesse for endring er den relativt liten i begge gruppene.

Utfordringa ved denne konklusjonen er at utvalet av skular er lite (fem i kvar gruppe), og at lærarsvar og rektorsvar spriker litt mykje. Nokre av observasjonane kan skuldast naturleg variasjon.

8.3 VISS VI FINN EIN SLIK SKILNAD I PROFIL (KAP. 8.2), KAN DEN DÅ RELATERAST TIL AT REKTOR OG LÆRAR PÅ SAME SKULE OPPFATTAR ORGANISASJONSKULTUREN LIKT/ULIKT I DEI TO GRUPPENE?

Det kan sjå ut som det er større samsvar mellom rektor og lærar sine svar på den enkelte skule i gruppa med høg skåre enn i gruppa med låg skåre. I gruppa med høg skåre er det ulikt syn på styrke i klankultur som er den gjennomgåande forskjellen. På ein av fire skular i denne gruppa er det usemje (ikkje samsvar) når det gjeld spørsmål om kva som er den dominerande kulturen. Mest samsvar hjå dei fleste finn vi ved vurdering av styrken på marknad og hierarki, jfr. fig. 11 og 12.

I gruppa med låg skåre er utslaga i høve til samsvar meir spreidd, jfr. fig. 13 og 14. Går ein på resultat på den enkelte skulenivå viser det seg at så mykje som tre av fem skular i denne gruppa er usamde om kva som er den dominerande kulturen. Det er også noko usemje om styrken på dei ulike kulturdimensjonane.

Den same utfordringa i høve til utvalet av skular som kap. 8.2 gjeld også her, gruppa vert liten. Når ein går ned på enkeltskule-nivå og samsvar kan ein også reisa spørsmål med utval av lærar-informant. Eg har latt rektor peika ut lærarinformanten utan å setja kriterier for kven det skal vera. Dermed kan utvalet her – og svara- vera litt tilfeldig.

Likevel tykkjer eg at dei funna eg har gjort når det gjeld grad av samsvar i kulturtolking mellom rektor og lærar i dei ulike gruppene, gir grunn til å tru at det kan vera noko å sjå på vidare her. Ut frå det materialet eg har samla inn, ser det ut til at grad av samsvar er høgare på dei skulane som skårar best.

8.4 REFLEKSJON OM VIDARE ARBEID.

Det er har vore interessant å arbeida med problemstillingane og innsamla empiri. Eg ser at det kan vera stoff for vidare arbeid også. Ved å jobbe med denne masteroppgåva har eg funne ut at det ser ut til å vera ein skilnad mellom gruppene. Det kunne vore spennande om dette hadde blitt testa på ei større gruppe.

Eg har skrive om ein skule i endring, at det er mykje utviklingsarbeid som går føre seg på dei einskilde skulane. Kartlegginga av kultur tyder på at der likevel er lite interesse for endring av kulturprofil. Det hadde difor vore spanande å gå nærare inn på korleis ein kan få til ei endring av kultur når det i utgangspunktet er lita interesse for endring.

Eg har fått gjort etter måten lite med resultat frå tilleggsspørsmåla. Det kunne vore interessant å forska litt meir her, ikkje minst i ljøs av Dalin sine dimensjonar.

Arbeidet med stoffet har også gitt meg idear om vidare arbeid for eigen del i eigen jobbsituasjon i kvardagen. Det ser eg fram til.

9 KJELDER

- Amdam, J & Veggeland, N. (2011). *Teorier om samfunnsstyring og planlegging*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Baldersheim, H & Rose, L.E. (2010). *Det kommunale laboratorium*. (2. utgåve). Bergen: Fagbokforlaget.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. (4. utgåve). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bolman, L.G & Deal, T.E. (2010). *Reframing the Path to School Leadership*. (2. utgåve). United States of America: Corwin.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. (4. utgåve) Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Cameron, K.S & Quinn, R.E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur*. Oslo: Cappelen Damm.
- Dalin, P. (1998). *School development: theories and strategies*. Cassel.
- Eggen, B.E. (2011). *VURDERING FOR SKOLE – UTVIKLING*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS.
- Hattie, J. (2013). *Synlig læring – for lærere*. Melbourne: Cappelen Damm Akademiske.
- Jacobsen, I.G. (2011). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utgåve). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Karlsen, G.E. (2006). *Utdanning, styring og marked*. (2. Utgåve) Oslo: Universitetsforlaget.
- Langfeldt, G. (2011). *Ansvar og kvalitet*, (2. utgave). Kristiansand: Cappelen.
- Møller, J. & Ottersen, E. (2011). *Rektor som leder og sjef*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Roald, K. (2013). *Kvalitetsvurdering som organisasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Robinson, V. (2011). *Student – centered leadership*. San Francisco: Jossey – Bass

Internett:

- Kommunesektorens organisasjon. (2013) ”Kvalitative metodar i feltarbeid”. Henta frå <http://www.ks.no/PageFiles/54300/Foss%C3%A5skaret.pdf> Lest 4.11.2014
- Statistisk sentralbyrå (6. februar 2014). *Nasjonale prøver, 2013*. Henta frå: <http://www.ssb.no/utdanning/statistikker/nasjprov/aar/2014-02-06#content> Lest 25.10.2014
- Store norske leksikon (20.09.2014). *Rogaland*. Henta frå: <https://snl.no/Rogaland> Lest 13.11.2014
- St. meld nr. 30 2003-2004 (2004). *Kultur for læring*. Oslo: Utdannings- og forskningsdepartementet. Henta frå: <http://www.regjeringen.no/Rpub/STM/20032004/030/PDFS/STM200320040030000D/DDPDFS.pdf> Lest 1.11.2014
- Utdanningsdirektoratet. (2008) ”Prinsipp for opplæringa”. Henta frå: http://www.udir.no/Upload/lareplaner/Fastsatte_lareplaner_for_Kunnskapsloftet/pri_nspipper_lk06_NN.pdf?epslanguage=no Lest 25.11.2014
- Utdanningsdirektoratet. (2014) ”Rettleiing til skoleeigarar og skoleleiarar med retningslinjer for gjennomføring av nasjonale prøver”. Henta frå: http://www.udir.no/Upload/Nasjonale_prover/2013/SKOLEEIERVEILEDNING_2014_NYN-rev%2012-09-2014.pdf?epslanguage=no Lest 2.11.2014

10 VEDLEGG

10.1 INTERVJUGUIDEN

Eg er svært takksam for at de vil setje av litt tid til meg slik at eg kan få gjennomført mi undersøking. Mitt interesseområde er kulturar i skulen; organisasjonskultur er eit stort fagområde. Gjennom mi masteroppgåve vil eg sjå om det er mogleg å finne ein samanheng mellom resultat på nasjonale prøvar og kulturen på den einskilde skulen. All informasjon frå skulen blir sjølvstøtt presentert heilt anonymt. Det er ungdomstrinnet eg har fokus på og det er resultat på 9. trinn som gir grunnlag for utvalet. Problemstillinga mi er i hovudtrekk: «*I kva grad kan ein finne kulturforskjellar mellom skulane med bakgrunn av ulik skåre på nasjonale prøvar i Rogaland?*». Eg håper å kunne få intervjuja rektor og ein lærar på skulen.

Eg ønskjer **ikkje** at de har svart på nokon av spørsmåla før eg kjem, men at vi går gjennom dei saman og de svarar medan eg er der. Det er likevel flott dersom de har lese gjennom alle og tenkt litt. Det er ei liste med ulike påstandar som de skal rangere ved å fordele 100 poeng på dei ulike påstandane ut i frå kva grad ein føler det stemmer med oppfatninga di av skulen din.

Første del av undersøkinga er lik for både rektor og tilsett. Den andre delen er ulik. Det er også nokre konkrete spørsmål som eg ønskjer de skal svare på. Ved desse spørsmåla vil eg bruke diktafon slik at eg er sikker på svara er korrekte når eg skal bearbeida dei. Lydfilene blir sletta fortløpande. Dette er altså ei blanding av kvantitativ og kvalitativ undersøking. Eg takkar for at de vil delta, og eg gleder meg til å komme på besøk.

10.1.1 Informasjon om intervjuguiden

Rekkjefølgja innanfor dei seks dimensjonane var på dei eksemplara som blei brukt i undersøkinga bytta om i dimensjon to, fire og seks. Grunnen er at det skulle bli vanskeligare å kunne sjå eit mønster.

10.1.2 OCAI

1. Framtredende kjennetegn	Nå	Foretrukket
A Skolen din er et veldig personlig sted. Den er som en forlenget familie. Folk ser ut til å dele mye av seg selv.		
B Skolen din er ei dynamisk sted og har en entreprenørånd. Folk er villig til å ta en sjanse og ta risikoer.		
C Skolen din er svært resultatorientert. En av de største utfordringene er å få jobben gjort. Folk er svært konkurransepreget og oppnåelsesorientert.		
D Skolen din er svært kontrollert og strukturert sted. Det er hovedsakelig formelle prosedyrer som bestemmer hva folk skal gjøre.		
Total	100	100

2. Organisasjonsledelse	Nå	Foretrukket
A Ledelsen på skolen din er generelt sett ansett for å veilede, tilrettelegge eller pleie.		
B Ledelsen på skolen din er generelt sett ansett for å oppmuntre til grundervirksomhet, innovasjon eller å ta risiko.		
C Ledelsen på skolen din blir generelt sett ansett for å være seriøs, resultatorientert og pågående.		
D Ledelsen på skolen din blir generelt sett ansett for å være opptatt av å koordinere, organisere eller at effektiviteten går på skinner.		
Total	100	100

3. Ledelse overfor ansatte	Nå	Foretrukket
A Ledelsesstilen på skolen din kjennetegnes av teamarbeid, konsensus og deltakelse.		
B Ledelsesstilen på skolen din kjennetegnes av individuell risikotaking, innovasjon, frihet og særpreg.		
C Ledelsesstilen på skolen din kjennetegnes av hard konkurranse, høye krav og oppnåelse.		
D Ledelsesstilen på skolen din kjennetegnes av sikkerhet i ansettelse, overensstemmelse, forutsigbarhet og stabilitet i forhold mellom mennesker.		
Total	100	100

4. Organisasjonslimet	Nå	Foretrukket
A Limet som holder skolen din sammen, er lojalitet og gjensidig tillit. Ansvar overfor organisasjonen er høy.		
B Limet som holder skolen din sammen, er forpliktelse overfor innovasjon og utvikling. Det legges vekt på å være ledende på sitt felt.		
C Limet som holder skolen din sammen, er vektlegging av prestasjon og måloppnåelse.		
D Limet som holder skolen din sammen, er formelle regler og retningslinjer. Å opprettholde en organisasjon som går på skinner, er viktig.		
Total	100	100

5. Strategisk vektlegginger	Nå	Foretrukket
A Skolen din vektlegger menneskelig utvikling. Høy tillit, åpenhet og deltakelse blir fastholdt.		
B Skolen din vektlegger å skaffe seg nye ressurser og skape nye utfordringer. Å prøve nye ting og være på utkikk etter nye muligheter blir verdsatt.		
C Skolen din vektlegger konkurransedrevne handlinger og prestasjoner. Å oppnå målsettinger og vinning i markedet er dominerende.		
D Skolen din vektlegger kontinuitet og stabilitet. Effektivitet, kontroll og at alt går på skinner, er viktig.		
Total	100	100

6. Suksesskriterier	Nå	Foretrukket
A Skolen din definerer suksess på grunnlag av utviklingen av de menneskelige ressursene, teamarbeid, ansattes forpliktelse og hensyn overfor folk.		
B Skolen din definerer suksess på grunnlag av å ha unike produkter eller de nyeste produktene. Den er en markedsleder og innovatør.		
C Skolen din definerer suksess på grunnlag av å vinne i markeder og å utkonkurrere sine konkurrenter. Konkurranspreget markedsledelse er viktig.		
D Skolen din definerer suksess på grunnlag av effektivitet. Pålitelig fremføring, feilfri planlegging og lavkostnadsproduksjon er kritisk.		
Totalt	100	100

