

## Fagforum som lærende nettverk

En studie av fagforum for de videregående skolene innenfor utdanningsprogrammet salg, service og reiseliv i Agder fylkeskommune.

KNUT ARNE ASLAKSEN

### VEILEDER

Morten Øgård

Nicole M. Silva Elgueta

### Universitetet i Agder, 2022

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelse

## Forord

Denne masteroppgaven om fagforum som lærende nettverk er mitt siste avsluttende arbeid i forbindelse med utdannelsen master i ledelse ved UIA med spesialisering i skoleledelse. Helt fra jeg tenårene av, har jeg vært opptatt av faget ledelse. Det har vært svært spennende og givende i godt voksen alder å skrive en masteroppgave innenfor nettopp ledelse. I de siste par årene har jeg vært særlig opptatt av ledelse og lærende nettverk. Som skoleleder har jeg vært interessert i å kunne finne mer ut av hvilken nytte videregående skoler kan ha av å samarbeide i faglige nettverk. Siden jeg selv i flere år har vært leder for blant annet salg, service og reiseliv, har det vært ekstra interessant for meg å undersøke fagforumet i Agder innenfor utdanningsprogrammet salg, service og reiseliv (SSR).

Jeg vil særlig takke mine to veileder, Morten Øgård og Nichole M. Silva Elgueta som begge har gitt meg konstruktive tilbakemeldinger og gode råd under arbeidet med masteroppgaven. Det har vært svært hyggelige og nyttige veiledningsøkter.

En stor takk fortjener også deltagerne i oppgavens undersøkelse som alle er deltagere i nettverket fagforum for SSR. Uten deres positive innstilling og vilje til å delta med svært nyttig informasjon, så ville jeg ikke kunne ha gjennomført den kvalitative undersøkelsen som var nødvendig i dette forskningsprosjektet. I tillegg vil jeg også rette en stor takk til min kone Trixie og mine barn Maria Jasmin og Olav Henrik som har støttet meg under hele masterstudiet. De har måtte leve med en ektemann og far som til tider har vært veldig opptatt med både lederjobb og studier.

Det har vært en lærerik og spennende periode å studere master i skoleledelse og det å jobbe med masteroppgaven. Noen dager har vært herlige, mens andre har vært mer tunge. Det å arbeide med oppgaven har vært gøy, men også krevende i en tid med blant annet pandemi og mange utfordrende og tidkrevende arbeidsoppgaver. Hverdagene har vært hektiske hvor en skal mestre å både være en god leder, familiemann og student. Jeg håper denne masteroppgaven kan være nyttig lesing også for andre enn meg selv.

Arendal, juni 2022

Knut Arne Aslaksen

## Sammendrag

I Agder fylkeskommune er det i alt 23 fagforum for de videregående skolene i fylket. Fagforaene vil kunne bistå skolene i arbeidet med skoleutvikling og være et nyttig supplement til egen skole. Arbeidet i fagforum vil kunne gi nyttige bidrag til skolene i Agder dersom fagforaene fungerer etter intensjonen.

Denne masteroppgaven tar for seg fagforum for salg, service og reiseliv (SSR) hvor fokus er skolenes deltagelse i nettverket og om skoleutvikling.

Ved bruk av et kvalitativ forskningsopplegg og intervju av deltagerne i fagforum, hvor 8 av 9 deltagerne har deltatt på intervju, har jeg prøvd å finne så gode svar som mulig på en tredelt problemstilling:

1. I hvilken grad oppleves fagforum i videregående skoler som lærende nettverk?
2. I hvilken grad bidrar deltagelse til læring og utvikling hos den enkelte skole?
3. Hva kan bidra til at fagforum virker eller ikke virker?

Hovedteorien i denne studien er Holmquist sin teori om lærende nettverk og hans modell for utviklingsprosess. I tillegg er det i noe grad brukt teori av Senge om lærende organisasjoner, Fullan og Quinn om koherens i skoleutviklingen og nettverksteori fra Agranoff.

Basert på funnene fra intervjuene har det i denne studien kommet resultater som har gitt følgende svar og konklusjoner på den tredelte problemstillingen.

1. Det kan konkluderes med at fagforum oppleves som et lærende nettverk av deltagerne, men i noe varierende grad blant de ulike deltagerne.
2. Deltagelse i fagforum fører til læring og utvikling hos flere av skolene, men først og fremst dreier det seg om utvikling av egen avdeling eller fagseksjon innenfor salg, service og reiseliv.

3. Det er vanskelig å gi en absolutt konklusjon. Det er flere faktorer som kan bidra til at fagforum virker eller ikke virker. Oppsummert kan det se ut som at det foregår utvikling av ideer og kunnskap i fagforum som tas med til egen organisasjon og at denne refleksjonen er såpass nyttig og at det er denne nytten i seg selv og interessen blant deltagerne som gjør at gode ideer og kunnskap blir tatt med inn i egen organisasjon. På den andre siden er det knappet med tid i egen organisasjon og for lite tilrettelegging i egen skole fra skoleledelsen. Det er for lite systematisk kommunikasjon og møtepunkter mellom deltagerne i fagforum og egen skoles ledelse som er hovedforklaringen på de tilfeller hvor fagforum ikke virker som det bør. Det må jobbes mer med absorbering og strategier for å sikre overføring fra nettverket til egen organisasjon.

Det er behov for å få ha enda mer kunnskap om hva som skjer når vi tar kunnskap med til egen organisasjon. Det vil være svært interessant om det etter hvert blir foretatt en dypere undersøkelse av hva som skal til for at fagforum og nettverk i skolesektoren skal kunne virke bedre. Da vil det blant annet kunne være aktuelt å se nærmere på hva som skal til for at skoleledere i større grad kan legge til rette for å sikre at overføringen av ideer og kunnskap kan bli overført fra nettverket til egen organisasjon. Dette vil kunne være som et viktig bidrag til skoleutvikling. Det er et håp om at denne undersøkelsen av fagforum for salg, service og reiseliv i Agder, kan gi en indikasjon på hvordan fagforum oppleves og i hvilken grad det fungerer og at det kan motivere til forskning også på andre fagforum og andre nettverk i den videregående skole.

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>s.2</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>s.3</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>s.5</b>
<b>1.0 Tema og problemstilling</b> .....	<b>s.7</b>
1.1 Temaet.....	s.7
1.2 Problemstilling.....	s.8
1.3 Relevans av studien.....	s.9
<b>2.0 Fagforum</b> .....	<b>s.10</b>
2.1 Ny fagforumsmodell Agder fylkeskommune.....	s.10
2.2 Fagforum for Salg, service og reiseliv (SSR).....	s.13
<b>3.0 Teori</b> .....	<b>s.14</b>
3.1 Fullan og Quinn – koherens i skoleutviklingen.....	s.14
3.2 Nettverksteori med vekt på teori fra Agranoff.....	s.16
3.3 Organisasjonslæringsteori – Senge sin teori om lærende organisasjoner.....	s.18
3.4 Lærende nettverksteori med vekt på teori fra Holmquist.....	s.20
<b>4.0 Metode</b> .....	<b>s.29</b>
4.1 Forskningsdesign og metode.....	s.29
4.2 Utvalget.....	s.31
4.3 Intervjuguide og datainnsamlingsmetode.....	s.32
4.4 Intervjusted for de individuelle intervjuene.....	s.34
4.5 Transkribering av lydfiler.....	s.34
4.6 Analyse av data.....	s.35
4.7 Validitet/reliabilitet.....	s.36
4.8 Etske refleksjoner og mulige feilkilder.....	s.37
<b>5.0 Resultater og analyse av empiri</b> .....	<b>s.40</b>
5.1 Oversikt over deltagerne i fagforum SSR sin rolle på egen skole.....	s.41
5.2 Presentasjon av resultater knyttet til spørsmålene i intervjuguiden.....	s.41
5.2.1 Spørsmål 1. Hva er din hensikt med å delta i fagforum og hva oppfatter du er din egen organisasjons hensikt med at du deltar i nettverket fagforum?.....	s.42
5.2.2 Spørsmål 2. Hvordan opplever du fagforum som en arena for felles refleksjon?..	s.45

5.2.3 Spørsmål 3. Opplever du at deltagelse i fagforum får nyttige effekter i egen organisasjon som kan bidra til ønskede endringsstrategier, problemløsning og skoleutvikling?.....	s.48
5.2.4 Spørsmål 4. Fører felles refleksjon fra deltagelse i nettverket til at det blir systematisk tenkning og systematisk læring i egen organisasjon/skole og hvordan legger ledelsen på egen skole til rette for at dette skal skje?.....	s.51
5.2.5 Spørsmål 5. Hva mener du at kan forklare at fagforum virker eller ikke virker som et nettverk som kan gi nyttige og hensiktsmessige positive bidrag til skoleutvikling og kunnskapsoverføring fra nettverket til egen organisasjon?.....	s.54
<b>6.0 Drøfting av funn i forhold problemstillingene.....</b>	<b>s.60</b>
6.1 Drøfting av problemstilling 1	
I hvilken grad oppleves fagforum i videregående skoler som lærende nettverk?.....	s.60
6.2 Drøfting av problemstilling 2	
I hvilken grad bidrar deltagelse til læring og utvikling hos den enkelte skole?.....	s.62
6.3 Drøfting av problemstilling 3	
Hva kan bidra til at fagforum virker eller ikke virker?.....	s.66
<b>7.0. Avslutning og veien videre.....</b>	<b>s.77</b>
7.1 Oppgavens problemstillinger.....	s.77
7.2 Metode.....	s.77
7.3 Sentrale funn.....	s.77
7.4 Praktiske implikasjonene av undersøkelsen.....	s.77
7.5 Teoretiske implikasjoner av undersøkelsen.....	s.78
7.6 Konklusjoner.....	s.78
7.7 Veien videre.....	s.79
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>s.80</b>
<b>Appendiks .....</b>	<b>s.82</b>
Vedlegg 1. Oppdragsbrev for fagfora i Agder fylkeskommune 2020/20212.....	s.82
Vedlegg 2. Intervjuguide.....	s.84
Vedlegg 3. Agder fylkeskommune. Oversikt over fagfora.....	s.85
Vedlegg 4. Informasjon og samtykkeskjema.....	s.86
Vedlegg 5. Skjema over resultater / Oversikt over skolenes deltagere i fagforum SSR.....	s.90

## 1.0 Tema og problemstilling

### 1.1 Temaet

Temaet i masteroppgaven er fagforum som lærende nettverk for de videregående skolene innenfor det yrkesfaglige utdanningsprogrammet salg, service og reiseliv (SSR) i Agder. Skolenes deltagelse i fagforum kan sees på som et bidrag til skoleutvikling. Næringslivet i regionen etterspør i høy grad lærlinger innenfor salg, service og reiseliv, men sliter med å få nok kandidater som har fullført og bestått med gode resultater. Skoleutvikling har gjennom flere tiår stått på den skolepolitiske dagsorden i Norge. Nyere viktige begivenheter i vårt land knyttet til skoleutvikling er bla. innføringen av fagfornyelsen med nye læreplaner. Overordnet del i fagfornyelsen som er fastsatt ved kongelig resolusjon 1. september 2017 med hjemmel i opplæringsloven § 1-5 (<https://www.udir.no/lk20/overordnet-del/om-overordnet-del/>) tar også spesifikt for seg profesjonsfelleskap og skoleutvikling. Et annet nyere arbeid innenfor temaet skoleutvikling utarbeidet av en ekspertgruppe på oppdrag fra regjering og storting er «En skole for vår tid» ([https://www.regjeringen.no/contentassets/0f38964bb67f4259b74967911799bdac/en-skole-for-var-tid\\_v5.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/0f38964bb67f4259b74967911799bdac/en-skole-for-var-tid_v5.pdf)). Der blir det sett på hvordan kvaliteten i skolen kan utvikles. Det blir poengtert at samarbeid på alle nivåer i skolen må til for å skape kvalitet (s9). Samarbeidet vil kunne utvikle en kunnskapsbase lærerne kan anvende. Det blir ikke i rapporten eksplisitt pekt på nettverkløsninger mellom skoler, likevel mener jeg at det er her fagforum kommer inn som en mulighet til å styrke kvaliteten og utvikle profesjonelle læringsfelleskap. Skolene vil kunne lære av hverandre.

Nettverket fagforum kan sees på som et interessant felt som bør undersøkes nærmere, om fagforum fører til skoleutvikling og om det oppleves som å ha nytteverdi. «En skole for vår tid», har tydelig fokus på, hva som foregår internt i en skole og kommer ikke særlig inn på muligheten som nettverk kan gi for å skape skoleutvikling. Forfatter av denne masteroppgaven ser for seg at fagforum kan være et virkemiddel for å skape en bedre skole og derfor kunne bli et sentralt bidrag i skoleutviklingen dersom fagforum fungerer. Det er en erkjennelse av at om skolene skal utvikle seg og blant annet heve kvaliteten på undervisningen, skape profesjonelle læringsfelleskap og øke graden av de som fullfører og består vgs. så kan ikke dette samfunnsoppdraget bare løses innenfor den enkelte skoles organisasjon. De videregående skolene står overfor mange utfordringer. De skal sikre høy faglig kvalitet på sitt utdanningstilbud, styrke skolenes profesjonelle læringsfelleskap og de

skal blant annet sikre at så mange elever som mulig fullfører og består sin skolegang. Det er en viktig lederrolle å sikre at skolens elever får kunnskaper og ferdigheter samt oppøver sine egenskaper til enten å være forberedt på høyere studier (studieforberedende) eller at de får en utdanning som gjør dem egnet og godt rustet til å gå inn i arbeidslivet etter en yrkesutdanning. I det overordnede styringsdokumentet «Regionplan Agder 2030» er det en viktig målsetning at levekårene i regionen klart skal bedres og et av flere virkemidler for å nå slike mål er å øke andelen som fullfører og består vgs.

Mange i skolesektoren vil hevde sterkt at hver enkelt skole som egen organisasjon står overfor for krevende utfordringer til alene å kunne lykkes (såkalte «wicked» problems/ekle problem). Skoleeier og skoleledere må legge til rette for at det profesjonelle læringsfellesskapet utvikles både på den enkelte skole og at det utvikles et profesjonelt læringsfellesskap innen ulike fagområder for de videregående skolene i Agder. Det kan blant annet gjøres ved å etablere og delta i lærende nettverk. Det er altså her det kommer inn at skolene kan delta i nettverk med andre skoler og andre instanser/fagmiljøer som sammen kan arbeide for å løse utfordringene. Fagforum som denne oppgaven tar for seg kan antagelig betraktes som et slikt lærende nettverk. Nettverkstangegangen står også sentralt i den såkalte Governance perspektivet. Governance tankegangen legger vekt på at offentlig virksomhet ikke bare styres gjennom tradisjonelle organisasjonsstrukturer, men suppleres av andre former for samarbeid som for eksempel samarbeid i nettopp nettverk. Ved å delta i nettverk kan det forventes at det vil skje en faglig og pedagogisk læring som ikke bare de individuelle deltagerne i nettverket, men også den enkelte skole kan lære av og benytte i sin daglige virksomhet. Såkalte lærende nettverk vil kunne tenkes å både utvikle og styrke fagmiljøet ved skolene og det igjen vil kunne bidra positivt til å nå både skolenes egne mål og også målene Agder fylket har satt seg. Det vil derfor være aktuelt å skaffe innsikt i om og i hvilken grad fagforumsmodellen som lærende nettverk oppfattes av deltagerne til å føre til utvikling for den enkelte skole. Oppgaven har en tredelt problemstilling formulert under i punkt 1.2.

## **1.2 Problemstilling**

1. I hvilken grad oppleves fagforum i videregående skoler som lærende nettverk?
2. I hvilken grad bidrar deltakelse til læring og utvikling hos den enkelte skole?
3. Hva kan bidra til at fagforum virker eller ikke virker?



### 1.3 Relevans av studien

Det har vært lite empirisk forskning på nettverk i skolesammenheng. Likevel er det foretatt undersøkelser knyttet til ulike nettverk i skolesektoren i de senere år etter hvert som governance og nettverk også har gjort sitt inntog i skolen. Det ser imidlertid ikke ut som at det har vært forsket spesifikt på formaliserte fagnettverk i Agder knyttet til de videregående skolene. Undersøkelsen i denne masteroppgaven om fagforum kan sees på som å være et lite bidrag som andre skoler og fylker kan lære av for å få økt kunnskap om i hvilken grad det er nyttig å delta i nettverk eller ikke. Studien er også av relevans for andre virksomheter som involverer seg i nettverk. Studien kan gi økt innsikt i relevansen av å delta i nettverk, om det er hensiktsmessig, om det oppleves utviklende og om det har fruktbar nytteverdi for organisasjoner som deltar i nettverk. Det er mye nettverksvirksomhet i arbeidslivet, men det er lite hensiktsmessig hvis det ikke har positive effekter for egen organisasjon.

Caset fagforum fagforum for salg, service og reiseliv (SSR) vil forhåpentligvis være et bidrag til å få økt innsikt i å kunne si noe mer om utfordringene med nettverk. Det er et håp om at undersøkelsen vil kunne gi økt innsikt i hvordan nettverk fungerer eller ikke fungerer og det vil kunne indikere hvilke utfordringer andre nettverk og andre fagfora vil kunne stå overfor. SSR er et fagområde næringslivet i Agder regionen etterspør og det er et behov for økt rekruttering av lærlinger innenfor salg, service og reiseliv. Særlig sentralt er dette også sett i lys av at regionen satser stort på servicenæringene og ikke minst på turisme og reiseliv.

Det er også interessant å se spesifikt på SSR fordi at dette er et programområde som sliter med gjennomføring og fullføring blant sidene elever. En artikkel fra SSB 22. juni 2020 viser at det er stor variasjon i fullføringsgraden for yrkesfag nasjonalt. Service og samferdsel (forløperen for SSR) har en fullføringsgrad på landsbasis blant elevene på kun 63,2% noe som er blant de lavere fullføringsgradene på yrkesfag (<https://www.ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/stor-variasjon-i-fullforingsgrad-pa-yrkesfag>). Derfor vil det være svært viktig at fagforum for SSR oppleves av deltagerne som et funksjonelt lærende nettverk og at forventningene til fagforumet innfris i så høy grad som mulig. Fagforums rolle som aktør for å utvikle den enkelte skoles fagmiljø er viktig på mikronivå (den enkelte skole), men altså også viktig på makronivå (Agder fylkeskommune). Fagforum er viktig fordi fagforum kan være et virkemiddel til å nå politiske mål som kommer både den enkelte elev og Agder som helhet til gode.

## **2.0 Fagforum**

I dette kapitlet presenteres fagforummodellen for Agderfylkene som gjelder fra og med skoleåret 2020/21. Det ble etablert en felles modell for fagfora i Agder, etter at både Aust-Agder og Vest-Agder hadde hatt ulike modeller for fagfora i en årrekke. Agder fylkeskommune ønsker å utvikle skolene gjennom blant annet ustrakt bruk av samarbeid mellom skolene for særlig å øke velferden i regionen ved at flere elever og lærlinger fullfører og består sin utdanning. Etableringen av ny modell for fagforum er derfor et bidrag til å styrke samarbeidet og utviklingen i Agder. Ny felles fagforumsmodell ble vedtatt av hovedutvalg for utdanning og kompetanse (HUK)våren 2020. Den nye modellen blir nærmere beskrevet under punkt 2.1 dette kapitlet. Kort fortalt kan det nevnes at fylket landet på å bruke en modell for Agder fra og med skoleåret 2020/2021 som i stor grad var lik modellen i gamle Aust-Agder. Fagfora i de gamle Agder fylkene ble etablert i 2005/2006 i forbindelse med innføringen av kunnskapsløftet. Det tyder på at det også før den tid var ulike fagnettverk (en form for fagforum i Vest-Agder) i fylkene, men kanskje ikke så formalisert og strukturert som det først ble ved etableringen av fagforum. Det er vanskelig å finne dokumentasjon som kan gi dyptgående kunnskaper om grad av fagforumsnettverk før 2005. Det er usikkerhet knyttet til når fagforumsnettverket egentlig startet opp. Det har ikke latt seg gjøre å finne dokumenter på dette. Dersom det skal være mulig å si noe sikrere om den historiske bakgrunnen for fagforum og opprettelsen i de to gamle fylkene, vil det antagelig være nødvendig å kontakte sentrale ansatte i de gamle fylkene som kan sitte på slik kunnskap. Det vil imidlertid ikke være nødvendig for oppgavens problemstillinger å gå nærmere inn på det historiske og de eldre modellene for fagforum i de gamle agder fylkene.

Faglige nettverk er altså ikke noe nytt i seg selv siden det har vært ulike fagforumsmodeller tidligere. Det kan likevel sees på som en ny æra når det etableres en felles modell for fagforum i Agder. Det er den nye æra som denne masteroppgaven undersøker. Det dagens modell for Agder som blir beskrevet nærmere her siden det er denne modellen som er caset i dette studiet.

### **2.1 Ny fagforumsmodell Agder fylkeskommune**

Hovedutvalg for utdanning og kompetanse vedtok 26.05.2020 ny fagforumsmodell for Agder fylkeskommune. «Den nye modellen bygger på erfaringer fra de tidligere fagforumsmodellene fra begge Agder-fylkene, og knyttes tett til fag- og tilbudsstrukturen for

Læreplanverket for Kunnskapsløftet (LK20), samt ny tilbudsstruktur for yrkesfaglig utdanningsprogram» (Agder fylkeskommune, Dokumentnr.:20/09166-30, s.2).

**Fagforumsmodellen for Agder har følgende formål:** «Fagforaene skal bistå skoleeier og rektor/skoleledelsen i deres oppdrag knyttet opp mot kompetanseutvikling innenfor faglige og didaktiske utfordringsområder samt være et samarbeidsorgan med arbeidslivet innen yrkesfag. Fagforaene har ingen vedtaksmyndighet, men er et rådgivende organ for både skoleeier og rektorkollegiet. Skoleeier, i samarbeid med rektorene, skal sikre nødvendig faglighet og fremdrift i fagforaene. Fagforaene er en viktig del av skolens arbeid med elevenes læringsutbytte og økt gjennomføring frem mot sluttkompetanse. Fagforumsleder kommuniserer og rapporterer to ganger i året via rektor til skoleeier.» Fagforaene skal ha to fagsamlinger per skoleår, men fagforaene møtes ellers etter behov. Det legges opp til både fysiske og digitale møter via aktuelle digitale plattformer. Det vises også til at fagforaene blant annet skal bidra til å utvikle et profesjonsfelleskap. Hver fagforumsleder måtte ta kontakt med fagkontaktene i egen forum for å planlegge oppstart og videre arbeid i fagforumet. Avdeling for fagopplæring er representert med egen rådgiver i alle de yrkesfaglige fagfora. (PP-presentasjon 12. november 20, Agder fylkeskommune). Dette ble presentert for rektorer og fagforumsledere på oppstartsamlingen høsten 2020. Arbeidet som gjøres i nettverk/fagforaene vil antagelig skape ny kunnskap og resultater som deltagerne i nettverket kan ta med seg tilbake til egen organisasjon. Ved at fagforumsledere også rapporterer til rektorer og skoleeiere, vil dette kunne være et bidrag til å nå blant annet målet om å utvikle profesjonelle læringsfelleskap både i den enkelte skole og i fylkets utdanningsavdeling. Det er også helt i tråd med intensjonene bak fagfornyelsen i norsk skole (<https://www.regjeringen.no/contentassets/581b5c91e6cf418aa9dcc84010180697/no/pdfs/stm202020210021000dddpdfs.pdf>).

Det er også viktig at det skapes arenaer/ordninger på egen skole for at deltagerne i fagforum kan bringe med seg læring fra fagforum og overføre dette til egen skole og ansatte der. Alle lærere på en skole har en faglig tilhørighet til fagforumet tilhørende deres fag. Det er imidlertid kun fagkontaktene som møtes fra lærerne i det enkelte fagforumet som ledes av en fagforumsleder. Andre lærere enn fagkontaktene vil normalt kun delta ved større arrangementer i regi av fagforum gjerne i form av kurs. I oppdragsbrevet for yrkesfaglig utdanningsprogram vil man også kunne lese at «fagforaene skal bistå skoleeier og rektor i deres oppdrag knyttet til elevenes mestring og motivasjon for bedre læring og økt

gjennomføring, bl.a. ved – å utvikle et profesjonsfelleskap for å understøtte skolens faglige- og pedagogiske utviklingsarbeid (Oppdragsbrev for fagfora i Agder fylkeskommune 2020/20212, Sak PS21/20 HUK 26. mai 2020, s1).

Fylkesrådmannen mener blant annet at fagforumsmodellens formål støtter opp under intensjonene i Regionalplan Agder 2030 på flere områder som: kompetanseutviklingstiltak og etterutdanning av lærere, styrke overgangen mellom videregående opplæring og arbeidsliv ved tette koblinger mellom de yrkesfaglige fagforaene og næringsliv samt at modellen styrker dialogen mellom arbeidsliv og tilbydere av utdanning (Agder fylkeskommune, Dokumentnr.:20/09166-30, s.3). Det ble videreført at fagforumsleder kan være faglærer slik som i gammel modell for fagforum og ikke må være avdelingsleder. Det er altså en modell hvor både lærere og avdelingsleder kan lede fagforum. Et eksempel på at en avdelingsleder leder fagforum, er fagforum for salg, service og reiseliv (SSR) skoleåret 2021-2022.

### **Fordeling av ansvar for de enkelte fagfora**

«Skoleeier, i samråd med rektorene, fordeler de ulike fagforaene på de videregående skolene, og beslutter hvem som skal lede fagforaene. Fordelingen av fagfora og fagforumsleder skal ta hensyn til skolenes fagtilbud. Det er ønskelig at alle skoler har minst en fagforumsleder. Fagforumsleder utpekes for to år av gangen.» (Agder fylkeskommune, Ny fagforumsmodell for Agder fylkeskommune, ikke datert eller nummerert dokument, s1). Det var ved presentasjonen av ny fagforumsmodell totalt 22 fagforum knyttet til de videregående skolene i Agder (PP-presentasjon 12. november 20, Agder fylkeskommune). I løpet av 2021 ble dette endret til i alt 23 fagforum. Listen over fagforum tilsendt fra Agder fylkeskommune i februar 2022 er vedlegg i denne masteroppgaven.

### **Skolenes og skoleeiers representasjon i fagforaene**

Skoler med aktuelle utdanningsprogram og fag etter LK20, skal være representert med en fast fagkontakt i hvert fagforum. Skoleeier kan være representert i de forskjellige fagfora hvis hensiktsmessig. De yrkesfaglige utdanningsprogram inviterer representanter fra opplæringskontor/næringsliv. Fagforaene kan dersom de ønsker invitere andre aktuelle eksterne aktører fra ulike kompetansemiljøer, men disse er ikke en fast del av fagforum (Agder fylkeskommune, Ny fagforumsmodell for Agder fylkeskommune, ikke datert eller nummerert dokument, s2).

## **Oppdragsbrev og arbeidsform**

«Skoleeier utarbeider oppdragsbrev for fagforaene. Oppdragsbrevene skal speile fagforumets faglige tilknytning og tematikk. Oppdragsbrev innen de yrkesfaglige utdanningsprogram knyttes i tillegg til næringslivets behov. Hvert fagforum kan i tillegg definere eget faglig innhold på bakgrunn av de ulike fagforaenes faglige tilknytninger. Det legges opp til to faste fagsamlinger per skoleår; en på høsten og en på våren. Fagsamlingene på høsten kan knyttes til Sørlandsk lærerstevne eller egen fagsamling i regi av fagforaene. Fagsamlingen på våren gjennomføre 3. påskedag. Rektorkollegiet og skoleeier møter alle fagforumslederne en gang i året. Fagforaene møtes ellers ved behov, men ofte nok for å sikre forventet framdrift og kvalitet i arbeidet» (Agder fylkeskommune, Ny fagforumsmodell for Agder fylkeskommune, ikke datert eller nummerert dokument, s2).

### **2.2 Fagforum for Salg, service og reiseliv (SSR)**

Det er 8 skoler i Agder som tilbyr ssr skoleåret 21/22. Følgende 8 videregående skoler er med i fagforum: Arendal vgs., Dahlske vgs., Flekkefjord vgs., KKG, Lillesand vgs., Mandal vgs., Vennesla vgs. og Risør vgs.

I fagforumet deltar 1 representant fra hver av disse skolene. Deltagerne er faglærere, men kan også ha funksjoner på egen skole som fagutvikler/fagkoordinatorer eller de kan også være avdelingsledere. Når disse deltar i fagforum kalles de for fagkontakter. I tillegg deltar en fagforumsleder som kommer fra en av skolene. Det betyr at det er 9 personer fra skolene i fagforum som møter i fagforum normalt. Nåværende fagforumsleder for ssr er avdelingsleder. I fagforum for ssr deltar også representant fra opplæringskontoret for mat og servicefag. I de tilfellene fagforum arrangerer større samlinger vil det også kunne være andre deltagere og da særlig flere faglærere og eventuelt avdelingsledere fra de ulike skolene. SSR er et yrkesfaglig utdanningsprogram og følger derfor oppdragsbrev for yrkesfaglig utdanningsprogram.

En positiv utvikling hos den enkelte skole vil kunne bidra til å nå mål som Agder fylkeskommune forventer skal nås ikke bare for den enkelte skole gjennom opprettelsen av fagforum, men også for fylket som helhet. Det forventes at fagforaene blant annet skal være utviklingsaktører, har en faglig forankring, at de arbeider med oppgaver som angår mange og at kunnskap som er taus skal gjøres eksplisitt (Agder fylkeskommune, PP presentasjon – *Ny fagforumsmodell, oppstartssamling*, teamsmøte 12. november 2020).

### **3.0 Teori**

Den teoretiske tilnærming er i hovedsak teori om lærende nettverk hvor særlig Holmquists (2010) modell for utviklingsprosess ved deltagelse i nettverk blir anvendt. Skoleutviklings-teori og organisasjonslæringsteori vil også i noe grad bli brukt der dette er relevant.

Nettverksteori anvendes siden oppgavens case om fagforum betraktes som et nettverk for skoler i Agder. Skoleutviklingsteori er relevant siden oppgaven er opptatt av om fagforumsdeltagelse bidrar til skoleutvikling. Det vil også i noe grad bli brukt organisasjonslæringsteori med vekt på Senges disipliner. Organisasjonslæringsteori er relevant siden oppgaven fokuserer på nytten av nettverket ved om organisasjonene (skolene) lærer av deltagelsen i fagforum. Når bidrag fra nettverksteori og skoleutviklingsteori/ organisasjonslæringsteori sammen blir brukt blir det lærende nettverksteori. Selv om Holmquist modell er hovedteorien som anvendes, så vil det også i noe grad bli brukt annen relevant nettverksteori som teori fra Agranoff som blant annet fokuserer på ledelsesfunksjoner betegnet som AMFS funksjonene (Agranoff 2012). Når det gjelder skoleutviklingsteori, så er det teorien til Fullan og Quinn, «Koherens i skoleutviklingen, de riktige lokale, regionale og nasjonale driverne» som det vises til. Holmquist teori er spesielt relevant for å se på om deltagerne (fagkontaktene) i fagfora tar med seg erfaringer/resultater fra møter/arbeidet i fagfora tilbake til egen organisasjon. Foregår det en organisasjonslæring som følge av deltagelse i nettverket, så vil det kunne være et bidrag til utvikling (f.eks. styrke det profesjonelle læringsfellesskap) både i den enkelte skole og i Agderskolen som helhet. Hvis skolene lærer og utvikler seg vil det også tenkes at deltagelse i fagforumet kan bidra hensiktsmessig og positivt for å nå målene med opprettelsen av fagforum og at dette også kan være et bidrag til å nå målene i «Regionplan Agder 2030 om økt fullføring for elevene.

### **3.1 Fullan og Quinn – koherens i skoleutviklingen**

Skoleledere har som sin viktigste oppgave å sette elevenes læring i sentrum og utvikle skolen. For at skoler ved sine skoleledere og lærere skal kunne utvikle skoler, må de tenke strategisk, bruke de riktige virkemidler og for å lære må det samarbeides for å levere gode resultater i fellesskap.

Fullan og Quinn har gjennom sin forskning, utviklet en modell som viser hvordan skoler kan lykkes bedre med å skape skoleutvikling. Fullan og Quinn utviklet «**et rammeverk som kan**

**veilede handlingene våre, og som er omfattende, men ikke uhåndterlig. Vi trenger noe som fungerer, og som alle ledere eller grupper som bruker tid på å lære hvordan hovedelementene passer inn i deres situasjon, kan mestre.»** (Fullan og Quinn, 2017, s.32). Dette rammeverket vil kunne være ett effektivt hjelpemiddel for å skape positiv utvikling i en kompleks skolehverdag. Det er driver nr. 2, beskrevet under som er i fokus i denne oppgaven.

### **Fire drivere i skoleutviklingen**

Fullan og Quinn mener å ha funnet ut at det er fire riktige drivere i skoleutvikling.

1. Målrettet innsats for å bygge kollektiv kapasitet.
2. Utvikle samarbeidskulturer som samtidig avklarer roller på individ- og teamnivå.
3. Legge til rette for dybdelæring.
4. Sikre en kultur som forplikter både individuelt og kollektivt.

(Fullan og Quinn, 2017, s.10)



Figur nr.1: Rammeverket for koherens (Fullan og Quinn, 2017, s.150)

Teorien vil poengtere at skolene må bygge kapasitet. «**Kapasitetsbygging handler om de ferdighetene, den kompetansen og de kunnskapene enkeltindivider og grupper trenger for å oppnå målene de arbeider mot, på en effektiv måte**» (Fullan og Quinn, 2017, s.27).

Er det f.eks. slik at det å delta i fagfora som lærende nettverk vil kunne bidra til en slik kapasitetsbygging som Fullan og Quinn skriver om? Læring foregår både individuelt og i fellesskap og «**Koherens er det som foregår i menneskene, mentalt og i praksis, individuelt og spesielt i fellesskap**» (Fullan og Quinn, 2017, s.23). Det er derfor interessant å koble teori om lærende nettverk med teorien om koherens i skoleutviklingen.

## **Utvikle samarbeidskulturen**

Det er driver nummer 2 som står i fokus og anvendes (ikke hele modellen). Det vil si det sentrale er å utvikle samarbeidskulturen som igjen kan skape en utviklingskultur. Det dreier seg om å utvikle samarbeidskulturen både i nettverket og i skolene som skal ha utbytte av deltagelse fra nettverket. Lederne må skape en vekstkultur. En vekstkultur vil kunne skape samarbeid og utvikling. En slik kultur for vekst vil motivere de involverte til innsats for samarbeid som vil skape en dypere koherens i systemet (Fullan og Quinn, 2017, s69).

Fullan og Quinn viser til 4 elementer som hører til det å utvikle samarbeidskulturen. Det dreier seg om det allerede nevnte å utvikle en vekstkultur, lærende ledelse, kapasitetsbygging og samarbeid (Fullan og Quinn, 2017, s.70). Samarbeidskulturen må gjelde både i den enkelte skole og mellom skolene. Dette er særlig viktig når vi tar for oss nettverk og fagforum.

**«ledere som har vekstankegang bygger opp andre menneskers kapasitet og hjelper dem til å oppnå mer enn de forventer av seg selv»** (Fullan og Quinn, 2017, s.71). Når det gjelder lærende ledelse, så må lederne påvirke prosesser og kultur som støtter læring. Lederne må samarbeide målrettet for å bidra til læring som til sist vil komme elevene til gode ved at elevene også får forbedret læring og resultater (Fullan og Quinn, 2017, s.75). Lærende ledere vil også utvikle en profesjonell kapital (menneskelig-, sosial- og beslutningskapital) på tvers av organisasjonene deres ved å modellere læring, utvikle en kultur og skape effektiv påvirkning på læring (Fullan og Quinn, 2017, s.71). Lederne må drive kapasitetsbygging som er en forutsetning for å skape nødvendige endringer for å nå mål. En kollektiv kapasitetsbygging handler om evnen lærere på alle nivåer i systemet har for å gjøre undervisningsmessige endringer som kan **«heve nivået og lukke gapet»** blant ulike typer elever. Det må da utvikles en felles kunnskaps- og ferdighetsbase for alle ledere og lærere i systemet som kan anvendes for å nå mål (Fullan og Quinn, 2017, s.79). En slik kunnskaps- og ferdighetsbase kan tenkes at kan utvikles gjennom deltagelse i nettverk og fagforum. Kapasitetsbygging vil kunne ha positiv effekt i og mellom skolene.