10.1.3 Tilleggsspørsmål

Per Dalin sine 5 dimensjonar i «skulen som organisasjon» (Roald, 2013, s. 79) er bakteppet for formulering av tilleggsspørsmål? Dimensjonane er:

(Tilleggsspørsmål rektor):

Verdiar (A)

1. Kva forventingar har oppvekstsjef/skuleeigar til skulen din? (A)
2. Kva legg du vekt på i ditt møte med elevane? (A/D)
3. Kva legg du vekt på i ditt møte med foreldre? (A/D)
4. Kva verdiar vektlegg du i ditt møte m/personalet? A
5. Kva er skulen sin visjon? (A)

Strukturar (B)

6. Kva arbeidsoppgåver vektlegg du som leiar? (B?)
7. Korleis vil du skildra kontakten mellom dei ulike medarbeidarrollene i skulen (assistent, reinhaldar, miljøarbeidar, lærar...)? (B/C)
8. Kva tradisjonar finst hjå dykk i høve til samlingar/trivselstiltak for samla personell? (B/C)

Relasjonar (C)

9. Kva forventningar har du til dine medarbeidarar?(C)

Strategiar (D)

10. På kva måte førebur skulen seg på dei nasjonale prøvane? (D)
11. Korleis møter skulen nye krav og alternative undervisningsformer og har skulen fokus på mål? (D)

Omgivnadane (E)

12. Kva rolle(r) har skulen i høve til lokalsamfunnet rundt? E
13. Kva vil du ha meir av på din skule?(A-E)
14. Kva vil du ha mindre av? (A-E)

Tilleggsspørsmål lærar:

Verdiar (A)

1. Kva legg du vekt på i ditt møte med elevane? (A)
2. Kva verdiar vektlegg du i ditt møte med kollegaer? (A)
3. Kva er skulen sin visjon? (A)
4. Kva vil du ha meir av på din skule? (A-E)
5. Kva vil du ha mindre av på din skule (A-E)

Strukturar (B)

6. Korleis vil du skildra kontakten mellom dei ulike medarbeidarrollene i skulen (assistent, reinhaldar, miljøarbeidar, lærar...)? (B/C)
7. Kva tradisjonar finst hjå dykk i høve til samlingar/trivselstiltak for samla personell? (B/C)

Relasjonar (C)

8. Kva forventningar møter du som lærar hjå rektor?(C)
9. Kva forventningar har du til dine kollegaer? (C)

Strategiar (D)

10. På kva måte førebur skulen seg på dei nasjonale prøvane? (D)
11. Korleis møter skulen nye krav og alternative undervisningsformer(målfokus)? (D)

omgivnadane (E)

12. Kva tradisjonar finst hjå dykk i høve til samarbeid med lokalsamfunnet rundt/opne arrangement? (E)
13. Kva forventningar har oppvekstsjef/skuleeigar til skulen din?(E)

10.2 SØKNAD OM INNSYNSBEGJÆRING

Denne søknaden er sendt etter telefonsamtalar med både fylkesmann og udir 16.10.2014

Søknad om innsynsbegjæring i resultatata på nasjonale prøvar på skulenivå på 9. trinn 2013 i Rogaland.

Eg er kontaktlærer på Hjelmeland ungdomsskule og har dei siste tre åra tatt vidareutdanning innan skuleleiing. Gjennom Universitetet i Agder jobbar eg nå med mi avsluttande masteroppgåve i skuleleiing. Mitt interesseområde er innovative kulturar i skulen. Organisasjonskultur er eit stort fagområdet og eg vil gjennom mi masteroppgåve sjå om det er mogleg å finne samanheng i kulturen på ein skule og resultatata på Nasjonale prøvar i Rogaland. Problemstillinga mi per i dag er «*I kva grad kan ein finne kulturforskjellar mellom skulane som skårar høgast og lågast på nasjonale prøvar i Rogaland*». Eg skal bruke verktøyet *Competing values framework* av Kim S. Cameron og Robert E. Quinn som eit utgangspunkt. Eg skal gjennomføre ein kvalitativ undersøking av rektor og enkelte lærarar på eit utval av skulane. All informasjon frå alle skulane blir sjølvstøtt presentert heilt anonymt i denne oppgåva. På grunnlag av dette søker eg om innsynsbegjæring på skulenivå av resultatata på nasjonale prøver i Rogaland på 9. trinn 2013.

Har de vidare spørsmål angående mi oppgåve ta gjerne kontakt med meg eller mine rettleiarar på Universitetet i Agder, som er leiar for etter-og vidareutdanninga Linda Hye og professor Morten Øgård i avdeling for *institutt for statsvitenskap og ledelsefag*.

Med venleg helsing

Svein Carlos N Gjil

 **Hjelmeland kommune**

Adresse: Vågen, 4130 Hjelmeland

Telefon: 93460957

E-post: postmottak@hjelmeland.kommune.no

Internett: www.hjelmeland.kommune.no



10.3 BREV SENDT TIL REKTORANE

Brev sendt til rektorane 24.10.2014

Hei

Gjennom Universitetet i Agder driv eg for tida med mi avsluttande masteroppgåve i skuleleiing. Mitt interesseområde er innovative kulturar i skulen. Organisasjonskultur er eit stort fagområdet og eg vil gjennom mi masteroppgåve sjå på om det er mogleg å finne samanheng mellom kulturen på ein skule og resultat på nasjonale prøvar. Problemstillinga mi er i hovudtrekk: *«I kva grad kan ein finne kulturforskjellar mellom skulane med bakgrunn frå ulik skåre på nasjonale prøvar i Rogaland»*. Eg skal bruke standardiserte verktøy som som eit utgangspunkt.

Eg planlegg ei kvalitativ undersøking basert på intervju med rektor og ein enkelt lærarar på kvar av skulane. All informasjon frå skulane blir sjølvstøtt presentert heilt anonymt i oppgåva. Då din skule er blant dei skulane som eg har funne er aktuelle, håper eg at du har høve til å setja av 30 – 45 minutt av di tid ein dag til samtale. Du vil få ein intervjuguide i forkant, men det er fint viss venter med å skriva svar på spørsmåla til eg kjem på besøk. Det heile vil gå ganske raskt og dersom du ønskjer vil du sjølvstøtt få oppgåva tilsendt når den er ferdig.

Dersom eg ikkje høyrer noko før, så kjem eg til å ta kontakt om ei lita veke. Fint viss du også kan hjelpa meg med å finna fram til ein lærarar som eg i tillegg til rektor kan snakka med.

Med venleg helsing

Svein Carlos N Gjil

93460957

10.4 INTERVJU MED SKULANE.

Intervju rektor skule A

1. Tydelege forventingar begge vegar. Skulesjef er tydeleg og «heier på meg». Ho er nøgd med det vi driv med. Resultata er viktige, men vi må starte i den rette enden!
2. Relasjonar, oppdatere seg gjennom kurs og vidareutdanning for å kunne tilpasse seg dagens undervisning. Tar mange vikartimar for å få oversikt, innsikt og relasjon.
 - Ikkje hierarki i skulen, leiinga tar alt av spes. ped sos. ped. Vi har plangruppe, ikkje teamleiarar. Vi er 3 stk i plangruppa, ein frå kvart trinn, men altså ikkje team. Ingen faste møter på dei ulike trinna. Ikkje fagteam, men arbeidsoppdrag på tvers av klassar og trinn som handlar om det å vera innovative. Felles rammer med didaktisk oppdrag som kan gjennomførast både på 8. og 10. trinn. På grunn av liten skule er det viktig å få vekk «trinn».
3. Vera klar og tydeleg, få fram kva skulen står for og kva ein har som mål. *Alle kan.*
4. Ein skal dra lasset saman, at dei er kollegaer og at vi saman kan løfte både skulen og elevane. **Tillit** er eit stikkord! Eg gjer nesten heilt frie rammer, men forventar at ein gjer det ein skal. Dette har eg svært god kontroll på om blir gjort.
5. Den kom raskt.
6. Det å tenkje framover, bli oppdatert på nye ting.
7. Den er god, vi prøver å unngå all form for hierarki.
8. Vi har fleire arrangement i året på kveldstid. Samstundes reiser vi på studietur og har til dømes treningsrom til alle tilsette.
9. Dei har stort handlingsrom, men forventingane er høge.
10. Går gjennom prøvar frå tidligare år.
11. Krava tar vi når dei kjem. Eg går prøver å ta det ut til kollegaene så raskt eg kan. Når det gjel alternative undervisningsformer kjører vi læringsoppdrag blant dei tilsette som har fokus på utvikling, innovativ tenking. Tysdagar er fast kompetansehevingsdag. Mål har vi starta med.
12. Har ein liten rolle.
13. Som i dag.
14. Som i dag.

Intervju lærar skule A

1. Skape tillit, at alle skal føle seg trygge, både i undervisning og utanom. Dei skal føle at eg ser dei og skal føle seg trygge. Har eg ikkje eit godt forhold til elevane klarer eg ikkje læra dei noko.
2. Lojale i forhold til det som blir planlagt. Gjennomføre det ein har blitt samde om. Stole på kvarandre. Tillit til kvarandre. God kommunikasjon.
3. Den kom raskt.
4. Har mykje bra! Som til dømes turar og arrangement for tilsette. Har det godt nå, men hadde du spurt for ei tid tilbake hadde det vore eit anna svar.
5. Som i dag.
6. Alle er ein naturleg del, vi er ein god gjeng. Dette gjeld begge vegar, det er ikkje noko hierarki føler eg. Rektor kallar oss kollegaer, ikkje lærarane.
7. Ulike sosiale ting på kveldstid som fest og film, frukostar, felles lunsj, trimrom osv.
8. At alle stiller seg lojalt bak alt ho seier og den «nye» måten å jobbe på. Eg har vore lærar i 12 år og fått mykje nytt. Men nå har vi ein rektor og eit opplegg som vi klarer å stille oss bak. Alt blir presentert for oss på ein god og passende måte.
9. At vi gjer det blir samde om og gjer det ein skal. Gir beskjed til kvarander utan at ein tar det personleg.
10. Vi går gjennom tidligare prøvar.
11. Rektor presenterer og går gjennom nye krav. Gjennom måten vi jobbar på blir vi tvinga til alternative undervisningsformer. Noko som er bra for både oss og elevane. Målfokuset har blitt mykje betre nå.
12. Samlingspunkt for elevane på fritida, men lite fellesarrangement.
13. Har fått intrykk av at dei er nøgde med det som blir gjort på skulen.

Rektor Skule B

1. At eg har ein organisasjon som skal betra resultata og utvikle seg. At skulen skal halda seg innanfor regelverket.
2. Behandla dei med respekt samstundes som eg legg vekt på høge forventingar til dei faglege presentasjonane.
3. Respekt, skal ha eit godt forhold. Skal spele på lag, men stille krav og forventingar til heimane også.