### **3.2 Nettverksteori med vekt på teori fra Agranoff**

Innenfor nettverksteori og nettverksledelse, er man opptatt av at i tillegg til egen organisasjon, vil organisasjonen også ofte delta i et nettverk med ulike aktører fra ulike virksomheter som møtes med jevne mellomrom. Fagforum kan bli sett på som et slikt nettverk.



En sentral definisjon av nettverk er ifølge Podolny og Page: «**We define a network form of organization as any collection of actors ( $N > 2$ ) that pursue repeated, enduring exchange relations with one another and, at the same time, lack a legitimate organizational authority to arbitrate and resolve disputes that may arise during the exchange**» (Podolny and Page 1998, s 59).

Definisjonen indikerer et tydelig skille mellom «klassisk ledelse» og nettverksledelse ved at nettverk ikke kjennetegnes ved hierarki slik som innenfor klassisk ledelse. Nettverket har flere deltagere (minst 2) som møtes jevnlig og etablerte relasjoner, men det er ingen legitim formell autoritet som kan megle mellom deltagere og løse konflikter. Dette er altså en måte å se på nettverksledelse at det mangler en formell leder i nettverket. Likevel har flere nettverk en leder. For eksempel nettverket fagforum SSR hvor fagforumet ledes av en fagforumsleder.

### **Læringsnettverk**

Det finnes ulike typer av nettverk som er opprettet på bakgrunn av ulik hensikt og formål og de kan ha ulike typer av oppgaver. Dag Ingvar Jacobsen tar for seg tre sentrale typer nettverk hvor han viser til klassifiseringen fra Klijn 2008 (Jacobsen, Nordisk Administrativt tidsskrift, 2012, ss, 6-7). Disse nettverkstypene kommer jeg ikke nærmere inn. Jacobsen legger til en fjerde variant av nettverk som er den type nettverk som fagforum passer innenfor og det er læringsnettverk (Jacobsen 2014): Læringsnettverk er møteplasser der aktørene utveksler informasjon knyttet til et saksområde. Utvekslingen av informasjon og tanker gjør at deltagerne kan lære av hverandre.

Nettverkene har ikke hierarkiske strukturer, men fraværet av klare autoritetslinjer og hierarki betyr ikke nødvendigvis at nettverk bare kan virke uten noen form for ledelse. Agranoff peker på at noen må «guide» prosesser og arbeid må fordeles, man må oppnå enighet i flere sammenhenger (Agranoff 2004). Et eksempel er de 23 fagforaene for skolene i Agder som er ledet av hver sin fagforumsleder. En nyttig effekt av nettverk er at det viser seg at det er en sammenheng mellom innovasjon og nettverksledelse (Haug 2018). Diskusjoner og kunnskap som utvikles i nettverk vil derfor kunne ha positiv virkning på utvikling i egen organisasjon. Nettverkene opprettes gjerne for å løse problemer som egen organisasjon vanskelig kan løse på egenhånd. Nettverkene er ikke istedenfor egen organisasjon, men er et supplement til egen organisasjon. Når ledelsen bestemmer seg for ha representanter i nettverket, velger ledelsen å

styre noen av sine personalressurser til å delta utenfor egen organisasjon. Ledelsen antar altså at virksomheten lettere vil nå sine mål gjennom aktiv deltagelse i nettverk. Denne måten for organisasjoner å arbeide på blir mer og mer vanlig innenfor Governance og vil sannsynligvis bare bli mer og mer vanlig både nå og i fremtiden innenfor det som blant annet kalles New Digital Era Governance. I en digital tid blir det mer vanlig at ulike nettverksaktørene kan møtes digitalt via digitale plattformer som Teams og Zoom og at fagfora også vil jobbe slik er antagelig tilfelle. Governance perspektivet og nettverksperspektivet knyttes også til ledelse i teorien til Agranoff (2012, s.2) hvor han skriver om «collaborative management» og forklarer det som: **«collaborative management is a concept that describe the process of facilitating and operating in multiorganizational arrangements to solve problems that cannot be solved, or solved easily. By single organizations (Agranoff and McGuire 2003, 4)»**. Det betyr at ledere må fasilitere, altså legge til rette for et samarbeid i nettverk som kan bidra til å løse utfordringer som en enkelt organisasjon vanskelig kan løse på egenhånd.

#### **Agranoff: AMFS funksjonene – 4 ledelsesfunksjoner**

Agranoff (2012, s.17) legger vekt på det han kaller **AMFS-funksjonene: «activation, framing, mobilizing, and synthesizing (Agranoff and McGuire 2001)»**

Activation/aktivisering: få med de rette aktørene i nettverket slik at etableringen og oppstarten kan bli effektiv. Framing; fokusering og prioritering av hva skal nettverket gjøre, hvilke oppgaver har nettverket til hensikt å jobbe med. Mobilizing/mobilisering: mobilisere ressurser både i form av f.eks. økonomisk støtte/bidrag og kompetanse/arbeidskraft.

Synthesizing/syntetisering: hvordan få nettverket til å fungere på en god måte og hvordan tilrettelegge for dette. Her dreier det seg om bla. valg av organiseringsform for driften av nettverket og hvordan ivareta forandringer over tid. Det er en lederoppgave å sørge for ivaretagelse av AMFS funksjonene for å sikre at utfordringene med nettverk resulterer i noe godt slik at nettverket skal få en positiv nytteverdi.

### **3.3 Organisasjonslæringsteori – Senge sin teori om lærende organisasjoner**

Senge sin system teori for lærende organisasjoner er nyttig for å analysere skoleutvikling ut fra et organisasjonslæringsperspektiv. Roald (2012, s.93) viser til at Senge definerer lærende organisasjoner som: **«...Organisasjoner der deltakarane jamleg utviklar evna til å skape ønskte resultat, der nye og ekspansive tankesett blir framelska, der kollektive**

**ambisjoner får spillerom, og der menneska kontinuerleg lærer meir om korleis en lærer saman. (Senge 1990:3)»**

For å oppnå fungerende organisasjonslæring må ledelsen i en organisasjon utvikle bevisste læringsstrategier. Ifølge Senge (Roald 2012, s.129) må en lærende organisasjon også beherske: personlig mestring, mentale modeller, felles visjon og teamlæring. I tillegg kommer Senge sin femte disiplin som er systemisk tenkning. Disse disiplinene blir forklart nærmere nedenfor. Både ledere og ansatte må ha et kollektivt ansvar for å bidra til organisasjonslæring (Roald 2012, s.130). Læringsprosessen i en organisasjon forutsetter en intendert evne til å se fremover (aspiration), dynamikk i læringsprosesser utvikles i mellommenneskelig kommunikasjon (reflective conversation). Analyse og utviklingsarbeid i en organisasjon må også bygge på en helhetlig forståelse av situasjonen (understanding complexity) (Roald 2012, s.133.). En lærende organisasjon vil antagelig føre til at organisasjonens kvalitet styrkes og mål lettere blir realisert.

#### **Nærmere om Senges sine fem disipliner:**

**Personlig mestring:** Evnen til å være realistisk og visjonær. Hva er ønsket utvikling og hva må gjøres for å komme dit. F.eks. vil vi øke samarbeidet internt i organisasjonen og regionalt mellom organisasjonene? Vil vi forsøke det ved nettverksløsninger som fagforum?

**Mentale modeller:** Grunnleggende forestillinger i en organisasjon som gjerne er lite eksplisitt uttrykt. Et poeng her er å sette ord på og forstå de mentale modellene. På bakgrunn av felles vurdering, analyse og forståelse av de etablerte mentale modellene og forestillingene, så kan man skape nye modeller som har en solid tilknytning til virkeligheten.

**Felles visjon:** Å skape en felles visjon handler om å koble felles mål og felles profil inn i et felles fremtidsbilde. Fellesvisjonen må knyttes til enkeltindividets personlige visjon, mener Senge. Det må være sammenheng mellom de ansattes visjon og organisasjonens visjon.

**Gruppelæring:** For å beherske og mestre gjennomføringen må det foregå gruppelæring. Det må arbeides i team og jobbes i samme retning. Effektiv dialog og diskusjon er avgjørende.

**System tenkning:** Senge mener dette er en disiplin for å se helheter. **«It is a framework for seeing interrelationships rather than things, for seeing patterns of change rather than static «snapshots.»»** (Senge, 2006, s.68). Senge har en tydelig filosofi hvor han sier følgende: **«I call systems thinking the fifth discipline because it is the conceptual**

**cornerstone that underlies all of the five learning disciplines ...All are concerned with a shift of mind from seeing parts to seeing wholes, from seeing people as helpless reactors to seeing them as active participants in shaping their reality, from reacting to the present to creating the future...As the fifth discipline, system thinking is the cornerstone of how learning organizations think about their world”** (Senge, 2006, s69), Alle disiplinene nevnt må utvikles parallelt, men disiplinen systematisk tenkning integrerer de andre komponentene og tar med seg de gode løsningene og legger til rette for bedre og mer effektive organisasjonsmodeller. Systematisk tenkning hjelper organisasjonen til å se helheten og ikke fragmentene. «**Tanken er at man gjennom dette arbeidet med ulike disiplinene erfarer at helheten kan bli større enn summen av de enkelte komponentene. Skal man utvikle seg til en lærende organisasjon må aktørene kunne se seg selv som både en del av utfordringene og en del av løsningene.**»

(<http://digitaldidaktikk.no/refleksjon/detalj/laerende-organisasjoner>)

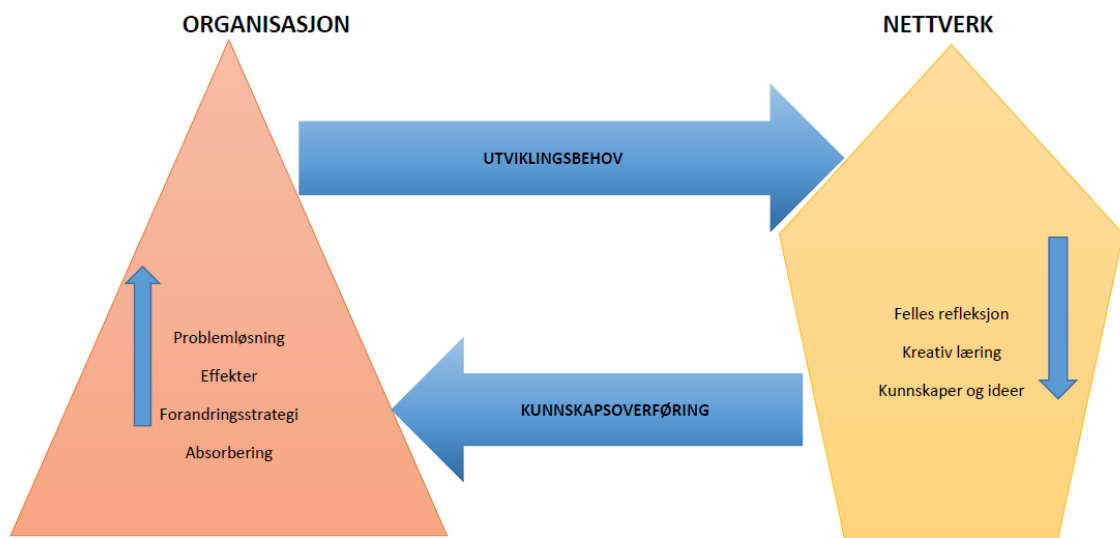
Disiplinene handler om hvordan få til læring. Ved å være bevisst hele systemet gjennom systemisk tenkning, så vil en organisasjon lettere kunne få systematikk i sin tilrettelegging for læring. Skal deltagerne i den enkelte organisasjon lære, spre læring mellom deltagende organisasjoner og skape utvikling, så må det både foregå både en individuell læring og en kollektiv læring. Disiplinene handler om slik Senge ser det, hvordan mennesker tenker, ønsker og samhandler og igjen kan lære av hverandre. For å få organisasjoner til å utvikle seg og lære må man ikke glemme at organisasjoner består av enkeltindivider, mennesker som må lære (Senge, 2006, s129). En organisasjon kan derfor ikke lære hvis ikke enkeltmennesket i organisasjonen lærer. Det må bli en form for kollektiv læring for at en organisasjon skal lære. Vil f.eks. en organisasjon i form av en skole lære av å samarbeide med andre skoler i nettverk som er fokuset i denne masteroppgaven?

### **3.4 Lærende nettverksteori med vekt på teori fra Holmquist**

Nettverksteori hvor Holmquist sin teori om lærende nettverk er hovedteorien i denne masteroppgaven. Holmquist (2010) fokus i sin doktoravhandling er nettopp særlig på lærende nettverk. Holmquist er sentral spesielt siden han i sitt arbeid fokuserer på kunnskapsoverføring fra nettverk til egen organisasjon. Holmquist peker på at disse nettverkene blant annet er deltager- og prosessstyrte. Her ser vi altså et fravær av hierarki hvor deltagerne i nettverket bidrar med sin kompetanse for å utvikle læring. Fagforumene som brukes for å illustrere nettverk og nettverksledelse i skolen, kan antagelig klarest plasseres i

gruppen for læringsnettverk. I læringsnettverket vil det være lagt opp til bla. informasjonsutveksling, idemyldring, diskusjoner og læringsprosesser. Følgelig vil det blant annet kunne utvikles et profesjonelt læringsfelleskap og resultatene fra arbeidet i nettverket vil deltagerne kunne ta med seg tilbake til egen organisasjon. Det vil øke muligheten for at ikke bare enkeltindividet har lært, men det vil være muligheter for at også egen organisasjon lærer.

### Holmquist sin idealmodell for utviklingsprosess



Figur nr.2: Mads Holmquists modell for utviklingsprosess

Holmquist har utarbeidet en idealmodell for utviklingsprosess for organisasjoner ved bruk av nettverk. Utgangspunktet i modellen er de praktiske problemer og utviklingsbehov organisasjonen har, f.eks. en skole.

I idealmodellen velger organisasjonen at en av deres ansatte (representant) deltar i nettverket og deltagelsen baserer seg på en bevissthet om hva som er hensikten og formålet med en slik deltagelse. Deltagelsen er også basert på et erkjent problem og at organisasjonen har et behov for kunnskap og støtte. Organisasjonen er også bevisst på å dra nytte av utbyttet fra deltagelsen. I idealmodellen er det også en ekstern kompetent leder som leder prosessen i nettverket. Ellers må nettverket være passe stort (presiseres ikke hvor mange medlemmer), tid må avsettes og nettverksgruppen må møtes jevnlig, hvor dialogen er stimulerende, åpen og demokratisk uten at enkelt individer har en dominerende adferd. Ved å delta i nettverk vil det

i nettverk hvis det fungerer etter Holmquist sin modell skape felles refleksjon, kreativ læring samt utvikle kunnskaper og ideer blant deltagerne i nettverket slik det er illustrert i den gule femkantfiguren til høyre i modellen. Dersom dette forekommer blant deltagerne i nettverket, så kan denne refleksjonen, den kreative læringen samt kunnskaper og ideer som utvikles under deltagelse i nettverket (for eksempel i fagforum) ikke bare komme deltagerne i nettverket til gode. Deltagerne kan igjen ta dette med seg til egen organisasjon ved at det forekommer en kunnskapsoverføring fra nettverksdeltagelsen til egen organisasjon. Fungerer det på en slik positiv måte, så vil det som det er illustrert til venstre i den oransje trekanten i modellen, kunne skape positive ønskede effekter for egen organisasjon, bidra til problemløsning og til bedre å få til egnede forandringsstrategier for å skape ønsket utvikling. Dette forutsetter at organisasjonen absorberer, altså tar opp i seg som en svamp denne læringen fra deltagelse i nettverket gjennom effektive prosesser for kunnskapsoverføring.

Fungerer nettverket, så vil nettverket være et egnet supplement til egen organisasjon for å skape utvikling og være ett nyttig og hensiktsmessig redskap i forbindelse med organisasjonens utviklingsbehov. Det vil ikke bare foregå en individuell læring hos deltagerne, men også skape en kollektiv læring som får positive effekter for egen organisasjon. Det vil altså kunne føre til organisasjonslæring dersom nettverket fungerer. Det er også slik at egen organisasjon må ha en ledelse som verdsetter nettverksdeltagelse og legger til rette for at læringen fra nettverket kan effektivt ta opp i seg lærdommen som skal overføres fra nettverket til egen organisasjon. Utviklingsprosessen må være forankret i organisasjonen og det må være en plan for systematisk oppfølging av resultatene fra deltagelsen i nettverket (Holmquist 2010, s149). Deltagelsen i lærende nettverk vil kunne fremme læring og styrke utviklingen av organisasjoner som f.eks. skoler i retning av høyere kvalitet i profesjonsfellesskapet. Nettverk kan både hemme og fremme læring i egen organisasjon. Det er helt avgjørende at nettverket ikke bare blir en egen løst gruppe mennesker som møtes for høytsvevende tanker og sosiale happeninger. Dersom man ikke får noe ut av nettverket vil nettverket være betydningsløs og lite effektivt. Da har nettverket ingen reel nytteverdi og ingen ting, eller i beste fall svært lite vil kunne overføres til egen organisasjon. Dette vil fort være misbruk av ressurser i form av både ineffektiv bruk av menneskelige ressurser, penger og tid og dermed kunne hemme læring i egen organisasjon. Et nyttig og effektivt nettverk vil på den andre siden kunne gi positiv utvikling i egen organisasjon og fremme læring i egen organisasjon. Nettverket vil kunne være et egnet supplement til egen

organisasjon. Denne deltagelsen kan fremmer læring i egen organisasjon gjennom kunnskapsoverføring fra nettverket til egen organisasjon. Det vil i tråd med oppgavens problemstilling være svært aktuelt å finne ut av under intervju med deltagerne i fagforum om de oppfatter at fagforumet fungerer slik? Hvis nettverket fungerer så vil det kunne gi positive effekter som erfaringsdeling, individuell læring og personlig utbytte, kollektiv dybdelæring og organisasjonslæringsutbytte, skape inspirasjon, utvikle kunnskap, ideer og skaffe nye kontakter. Deltagelse i nettverk som f.eks. fagforum vil da kunne utvikle både enkeltindivider og organisasjoner. Nettverk som fungerer vil kunne være ett godt egnet virkemiddel for å utvikle organisasjoner og øke profesjonaliteten både hos deltagerne og i organisasjonen som har et utviklingsbehov. Holmquist sin forskning viser at det særlig er to faktorer som er avgjørende for at deltageres kunnskapsutbytte skal bli overført til egen organisasjon og føre til nytte og organisasjonsutvikling. Det er faktorene strategi og absorbering. Det må være tilstrekkelig absorberingsevne/kapasitet i organisasjonen for å få så stor nytte som mulig av nettverksdeltagelsen. Nettverksdeltagelsen og bakgrunnen og hensikten med en slik deltagelse må settes i større strategisk sammenheng for å unngå at nettverksdeltagelsen kun skal bli en løsrevet aktivitet adskilt fra den ordinære virksomheten (Holmquist 2010, s151).

### **Nærmere om det Holmquist skriver i sin doktorgradsavhandling om 4 steg i modellen**

Holmquist sin avhandling handler om at det er usikkerhet knyttet til hvilket utbytte deltagerne i nettverk og deres egne organisasjoner får av å engasjere seg i nettverk. Avgrensingen Holmquist gjør er at han begrenser seg til regionale eller lokalt baserte lærende nettverk mellom organisasjoner. De er frivillige, likeverdige, deltagerstyrte, prosessstyrte og har fokus på læring og utvikling (Holmquist 2010, s.5). Dette er også antagelig kjennetegnene ved fagforum som er caset i denne masteroppgaven og som er med på å gjøre det interessant å anvende modellen til Holmquist. Holmquist har studert nærmere to viktige områder for å kunne styrke forståelsen av lærende nettverk. Det ene område er **prosessen** knyttet til hvordan læring oppstår og hva som stimulerer til læring. Den andre området handler om **resultatet** av deltagelse i nettverk, hvilke utbytte det gir og hva det medfører (Holmquist 2010, s.9). Hensikten hans er å finne ut av hvilke forutsetninger som støtter læring i og utbytte av å delta i nettverk. Det dreier seg også om å forsøke å finne ut av hvilken nytte deltagerne har av utbyttet i arbeidet sitt og om det fører til noen organisatoriske effekter (Holmquist 2010, s.10).

## **Nærmere om ulike steg i utviklingsprosessen**

Under figuren nr.2 ble idealmodellen til Holmquist forklart. Nedenfor vil det i tillegg bli gjort nærmere rede for ulike steg i utviklingsprosessen slik Holmquist beskriver 4 steg. Under det første steget om utviklingsbehov, vil det bli gjort rede for fordeler og ulemper ved bruk av nettverk som strategi. I Holmquist sin avhandling går han som nevnt ut fra en egen modell for utviklingsprosess med støtte av nettverk. Oppsummert kan man si at ledelsen i organisasjonen velger ut en egnet representant som kan delta i nettverket. Ledelsen har et utviklingsbehov som den tenker at deltagelse i nettverket vil kunne føre til at nyttig kunnskap kan tas med tilbake til organisasjonen. Det er fordi at når deltagerne tar med seg organisasjonens spørsmål og sine praktiske erfaringer, så foregår det en læring i nettverket som tenkes å kunne gi en verdifull kunnskap som kan overføres til egen organisasjon. Denne læringen av kunnskap kan være et verdifullt bidrag dersom den tilpasses behovet organisasjonen har for å forandre og utvikle virksomheten.

### **Utviklingsbehov - første steg i modellen (1)**

Organisasjonen har et utviklingsbehov og det er årsaken til deltagelse i nettverket. Hensikten med deltagelsen er en tro på at deltagelse vil gi verdifull kunnskap og læring som vil være en hensiktsmessig støtte i egen organisasjons utviklingsprosess. Årsaken til at det er et utviklingsbehov kan skyldes problemer, vanskeligheter eller bekymring. Det finnes ingen enkle løsninger på dette og den erfaringsutvekslingen deltagerne får i nettverket kan styrke forandringskompetansen som kan utvikle virksomheten. Nettverksdeltagelse kan bidra til å redusere og håndtere usikkerhet (Holmquist 2010, s.85). Holmquist peker også på et sentralt poeng knyttet til at organisasjoner i det daglige er opptatt av drift og det vil kunne være effektivt å benytte nettverk til å få flere ideer og alternativer for å tenke og handle. Nettverket vil for deltagerne kunne være det Holmquist kaller en sosial oase for refleksjon blant deltagerne kjennetegnet av åpenhet og dynamisk utbytte av tanker og ideer. Nettverket vil kunne tilføre kreativitet, innovative tanker og ideer som vil styrke endringskompetansen, altså evnen til å kunne gjøre noe nytt og utvikle organisasjonen (Holmquist 2010).

### **Nettverksstrategien - fordeler og ulemper**

Holmquist (2010, s. 91) viser til Svensson og von Otter i sin redegjørelse over fordeler og ulemper ved lærende nettverk.



**Fordelene:**

1. Fleksibilitet. Nettverk er dynamisk og aktiviteter og formen på nettverket kan raskt tilpasses ytre forandringer og indre behov.
2. Utvikling og spredning av erfaring håndteres parallelt og er prosessinnrettet.
3. Mange enheter samarbeider noe som gir stordriftsfordeler og redusert sårbarhet. Utviklingskraften øker siden flere samarbeider.
4. Eterspørselsstyrt. Arbeidet blir konkret og resultatinnrettet siden samarbeidet har utspring i deltageres problemer og konkrete situasjon.
5. Utviklingsorientert læring stimuleres. Nettverkets åpne og fleksible form støtter proaktivitet og nytenkning.
6. Horisontalt samarbeid som bygger på frivillighet, likeverdige likestilte relasjoner og erfaringsutbytte.
7. Lettere med støttende eksperter. Kostnadseffektivt siden kostnadene for eksterne eksperter kan deles og bygge på felles kunnskapsoppbygging.
8. Holdbare forandringer. Muligheten for å gjennomføre grunnleggende forandringer som involverer sentrale aktører som gir større gjennomslag i organisasjonen.

**Ulempene:**

1. Effektiviteten er ikke bevist og det er vanskelig å vise til konkrete resultater.
2. Utydelighet knyttet til formål, metode og resultat.
3. Uklare ansvarsforhold. Hvem fører videre ideene og forslagene som kommer opp?
4. Representativ deltagelse kan være et problem siden et fåtall deltar og det er ingen bred medvirkning i organisasjonen.
5. Overføring av tilbakemeldingene fra nettverket er problematisk. Det er vanskeligheter med å overføre, forankre og lære av nettverksarbeidet i egen virksomhet. Det er en risiko for at det er for stor avstand mellom utvikling og drift. Det kan medføre at nettverket bare blir en lukket og isolert klubb utenfor organisasjonen.
6. Vanskelig å styre og ha fokus fordi målene er utydelige, uklare og motstridende. Gjerne mangel på planlegging, fokusering og framdrift.
7. Begrenset til bekreftelse. Det siste punktet av svakhetene som nevnes er risikoen for at samarbeidet handler mer om enkelt individers personlige utvikling enn utvikling av organisasjonen.

## **Læring – neste steg i modellen (2)**

Læring i nettverk er kjernen i modellen. Læring må finne sted for at nettverksdeltagelse skal ha noen hensikt og nytte. Holmquist tar for seg sentrale læringsbegrep som er sentrale i prosessen: kollektiv læring, kreativ læring og erfaringsbasert læring. Kollektiv læring er en prosess som skjer ved å samvirke og lære sammen med andre. Holmquist viser også til Ellstrøm (1992) hvor kreativ læring baserer seg på nye måter å tenke og handle på og det er mulighet og frihet til å kunne finne nye metoder og mål (Ellstrøm & Hultman, 2004). Holmquist skriver at kreativ læring skjer når grupper reflekterer over handlinger, rutiner og strukturer og det mobiliserer motreaksjoner som forsvarer det bestående. Et hinder for kreativ læring kan da være dersom man ikke endrer gamle tankestrukturer og dersom en ikke tenker annerledes enn før og ikke reflekterer over sin hverdag (Holmquist 2010). Erfaringsbasert læring bygger på at refleksjon er en viktig mekanisme for å forstå våre erfaringer og for å kunne lære av erfaringene. I samspillet mellom konkrete erfaringer og reflekterende observasjoner kan det utvikle kreativitet og ideer som igjen kan skape nye tanker og inspirere til å prøve noe nytt (Holmquist 2010). Det sentrale her er altså at det i nettverk kan forekomme hensiktsmessig og nyttig læring som gir en form for merverdi for deltagerne. Det er imidlertid viktig at dersom det ikke bare skal skje læring til glede på det individuelle plan så må utbyttet overføres til egen organisasjon for at det skal være hensiktsmessig å delta i nettverk og det leder over til neste steg i modellen.

## **Kunnskapsoverføring – neste steg i modellen (3)**

Dette steget tar for seg overføring av utbytte fra nettverket til egen organisasjon. Holmquist peker på at kunnskap kan risikere å bli værende kun hos den enkelte deltaker i nettverket. Det er viktig at læringen i nettverket omsettes til læring i organisasjonen. Læreprosessen i nettverket kan skille seg fra læreprosessen i organisasjonen og koblingen mellom dem er avgjørende for å overføre læring fra nettverket til organisasjonen (Holmquist 2010)

## **Forandring – det siste steget i modellen (4)**

Det siste trinnet i modellen dreier som om hva selve nettverkssamarbeidet skal bidra til, hva som er hensikten med utviklingsprosessen og den faktiske forandringen. Kanskje forblir ideene bare i nettverket, de implementeres ikke i organisasjonen og leder derfor ikke til endring. Holmquist viser også til Hodkinson (1996) som poengterer at når ideer skal omsettes til organisatoriske handlinger, så kreves det at ledelsen og administrasjonen fungerer. Det må

blant annet være slik at ideene systematiseres, ordnes logisk, systematiseres for å kunne kommuniseres. Det må lages en plan som må forankres i organisasjonen og personalet må motiveres og engasjeres, ressurser tilføres, rutiner og maktaspekter må sees over (Holmquist 2010, s.113). Det er også slik at organisasjonen må ha en evne til å kunne absorbere kunnskapen og ideene. For at organisasjonen skal kunne utvikle seg må derfor absorpsjonskapasiteten være tilstrekkelig. (Holmquist 2010, s115) Evnen til absorbering er altså viktig for å kunne kople egen organisasjon til nettverket. Absorbering av ideene fra deltagelse i nettverket kan hindres bla av: Enkeltdeltagerne er redde, usikre, og har lav selvtillit. Relasjoner kan hindres av regler, roller og kommunikasjonsprosessen. I organisasjonen kan hindringer være knyttet til arbeidsdeling, makt, hierarki, normer og regler. Sider ved lederskapet i organisasjonen kan også være til hinder for absorbering, f.eks. ved svikt i strategisk tenkning, deltagelse i nettverket er kanskje ikke en del av organisasjonens strategiske utviklingsprosess, arbeidet i nettverket tas ikke tilstrekkelig på alvor (Holmquist 2010, s116). Dette er eksempler på hindre som kan vanskeliggjøre kunnskapsoverføringen fra nettverk til egen organisasjon. For at forandring skal kunne skje må nettverkskunnskapen også omsettes til organisatorisk læring, forandring og innovasjon. Det må ikke bare være enkeltindivider som lærer, men det må være en kollektiv læring for at organisasjoner skal lære (Holmquist 2010, s.119).

Holmquist poengterer at prosessen fra nettverksutbyttet til effekter består av tre steg:

- 1. Nettverksdeltagerens overføring:** deltageren gjør først en vurdering av hvilke verdier i nettverksutbyttet som er relevant og interessant å ta med til egen organisasjon.
- 2. Organisasjonens absorbering:** Organisasjonen må deretter ta imot verdiene fra utbyttet, innse nytteverdien av dette bidraget og føre det videre, eventuelt foreta en tilpassing for å skape forankring og foreta beslutninger i organisasjonen.
- 3. Organisasjonsendring:** For å sikre gjennomføring forutsetter det vilje, evne, ressurser og en utløsende faktor (Holmquist 2010, s.137).

Organisasjonens absorberingskapasitet sier Holmquist og viser til Cohen & Levintal 1990 (Holmquist 2010, s.139) innebærer en evne til å innse verdien av kunnskapen, forvandle eksempler, kunnskaper, ideer og metoder til den egne organisasjons situasjon for deretter å implementere disse verdiene i egen virksomhet.

Det er avgjørende at det må være en effektiv kommunikasjon mellom nettverksdeltageren og de andre tilsatte i egen organisasjon for at det skal føre til både individuell og organisatorisk læring (Holmquist 2010, 2.138).

Oppsummert så betyr det at det er et internt behov for utvikling i en organisasjon. Organisasjonene nettversdeltagerne reflekterer rundt problemer, spørsmål og bekymringer sammen med de andre deltagerne fra andre organisasjoner. Deltagerne anvender felles refleksjoner og det blir til en kollektiv læring. Dette resulterer i nye kunnskaper og ideer utvikles. Nettverksresultatet overføres fra deltagerne til egen organisasjon hvor det absorberes og anvendes til forandring av virksomheten (Holmquist 2010, s.120). Data fra intervjuene av deltagerne i fagforum nettverket kunne si noe om deltagelse fører til læring i den enkelte organisasjon (skole).

### **Hindringer for organisatoriske effekter av nettverkssamarbeidet**

Holmquist viser i sin doktorgradsavhandling til følgende hindringer:

1. **Strategibrist.** Årsaken til hvorfor organisasjonen sender en deltager til nettverket er ikke koblet til gjennomtenkt strategi og oppfølgingsplan. Utgangspunktet er individets utviklingsbehov og ikke virksomhetens behov.
2. **Forankringsbrist.** Beslutningen om nettverksdeltagelse ved å sende en person skjer for raskt og uformelt av en leder uten at det har vært diskusjon om hensikt og mål og iblant uten kobling til den operative virksomheten.
3. **Kunnskapsoverføringshinder.** Kunnskapen som deltageren utvikler i nettverket blir bundet til nettverket. Det oppstår vanskeligheter når deltageren skal løfte kunnskapen og erfaringen fra nettverket til organisasjonen. Kunnskapen må absorberes, tilpasses og forankres i organisasjonen for å kunne bidra til forandring. Jo mindre formell makt deltageren har jo større problemer har deltageren med å kunne overføre kunnskap til egen organisasjon.
4. **Tidsbrist.** Det er gjerne mangel på tid i organisasjonen for deltagerne eller andre til å følge opp resultatene fra nettverksdeltagelse selv om deltageren selv har hatt utbytte av deltagelsen. Hverdagen medfører for liten tid til utviklingsarbeid i organisasjonen.
5. **Logisk krasch.** I nettverket dominerer utviklingslogikken, men den kolliderer ofte med drift- og utføringslogikken i organisasjonen. Det kan medføre at utviklingslogikken ikke blir prioritert (Holmquist 2010, s. 147).

## **4.0 Metode**

Kapittelet tar for seg hvilke metoder, tilnærminger og teknikker som er benyttet for å innhente og analysere data. Det er gjort rede for hvordan studien er gjennomført i ulike punkter. I metodekapittelet er det lagt vekt på å beskrive hvordan forskningsprosjektet er gjennomført på en pragmatisk/praktisk måte uten å gjengi for mye metodeteori.

### **4.1 Forskningsdesign og metode**

For å besvare problemstillingen i dette caset om fagforum i vgs., er det i denne masteroppgaven valgt en kvalitativ metode. Målet er å finne ut av hvordan deltagerne opplever fagforumet for ssr som lærende nettverk. Da er det behov for å gå i dybden for å skaffe nødvendig innsikt fra innsamlet empiri. Det vil da være best egnet med en kvalitativ tilnærming for å gjennomføre undersøkelsen. Metoden som brukes har til hensikt å være en egnet måte for å finne svar på oppgavens problemstillinger. Siden målet er å finne ut av deltagerens opplevelse av fagforum, så er fokuset på et spesifikt fenomen. Dette fokuset på fenomen leder over til fenomenologien. Fenomenologi i kvalitativ forskning prøver å forstå sosiale fenomener ut fra de perspektivene og beskrivelse av verden på den måten som den oppleves av informantene (Kvale og Brinkmann 2019). Altså slik de menneskene som blir intervjuet forstår verden, nærmere bestemt slik deltagerne forstår og opplever den verden de er i som deltagere i fagforum. Det er nettopp opplevelsen av fenomenet fagforum som skal undersøkes. Utsagnene fra deltagerne i undersøkelsen må tolkes. Forståelse av virkeligheten kan kun kartlegges ved at forskerne skaffer seg innsikt i hvordan deltagerne i undersøkelsen fortolker og legger mening i sosiale fenomener. Forskeren må selv fortolke empirien som kommer ut av intervjuene med deltagerne i undersøkelsen. Utviklingen av kunnskap er en fortolkningsprosess der den innsamlede empirien, må settes inn i en større forståelsesramme av den som utfører forskningen. En slik måte å forstå utviklingen av kunnskap betegnes gjerne for hermeneutikk (Jakobsen, 2015, s.28).

Forskningsdesign er det valgte undersøkelsesopplegget som er best egnet for problemstillingene. Det valget som gjøres av opplegg for undersøkelsen, vil ha stor betydning for gyldigheten av undersøkelsen (Jakobsen 2015, s.89). En redegjørelse av forskningsdesignet viser hvordan en planlegger å gjennomføre selve forskningsprosjektet altså studien av fagforum i dette tilfelle. I denne studien blir det brukt en variant av stegvis-deduktiv induktiv tilnærming som ligger nær opp til det Tjora kaller for en stegvis – deduktiv

induktiv metode eller forkortet til SDI (Tjora 2021). I et kvalitativt forskningsprosjekt som denne studien av fagforum er, så vil SDI være en egnet tilnærming for å prøve å finne svar på den tredelte problemstillingen. I SDI arbeider forskeren i stegvise etapper fra rådata til konsepter eller teorier. Det er en oppadgående prosess som oppfattes som induktiv, hvor det arbeides fra empiri mot teori. Det er også nedovergående tilbakekoblinger som oppfattes som deduktive, her sjekkes det fra det mer teoretiske til det mer empiriske (Tjora, 2021, s.20). For SDI-tilnærmingen er spørsmålet om generalisering helt sentralt og er et vesentlig endepunkt: Kunnskap ved konsepter eller teorier må ha gyldighet utover de undersøkte caser eller undersøkelsesutvalg for at det skal regnes som god forskning mener, mener Tjora (Tjora, 2021, s.25.) Undersøkelsen denne masteroppgaven, bruker SDI tilnærmingen og funnene fra undersøkelsen av fagforum sss gir ny kunnskap i form av funn som kan gi økt innsikt i hvordan nettverk fungerer. Selv om undersøkelsen altså bare er av et fagforum, så kan undersøkelsen antagelig gi verdifull kunnskap også om hvordan andre lærende nettverk fungerer. SDI-modellen har slik Tjora formulerer det nysgjerrighet som utgangspunkt og generaliserbar forståelse som mål (Tjora 2021, s.23). Forfatter av denne masteroppgaven er nysgjerrig på oppgavens problemstillinger. Forfatter antar at man ved å undersøke ett fagforum, ikke på alle områder og alle funn, kan generalisere til alle andre fagforum og nettverk. Men likevel kan nok funnene gi en «svakere» form for generalisering. Verdifulle funn kan indikere noe om hvordan andre lærende nettverk fungerer.