4. God arbeidsånd, ståpåvilje, at ein skal dra lasset saman. Sette pris på dei som gjer ein ekstra innsats og dei som tenkjer nytt.
5. Er usikker og må leiter litt. Eg er ikkje opptatt av visjon, på grunn a dei er normalt berre sjølv sagte ting. Vil revidera visjonen.
6. Mykje blir halvgjort, men usikker på kor eg set inn kreftene. Eg rekk ikkje starta på det som er viktigast, alt blir halvgjort på grunn av alt må gjerast. Prøver å prioritere godt utviklingsarbeid.
7. Reinhaldarane er perifere. Mellom leiding og lærar føler eg det er flat struktur. Det er litt vanskelegare mellom lærar og assistent/miljøarbeidar. Det har med rolla å gjere.
8. Det er blåtur, sommaravslutning og juleavslutning. Feirar alle runde dagar i personalet. Det er også mykje uformelle samlingar.
9. At dei er løysningsorientert, at dei er motiverte og prøver å få ut det beste av både sine kollegaer og elevar.
10. Ser på tidlige prøvar. Målet er å bli trygge på prøveforma. Vi øver ikkje direkte til nasjonale prøver.
11. Oppmuntre og likar at folk prøver nye ting. Tar krava når dei kjem. Føler at ein kan bruke både mål og lærebøker, ser ikkje den store skilnaden på det.
12. Det er eit samlingspunkt, det er ingen tvil om at det er ein viktig samfunnsarena.
13. Naturfag, større fagfokus.
14. Norsk- og engelskfaget kunne vore endra litt. Meir fokus på basisferdigheter.

Lærar skule B

1. Gjere meg forstått, og relasjon er viktig.
2. Respekt, tillit og at ein held det ein har avtalt.
3. Det veit eg ikkje.
4. Meir tid til fagarbeid på tvers av trinna. Kunne bryte ned mål saman med andre og kunne bruke tid til å sjå korleis andre gjer det.
5. Mindre dokumentasjon.
6. Reinhaldarane ser vi lite til, men helsar når vi treff dei. Elles føler eg at det er god kontakt og samarbeid mellom oss assistentane og miljøarbeidarane. Litt meir avstand og til tider utfordringar opp til leiding. Kunne gjerne sett meir til leiinga i det daglege.
7. Blåturar, sommaravslutning og enkelte turar på teater osv. for dei som vil.

8. Ser lite til rektor, det er inspektør som er synleg for oss lærarane. Men reknar med at han forventar at jobben blir gjort på ein god måte.
9. At ein er flink til å halda det som blir avtalt. At ein viser respekt for kvarandre.
10. Går gjennom nokre tidligare prøvar. Det er ikkje stort fokus på nasjonale prøvar her.
11. Nye krav blir litt tilfeldigvis tatt hand om av enkelte lærarar. Av og til er det leiinga som kjem på banen med det først. Vi har liten bruk av alternative undervisningsformer. Målfokus skal vi starte med til neste år, per i dag er det arbeidsboka som tel.
12. Vi har revy, juleball for elevane og av og til andre arrangement. På grunn avvi ikkje bur i ein stor by har skulen ein viss rolle i lokalsamfunnet.
13. Ser lite til det, men forventar nok at eg gjer ein så god jobb som mogleg i mine fag.

Skule CC Rektor

1. Føler at det er ein forventning om at vi skal gjere det bra. Få til så mykje som mogleg ut frå dei ressursane vi har.
2. Dei skal føle seg sett, at eg er ein trygg person som dei kan snakke med. Brukar alle høve som er moglege til å gå rundt blant elevane.
3. Dei skal opplevere at dei blir tatt på alvor.
4. Humor, samhald, fleksibilitet, kreativitet og at ein ser kvarandre.
5. Den kom raskt. Jobber med å få den ut til både kollegaene og elevane. Men er nok ikkje alle som kjenner til den.
6. Tilretteleggjar, omsorgsperson, balansert omsorgsforhold. Kunne gjere grep, handlingsorientert når det er behov.
7. Fungerer godt. Til dømes reinhaldaren blei lurt 1. april til å komme inn til rektor. Det er gode relasjonar begge vegar.
8. Vi har sommaravslutning og juleavslutning på kveldstid. Har julebord. Er stort frammøte. Har enkelte hendingar som til dømes bowling, pizza og litt øl. Vi skal ikkje bli som ein familie, men viktig å ha gode relasjonar.
9. Dei skal samarbeide mykje, at dei tar elevane på alvor. At elevane skal føle at læraren ser dei. Det er kjekt med gode resultat, så vekker dei litt på det området. Brukar resultat frå nasjonale prøvar 8. trinn til å lage mål etter eksamen 10. trinn.
10. Vi ser på tidligare oppgåver. Gjere lite utanom det.

11. Brukar itslearning. Er stor bruk av læringsmål i faga. Måla er stort sett laga time for time, men også for ein lengre periode. Eg har fokus på ein skal ha gode mål. Har faggrupper som jobber med dette.
12. Vi har ikkje den store rolla på grunn av det ikkje er så små forhold her. Men sjølvsagt blir vi nok snakka om i mange heimar. Har enkelte arrangement der vi drar inn foreldre og andre.
13. Kunne hatt ein betre ordning rundt alle dei nye, utanlandske. Ja til mindre læring, meir tid til å læra ting skikkeleg.
14. Mindre karaktervurdering.

Lærer skule CC

1. Gjensidig respekt, at eg skal vera ein god pedagog. At dei veit at dei kan komme til meg.
2. Gjensidig respekt, liker ikkje konflikter. Godt samarbeid er viktig, at ein gjer det ein blir samde om. Kommunikasjon er viktig.
3. Er litt usikker, men kan finne den. Vi har jobba mykje med det som står i den, men ikkje brukt sjølve visjonen ordrett.
4. Meir plass, det er ein stor utfordring av det ikkje er rom til samtalar og møter. Det er ikkje lett med tilrettelegging.
5. Vil ha mindre av alt papir og skjema, men meir tid til elevane.
6. Det er kort opp til leiinga, det er ein flat struktur. Det fungerer godt andre vegen også med både miljøarbeidarar og assistentar. Reinhaldarane er litt meir for seg.
7. Har ein del; bowling, julebord, sommaravslutning og vi har ofte ein kveld om hausten etter skulestart.
8. At eg skal gjere ein god jobb, at eg har struktur og har god klasseleiing. At vi held til innanfor skulen.
9. Forventar respekt, samarbeid og godt humør.
10. Går gjennom oppgåver frå tidligare år.
11. Vi møter nye krav ved at vi tar det med ein gong. Legg det inn som ein del av kvardagen med ein gong, til dømes endrar på årsplanar osb. Har alltid mål for timen.

Brakar mål aktivt, bryt det ned slik at elevane forstår kva vi skal gjera. Har samla alle måla i årsplanen. Vi har fokus på dei når elevane skal vurderast. Har målprøvar, ikkje sidetal i boka. Dette trur eg er med på at vi gjer det så bra på nasjonale prøvar.

12. Skulen har ein rolle, på grunn av skulen engasjerer mange. Vi prøver å få skulen i media så ofte vi kan.
13. Dei er på, vi har samlingar der dei er med å viser kva dei forventar.

Rektor skule DD

1. Det har i periodar vore litt konflikt. Vi har ikkje alltid gjort som dei har ønskja, på grunn av vi ikkje har følt at det har ført fram.
2. Legg vekt på at tanken om framtidsperspektiv skal gjennomsyra frå 5.-10.klasse. Snakkar med elevane om forventningar og legg vekt på at ein skal ha lært nok til det som er framtidsutsiktene til den eleven. Finne eleven sine sterke sider og talent og utvikle motivasjonen. Allereie frå 7.trinn kan elevane arbeide praktisk ein halv dag i veka. 6-7 elevar på 7.trinn gjer dette.
3. Vi er tydelege på kva boret sitt talent er og kva er framtida. Vi kjem med råd til elevar og heimen til kva elevane bør søkje seg inn på til vidaregåande skule. Bør eleven velje akademisk eller praktisk linje? Dette bør vera realistisk i høve til kva foreldre tenkjer.
4. Tydelege i høve til personalet at vi har tydelege resultatmål i høve til både trivsel og læring. Korleis den enkelte læraren løysar dette er ikkje rektor så oppteken av. Lærarane arbeider tett på trinnet og ein gjer dei handlingsrom.
5. Den kom raskt. Vi brukar den aktivt her.
6. Eg vektlegg å systematisere resultatindikatorane og vektlegg den gode dialogen på arbeidsrommet der ein diskuterer i små grupper. Eg har lite felles, men er oppteken av det kollektive og at ein har handlingsrom. Dersom ein berre har formelle møter, men det som skjer etterpå er vel så viktig. «Småsnakk» er også viktig.
7. Ein har ein del formelle hindringar, men eg trur ikkje at assistentane føler seg «utanfor». Dei blir også med i diskusjonen på kva dei observerer i timane og blir oppfatta som ein ressurs. Reinhaldarane har ein annan leiar, på lik linje med vaktmeistaren. Reinhaldarane et nistepakken på personalrommet og snakkar med alle.

8. Vi har julesamling der ein samlast hjå rektor. Prøver å ha 2-3 gonger i året. Men gjennomsnittsalderen er godt opp i 40-åra og behovet for å samlast utanom arbeidstida er gjerne ikkje så høge.
9. Dei har eit stort ansvar i høve til læring og trivsel. Dersom dei ikkje greier å ha den sjølvstendigheten og føle det ansvaret, dei forsvinn rimeleg raskt.
10. Ein brukar eksempeloppgåvene før nasjonale prøven slik at ein er kjend med måten prøven blir gjennomført på. Det er ikkje noko snakk om at ein skal ha høgast mogleg resultat. Vi brukar mål i timane, men vil ikkje at det skal bli mekanisk. Prøver å kommunisere måla til elevane. Måla blir brukt for at det skal vera læring.
11. Vi brukar det vi ser som fornuftig. Vi har mest fokus på det praktiske i skulen, og vi samlar dei praktiske faga.
12. Ikkje noko stor rolle, er ein skule i lokalmiljøet, men gjer ikkje noko ut over det andre skular gjer.
13. Nei.
14. Vil gjerne ha mindre av at alle skal gjer likt.

Lærer skule DD

1. Eg skil på åtferd og person, ein kan gjer mykje dumt, men det betyr ikkje at eg ikkje likar dei.
2. Det å vera til å stole på, at ein gjere som avtalt til avtalt tid.
3. Den kom raskt. Den er mykje i bruk.
4. Eg har det veldig bra, får undervisa i dei faga eg likar.
5. Nei, er nøgd.
6. Det er ei flat plattform, alle er likeverdige. Det er ingen problem. Eg føler at reinhaldarane er med oss.
7. Kunne hatt litt meir. Men har litt før sommaren og jul.
8. At eg gjer jobben min. Både eg og han ønskjer resultat. Eg kan gjer slik eg vil, men dersom eg går veldig utradisjonelt fram gir eg alltid beskjed.
9. At dei er til å stole på, at alle gjer det dei skal.
10. Vi har ikkje noko spesielt opplegg til prøven. Ser på oppgåvelyden på tidlegare prøvar. Eg har målfokus for undervisninga, det er måla som styrer undervisninga ikkje boka.
11. Vi hopper ikkje når nye ting kjem, men tar det når vi må. Vi står ganske fritt til korleis vi underviser.

12. Bygget er i bruk om kveldane og vi har aksjonsdag. Så det er litt.
13. Det blir sett mange krav noko som eg ikkje ser på som positivt. Er glad for at rektor venter litt med å «hoppa».