Når spørsmålene er blitt stilt ut fra intervjuguiden er spørsmålene knyttet opp til teori. Enkelte vil kanskje kunne hevde at spørsmålene burde vært åpne, frie fra teori for å ha en mer åpen tilnærming for å skaffe opplysninger om hvordan deltagerne oppfatter fagforum. Det er imidlertid også med et helt åpent spørsmål som ikke er knyttet til teori sist i intervjuguiden hvor deltagerne kan formidle det de selv ønsker å komme med av relevans for undersøkelsen. Spørsmålene er langt på vei er en operasjonalisering av teorien særlig til knyttet til Holmquist modell for lærende nettverk. Det har blitt samlet inn informasjon og undersøkt gjennom individuelle intervju hvordan deltagerne oppfatter fagforum som lærende nettverk. Hensikten er å finne ut hvordan virkeligheten oppleves og fortolkes av deltagerne i fagforum. Innsamlet empiri er blitt systematisert og analysert. Det er fagforum for SSR som er blitt undersøkt. Fagforumet har medlemmer fra skolene som tilbyr utdanningsprogrammet SSR.

## 4.2 Utvalget

Det er et intensivt forskningsopplegg med få antall enheter som skal undersøkes. Man kan betrakte fagforumet som en (kollektiv) enhet som igjen består av de enheter som deltar i fagforum (om kollektive enheter, se Jacobsen 2015). Siden fagforum består av 9 deltagerer fra skolene, er det beste å intervju dem alle. Målet var å intervju alle deltagerne fra skolene i fagforum srr. Bare en deltagerne i fagforum ble ikke med på undersøkelsen. Det fremkom ikke en konkret avvisning av å delta. Det fremkom derimot ikke et endelig svar på henvendelsen om deltagelse, slik undersøker oppfatter det. Studiet tar for seg skoleåret 20/21 og 21/22, men respondentene forteller i noen tilfeller også om fagforum som har vært tidligere. Som tidligere nevnt tidligere tilbyr 8 skoler i Agder salg, service og reiseliv (ssr) skoleåret 21/22. I fagforumet deltar 1 representant som kalles fagkontakter fra hver av disse skolene samt en fagforumsleder fra en av skolene, altså totalt 9 personer fra skolene. I oppgaven blir fagkontaktene oftest omtalt som deltagerer. Fagforumsleder som jo også er deltager, blir omtalt som fagforumsleder.

I de tilfellene fagforum arrangerer større samlinger vil det også kunne være andre deltagerer og da særlig flere faglærere og eventuelt avdelingsledere fra de ulike skolene. Det deltar gjerne en representant fra opplæringskontoret som er knyttet til SSR på fagforumsmøter. Deltager fra opplæringskontoret er ikke intervjuet, siden kun de som er faste deltagerne fra skolene skal undersøkes, for å forsøke å finne svar på den tredelte problemstillingen. Det hadde imidlertid vært interessant å vite noe om hvordan næringen representert ved opplæringskontoret oppfatter fagforum, men dette er altså ikke undersøkt i denne studien.

I undersøkelsen av fagforumet ble det foretatt en innsamling av primærdata ved å foreta individuelle intervju av hver enkelt av deltagerne fra skolene (fagkontaktene og fagforumsleder). Siden kun 9 deltagerer (fagkontakter inkludert fagforumsleder) utgjør hele populasjonen i fagforumet fra skolene, så har målet vært å få intervjuet alle 9. Å intervju 9 enheter er relativt mange og krevende, men det er overkommelig. 8 deltagerer inkludert fagforumsleder gav endelig positivt klarsignal for å bli intervjuet for å delta i denne undersøkelsen. Når så mange som 8 av 9 har svart på undersøkelsen, så er det neppe av stor betydning for undersøkelsen at en deltager ikke besvarte undersøkelsen. Et ekstra intervju ville sannsynligvis ikke hatt avgjørende innflytelse på oppgavens konklusjoner.

Fagforumslederen er i utgangspunktet valgt for 2 år, 20-22. Det har imidlertid vært et skifte av fagforumsleder for skoleåret 21/22 for SSR. Bare den nåværende fagforumsleder er intervjuet. Det er en mulig svakhet i undersøkelsen at ikke forrige fagforumsleder også er intervjuet, men det ble ikke aktuelt å gjøre dette siden fokuset er primært på hvordan fagforum fungerer nå.

Et alternativ for å undersøke fagforum hadde vært å ta et tilfeldighetsutvalg på 5-6 av praktiske grunner for å gjøre det enklere å ferdig undersøkelsen på kortere tid. Men det viste seg at å intervju 8 deltagere gikk relativt rask og effektiv. Det er heller ikke slik at formålet med studiet er å gi en absolutt generalisering fra et fagforum til alle andre fagforumer. Det er likevel et håp om at denne undersøkelsen kan gi en indikasjon på hvordan fagforum oppleves og hvordan nettverk fungerer og at det kan motivere til forskning også på andre fagforum og andre nettverk. Undersøkelsen av fagforum SSR vil antagelig også gi en indikasjon på hvordan andre fagforum fungerer. Forhåpentligvis vil undersøkelsen av fagforum være et lite bidrag til å styrke kunnskapen om hvordan nettverk fungerer eller ikke fungerer. Det kunne vært interessant å undersøke alle fagfora i Agder (23 stk. innen ulike fagområder) og gjerne gått mer i bredden ved en kvantitativ spørreundersøkelse, men det er ikke hensikten med denne undersøkelsen. Et annet alternativ ville vært å ta en kvalitativ undersøkelse av et tilfeldig utvalg av de 23 fagforaene for å gå i dybden for å finne ut noe mer om alle fagforaene i Agder, men valget er kun å undersøke fagforumet for SSR.

I tillegg til innsamling av primærdata gjennom intervju, ble det samlet inn sekundærdata ved å se på data som foreligger i dokumentform for å se særlig på hva som har vært målet med å etablere fagforum. Disse dokumentene har dannet grunnlaget for å skrive kapittel 2.0 som omhandler og beskriver fagforum. Dokumenter knyttet til opprettelsen av fagforum er de viktigste dokumenter (sekundærdata), men også dokumentet regionplan Agder 2030 er trukket inn i undersøkelse for kort å kunne si noe om utfordringer fylket står overfor.

### **4.3 Intervjuguide og datainnsamlingsmetode**

Tillatelse fra NSD til å gjennomføre undersøkelsen ble innvilget 17.03.2022. Godkjenningen viser at undersøkelsen ble godkjent til å være i samsvar med personvernreglene. Etter det ble det sendt ut et informasjons- og samtykkeskjema til de som var ønsket at skulle delta i forskningsprosjektet «Fagforum som lærende nettverk», se vedlegg 4.



Intervjuene ble foretatt ved hjelp av intervjuguide og samtalene ble tatt opp som digital lydfil. Det ble også tatt notater underveis mens lydopptaket pågikk. Disse notatene ble imidlertid ikke brukt til, men ble foretatt i tilfelle det tekniske skulle svikte. Alt det tekniske fungerte fint og lydfilene ble lagret i nettskjema-appen og sendt til nettskjema.no. Lydfilene hadde ganske god lyd og bare svært sjeldent var det enkelte ord som var noe utydelige. Derfor gikk det greit å transkribere alle intervjuene fra hver lydfil.

### **Intervjuguiden**

Intervjuguiden ble sendt ut på forhånd til respondentene slik at de kunne være forberedt på hvilke hovedspørsmål de ville få på intervjuet. Hele intervjuguiden med innledning og spørsmål til respondentene er vedlegg 2 i masteroppgaven. I intervjuguiden så er spørsmålene forsøkt utarbeidet på en så god mulig måte for å kunne operasjonalisere teorien som brukes i oppgaven. Spørsmålene er utarbeidet slik at de skal kunne gi relevant empiri til å besvare oppgavens problemstillinger. Intervjuguiden består av 5 hovedspørsmål. Det er likevel lagt på et siste spørsmål nummer 6 til slutt i intervjuguiden som åpner for at respondentene har fått anledning til å formidle andre ting de ønsker og mener er av relevans som de ikke har fått fortalt eller blitt spurt om.

Intervjuguiden har en struktur hvor spørsmålene ble stilt etter hverandre, men av og til gikk vi tilbake til enkelte spørsmål. Deltagerne i undersøkelsen kunne svare fritt ut fra hovedspørsmålene uten avbrytelser fra intervjuer. Andre relevante oppfølgingsspørsmål ble stilt underveis der hvor dette ble vurdert som formålstjenlig for å skaffe så god relevant informasjon som mulig. Spørsmålene i intervjuguiden er særlig knyttet til teorien til Holmquist og spørsmålene er et forsøk på å operasjonalisere teorien til Holmquist om lærende nettverk og modellen hans for utviklingsprosess. Spørsmålet knyttet til systematisk tenkning og systematisk læring er også knyttet til Senges sin teori om de fem disipliner med vekt på systemtenkning. Spørsmålet om ledelsen legger til rette som handler om fasilitering og tilrettelegging og er knyttet til Agranoff sin nettverksteori. Fullan og Quinns teori om å utvikle samarbeidskulturer ligger også hele tiden som et teoretisk bakteppe i denne oppgaven. Teoriene som brukes i oppgaven har dannet et grunnlag for å formulere de spørsmålene som er i intervjuguiden. Det er likevel helt tydelig at intervjuguiden har spørsmål som særlig er relevante for å kunne bruke teorien og modellen til Holmquist. Særlig viktig har det vært

viktig å stille oppfølgingsspørsmål der hvor respondentene har hatt problemer med å forstå spørsmålene fra intervjuguiden eller dersom svarene har vært noe mangelfulle.

#### **4.4 Intervjusted for de individuelle intervjuene**

Målet var å intervju alle respondentene ansikt til ansikt i trygge og kjente omgivelser. Det førte antagelig til at respondentene ble mer avslappe, trygge og mer komfortable under intervjusituasjonen. Det har også vært viktig å avsette nok tid til intervjuet slik at det situasjonen kan bære preg av ro, få til en god kommunikasjon og skape en tillitsbasert atmosfære uten for mye distraksjoner. Det er imidlertid viktigst å finne tid og sted som respondentene føler er best for dem. Derfor ble det også foretatt andre løsninger.

To av intervjuene ble foretatt på intervjuers kontor i arbeidstiden. Siden intervjuer er avdelingsleder med mange henvendelser til kontoret, så var det en relevant fare for avbrytelser under intervjuene. Ved å henge lapp på døren om at intervjuer pågår samt sette telefoner på lydløs ble intervjuene heldigvis ikke utsatt for avbrudd og forstyrrelser. Fire av intervjuene ble foretatt på arbeidsplassen til respondentene i arbeidstiden. De to siste intervjuene ble foretatt på teams av praktiske årsaker knyttet til distanse og at intervjuene ble foretatt i påskeuken da respondentene hadde fri fra jobb og intervjuene ble foretatt på kveldstid. Intervjuet på teams ble ikke foretatt med opptaksfunksjonen i teams, men med den godkjente diktafonappen som omtales nedenfor. Intervjuene varierte noe i lengde, men de varte i gjennomsnitt i overkant av en halvtime. Siden intervjuene med unntak av to av dem ble foretatt på enten eget arbeidssted eller hjemme så er det grunn til å tro at respondentene fant det avslappende og bli intervjuet i kjente omgivelser og derfor behagelig å svare på spørsmål. Det virker ikke som at det var noen svakhet knyttet til å bli intervjuet på teams. Det var også forslag fra de to som ble intervjuet på intervjuers kontor om at intervjuene kunne foretas der. Alt i alt var det slik intervjuer oppfatter det at intervjusituasjonen var god og at situasjonen ikke har påvirket den informasjonen som ble gitt.

#### **4.5 Transkribering av lydfiler**

Lydfilene er transkribert ordrett. Kremting, enkelte små ord som er utydelig uttalt er utelatt fra transkriberingen. Mange av respondentene har tydelig dialekt, mens ordene i transkriberingen er nedskrevet på bokmål. Det ble transkribert i alt 8 intervjuer. Det ble totalt 45 tettekrevne sider med transkriberte data. Etter å ha foretatt 8 intervjuer har det framkommet mye informasjon. Svarene fra respondentene har gitt informasjon som gir et godt empirisk

grunnlag til å kunne analysere og svare på problemstillingene som er reist i denne masteroppgaven. Punkt 4.6 om analyse av data berører også de transkriberte intervjuene. I kapittel 5 blir det presentert aktuelle og relevante utsagn fra fagforumsdeltagerne i form av sitater. Sitater fra respondentene gir gode og relevante opplysninger knyttet til hvert spørsmål som er reist knyttet til undersøkelsens tre problemstillinger. Transkriberingen er av opptakene gjort med godkjent diktafonapp på mobilen og fra Nettskjema.no. Det var som tidligere nevnt ingen tekniske utfordringer underveis og teknologien fungerte derfor utmerket.

#### **4.6 Analyse av data**

Analysetilnærmingen som er valg i forbindelse med analysen av den kvalitative undersøkelsen er basert på den stegvis – deduktive induktive metoden (SDI) som det vise til i punkt 4.1. SDI er valg på grunn av metoden kan skape en ro, eller en trygghet ved å utvikle en tiltro til at empirien, unngå forhastede konklusjoner, jobbe skrittvis og skape en systematikk i forskningen (Tjora 2021, s217). Tilnærmingen har vist seg godt egnet til kvalitative analyser av kvalitative forskningsopplegg. De 8 intervjuene varte fra omtrent 25 til 37 minutter. Det var ikke nødvendig å foreta lengre intervjuer siden det kom mye relevant empiri fra intervju spørsmålene i intervjuguiden og de oppfølgingsspørsmål som ble stilt. De transkriberte intervjuene ble kodet tett opp til empirien og kodene er derfor det som kalles for empirinære koder (Tjora 2010, s.219). Empirinære koder er godt egnet for å analysere empiri etter SDI tilnærmingen. Kodene ble imidlertid ikke bare empirinære, men også nære teorien til Holmquist. Sentrale funn er skrevet med uthevet skrift/overskrifter i analysene i kapittel 5.

#### **Praktisk om transkribering og bruk av oversiktsskjema**

Den empiriske undersøkelsen er analysert med utgangspunkt i de transkriberte intervjuene. Først markerte jeg med ulike farge opplysninger, nøkkelord, temaer og svar som passer til de ulike spørsmål og problemstillinger. Sentrale funn fra undersøkelsen ble satt inn i et skjema/matrisen i forhold til hva som ble svart på de ulike spørsmålene og satt inn i matrisen under hvilken deltager skolen kom fra. Skolene nevnes ikke med navn. Deltagerne benevnes bare som å komme fra skoler som kun benevnes med ulike bokstaver. Fagforumsleder er imidlertid satt inn som egen kolonne og er derfor lett gjenkjennelig. Skjema gir en oversikt over sentrale funn fra undersøkelsen, se vedlegg 5. En rekke sentrale sitater av respondentenes utsagn er med i kapittel 5. Utsagnene som er sitert er presentert, analysert og drøftet. Empirien fra undersøkelsen i form av sitater i masteroppgavens kapittel 5 gir

funn/resultatene som er analysert. Drøfting i forhold til oppgavens tre problemstillinger finnes i kapittel 6. Når det gjelder selve skjemaet i vedlegg 5, så er både problemstillinger og spørsmål lagt inn i skjemaet. Skjemaet/matrisen gjør det enklere for å få en oversikt over sentrale resultater. Et utfylt skjema vil også, for enkelte lesere, være en grei oversikt over sentrale empiriske funn, selv om skjemaet sikkert kan være noe tunglest.

#### **4.7 Validitet/reliabilitet**

Validitet og reliabilitet må sikres på en best mulig måte i undersøkelsen for å sikre god kvalitet på studien. Validiteten sier noe om hvor gyldig undersøkelsen er. Reliabiliteten sier noe om hvor pålitelig undersøkelsen er. Denne undersøkelsen er basert på individuelle intervju for å få personlige synspunkter på fenomenet hvordan deltagerne oppfatter fagforum ssr. Det er grunn til å tro at spørsmålene som er stilt er så relevante at de bidrar til validitet ved at svarene gir gyldig informasjon til å nyttes i analyse og drøfting av oppgavens problemstillinger.

Reliabiliteten ved undersøkelsen er viktig for å kunne få relevant informasjon fra de individuelle intervjuene som er så pålitelige som mulig. Jacobsen (2015) peker på at under individuelle intervju, det oppstår både en intervju-effekt og kontekst-effekt. Disse sidene av intervjuet er også noe berørt tidligere i dette kapitlet om metode. En mulig intervju-effekt kan være at intervjuers tilstedeværelse fører til spesielle resultater. Det har under intervjuene vært viktig for intervjuer å fremstå ærlig, objektiv, rolig, men interessert og engasjert. Forhåpentligvis har intervjuer klart å skape en situasjon som ikke svekker kvaliteten på informasjonen som respondentene gir. På den andre siden, så er intervjuer selv avdelingsleder for en skole med salg, service og reiseliv samt også har personalansvar for en av respondentene. Det vil være en fare for at en slik posisjon og relasjon vil kunne skape uønskede resultater og derfor ha en negativ intervju-effekt. I informasjon og samtykkeskjemaet som ble sendt deltagerne, så nevnes det også at intervjuer har personalansvar for en av deltagerne i undersøkelsen. Det presiseres der at det ikke vil påvirke forholdet til arbeidsgiver og egen skole hva vedkommende deltager svarer. Det er imidlertid viktig å påpeke at det alltid vil være en potensiell fare for at reliabiliteten, altså påliteligheten kan svekkes og bli påvirket av intervjuers tilstedeværelse og dermed også hvem intervjuer er og hvilken relasjon det er mellom intervjuer og den intervjuede. En måte å redusere slike farer på er å la en annen person foreta intervjuene. Dette ble ikke gjort i denne undersøkelsen. Det er også mulig slik

Jacobsen (2015) skriver at det kan oppstå en konteksteffekt under intervjuene. Det betyr at stedet hvor intervjuene blir foretatt kan påvirke og reliabiliteten, altså påliteligheten av undersøkelsen. Det er tidligere nevnt at hvor intervjuene er foretatt er gjennomtenkt og at det i størst mulig grad har blitt gjennomført på steder som respondenten kjenner godt eller på steder de selv har ønsket å bli intervjuet. Fire av respondentene ønsket å bli intervjuet på egen arbeidsplass, to respondenter ble intervjuet etter eget ønske på intervjuers kontor fordi det var praktisk for dem. To respondenter ble av praktiske årsaker intervjuet på teams og en deltager i fagforum ble ikke intervjuet. Det at deltagerne var positive til intervjusted bidrar til å redusere negative kontekstuelle effekter. Det er heller liten grunn til å anta at teams intervjuene var et problem siden stedet hvor respondentene befant seg var det stedet de selv ønsket å være under intervjuene og inntrykket intervjuer sitter med er at kommunikasjonen gikk lett, effektivt og hyggelig. Det er grunn til å tro at undersøkelsen foretatt med de individuelle intervjuene har høy grad av reliabilitet og at det derfor har fremkommet pålitelig informasjon fra intervjuene. I tillegg kan det nevnes at transkriberingen av lydfilene er gjort nøyaktig og ordrett (se nærmere om transkribering i dette kapitlet) og det er med på å sikre reliabiliteten ved at pålitelige og riktig gjengitt informasjon danner grunnlag for analyse og drøfting i oppgaven.

På bakgrunn av det som er beskrevet over så er det grunn til å tro at undersøkelsen kjennetegnes av høy grad av både gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). Dette medfører at det er god grunn til å tro at man kan stole på undersøkelsen og de resultater som kommer frem. Det vil uansett alltid være en fare for at respondentene kan ha svart noe annet enn de mener, eller at de ikke har gitt fullstendige svar av ulike årsaker. Det er ikke grunn til å tro at deltagerne ikke har gitt troverdige og sannferdige opplysninger. Det er grunn til å anta at respondentene har gitt gode og pålitelige svar på hvordan de oppfatter sin deltagelse i fagforum ssr.

#### **4.8 Etiske refleksjoner og mulige feilkilder**

Når undersøkelser av hvordan mennesker oppfatter fenomener blir foretatt og når de intervjues så kan det tenkes få konsekvenser for personene. Noen kan blant annet være opptatt av hvilke konsekvenser får det for eget arbeid og relasjoner til kollegaer, egen leder og arbeidsgiver. Derfor vil deltagerne og også den som foretar undersøkelsen være opptatt av at personvernet ivaretas på en god måte.

NSD godkjente som nevnt tidligere i oppgaven denne undersøkelsen av fagforum og konkluderer med at undersøkelsen er i samsvar med reglene for personvern. Det ble også i sendt ut et skriv som kalles «Informasjons og samtykkeskjema». Her skrev deltagerne under på en samtykkeerklæring om at de ville delta i undersøkelsen og bli med på et intervju. Det har vært viktig at deltagerne i undersøkelsen når de siteres, at de kun omtales som deltager fra en skole som er tildelt en konkret bokstav. Ingen skole nevnes med navn. Det at fagforum for SSR kjennetegnes av at det er et lite miljø gjør det sikkert likevel mulig for mange å gjette seg til hvem som har svart hva. I tillegg er det jo bare en fagforumsleder og vedkommende omtales som det, så hva fagforumsleder svarer gjør det enkelt å finne ut hvem det er.

Det har ikke vært viktig for å kunne besvare problemstillingene i denne undersøkelsen å vite hvilken skole deltager kommer fra. Dersom respondentene gjenkjennes behøver det ikke være et stort problem, siden denne undersøkelsen ikke regnes som å være av særlig sensitiv type. Likevel kan det oppfattes som lite ønskelig for enkelte dersom det hadde fremkommet hva de ulike respondentene fra de ulike skolene hadde sagt under intervjuet. Derfor er respondentene anonymisert i oppgaven og skolenavnene blir derfor ikke nevnt. Det at deltagerne kun omtales som å komme fra en skole og blir tildelt en bestemt bokstav er med på å minimere sjansen for gjenkjenning av deltagerne. I lydfilene som slettes etter prosjektslutt, senest 15. august, nevnes derimot deltagerne selv ofte hvilken skole de kommer fra, men det kommer likevel ikke med i selve masteroppgaven.

Intervjuer er avdelingsleder på en av de videregående skolene i Agder, har personalansvar for en av deltagerne i fagforum og er dermed ansatt i Agder fylkeskommune. Fagforum er opprettet av Agder fylkeskommune og er en del av skolesystemet i Agder. Dermed kan en si at intervjuer er med på å forske på egen organisasjon. Det medfører at det er viktig at intervjuer som skriver masteroppgave er etisk bevisst sin rolle og ikke på noen som helst måte må ha en adferd og kommunikasjon som kan tenkes å påvirke de som er deltagere i fagforum når de deltar i undersøkelsen.

Det må ikke forekomme noe form for press for å delta i undersøkelsen. Det fremkommer også i informasjons- og samtykke skjemaet at all deltagelse er frivillig. Det er også slik at kun relevant informasjon siteres i masteroppgaven. Eventuelle irrelevante kommentarer er bevisst unnlatt å bli gjengitt i oppgaven. Det er imidlertid likevel slik at kroppsspråk, sukk, stønn og

kommentarer som i første omgang kan oppfattes som på siden og være irrelevant likevel kan si noe om hvordan fagforum oppfattes. Det har bare blitt presentert utsagn i form av sitater som er saklige og relevante for problemstillingene. Det kan imidlertid også poengteres at deltagerne har vært saklige, fokuserte og engasjerte under intervjuene. Det kan være en mulig feilkilde at respondentene svarer det som forventes av dem og at dette kanskje kan oppstå i større grad når intervjuer er en avdelingsleder i Agder fylkeskommune. Intervjuer som er forfatter av masteroppgaven, er imidlertid av den oppfatning at slike forventningseffekter ikke har vært et problem.

Det har vært viktig for intervjuer å ikke formidle egne synspunkter på fagforum siden det vil kunne oppfattes som uetisk og kan påvirke respondentene. Likevel kan det ikke utelukkes at å bli intervjuet av en leder i Agder fylkeskommune, som er avdelingsleder på en av skolene som også er representert i fagforum sss, kan ha uønskede effekter når svar skal gis. Det er også viktig at når empirien analyseres og drøftes at dette blir gjort så godt som mulig, uten å være påvirket av undersøker sin tidligere erfaring og informasjon om fagforum som undersøkes. Data fra undersøkelsen skal elimineres når forskningsprosjektet er ferdig. Lydfiler og transkriberte data vil bli slettet senest 15. august 2022 når forskningsprosjektet er gjennomført. Selve masteroppgaven har leveringsfrist 15. juni 2022.

## 5.0 Resultater og analyse av empiri

I kapittel 5 presenteres resultatene (funnene) fra den kvalitative undersøkelsen. Drøfting av funn i forhold til teori og problemstillinger kommer i kap.6. Problemstillingene med tilhørende spørsmål fra intervjuguiden vises også her i innledningen til kapitel 5.

Problemstilling 1: I hvilken grad oppleves fagforum i videregående skoler som lærende nettverk?

Spørsmål 1: Hva er din hensikt med å delta i fagforum og hva oppfatter du er din egen organisasjons hensikt med at du deltar i nettverket fagforum?

Spørsmål 2: Hvordan oppleves fagforum som en arena for felles refleksjon?

Problemstilling 2: I hvilken grad bidrar deltagelse til læring og utvikling hos den enkelte skole?

Spørsmål 3: Opplever du at deltagelse i fagforum får nyttige effekter i egen organisasjon som kan bidra til ønskede endringsstrategier, problemløsning og skoleutvikling?

Spørsmål 4: Fører felles refleksjon fra deltagelse i nettverket til at det blir systematisk tenkning og systematisk læring i egen organisasjon/skole og hvordan legger ledelsen på egen skole til rette for at dette skal skje?

Problemstilling 3: Hva kan forklare at fagforum virker eller ikke virker?

Spørsmål 5: Hva mener du at kan forklare at fagforum virker eller ikke virker som et nettverk som kan gi nyttige og hensiktsmessige positive bidrag til skoleutvikling og kunnskapsoverføring fra nettverket til egen organisasjon?

Generelt peker flere av deltagerne i fagforum på at det foregår en positiv utvikling av fagforum og at fagforumsleder gjør en god jobb med å få fagforum til å utvikle seg til en egnet arena for felles refleksjon. Flere av deltagerne føler at særlig samarbeidet, erfaringsutvekslingen og utvikling av ideer rundt yrkesfaglig fordyping (YFF) har vært et vellykket felt hvor arbeidet i fagforum har ført til positive effekter, problemløsning og skoleutvikling på egen skole. Arbeidet med YFF har sikret gode opplegg for utplassering av elever i praksis. Det indikerer at fagforum oppleves som et lærende nettverk og at det har fått positive effekter på egen skole. Som det vil framkomme av resultatene (funnene) i dette



kapitlet, så indikerer det at det er flere hindringer og utfordringer når det gjelder å få overført det som skjer i fagforum til egen skole.

I delkapittel 5.1 presenteres en oversikt over hvilken rolle fagforumsdeltagerne har på egen skole. Dette kan si noe om hvorfor skolen, har valgt å sende den ansatte til fagforum og det kan derfor ha noe å si for hensikten med deltagelsen. Hoveddelene av kapitlet er kapittel 5.2 som består av resultater, altså funn fra undersøkelsen og analyse av funnene. Det vil være en analyse av empirien knyttet til hvert av spørsmålene fra intervjuguiden. I vedlegg 5 blir det presentert en skjematisk oversikt som er i matriseform over noen kortfattede svar fra deltagerne knyttet til hvert spørsmål under hver problemstilling. Det er en forenklet sammenfatning av svarene fra deltagerne.

### **5.1 Oversikt over deltagerne i fagforum SSR sin rolle på egen skole**

I løpet av intervjuene kommer alle deltakerne inn på hvilken rolle de har på egen skole.

**Skoleleder:** 2 deltagere. En av disse er både avdelingsleder og assisterende rektor.

**Fagkoordinator/fagutvikler:** 3 deltagere.

**Faglærer** (som ikke har noen av funksjonene nevnt over): 3 deltagere.

Det er 9 deltagere i fagforum, men oversikten over viser kun de 8 deltagerne som har deltatt på intervjuene. Det at fagforumet består av 2 ledere, 3 fagkoordinatorer/fagutviklere og 3 faglærere viser at det er en tydelig forskjell blant skolene hvilken rolle deltagerne har i egen organisasjon. Det kan si noe om hvilken hensikt både deltager selv har og den enkelte skole har med hensikten med deltagelse i fagforum. Funn knyttet hensikten vil bli belyst videre i kapittel og i drøftelsen av problemstilling 1 senere i kapittel 6. En av avdelingslederne fra en av skolene er tildelt rollen som fagforumsleder, altså leder av selve fagforumet.

### **5.2 Presentasjon av resultater knyttet til spørsmålene i intervjuguiden**

I delkapittel 5.2 presenteres resultater, altså funn strukturert tematisk, ut ifra spørsmålene.

Spørsmål og sentrale funn er skrevet med uthevet skrift. Aktuelle sitater fra fagforumsdeltagerne blir brukt for å underbygge funnene i undersøkelsen. For å gi svar på problemstillingene ville det holdt med noen få sitater. Det er likevel et bevisst valg å ta med mange sitater, fordi det fremkommer flere interessante opplysninger og synspunkter som leserne av masteroppgaven antagelig vil ha interesse av å lese. Særlig vil dette kunne ha interesse for deltagerne i fagforum og for skolene.

### **5.2.1 Spørsmål 1. Hva er din hensikt med å delta i fagforum og hva oppfatter du er din egen organisasjons hensikt med at du deltar i nettverket fagforum?**

#### **Deltagers hensikt – dele kunnskaper, ideer og felles refleksjon**

#### **Egen organisasjons hensikt – noe uklart hva som er egen organisasjons/skolenes hensikt**

Det er tydelig at deltagerne i fagforum stort sett har samme hensikt med sin deltagelse i fagforum for salg, service og reiseliv. De ønsker å delta i et fagforum hvor de ønsker å dele kunnskaper og ideer. De ønsker felles refleksjon som kan være nyttig for dem selv og skolen de jobber på. Dette vil kunne føre til en hensiktsmessig utvikling individuelt for deltagerne og til skoleutvikling for skolene. Det kan være noe uklart hva som er skolens hensikt, oppgir noen deltagerne. Hva som deltagerne oppfatter som hensikten med deltagelse i fagforum kan ha betydning for i hvilken grad de oppfatter fagforum som lærende nettverk. Det er en rekke sitater fra deltagerne som er av relevans for problemstillingen i oppgaven. Sitatene viser viktige funn fra undersøkelsen av hvordan deltagerne oppfatter sin egen hensikt og egen organisasjons hensikt med deltagelse. I noen sammenhenger kan det være noe uklart om deltagerne skiller egen hensikt og egen skoles hensikt eller om de ikke skiller mellom dette.

**Skole A:** «Det er jo det med å utveksle erfaring med de andre representantene, andre skolene da». «eksamensoppgaver og sånne ting eller undervisning da».

Her nevnes erfaringsutveksling som en viktig hensikt knyttet til undervisning og eksamen.

**Skole B:** «Min hensikt er å få kompetanseheving både for meg selv og inn på SR avdelingen...praktiske løsninger og samarbeid og erfaringsdeling med de andre skolene.» «Jeg føler ikke det er et klart mandat fra skolen om hva vi skal oppnå med fagforum.» «Håper at det er et av de samme hensiktene som det jeg har.»

Deltager B viser til at for egen del så er erfaringsdeling, kompetanseheving og samarbeid hensikten, men hva som er skolens hensikt er uklar.

**Skole C:** «Skolens hensikt er jeg litt mere usikker på.» Det kan være ting rundt skolens intensjon som jeg ikke vet om.»

Det oppfattes altså som usikkert hva skolen ønsker å oppnå med fagforum og det kan tyde på deltager oppfatter skolens egen hensikt med deltagelse som uklar. Her ser vi at egen kompetanseutvikling oppgis som hensikt for deltageren, men at hensikten også er samarbeid og erfaringsdeling mellom skolene. Analyse av svarene viser alltså at det blant enkelte oppfattes som noe usikkert hva som er skolen/egen organisasjons hensikt med deltagelsen i fagforum. Det er imidlertid også noe forskjellig hensikt i forhold til hvilken rolle deltagerne har på egen skole. Skillet går særlig på om deltager er avdelingsleder eller om deltager er faglærer eller fagutvikler/fagkoordinator. Hovedskille er mellom avdelingsleder og de andre rollene på egen skole. Lederne virker som å være noe mer opptatt av drift og administrasjon, mens de andre deltagerne mer er opptatt av erfaringsdeling. Fagutviklere/fagkoordinatorer peker på at det er naturlig for dem at de er med i kraft av sin rolle på egen skole. Alle deltagerne ser et behov for samarbeid og det nevnes ofte gjerne erfaringsutveksling, det å dele kunnskap, egen utvikling og utvikling av utdanningen innenfor salg, service og reiseliv. Fagforumsleder har et ønske om å reetablere et fagforum for sssr som fungerer som en arena for felles refleksjon. En av deltagerne (skole E) som er avdelingsleder oppgir at en viktig hensikt er å kunne sortere oppgaver. Deltagerne svarer noe ulikt med hensyn til hva de oppfatter at skolens hensikt med deltagelse er. Deltagerne kan også føle seg noe usikre på hva hensikten med deltagelse er. Svarene kan sprike fra tydelig usikker, til at hensikten er ønske om samarbeid og erfaringsutveksling, til konkrete oppgaver som det å lage eksamensoppgaver (skole A) og det være til stede der beslutninger tas (skole F om beslutninger).

Det fremkommer ellers at det kan oppfattes som noe usikkerhet om fagforum er ment å være en arena for felles refleksjon eller om skoleeier heller har til hensikt å bruke fagforum som et eget administrativt apparat som skal hjelpe utdanningsavdelingen. Dette nevnes særlig spesifikk fra deltager fra skole E. Deltager E fokuserer mye på skoleeier når deltager snakker om egen organisasjon. Det kan altså være slik at enkelte deltagere med egen organisasjon har fokusert på skoleeier, men langt de fleste har fokusert på egen skole når de snakker om egen organisasjon. Det er likevel et inntrykk av analysen av deltagerne at skolene i ulik grad oppfatter egen skole som tydelige nok på om hva som er skolens hensikt med deltagelse. Blant annet kommer det frem at deltagerne er med i forum fordi det forventes av dem og at de derfor må delta. Deltagerne er likevel positive til deltagelse uansett hvordan de er havnet der og det kommer frem at det er hensiktsmessig for dem å være med.

**Skole C:** «Min hensikt med å delta i fagforum er at jeg tenker at vi må samarbeide for å komme videre og forbedre oss». «Skolens hensikt er jeg litt mere usikker på.»

Deltagerens hensikt er altså samarbeid, mens deltager er usikker på skolens intensjon. Det er også slik at deltagerne kan føle at de de ikke hadde en klar hensikt med sin deltagelse i fagforum særlig i starten. Det kan illustreres med følgende sitat:

**Skole D:** «ledelsen på sin side har ikke vært veldig involvert i det arbeidet. «Det hadde vært positivt hvis de fikk mer innsikt i arbeidet vi gjør.»

Når skole D peker på at ledelsen ved skolen har vært lite involvert i arbeidet knyttet til fagforum og at de har for lite innsikt, kan det tyde på at hensikten fra skolens side for deltagelse i fagforum er for utydelig.