Rektor skule E

1. Forventar at eg skal følgje opplæringslova og halda budsjettet. At skulen blir utvikla etter oppvekstplanen i kommune.
2. Sjå eleven, snakke om ting, senke skuldrene. Eg går i gongane så mykje eg greier.
3. Ha ein god dialog, open dør. Ta imot alle som tar kontakt.
4. Ansvar og tillit. Driv ikkje med kontroll, men er det ein skurk så må eg ta han.
5. Det kom raskt svar, den blir brukt i enkelte skriv og samanhengar. Den er oppe til vurdering kvart år, men ikkje blitt endra på mange år.
6. Lærar og elevsamtalar, for å skape relasjon og støtte kvar enkelt.
7. Det er eg litt usikker på, men meiner at alle skal ha respekt for kvarandre. Før var pauserommet berre for lærarane, nå er det for alle både reinhaldarar og vaktmeister. Føler det er blitt ganske bra nå.
8. Ja, har hatt litt dei siste åra, var ein tur saman med alle. Er av og til på puben, men trur vi kunne hatt litt meir av dette. Forstår det slik at det er ønskje om det her.
9. At alle er opne og kjem til meg dersom det er noko. Men at ingen skal komme med ting rett til meg utan å ha tenkt seg over. Ikkje sutre før ein har tenkt over saka. Løysningsorientert på lågast mulig nivå.
10. Har starta litt med det nå. Brukar gamle prøvar til å øve, har prøvd å finne ut kvifor vi «hatar» nasjonale prøvar. Føler at det har kome inn i eit betre spor. Ser på kvar enkelt og kvar framgang ein har hatt.
11. Har til dømes hatt kantinedrift med praktisk matematikk og samfunnsfag. Les av og til aviser om morgonen osb. Mål brukar vi ikkje så mykje, der har vi stor forbetring.
12. Vi brukar lokalsamfunnet til å ha ulike timar rundt omkring. Til dømes rekneskapsfører på rekneskapskontor. Har samarbeid med mange i det daglege.
13. Ingenting.
14. Ting er bra.

Lærar skule E

1. Eg legg vekt å på å ha eit godt forhold med elevane. Det er viktig å vera ærleg med kvarandre.
2. Godt forhold, kunne samarbeide sjølv om vi er ulike. Ein skal respektere kvarandre samstundes som ein kan sjå ting ulikt.
3. Den står på heimesida, men er ikkje noko som vi bruker mykje. Er ikkje i bruk i forhold til elevane. Visjonar kan vera fint, men eg ser ikkje grunn til å bruke den meir.
4. Er godt nøgd i dag, er inne i ein periode med økonomiske innsparingar gjer at det ikkje er så mange mogleheiter i kvardagen. Skulle hatt litt meir pengar til å brukt til både IKT og turar.
5. Vil ha mindre av byråkrati. Det tar tid som eg kunne brukt med elevane.
6. Eg føler at det fungerer bra, men det er jo eit skilje mellom reinhaldarane og oss. Det er ikkje noko felles pauserom dei har sitt eige, men vi har ein grei dialog.
7. Vi har litt trivselstiltak, er eit godt arbeidsmiljø der det er god kontakt mellom dei ulike i hierarkiet.
8. At eg tek ansvar og utføre jobben min på ein god måte. Har relativt stor spelerom så det blir forventa at ein gir tilbake også.
9. Forventar at ein saman kan finne gode løysingar og at ein kan stå saman om det ein blir samde om. Trur ingen har vond vilje, men det er ikkje så lett med endringar. Er mange som har vore her lenge, difor ikkje så lett å handheva det ein blir samde om. Kanskje ein forstår det ein har blitt samde om ulikt.
10. Vi er innom for å sjå kva eksempeloppgåver det er på nett. Bruker resultata i liten grad, men håper å kunne bruke dei meir i framtida. Liker ikkje å samanlikna skular osv. Forstår ikkje at mange vil bli best, noko som er umogleg.
11. Nye krav er vi ikkje i første rekke, vi er ingen pilot. Men vi prøver å halda oss til krava, men ingen behov for å ligga i front. Dette går i bølgedalar så ein må ofte gå tilbake slik som det var. Alternativ undervisning har vi ikkje så mykje av, er tradisjonelle.
12. Er ein skule alle snakkar om. Vi har revy, open skule og ulike dugnadar med både næringsliv og andre. Vi speler på lag.
13. Har ikkje sett så mykje til oppvekstsjef/skuleeigar.

Rektor skule F

1. Dei forventar at eg skal levere ein skule innan for lovverket og planer.

2. I møte med elevane legg eg vekt på at skulen er elevane sin plass. Det er ein plass dei skal lære mykje. Relasjonsdelen er viktig.
3. Skape samarbeid om borna si læring.
4. At det er ein arbeidsplass der alle høyrer til. Alle skal prøve å gjere det beste dei kan.
5. Det har vi ikkje, men vi har ein gamal. Den er ikkje forankra, vi jobber med å skape ein ny.
6. Prøver å prioritere heimane.
7. Har jobba med assistent og miljøarbeidarar i forhold til pedagogar. Har ennå litt igjen før vi er i mål. Prøver å få reinhaldarane med inn i fellesmiljøet.
8. Har ein komité som blir vald kvart år. Dei har litt ulike aktivitetar på kveldstid.
9. Forventer at dei gjere ein grundig jobb, held seg oppdatert. Forventar at dei er flinke til å halda «vaksenstandaren», det å vera tydeleg vaksen.
10. Alle elevar skal ha vore gjennom dømme på tidligare oppgåver før prøven. Men øver ikkje til prøven.
11. Alternative undervisningformer jobber vi med, men er ennå meir å gå på. Prøver å tilpasse til enkelte grupper. Når det kjem nye krav er vi klare på at ein kan ha mange ulike meiningar, men at alle profesjonelle og godtar det som blir bestemt.
12. Det er ein stor skule så vi har nok ikkje den rolla som mindre skular har. Men føler vi er ein viktig del av samfunnet vi ligg i.
13. Vil gjerne har meir av innovasjon, nye ting. Kunne tenke meir utanfor boksen.
14. Mindre byråkrati. Mykje kunne vore gjort enklare og av andre.

Lærer skule F

1. Har fokus på at ein ser elevane. Legg vekt på at dei som sliter har sterke sider.
2. At alle har ein god relasjon til elevane, alle skal vera engasjert i faga sine og jobben.
3. Vi har nok det, men eg har vore her i snart 10 år og eg har ikkje høyrte om det.
4. Ønskjer meir ressursar til skulen, er for mykje sparing. Kunne gjerne hatt meir tid til dei sterke elevane.
5. Har det fint, mykje er blitt betre siste året.
6. Det er god kontakt, reinhaldarane har sitt faste bord osv. Men alle snakkar i lag og det er fint.
7. Har litt ulike aktivitetar heile året. Lunsj, julebord og konkurransar på kveldstid.
8. At eg gjere jobben min, har kontakt med heimane og følger opp det som kjem.

9. Forventar dersom vi avtaler eit møte kjem dei førebudd. At eg får beskjed om alt som er viktig for meg ved klassen. At vi tar alt på lågast nivå.
10. Vi går gjennom tidligare oppgåver, men ikkje noko anna.
11. Vi har fått litt informasjon om nye ting, men på grunn av lite pengar må vi ofte ta ting sjølv. Til dømes det nye i matematikken til eksamen på 10. trinn. Vi har starta med eit større målfokus nå. Så lenge vi gir litt så kan vi få litt så vi får prøve litt ulike undervisningsformer. Men er ingen tvang.
12. Det er ikkje dei store tinga som hender her.
13. Merker lite til det.

Rektor Skule G

- 1.
2. Å skape ein gode relasjon samstundes som vi ikkje er kamerat.
3. Relasjonsbygging, at dei opplever at det er respekt.
4. At det er ei flat plattform, at det ikkje er fokus på at eg er leiar. Relasjonar er viktig. Det skal vera elevfokus hjå alle.
5. Den kom raskt.
6. Eg har stort fokus på personalet. Eg er med på alle møter som omhandlar spes. ped. elevar, eg vil ha så stor innsikt som mogleg.
7. Prøver å ha god kontakt med alle. I personalet snakkar alle med alle, det er viktig at alle kan det.
8. Vi har opplegg enkelte morgonar før skulestart for dei som vil. Har også enkelte kveldar der vi samlast. Reiser på langtur med heile personalet ei langhelg.
9. Forventar at ein er raus og vil ta alt opp i beste meining ikkje ta noko opp negativt. Utgangspunktet er at alle vil alle det beste.
10. Det er ikkje noko fast opplegg. Men vi ser på utviklinga frå 8. til 9. trinn. Er ikkje alltid nøgd med resultata.
11. Nye krav må vi ta når dei kjem. Alternative undervisningsformer: Alle har datamaskin, prøver å sjå litt nytt. Til dømes facebook og blogg er i bruk.
12. Det er ein skule med lange tradisjonar. Er enkelte arrangement på skulen og vi har gode samarbeidspartnarar i det lokale næringslivet.
13. Hadde ein hatt meir pengar kunne ein gjort enda meir. Ville gjerne hatt litt meir praktisk for dei elevane som sliter med teorien.

14. Kunne hatt mindre dokumentasjon.

Lærer skule G

1. At dei skal vera trygge, dei skal merke omsorg. Dei skal få kvalitet i undervisninga og ha ein lærar som er førebudd.
2. At ein er raus med kvarandre. At alle deler på alt.
3. Den klarte han rote fram, den står ikkje noko plass, men har høyrte den av rektor.
4. Tvervfagleg samarbeid og kunne bruke utemiljøet meir.
5. Mindre inne i klasserommet.
6. Det er flat og open struktur. Døra til rektor og inspektør er alltid open. Føler vi har ein god kontakt med miljøarbeidar og assistent, men reinhaldarane og vaktmeister har vi lite kontakt med.
7. Har samling før jul, av og til på teamet.
8. Forventar at eg skal gjera jobben min. Gjennom undervisning og kontakt med elev og lærar. E
9. Raushet, at ein kan tulle og ha humor saman. At vi deler det vi har.
10. Dei kommer når dei kommer, ikkje noko vi gjere nei.
11. Møter nye krav ved at vi bruker fellestid til å finne ut korleis vi må ta tak i det. Alternative undervisningsformer brenn eg for. Har ei fortid frå leirskule så det er store moglegheiter her.
12. Vi er ein skule med lange tradisjonar. Det er med å gjere at vi har ein stor rolle.
13. Ser lite til dei, men forstår kva lojalitetsforventing det er.

Rektor skule HH

1. Det er forventingar til resultat, eksamen og nasjonale prøvar. Det er klare forventingar til budsjett.
2. Legg vekt på kva du lære på skulen og oppførsel. Alle skal vera greie med kvarandre og skapa gode relasjonar.
3. Det eg er mest opptatt av med foreldre at eg skal vera ein god lyttar. Eg vil skapa relasjonar med heimane. Eg prøver å sette meg inn i alle sine situasjonar, prøver å få alle til å føle at «det nytter». Ingen skal gi opp.

4. Her jobbar eg også med relasjonar, har nettopp vore på samling om relasjonsbasert leiing. Eg jobbar med å sjå alle, lager ei lita liste som eg kryssar av kven eg har vore i kontakt med osv. Eg føler det er ein flat struktur, men veit ikkje kva dei tilsette føler.
5. Nei vi har laga forslag til visjon. Men vi har verdiar som er aktivt i bruk.
6. Arbeidet i klasserommet, at det er kvalitet på det som blir gjort der. Med ein gong det blir ropa på hjelp kjem eg! Klasserommet er viktigast. Klasseleiing er viktig.
7. Sosialt er det svært bra. Det er gode tilbakemeldingar. Alle snakkar med alle.
8. Har av og til «fest». Av og til reiser vi vekk, var nettopp på ein liten tur. Det er positive tilbakemeldingar på det og er positivt på det sosiale. Det er ein sosialkomité som jobbar med dette.
9. At alle gjere ein god jobb, noko som dei gjere. At alle elevane er alle lærarane sitt ansvar. Det å vera audmjuk mot heimane er også ein forventning eg har til personalet
10. Går gjennom eksempeloppgåver før prøvane. Men bruker ikkje mykje tid på det.
11. Det er stort målfokus på skulen, det er mål til kvar time. Elevane veit kva som skal bli gjort i timane. Det er målprøvar og elevane er flinke til å ha målfokus. Dette meiner eg er med å gjere at vi prestere som i dag. Nye krav kjem litt kasta på oss, men vi sender lærarane på kurs for å lære nye ting. Til dømes er det behov i matematikk nå når eksamen i matematikk er endra. Alternative undervisningsformer har vi, alle har datamaskin så den er også i bruk .
12. Skulen har ein rolle i lokalsamfunnet, men det er ikkje ein samlingsplass for alle. Det ikkje så mange aktivitetar som er knytt til skulen. Det er ikkje tradisjon for at det er på skulen det skjer. Har eit stort arrangement i årer det vi inviterer alle.
13. Skulle hatt litt meir tid, er litt lite ressursar i leiinga.
14. Det som er må vera, klart ein kan sei byråkratiet, men eg trur det må vera slik.