**Skole E:** «Jeg er jo avdelingsleder på salg, service og reiseliv og min organisasjons sin hensikt er jo at vi ønsker samarbeide med de andre som driver opplæring i disse økonomifagene og da særlig salg, service og reiseliv for vi ser at det kan ha mye positiv med å samarbeid inn mot disse fagene. At jeg deltar er nok en midlertidig ordning» «Hensikten at jeg er der og ikke lærerne er at erfaringene fra første året med fagforum er at utdanningsavdelingen på fylket tillegger forumet mye flere administrative oppgaver enn det som vi egentlig var vant til i Vest-Agder. Også har jeg fagutviklerne mine på baksiden som kommer til å gå tettere inn i fagforum senere» «Det var min hensikt da med å gå inn som avdelingsleder å sortere litt i de oppgaver som kommer.» «Vi ønsker en arena for felles refleksjon,». «Så egen organisasjons hensikt den er jo mer i tråd med det som de sentralt har sagt vi skal drive med enn det jeg synes de faktisk fokuserer på for jeg synes de prøver å gjøre det til et administrativt ledd, en slags saksbehandlingsenhet for utdanningsavdelingen med litt uklare rammer og mandater.»

Deltageren fra skole E oppgir som sin hensikt å sortere i arbeidsoppgaver som følge av at utdanningsavdelingen tildeler fagforum administrative oppgaver. Deltager er avdelingsleder og ser på det som en midlertidig ordning med egen deltagelse. Det er hensikten for skolen å sende lærer som deltager etter hvert og at hensikten med å delta blir å være del av en arena for felles refleksjon.

**Skole F:** «Jeg fikk beskjed fra min sjef, avdelingsleder om at jeg måtte, at jeg skulle stille da. Jeg tenker det er en naturlig del av arbeidsoppgaven som fagutvikler tenker jeg.».

Utsagnet fra skole F illustrerer at det for deltagerne også oppfattes som naturlig å være med i kraft av sin funksjon på egen skole. Det oppfattes som naturlig og hensiktsmessig at skolene vil ha fagutvikler som deltager i fagforum.

### **Fagforumsleders hensikt – reetablere og utvikle fagforum**

**Fagforumsleder forteller følgende:** «Rektor der hvor jeg jobber som fikk ansvaret for dette fagforumet igjen og jeg ble bedt om å lede det da på vegne av rektor». «Så min hensikt og organisasjonens hensikt er først og fremst å dra i gang og etablere dette forumet og så etter hvert utvikle det da videre». «Jeg var vel for så vidt initiativtaker for å reetablere det på vegne av lærerne som etterspurte mer aktivitet da.».

Hensikten til fagforumsleder er å reetablere fagforum og utvikle fagforum for salg, service og reiseliv videre. Det har også vært egen skoles hensikt. Fagforumsleder forteller at det både var skolens ønske ved rektor og de ansattes ønske at fagforumsleder tok på seg rollen som leder av fagforum.

### **5.2.2 Spørsmål 2. Hvordan opplever du fagforum som en arena for felles refleksjon?**

#### **Fagforum er en arena for felles refleksjon, men er fremdeles i en tidlig fase**

De fleste deltagerne oppfatter fagforum som en arena for felles refleksjon hvor det foregår kunnskaps- og erfaringsutveksling. Det utveksles nye ideer og det foregår kreativ læring. Hvordan deltagerne oppfatter fagforum som en arena for felles refleksjon kan si noe om i hvilken grad fagforum kan oppleves som lærende nettverk som blir drøftet i kapittel 6. Det kommer også frem at det nye fagforum enda er i startfasen og at det derfor oppleves ulikt hvor langt fagforumet er kommet i å oppleves som en arena for felles refleksjon.

Fagforumsleder er en av de som håper på at fagforum kan bli en slik arena, men at det foreløpig har vært mest fokus på reetablering. Noen deltagerne fra skolene peker også på at det var det gamle fagforum som var en slik arena, men at det nye kan bli en slik arena for felles refleksjon. Det er deltagerne fra skole B, C, E som klart påpeker dette. Skole A, D, F og G

er tydeligst på at fagforum allerede er en velfungerende arena for felles refleksjon. Det virker likevel ut som at fagforum allerede oppleves blant de fleste deltagerne som en nyttig arena for felles refleksjon.

**Skole A:** «Absolutt... nye ideer til hvordan vi kunne gjort det hos oss... hvis du er med på og hører og lytter og er aktiv, så da kan du få mye utbytte av det.»

Deltager A oppfatter at det utvikles nye ideer i fagforum og at det kan føre til mye utbytte. Intervjuer oppfatter utsagnet som å gjelde for både deltager selv og egen skole. Deling av ideer og erfaringer i forumet fungerer etter hensikt.

**Skole B:** «Det skjer i fagforum, i liten grad i det nye fagforum. Det henger nok sammen med at vel har hatt bare to møter og de har vært digitale. Så det har ikke vært den flyten og dialogen og tankeutvekslingen og spontane ideer som var tidligere når vi møttes fysisk og kjente hverandre godt.» «Er litt spent på hvordan vi skal få opprettholdt et så godt fagforum som da vi var et mindre miljø, men det er også positivt med et større miljø, få med flere ideer og tanker inn.» «Føler å ha hatt litt for lite tid i det nye fagforumet til å ha veldig klare meninger.»

Deltagerens utsagn tyder på at det fagforum ikke er kommet dit hen at det per i dag er en god arena for felles refleksjon. Det forklares med at det foreløpig har vært for få møter og at de har foregått digitalt. Derimot pekes det på at fagforum tidligere har vært et godt fagforum. Det tyder på at med tidligere, mener fagforum i gamle Aust-Agder. Det poengteres også at deltager har hatt for lite tid i det nye fagforum til å kunne ha veldig klare meninger. Det poengteres derimot som positivt at det nye fagforum bidrar til et større miljø. Et større fagligmiljø skyldes at det er flere skoler representert i fagforum etter at de to gamle Agder fylkene ble slått sammen til et Agder.

**Skole D:** «Jeg opplever at fagforum for salg, service og reiseliv er en veldig fin arena for felles refleksjon.» «Og det viser seg å være nyttig.» «En kan få støtte eller en kan få nye ideer og hvordan de andre gjør det. Problemløsninger har vi hatt masse av.»

Utsagnet støtter at fagforumet fungerer etter hensikt siden det foregår deling og erfaringer i forumet og at det eksplisitt blir fortalt at det viser seg å være nyttig.

**Skole E:** «Jeg opplever at fagforum selv har en ønske, et ønske og en vilje til å drive felles refleksjon, men at de som sitter over oss ser på det som en mulig administrativ innretning som de liksom kan få saksbehandlet ut ting.» «Utdanningsavdelingen på fylket tillegger fagforumet mye flere administrative oppgaver enn det som vi egentlig var vant til i Vest-Agder. «Så er rammene liksom utydelige så synes jeg det tar for stor del av fagforumets tid på et vis.» «Så da opplever jeg det som det er mer en sånn administrativ innretning da som noen skal bruke til noe.».

Deltager E oppfatter og gjentar ofte at fagforum er blitt et forum for administrative oppgaver. Det oppfattes som at deltagerne i forumet ønsker at fagforum skal være arena for felles refleksjon, men at administrative oppgaver tar for mye plass. Delingen av ideer og erfaringer i forumet fungerer etter hensikt, men må jobbe for at det utvikler seg enda mer til å bli en slik arena for felles refleksjon. Administrative oppgaver som legges inn i fagforumet fra utdanningsavdelingen til skoleeier kan legge en demper på felles læring og refleksjon.

**Skole G:** «Jeg synes det har vært veldig, veldig bra. Vi har på vår arbeidsplass spesielt fått utviklet faget Yff, vi har erfaringsutveksling i det fagforum. ». «...ny modell i yff-faget som vi nå har testet ut i siste terminen i yff-faget. For det hadde vi nok ikke fått gjort så bra, hvis vi ikke hadde hatt den erfaringsutviklinga». «Jeg har bare positive erfaringer med fagforum det siste halvåret og synes det har vært en veldig sånn samlende enhet for Agder fylke og vår linje da. Og det tror jeg er litt takket være lederen i fagforumet som har vært litt mere opptatt av å samle»

Deltager fra skole G er veldig positiv med hensyn til hvordan deltageren oppfatter fagforum mht. erfaringsutveksling blant deltagerne. Blant annet vises det til konkrete resultater bla fra utviklingen av faget yff (yrkesfaglig fordyping). Delingen av ideer og erfaringer i fagforum gjør at deltagelsen fungerer etter hensikt. Det er også viktig å poengtere at deltager oppfatter leder av fagforum som å ha en samlende tilnærming til sin utøvelse av lederrollen i forumet.

**Fagforumsleder:** «Jeg håper det skal bli en god arena for felles refleksjon. Foreløpig har det vært mye fokus på å reetablere, få inn de riktige folka, selvfølgelig satt en agenda.» «Foreløpig så har den refleksjonsaktiviteten foregått bare mellom oss i forumet og ikke som

en katalysator for hele personalet da som jeg ønsker at det kan bli når rammene faller på plass.».

Fagforumsleder poengterer at det har vært mye fokus på å reetablere fagforum, få til en felles retning og bygge et team. Fagforumsleder oppgir å ha tro på at det blir en god arena for felles refleksjon. Det pekes også på at fagforumsleder ønsker at arbeidet i fagforum ikke bare skal ha positiv effekt for de som er i fagforum ssr, men at det etter hvert skal få positiv effekt på hele skolen. Det tyder på at fagforumsleder mener at det allerede fungerer, men at det er håp om at fagforum skal fungere enda bedre fremover som et egnet nettverk for skolene.

### **5.2.3 Spørsmål 3. Opplever du at deltagelse i fagforum får nyttige effekter i egen organisasjon som kan bidra til ønskede endringsstrategier, problemløsning og skoleutvikling?**

#### **Effekter for egen organisasjon for problemløsning, endringsstrategier og skoleutvikling**

Ut fra analysene av data kommer det frem at deltagelse i fagforum får nyttige effekter i egen organisasjon, altså på egen skole som kan bidra til ønskede endringsstrategier, problemløsning og skoleutvikling. Hvor sterk denne effekten er, oppfattes ulikt. Et eksempel er at nye ideer og erfaringsdeling har ført til endringer for skolene i forbindelse med hvordan faget yff bedre kan gjennomføres. Det er et godt eksempel på en nyttig effekt av samarbeidet i fagforum. For de som påpeker at forumet er i en tidlig fase, er det en tendens til at forumet for dem enda ikke virker helt etter hensikten. De er likevel positive til at fagforumet kan utvikle seg i positiv retning. Det ser ut som om alle med unntak av deltager fra skole C og D mener det har fått positive effekter på egen skole. Deltager fra skole D mener det kun har fått positive individuelle effekter på deltager selv, men ikke at det har fått noen positive effekter enda på egen skole. Men deltager fra skole C håper at det kan komme til å skje at slike effekter vil inntreffe og at det hadde store effekter av det gamle fagforum. Når det store flertall peker på positive effekter, dreier det seg i størst grad om positive effekter på egen avdeling og fagseksjon. Det har i mindre grad har smittet over på hele skolen. Fagforumsleder ser muligheter for at det kan skje flere positive effekter på hele skolen etter hvert, men at det allerede også skjer noe utvikling på skolen som følge av deltagelsen i fagforum.



### **Hyppigst nevnte effekt på egen organisasjon – utvikling av faget yff**

Det hyppigst nevnte eksempelet fra deltagerne på nyttige effekter som har ført til ønskede endringsstrategier, problemløsning og skoleutvikling er knyttet til faget yrkesfaglig fordypning (yff). Arbeidet i fagforum har som nevnt ført til utvikling av en ny modell for utplassering og gjennomføring av yff. Det kan imidlertid ut fra empirien være litt vanskelig å være sikker på om denne modellen i sin helhet er utviklet i det gamle eller det nye fagforum, eller om det er påbegynt i det gamle og blitt ferdigutviklet i det nye fagforumet.

### **Nyttige effekter først å fremst på egen avdeling/fagseksjon salg, service og reiseliv**

**Skole A:** «Skoleutvikling tror jeg blir kanskje litt sånn på i vår seksjon kanskje, så kan man si at skolen utvikler seg fordi at min seksjon tar til seg ting og utvikler seg.». Kanskje ikke noe som skolen som helhet får nytte av, tror jeg.». «eneste kanskje vi har hatt sånn tatt opp felles er sånn yff for eksempel for det gjelder jo yrkesfaga.»

Her er det tydelig at deltaker fra skole A oppfatter det som at nyttige effekter av fagforumsdeltagelse er knyttet til utvikling av egen seksjon, altså sss. Det er likevel en mulighet for at utviklingen av faget yff kan få positiv effekt for andre yrkesfagutdanninger på skolen, siden yff er et fag som er obligatorisk for alle yrkesfaglige utdanninger.

**Skole B:** «Ja, lokalt på SSR avdelingen, så opplever jeg jo det. Med at man får innspill, ideer fra andre skoler er med på å endre hvordan vi jobber.» «Det er påvirkning på endringene på SSR, men bidrar ikke noe til den helhetlige skoleutviklingen.» «særlig brukt mye tid på fra fagforum tidligere. «i forhold til yff». «der har man jo sammen fått til endringer om hvordan det faget bør være.»

Deltager fra Skole B er like tydelig på at deltagelsen i fagforum har hatt positive effekter for sss, men det poengteres at det ikke har hatt effekt på den helhetlige utviklingen av skolen.

**Skole C:** «Det har fått veldig store effekter- og da snakker jeg i fortid. Fordi at det var fagforum sånn vi hadde det.» «det var mye i vår avdeling fordi det var fokus på det som gjelder salg, service og reiseliv.» «Så, ja, det å heve kompetansen, besøke Kiwi skolen, være på besøk hos Norwegian» «Så håper jeg jo virkelig at vi skal klare å få til at det nye, det nye fagforumet virkelig kan bli noe som gjør at vi hever oss.» «en kan jo lære nye ting, men

kanskje også ved å bli større.». «det er viktig at vi kjenner hverandre og det er jo fagforum en god anledning til.»

Deltager fra fagforum C er tydelig på at deltagelse i det gamle fagforumet i Aust-Agder, har hatt veldig store effekter på egen skole. Deltageren fra skole C håper at samarbeid etter hvert i det nye fagforumet også skal føre til nyttige effekter på egen skole etter vert som deltagerne blir mer kjent med hverandre.

**Skole D:** «Deltagelse i fagforum er absolutt nyttig for meg. Men at det har fått nyttige effekter i egen organisasjon, der har vi ikke kommet enda.». «Vi har ingen egne fora der det blir diskutert hva som blir sagt, altså i mitt fagforum. Sånn at det er jo helt opp til meg om jeg vil og har mulighet til å prate til en leder. Foreløpig har det ikke vært så stor interesse fra min leder om det som blir sagt og gjort i fagforum.». «Det er fint at jeg deltar i fagforum... så får det helst nyttig effekt for min direkte leder i den grad vi har tid til å diskutere det.»

Deltager D sitt utsagn viser at deltager selv har hatt nytte av å være med i fagforum. Det har imidlertid ikke hatt nytte for egen organisasjon slik deltager oppfatter det. Det påpekes at ledelsen ved egen skole ikke har vist nok interesse for det som skjer i fagforum.

**Skole E:** «Ja, der må jeg svare ja. Selv om, nå er det jo sånn bli kjent fase i og med at Aust- og Vest-Agder har gjort det litt forskjellig.». «nyttig informasjon som vi tar med inn i forhold til ja og som vi har tenkt å prøve: å øke gjennomføringa, forbedre samarbeide med næringslivet og utvikle den retninga.». «Så det gir jo en sånn trygghet at en ser at skoler har tilsvarende erfaring og så er det interessant å se hvordan de har løst de. Det tror jeg hadde vært vanskelig uten fagforum. Det blir en god arena der.»

Deltager fra skole E sier at foreløpig er deltagerne i en bli kjent fase, men at det gir trygghet å høre på andre skoler erfaringer og løsninger. Fagforum vil bli en god arena for å dele slike erfaringer og løsninger mener deltagerne.

**Skole G:** «Vi har jo utvikla og endra på ting etter erfaringsutveksling i fagforumet. Så det har bidratt positivt.»

Deltager fra skole G uttaler at erfaringsutveksling i fagforum har ført til utvikling og endringer for skolen. Det er ikke utdypet klart hvorvidt endringen har kun fått effekt på utvikling av ssr eller om det også har ført til utvikling på annen måte.

**Fagforumsleder:** «Det gjør det absolutt. «det å kunne ha en dialog, kunne utveksle erfaring som skaper utvikling og spesielt når det er formalisert sånn som fagforum.». «Jeg synes vi er kommet et stykke på vei». «Jeg rapporterer mye i ledergruppa» «Så, jeg tror det er den måten det smitter over på da jeg holder ledergruppa orientert om hvordan driften og aktiviteten går i fagforum.».

Fagforumsleder mener at arbeidet som gjøres i fagforum har effekt på egen skole. Siden fagforumsleder orienterer om driften og aktiviteten som foregår i fagforum ssr, så mener fagforumsleder at det smitter over på andre deler av skolen. Det er verdt å nevne at leder av fagforum også er avdelingsleder på egen skole. Siden fagforumsleder er en del av egen skoles ledergruppe, så er fagforumsleder nærmere der beslutninger blir tatt, og har antagelig større muligheter til å påvirke egen skole enn om fagforumsleder hadde vært lærer.

#### **5.2.4 Spørsmål 4. Fører felles refleksjon fra deltagelse i nettverket til at det blir systematisk tenkning og systematisk læring i egen organisasjon/skole og hvordan legger ledelsen på egen skole til rette for at dette skal skje?**

##### **Mangel på systematisk tenkning og systematisk læring i egen organisasjon – ledelsen legger ikke nok til rette**

Ut fra analysene av data kommer det frem at det er lite systematisk tenkning og systematisk læring i egen organisasjon/skole som følge av deltagelsen i fagforum. Der det kan tyde på en viss systematikk, så gjelder det egen avdeling eller seksjon som fagforumsdeltager tilhører og ikke for hele skolen. Det fremkommer at deltagerne tar med seg ideer, kunnskap, deler med seg og at de opplever at kreativ læring blir tatt inn i egen organisasjon. Det ser vi fra svarene på tidligere spørsmål. Men det at det foregår systematisk på egen skole ser det ut til å gjøre i liten grad. Utsagnene fra deltager fra skole D kan tolkes som at det legges til rette for at det som skjer i fagforum kan tas med til avdelingsmøter, men deltageren er veldig tydelig på at det for skolen ikke skjer noe systematisk tenkning og systematisk læring i egen skole. Det inntrykket man får av å lese svarene fra deltagerne, er at det stort sett er det mye opp til hver

enkelt deltager hvordan deltager tar med seg det som skjer fra fagforumsdeltagelsen inn i egen organisasjon/skole. Det er altså lite systematikk og noe tilfeldig virker det som mht. hvordan egen skole forholder seg til deltagelsen. Det er likevel slik at deltager fra skole G er tydelig på at deltagelsen fører til systematisk endring og at ledelsen er flinke til å legge til rette for systematisk tenkning og læring. Fagforumsleder peker på at arbeidet som fagforumsleder gjør smitter over på ledelsen på egen skole, men at fagforum ikke er etablert godt nok til at det blir systematisk tenkning og læring i egen organisasjon/skole hvor fagforumsleder arbeider.