Lærer skule HH

1. Eg prøver å skape tillit, at alle skal føle at dei er våre elevar. At alle skal bygge kvarandre opp, identitet til både klasse, trinn og skule. At alle ska gjere sitt beste for seg sjølv og andre. Relasjon er viktig for læringsutbytte til elevane, difor er det viktig.
2. At alle skal veraause med kvarandre, alle skal dele. Vi skaper trivsel, jobbar i lag samstundes som vi kan vera oss sjølv.
3. Jobbar med visjonen nå.
4. At vi kan sei at «dette satsar vi på», at vi ståra saman alle.

5. Utnytte ressursane endra betre, mindre «sløsing»
6. Det flat struktur, det er lett å spør om råd. Vi har ein god «vi» følelse, sitter saman på personalrommet.
7. Det nokre kveldssamlingar, til dømes rekesamling. Julebord og bowling.
8. Det blir gitt mykeje tillit til oss. Det er store forventningar at det blir gjort ein god jobb.
9. At alle kan stille krav til kvarandre og at alle er ein del av delefilosofien. At eg kan rettleie kvarandre når ein i klasserommet til kvarandre. Ein må vera lojale og støttande.
10. Alle er inne på dømer frå tidligare år, men har ikkje noko ekstra opplegg.
11. Nye krav blir tatt når dei kjem, er litt ulikt kven som tar tak i dei. Leiar/lærar.
Alternativ undervisningsformer bruker vi litt, men kan kanskje jobbe gjere meir.
Har stort målfokus til kvar time, bruker det i stor grad både til undervisning og prøvar.
12. Skulen er med å binde lokalsamfunnet saman. Elevane er ute å jobbar i lokale bedrifter enkelte dagar i året.
13. Lite synlege.

Rektor skule II

1. Det er klare forventningar til skulen. Ein skårar bra på nasjonale prøvar, men vi ønskjer å skåre enda høgare. Det er det skulesjef er opptatt av og har forventningar om.
2. Det å vera synlege og tilgjengeleg for elevane er viktig. Eg har litt undervisning og er vikar så prøver å vera synleg.
3. Vera lyttande, det å gi tid til å høyre alt dei har å sei. At eg ikkje skal gå i forsvar, men finne ut kva vi kan gjere noko med.
4. Er lyttande, vil ikkje ha noko kommanderande leiarstil. Er viktig at alle kjenner til rammene, men opnar for at alle kan få stor handlingsrom. Det er flat struktur.
5. Skulen er i ein prosess der fokuset på visjon er sterkt til stede .
6. Elevsaker er første prioritet, både når det gjeld psykososialt miljø og andre situasjonar. Økonomi er også viktig.
7. Det er god kontakt mellom alle dei ulike rollane. Alle er med på alt, alle er integrert. Reinholdar og vaktmeister er ikkje så mykje med.
8. Har sosialkomite, har julebord, sommarfest, pubkveldar osb.

9. Forventar at dei er glade i jobben sin. At dei er opne for å ta imot nye ting som kjem. Presser ikkje alle til å hoppe på alt det nye, men prøver å oppmuntre til at alle er positive.
10. Prøver å gå gjennom døme frå tidligare år.
11. Mål, vi har eit satsingsområdet og det er mange som bruker mål til kvar time. Men framleis enkelte eldre som ikkje er konsekvent. Tar nye krav når dei kjem. Alternativ undervisning bruker vi i det daglege, er særleg oppteken av realfaga. Praktisk jobbing er viktig.
12. Har ingen rolle, er aktivitet her om kveldar, men det er ikkje skulen som har aktiviteten.
13. Skulle ønskje litt større budsjett, føler det er så mykje sparing at det ikkje er like lett å ha ein god skule alltid.
14. Mindre felles krav og pålegg, kan komme tilbod, men det er vi på skulen som veit best kva som skal til for å løfte fram våre elevar.

Rektor skule JJ

1. Det er høge forventingar til meg og skulen. Vi skal prestere på både eksamen og nasjonale prøver. Det er også klare forventingar om at skulen blir driven innanfor dei krav og budsjett som er gitt.
2. Det å ha ein god dialog, og gi ein forståing av at skulen er her for at dei. Vår jobb er å skape ei best mogleg framtid for dei. Alle skal vera trygge og føle seg sett.
3. Kommunikasjonen, lytte og ikkje gå i forsvar. Skape ein god relasjon er viktig og ein må få fram at både skulen og heimen vil det beste for eleven. Spele på lag.
4. Å vera ein lyttande person. At alle kan komme til meg med det dei har på hjarta. Relasjonsbygging er viktig her også. Men det er også viktig at alle har ein forståing av den profesjonen dei har og kva rammer ein har til å drive jobben sin innanfor. Ut over det er det viktig med mykje handlingsrom og arbeidsvilje.
5. Den kom raskt. Den er i bruk gjennom det daglege arbeidet og den daglege drifta.
6. Elevsaker og personalsaker kjem framføre alt. Elles er det viktig å vera oppdatert og komme litt i forkant av mest mogleg.

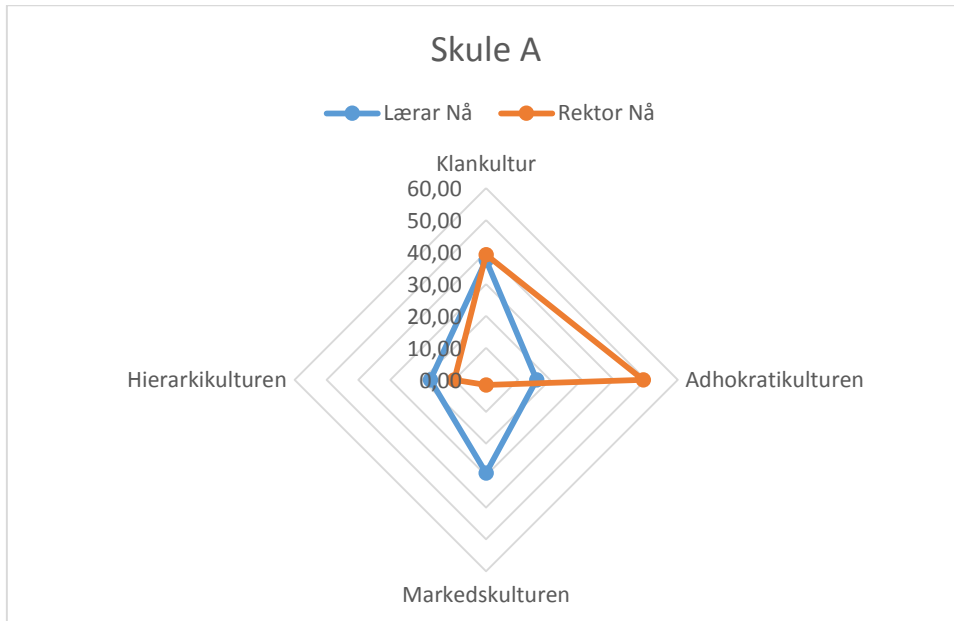
7. Det er slik som eg ser det ein flat struktur. Alle snakkar med alle og alle er med på alt frå turar til julebord. Det gjeld både vaktmeister og reinhaldarar sjølv om dei ikkje lenger jobbar under meg på papiret.
8. Vi har julebord og enkelte andre arrangement, men føler at tilbakemeldingane er at ein ønskjer meir. Difor er det no sett i gong ein komite som skal sjå ekstra på det.
9. At ein er ærleg og lojal. Både til leiinga og til alle andre i personalet. Noko eg føler fungere godt. Det er ikkje så vanskeleg å gi ein beskjed.
10. Det er stor fokus på grunnleggjande ferdigheiter som lesing og forståing. Noko vi meiner har mykje korleis ein presterer på både vanlege prøvar, nasjonale prøvar og til slutt eksamen.
11. Eg prøver å ta alt nytt så rakst eg kan. Liker å vera litt i forkant og har difor fokus på det. Alternative undervisningsformer er viktig, det er litt ulikt i frå klasse til klasse korleis det fungerer. Noko eg tykkjer er ok. På grunn avinga klasser er like. Mål, det er stor fokus på mål, det er dei som skal styre undervisninga vår. Nedbrotne mål til timar, vurderingsmål og målprøvar er viktig.
12. Det er mange som har eit forhold til skulen. Vi har enkelte store arrangement som er opne for lokalsamfunnet. Difor er vi ein brikke som er med i det store samspelet.
13. Er nøgd.
14. Er nøgd, vi må nok ha mykje av det slik som det er for at alt skal gå rundt.

Lærar skule JJ

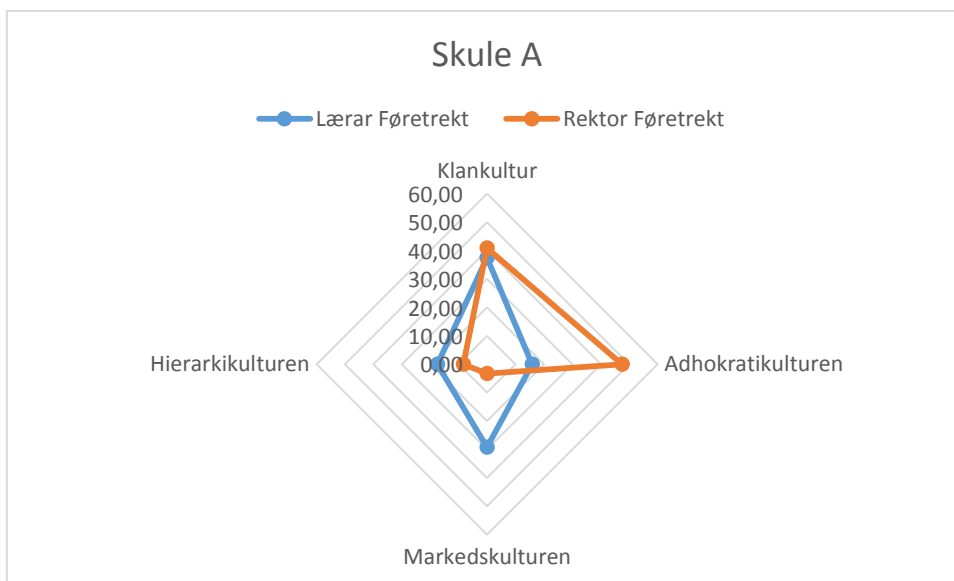
1. Alltid møte dei med eit positivt syn. Skape ein god dialog og vere på service sida. Det å skape relasjon er enormt viktig
2. Kommunikasjonen er viktig, utan den fungerer ikkje kvardagen. Kunne både «vitse» litt samstundes som vi har høg fagleg samvær. Jobbe saman med alt frå retting til å lage undervisning.
3. Den kom raskt. Den er mykje i bruk og vi fokuserer på at vi oppfyller den gjennom korleis skulen blir driven.
4. Skulle ønskje at det var meir tid til elevane og meir tid til å hjelpe elevane.
5. Vil ikkje ha mindre av noko.
6. Kontakten mellom dei medarbeidarrollane er god. Vi snakkar med alle og har eit godt forhold til alle. Reinhaldar og vaktmeister er litt meir perifere, men dei er med både på turar og i pauserommet.

7. Det er enkelte arrangement, men er nok ønskje om litt meir. Det er stort fagleg fokus, mykje jobbing og lite fokus på anna.
8. Det er viktig med ein god dialog, det å bli sett er viktig. At eg gjere jobben min, gjere alt som er blitt avtalt. Det eigentleg høge forventingar begge vegar.
9. Eg forventar svært mykje av mine kollegaer. Alle skal halde fristar, alt ein blir samde om blir gjort. Dersom ein ikkje er samde eller gjere det ein skal er det viktig at ein av oss andre tar det opp med ein gong.
10. Det er lite direkte øving, men vi jobbar mykje med lesing og forståing. Noko som vi meiner er viktig i forhold til forståing i og av nasjonale prøvar. Omgrepsforståing og tyding av tekst har stort fokus.
11. Mål, har stor målfokus. Det er måla som styrer skulen og timane. Og vi har alltid klare kompetansemål som viser ulik grad av måloppnåing. På 10. trinn er målet at alle elevane kan klare å svare på reine mål utan at dei er nedbrotne. Nye krav er vi gode til å ta, rektor ligg ofte i forkant av alt som kjem. Både politisk, tankar og krav. Terskelen for å prøve ut ting er låg. Alternative undervisningsformer har vi på det jamne. T.d. kokkekamp med foreldra, reiselivsmesse med og utan foreldre osb. Dette er tverfagleg.
12. Stor rolle, har til dømes ein stor revy kvart år. Mange snakkar om skulen og det er enkelte arrangement som er opne for alle.
13. Det verkar som det er høge forventingar til oss på skulen. Dei gongene vi treff skulesjef er det mykje skrøyt og fokus på høge forventingar.

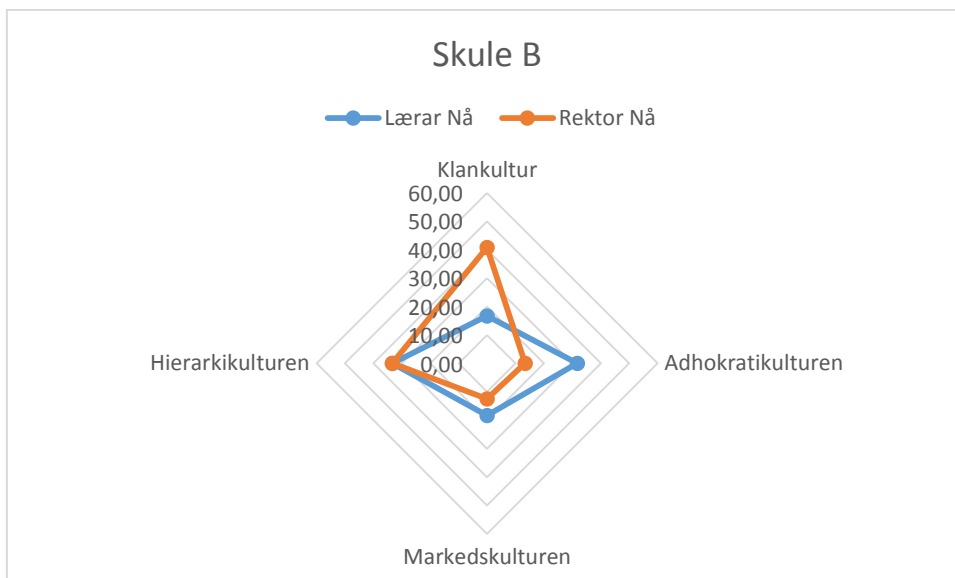
10.5 DEI ULIKE SKULANE, OCAI



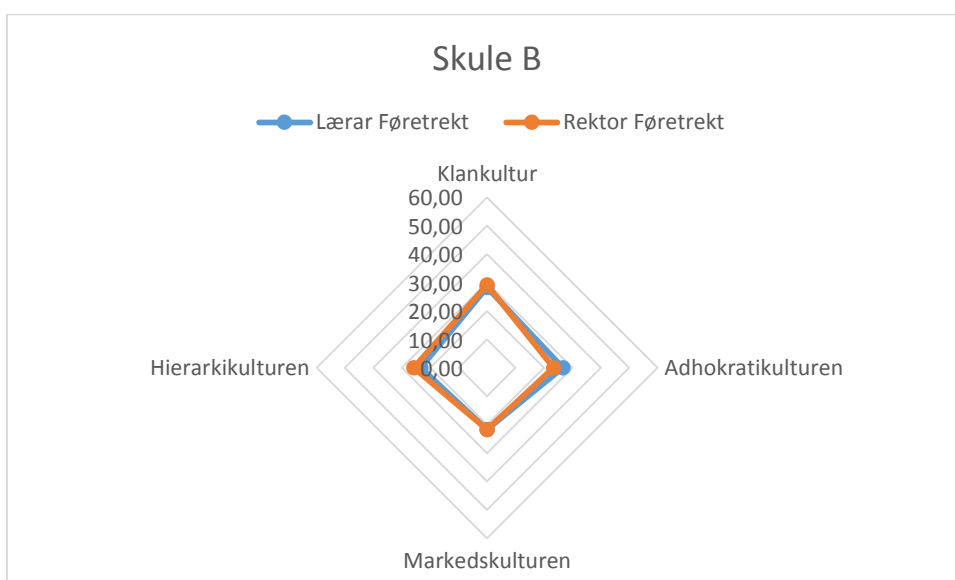
Figur 15 Rektor og lærer skule A, nå



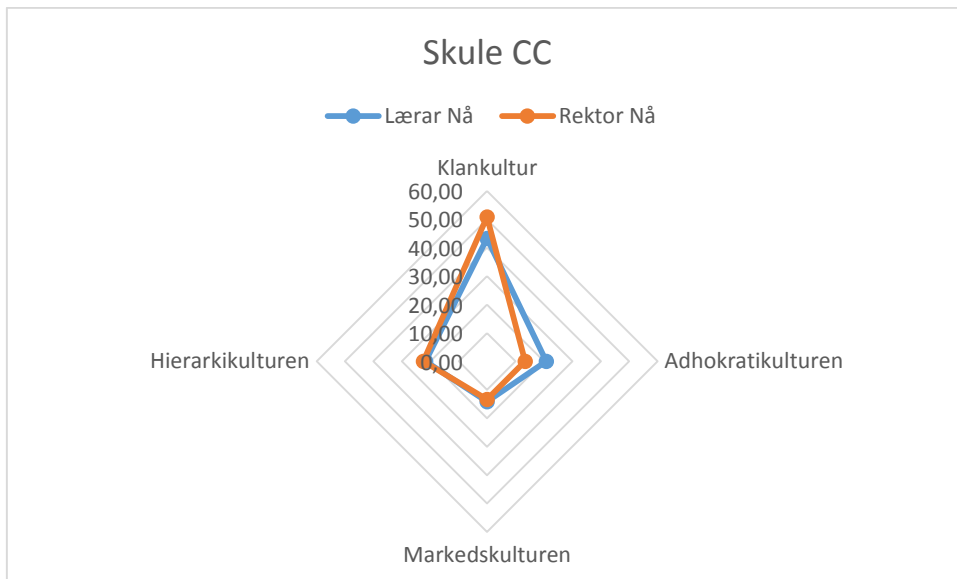
Figur 16 Rektor og lærer skule A, føretrekt



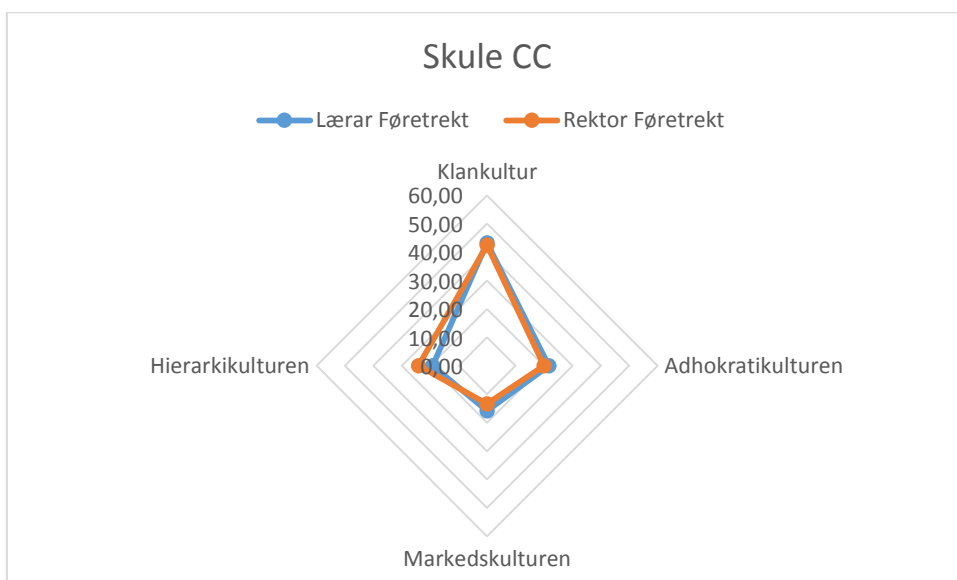
Figur 17 Rektor og lærar skule B, nå



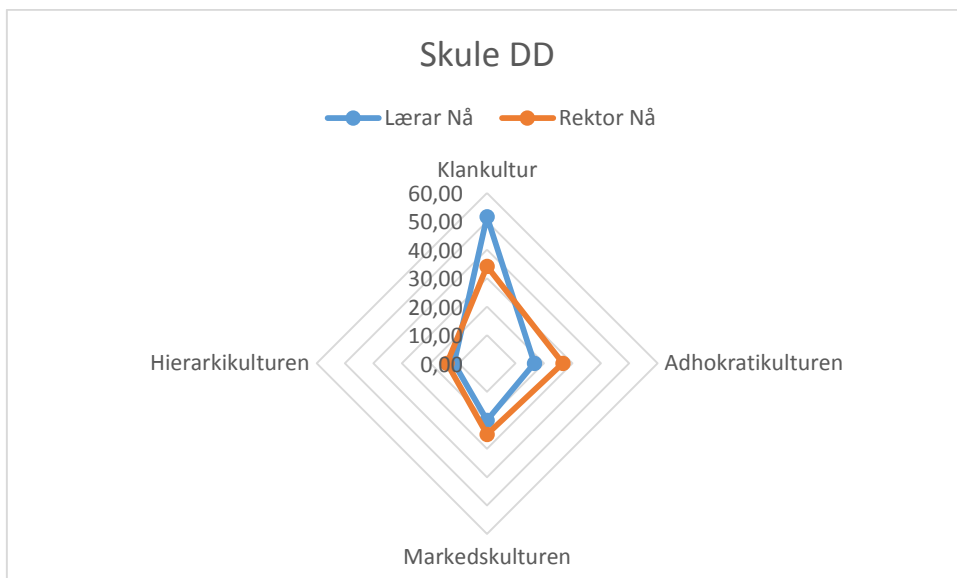
Figur 18 Rektor og lærar skule B, føretrekt



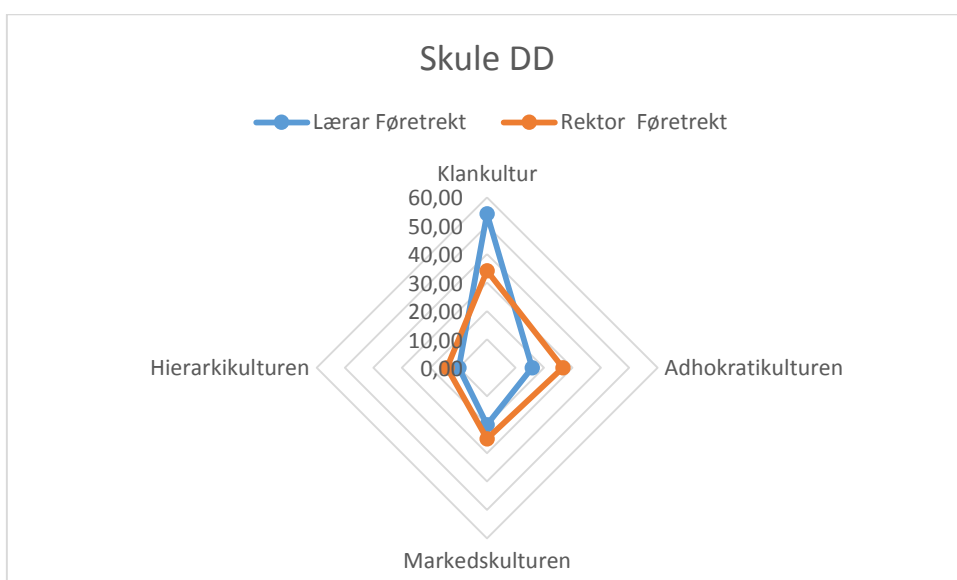
Figur 19 Rektor og lærer skule C, nå



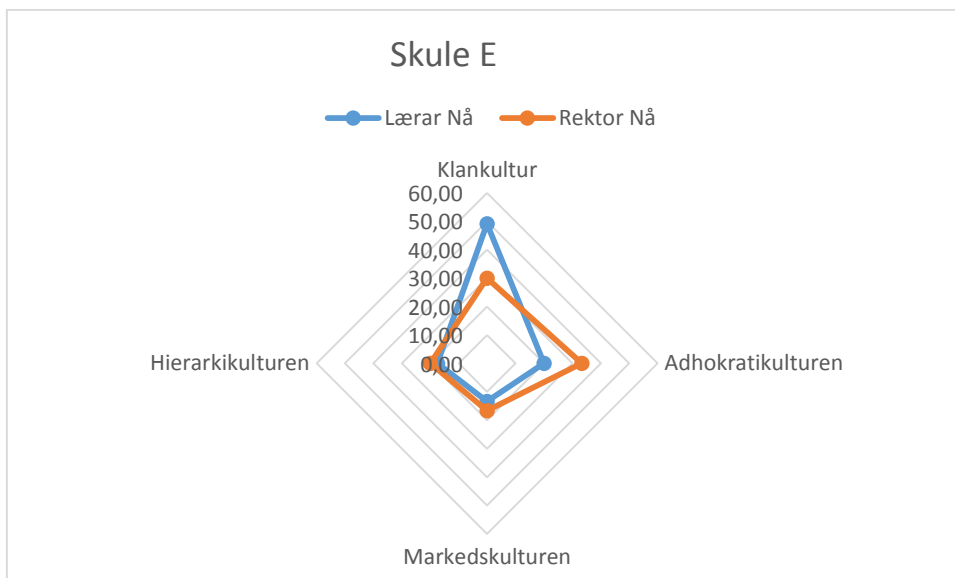
Figur 20 Rektor og lærer skule C, føretrekt



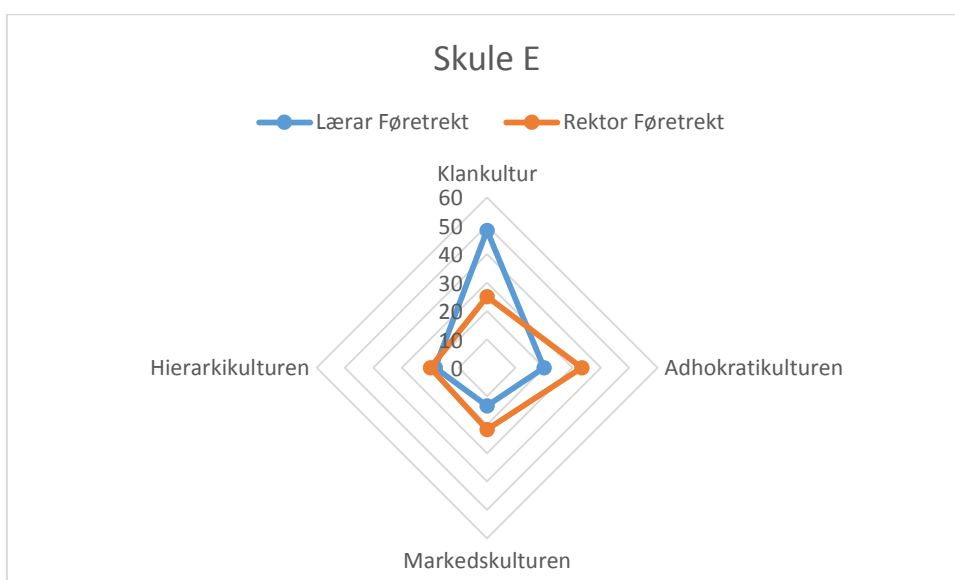
Figur 21 Rektor og lærar skule D, nå



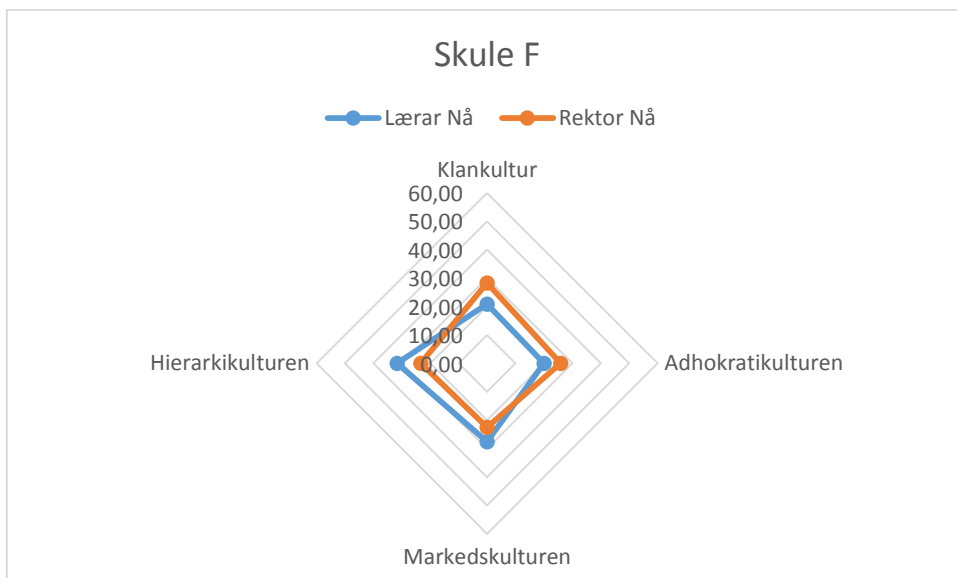
Figur 22 Rektor og lærar skule D, føretrekt



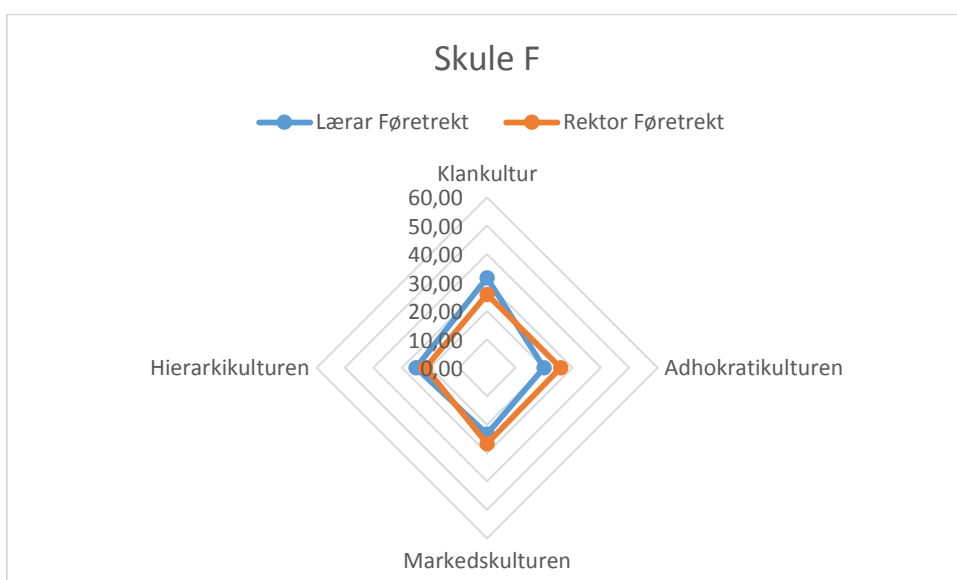
Figur 23 Rektor og lærer skule E, nå



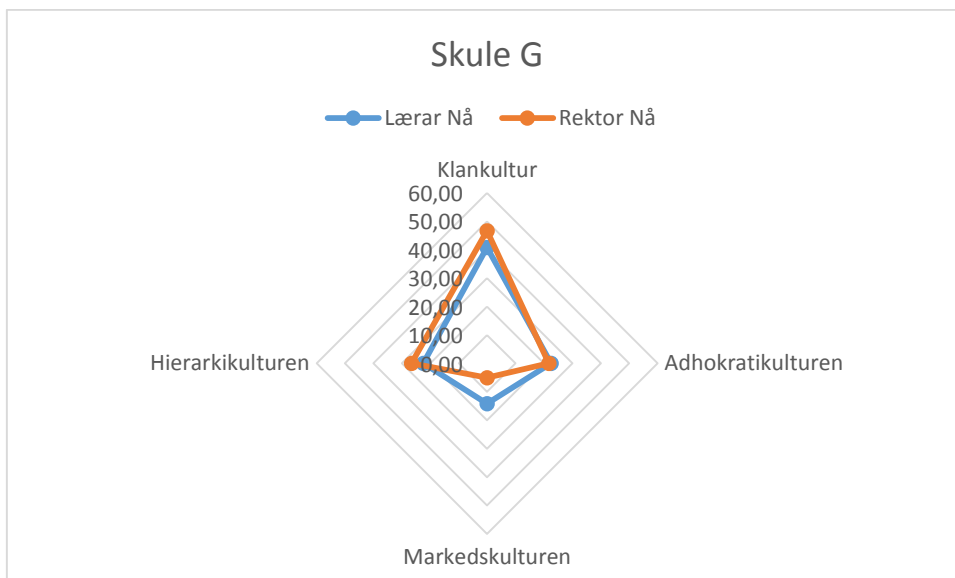
Figur 24 Rektor og lærer skule E, føretrekt



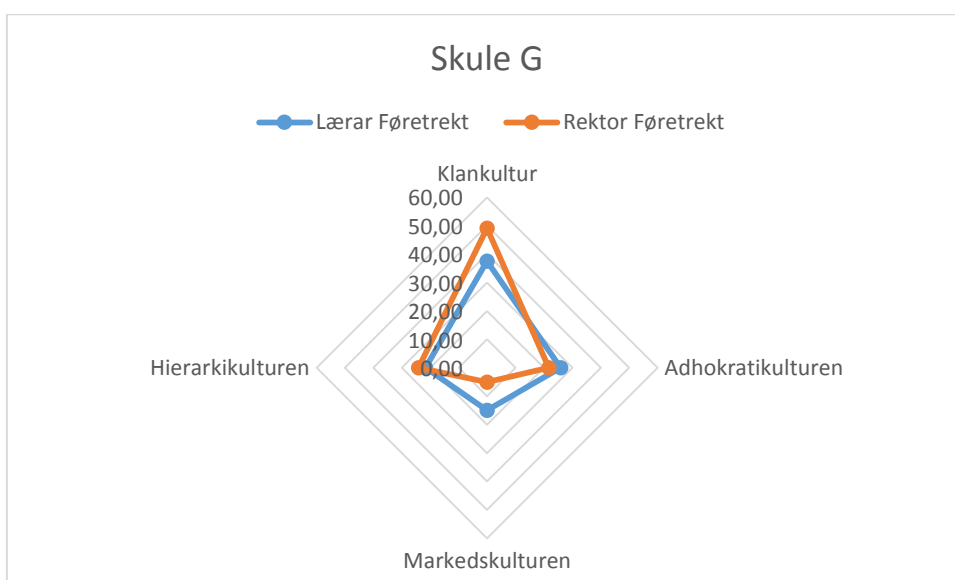
Figur 25 Rektor og lærer skule F, nå



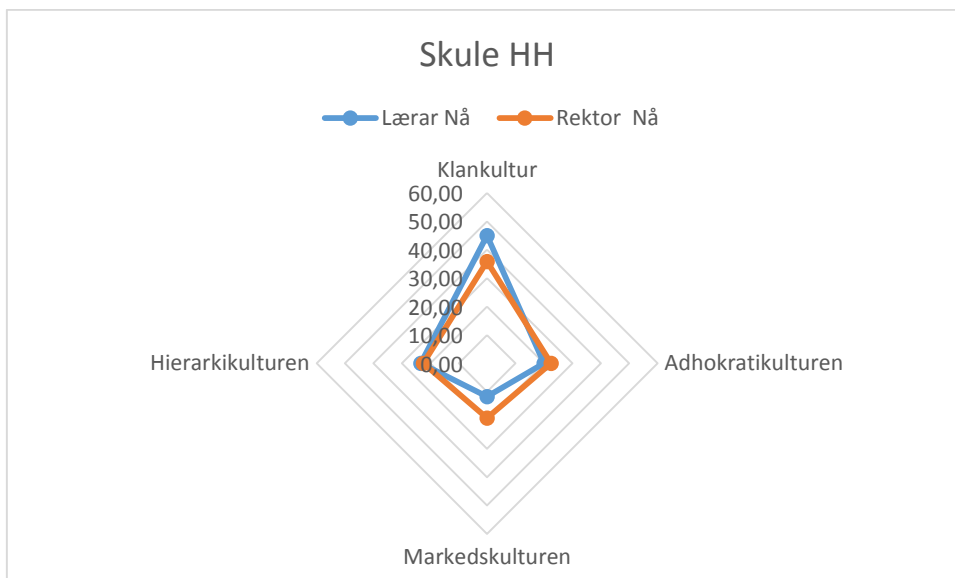
Figur 26 Rektor og lærer skule F, føretrekt



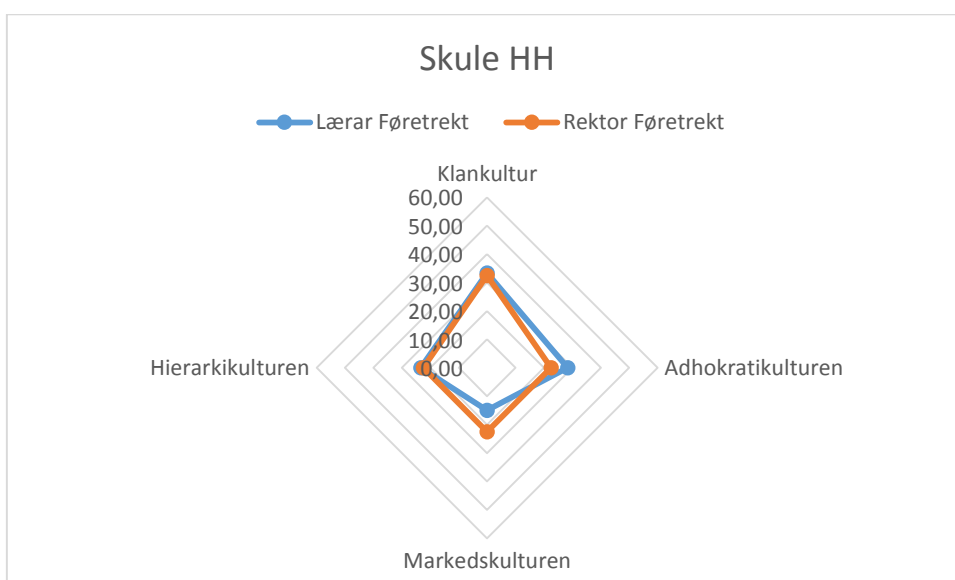
Figur 27 Rektor og lærer skule G, nå



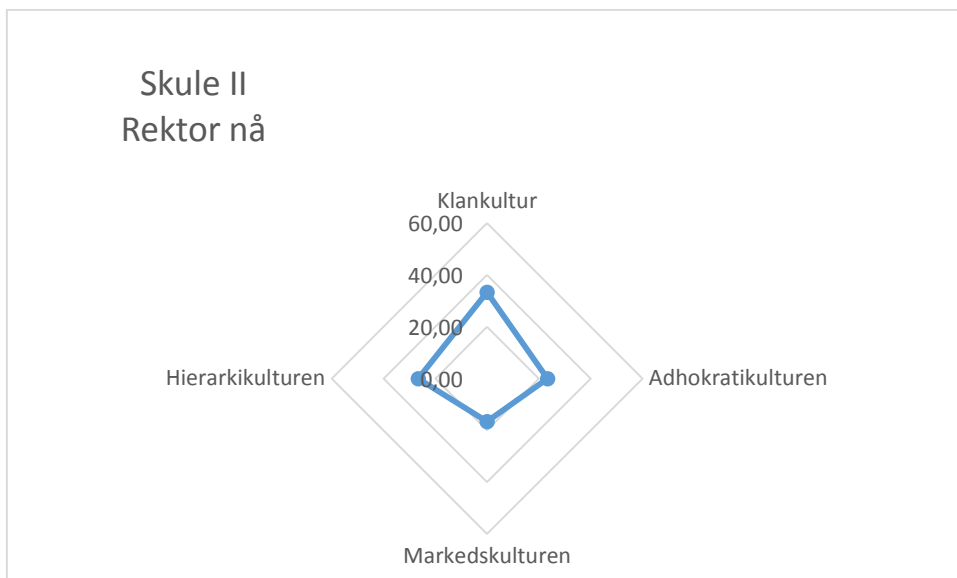
Figur 28 Rektor og lærer skule G, føretrekt



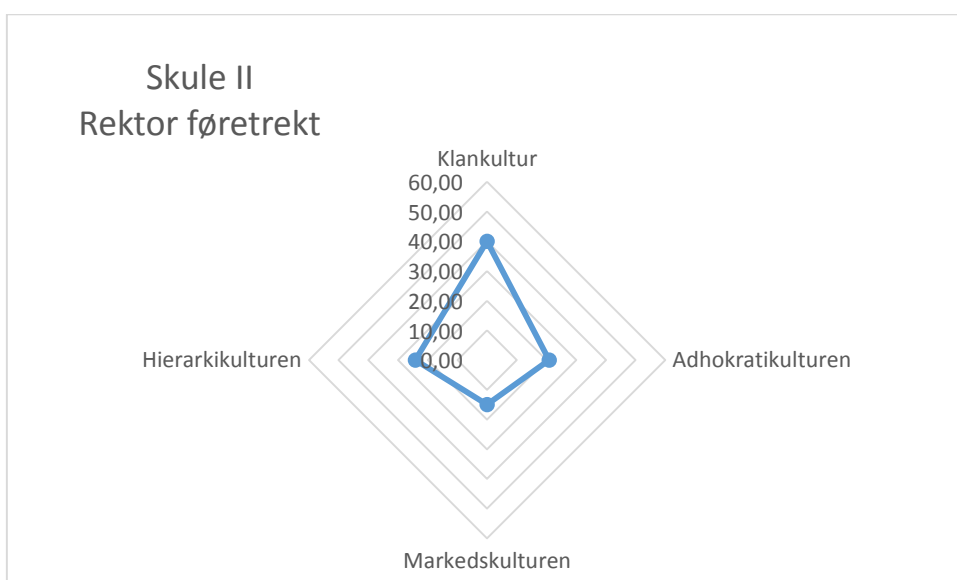
Figur 29 Rektor og lærer skule H, nå



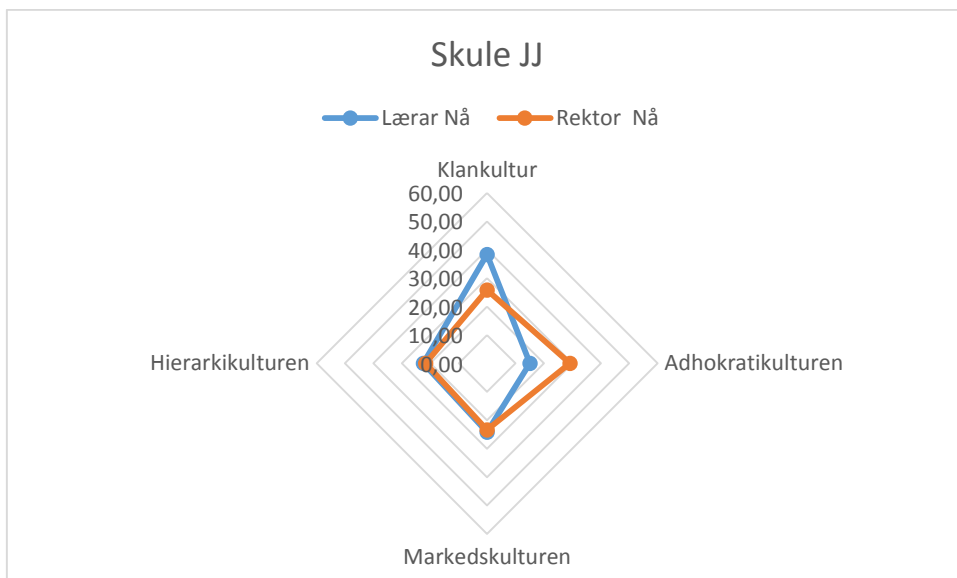
Figur 30 Rektor og lærer skule H, føretrekt



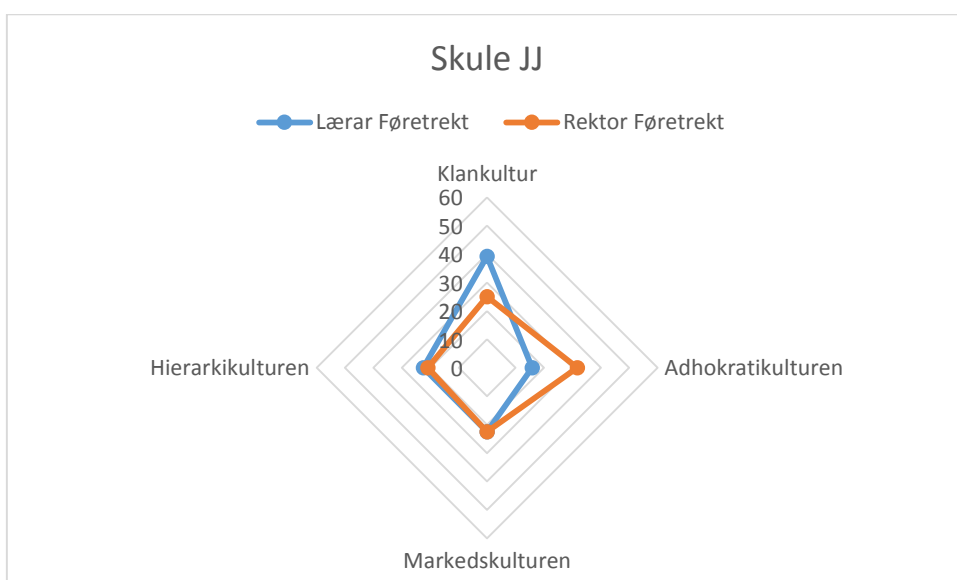
Figur 31 Rektor skule I, nå



Figur 32 Rektor skule I, føreirekt



Figur 33 Rektor og lærer skule J, nå



Figur 34 Rektor og lærer skule J, føretrekt