**Skole A:** «Blir kanskje ikke systematisk tror jeg. Blir litt sånn tilfeldig kanskje.». «Kanskje på litt avdelingsnivå.» «I forbindelse med fagforum. Der synes jeg ikke vi legger til rette for noe sånn systematisk tenkning eller læring, ikke som skole som helhet».

Deltager fra skole A sitt utsagn illustrerer godt et viktig funn fra empirien. Det er ikke fra ledelsen på egen skole lagt nok til rette for effektive ordninger som kan skape systematisk tenkning og systematisk læring på egen skole. Det virker som om at det kun er blant lærerne på egen seksjon hvor det snakkes om det som foregår i fagforum og at det ikke systematisk bringes videre opp til ledelsen. Ledelsen på egen skole ser heller ikke ut som å etterspørre hva som skjer i fagforum.

**Skole C:** «Systematisk? Jeg holdt på å si, jeg vet ikke helt. At det fører til endring, det tror jeg». «Nok en gang, skoleledelsen involver ikke veldig, oppleves ikke sånn i alle fall.» «Egentlig så bør ikke leder av fagforum være leder, altså avdelingsleder. Det bør være en ansatt som for fagforum skal være de ansattes kanal på en måte».

Igjen kan det tolkes fra deltagers side at det er for lite systematikk. Likevel tror deltaker at det som skjer i fagforum fører til endring på den enkelte skole. Det påpekes at skoleledelsen involverer seg for lite. Det vises også til at fagforum bør ledes av en lærer og ikke av en avdelingsleder. Dette er ikke en kritikk av fagforumsleder. Det er mer prinsipielt ment fra deltager C, som mener at fagforum skal være de ansattes kanal.

**Skole D:** «Vi har diskutert mye strategier og endringsmuligheter i forhold til denne linja, så det er vel min sjef som jeg har prata med om det.». «Refleksjonene som blir gjort på, altså i forbindelse med min deltagelse i nettverket og i fagforumet, fører ikke på noen måte til at det

blir noe systematisk tenkning og systematisk læring i egen skole, fordi det blir ikke lagt til rette for det som skjer i fagforum skal tas videre automatisk på egen skole. Det er egentlig opp til hver enkelt lærer å ta de refleksjonene tilbake igjen til hverdagen.» «Det er jo ingen endring på et høyere nivå som kommer ut av deltagelsen i dette nettverket.»

Deltager fra skole D forklarer også at det ikke er noe systematikk, ikke lagt til rette for at det som skjer i fagforum automatisk kan bli tatt videre til egen skole. Det blir mer opp til den enkelte lærer hva som skal skje videre.

**Skole E:** «Jeg kommer til å dele i større grad å prøve å følge opp, årshjulet som jeg ser vi vil ha fra fagforum.» «Jeg har bare hørt at det snakkes om at det blir et slags årshjul som knyttet til eksamensoppgaver og knyttet til de to dagene som skal brukes til kompetanseutvikling og sånn.»

Deltager fra skole E som selv er skoleleder uttaler seg om hvordan deltager som skoleleder antagelig kommer til å jobbe fremover. Det kan tyde på at deltager jobber for mer systematisk tenkning og systematisk læring på egen skole som følge av fagforum.

**Skole G:** «Ja, det har jo ført til i alle fall systematisk endring fordi at nettopp fordi vi har fått, holdt jeg på å si undervisningsmetoder som vi har tatt i bruk.» «Opplever at min ledelse på skolen legger til rette, de er veldig flinke til å legge til rette og positive til det meste av holdt jeg på å si utvikling eller endring som kan føre til noe positivt».

Deltager fra skole G er tydelig på at ledelsen på egen skole er positive og flinke til å legge til rette og at det har ført til systematisk endring på egen skole som følge av arbeidet i fagforum.

**Fagforumsleder:** «Vi har nok ikke fått etablert fagforum og nettverket så grundig enda at det er så veldig systematikk i det.» «i hvert fall i egen avdelings, så er vi på vei mot det. Ledelsen er jo for så vidt positiv og jeg er en del av ledelsen i og med at jeg er avdelingsleder, er positive til alt som kan føre til at vi får bedre læringsutbytte og jeg har ikke følt at jeg ikke har fått gjennomført noe av det jeg har ønsket å få gjennomført på vegne av forumet. Den systematikken som vi legger opp til på utplassering på yrkesfag, på yff, salg, service og reiseliv vil jo etter hvert også smitte over på de andre utdanningsprogram.»

Fagforumsleder mener at foreløpig er ikke fagforumet etablert godt nok til å sikre systematisk tenkning- og læring på egen skole. Det fungerer best på egen avdeling. Fagforumsleder hevder å ha fått gjennomført det som er ønskelig for egen skole. Det at fagforumsleder også er avdelingsleder på egen skole kan ha gjort dette mer effektivt enn dersom fagforumsleder ikke hadde vært en del av skoleledelsen på egen skole. Utsagnet fra fagforumsleder kan også tyde på at arbeidet på eget utdanningsprogram på sikt kan føre til endringer i arbeidet også på andre utdanningsprogram.

### **5.2.5 Spørsmål 5. Hva mener du at kan forklare at fagforum virker eller ikke virker som et nettverk som kan gi nyttige og hensiktsmessige positive bidrag til skoleutvikling og kunnskapsoverføring fra nettverket til egen organisasjon?**

#### **Fagforumet – ideer, kunnskap og læring utvikles og overføres til egen organisasjon, men fagforum virker ikke optimalt pga. manglende tilrettelegging på egen skole**

Ut fra analysene av data kommer det frem at ideer, utvikling og deling av kunnskap og kreativ læring i ulik grad overføres til egen skole. Det skjer mye positivt i fagforum og en del har blitt tatt opp i egen skole. Blant annet er det omtalt i forbindelse med tidligere spørsmål at yff er nevnt som eksempel på nyttig endring som følge av deltagelse i fagforum. Funn fra undersøkelsen viser imidlertid at fagforums evne til å virke etter hensikt svekkes av en manglende strategi ved at enkelte skoler ikke legger godt nok til rette for kunnskapsoverføring fra fagforum til egen skole.

Det er kommet frem opplysninger som viser utfordringer som kan hindre fagforum å virke som nettverk og hemme evnen til at det som skjer i fagforum blir overført til egen skole. Der er forskjellig hvordan deltagerne oppfatter at fagforum som nettverk virker eller ikke virker som et nettverk som kan gi nyttige og hensiktsmessige effekter for skolen. Det er et inntrykk at det ikke er lagt til rette for gode nok løsninger som sikrer overføring fra fagforum som nettverk til egen organisasjon. Det at fagforum i sin nåværende form er i en tidlig fase og at det kan ta noe tid før det er helt fullt oppe og går, oppgis også å være en årsak til at det er utfordringer med å overføre fra fagforum til egen organisasjon. Det kan altså være utfordringer både med å formidle fra fagforum og det å ta imot fordi at det er også varierende i hvilken grad egen organisasjon legger til rette for at fagforumet skal kunne virke optimalt

for å kunne gi positive og hensiktsmessige bidrag til skoleutvikling og kunnskapsoverføring fra nettverket til egen organisasjon.

Deltagerne i fagforum peker på ulike utfordringer som kan forklare hvorfor det kan være noen hindringer for at det skal virke. Det nevnes blant annet av skole B at det kan ta litt lang tid fra møte i fagforum til det blir tatt opp på egen skole. Det blir særlig pekt på av skole B og C at fagforum bør prinsipielt ledes av en lærer og ikke av en skoleleder. Det er prinsipielt og ikke nevnt som en kritikk av fagforumsleder. Det kan heller nevnes at det blant flere deltagere blir poengtert at fagforumsleder gjør en god jobb med å reetablere og lede fagforumet. Flere deltagere i fagforum opplever manglende tilrettelegging fra ledelsen på egen skole for at det som skjer i fagforum kan bli effektivt tatt opp i egen organisasjon. Blant annet nevnes det fra deltager fra skole A at det kan virke litt tilfeldig hvordan man tar med seg ting til egen skole. Skole D peker på at det ikke er noen automatisk ordning for å overføre det som skjer i fagforumet til egen skole. Deltager fra skole E påpeker klart at fagforum vil virke positiv som et faglig utviklingsnettverk hvis det får være i den formen, altså får være en arena for felles refleksjon som fokuseres på deling av ideer og utvikling av skolen. Deltageren fra skole E hevder at fagforum mer ser ut til å ha blitt en administrativ enhet ved siden av fylkets utdanningsavdeling og at det er ingen god ordning. Deltager fra skole F mener at skal fagforum fungere bedre, så må informasjonsflyten fra fagforum til skolen bli bedre. Ledelsen på egen skole er interessert i det som skjer i fagforum, men deltagerne må bli bedre til teknisk å finne gode delingsløsninger. Deltager fra skole G oppgir at det ikke oppleves som om det er noen hindringer med å overføre det som skjer i fagforum til egen skole. Deltager fra skole G mener tydelig at ledelsen på egen skole er flinke til å legge til rette for at resultatene fra fagforum blir tatt med i egen skole og det gjør at fagforum virker fint for egen skole.

### **Svekker overføringen til egen skole – knapt med tid, mangel på strategi og systematikk**

**Skole A:** «blir jo til at jeg tar med meg gode ideer tilbake til min seksjon og mine kollegaer og så diskuterer vi det.» «Intensjonen kan være der og så i en hektisk hverdag, så er det jo ikke sikkert at man får det til.» «Jeg føler vel at det kanskje stopper litt opp i vår fagseksjon. «Vi rapporterer jo ikke noe videre til skoleledelsen.» «Mer fagseksjonene som får utbytte av det kanskje. «Vi sender jo ikke referat til avdelingsleder eller vi har i alle fall ikke gjort det til avdelingsleder eller rektor».

Analyseres uttalelsen fra deltager fra skole A så kommer det frem at en hektisk skolehverdag med knapphet på tid og manglende systematikk og mangel på distribuering av referat til ledelsen ser ut til å svekke muligheter for overføring av det som skjer i fagforum til egen skole. Et funn her er manglende strategi for absorbering og overføring av kunnskap og ideer.

**Skole B:** «Man er villig til å dele erfaringer og undervisningsopplegg på tvers av skoler, en god delingskultur på tvers av skolene». «Jeg tenker jo at det nettverket bør være ganske bredt sånn at flere representanter fra skolene kan være med.». «Hvis vi tenker på å hindre overføringen av kunnskapen, så vil jeg jo si at det er en utfordring at det ikke nødvendigvis er lærerne som er representert i fagforum, men at det er skolens ledelse at det kan være en utfordring å få kompetansen ut til lærerne.». «Jeg mener at hensikten er kompetanseutvikling og erfaringsutveksling, da mener jeg at det er lærerne som bør være med i fagforum. Hvis det er en annen hensikt så kan det godt være at andre personer bør med.». «Jo lengre avstanden er mellom fagforumsmøtet og tiden vi har til å jobbe mer med det, jo mer renner det ut i sanden og forsvinner blant alt annet i hverdagen.». «Vi har ikke noe systematisk tenkning og systematisk læring som følge av fagforum».

Deltager B peker på at det som taler for at fagforum virker etter sin hensikt er at erfaringer og undervisningsopplegg deles mellom skolene. Det som gjør at ikke nettverket virker helt etter hensikten er at hvis hensikten er kompetanseutvikling og erfaringsutveksling, så er det lærere som bør være med ikke skoleledere. Dersom det er bare lærere som er med, så vil det styrke overføringen fra det som skjer i fagforum til egen organisasjon. Dersom hensikten er noe annet tenker deltager B at dette kan stille seg annerledes. Deltageren peker også på at det svekker overføringen til egen organisasjon dersom det tar langt tid mellom møter i fagforum og det blir tatt opp på egen skole. Mangel på systematisk tenkning og systematisk læring i forbindelse med det som skjer i fagforum gjør også at fagforum ikke virker optimalt.

**Skole C:** «Egentlig så bør ikke en leder av fagforum være leder, altså avdelingsleder. Det bør være en ansatt som for fagforum skal være ansattes kanal på en måte,». «Det er faktisk nå blitt stoppet ting som det var ønsket at skulle tas opp på et høyere nivå. Det har blitt stoppet fordi det oppfattes som illojalt mot skoleledelsen.». «Ting som var ønsket fra et samstemt fagforum at skulle tas opp og det ble ikke tatt videre.».



Deltager fra skole C mener at leder av fagforum bør være lærer. Deltager opplever det som at ting fra fagforum har stoppet opp og ikke blitt tatt videre fordi høyre nivå har vært uenig i at det bør tas opp videre. Det kan tolkes som om at deltager C mener at dersom fagforum var ledet av en lærer, ville det vært enklere å ta saker videre, siden en leder kan få problemer i forhold til lojalitet overfor ledelsen på et høyere nivå i utdannelsessystemet. Det er imidlertid noe uklart når empirien tolkes om det er dette som menes.

**Skole C:** «Tidligere har vi hatt noen kollegaer som har tatt imot med åpne armer og noen som har ytret ganske heftig motstand». «På ledernivå så kan det også være at det fagforumet ønsker fokus på sammenfaller ikke med det øverste ledelse på skolen ønsker fokuset på.».

Deltager fra skole C viser til at det kan være motstand både blant lærere og blant ledere mot ideer som kan føre til endring for egen skole. Dersom det er motstand blant lærere eller ledere, så kan det være vanskelig å overføre det som skjer i fagforum til egen skole. Det kan være en forskjell på det fagforum ønsker og det skoleledelsen ønsker å satses på.

**Skole D:** «i dag så er det ingen forum der når jeg kommer tilbake fra fagforumet der jeg får løftet opp det vi prater om til ledelsen.» «Det virker, det er veldig nyttig og det gir positive bidrag til skoleutvikling i og med at jeg tar med meg de gode ideene og sprer på avdelingen.».  
«ledelsen på skolen legger til rette for at vi som avdeling får ha møter og tid til å diskutere dette og på den måten så legger de godt til rette for det. Selv om de ikke er involvert selv, men fordi at vi har ikke egne møter der tema og problemstillinger som vi har blir automatisk informert videre til de. «Det er positivt at avdelingen er involvert og vi bruker tid til å diskutere det når vi har avdelingsmøter.».  
«Av og til tror jeg nok det kunne være lurt å informere min leder eller ledelsen generelt om ting som blir diskutert og løftet opp i fagforumet.».

Ledelsen på skolen legger til rette for at det som skjer i fagforum kan diskuteres i egen avdeling, men ledelsen deltar og involverer seg ikke selv. Det er naturlig å tolke utsagnene som at det er for lite kontakt og involvering med skoleledelsen når det gjelder fagforum. Det at skolens ledelse er for lite involvert og at også fagforumsdeltager selv informerer for lite oppover i systemet, kan forstås som en svekkelse av muligheten til å få fagforum som nettverk til å virke hensiktsmessig.

**Skole E:**

«Det som det hele tiden utfordres av er hvis en opplever at det blir administrative oppgaver som skal gjøres.» «Når de opplever slik sentralstyring uten at de forstår det. Da har de ikke veldig lyst til å være med.» «Det å gjøre fagforum til et faglig utviklingsnettverk for dette yrkesfaget hvor lærere og litt næring er sammen om å se på hvordan vi skal få flest mulig elever ut i lære, ikke gjøre det til et en administrativ enhet som ligger en eller annen plass på siden av utdanningsavdelingen som skal gjøre oppgaver for dem. Så har jeg tro på det i riktig form.»

Deltager fra skole E peker på at det som kan gjøre at fagforum fungerer bra, er erfaringsutvekslingen og dialogen som foregår i fagforum. Det som svekker fagforumets mulighet til å virke hensiktsmessig er som nevnt også tidligere i oppgaven at fagforum har fått administrative oppgaver som svekker muligheten til å bruke tiden til det fagforumdeltagerne ønsker å bruke tid på og at det blir for mye sentralstyring ovenfra.

**Skole F:** «Det kommer jo helt an på hvordan vi fagutviklere eller hvem det er som sendes på til fagforumet åssen vi videreformidler informasjonen til vår skole.» «Min leder da, avdelingsleder. Som ja, ganske på da- Så, så jeg opplever jo at, at det er ønskelig, ja det er veldig ønskelig med deltagelse i fagforumet og også at det skal på en måte brukes videre i seksjonen.» «Det å treffe med program, treffe med hva som skal tas opp, det er jo på en måte avgjørendes for om en vil oppleve fagforumet være nyttig eller ikke. Nå opplever jeg at vi har en fagforumsleder som er veldig interessert i å få innspill.» «Jeg er nok litt sånn svamp som suger til meg alt.» «Jeg opplever ledelsen hos oss som interessert og som på en måte liker initiativ.» «Det er ikke dermed sagt at vi har en stab hvor alle er like fremoverlent og ønsker å prøve ut nye ting.» «Jeg opplever at alle nye i vår seksjon alt vi kommer med det blir på en måte tatt imot. Ja, altså de er veldig fremoverlente i forhold til å gi oss frihet og til å prøve, prøve litt nytt. «Og så synes jeg at informasjonsdelinga som sagt det har ikke helt satt seg enda.»

Deltager fra skole F sine uttalelser viser at det er viktig hvordan deltager i fagforum videreformidler det som skjer i fagforum til egen skole. Deltager fra skole F har en skoleledelse som er veldig positive når det gjelder deltagelse i fagforum, de er positive og

interessert i hva som skjer i fagforum og det gjør at dette er et positivt bidrag til at fagforum virker. Deltager F er også selv svært positiv til å delta i fagforum. Når både ledelse og fagforumsdeltager har en slik innstilling blir det langt lettere å ta med seg det som skjer i fagforum til egen organisasjon. Det poengteres likevel at ikke alle ansatte på skolen er like motivert for å prøve ut nye ting. Sitatet er et eksempel på positiv ledelse hos enkelt skoler.

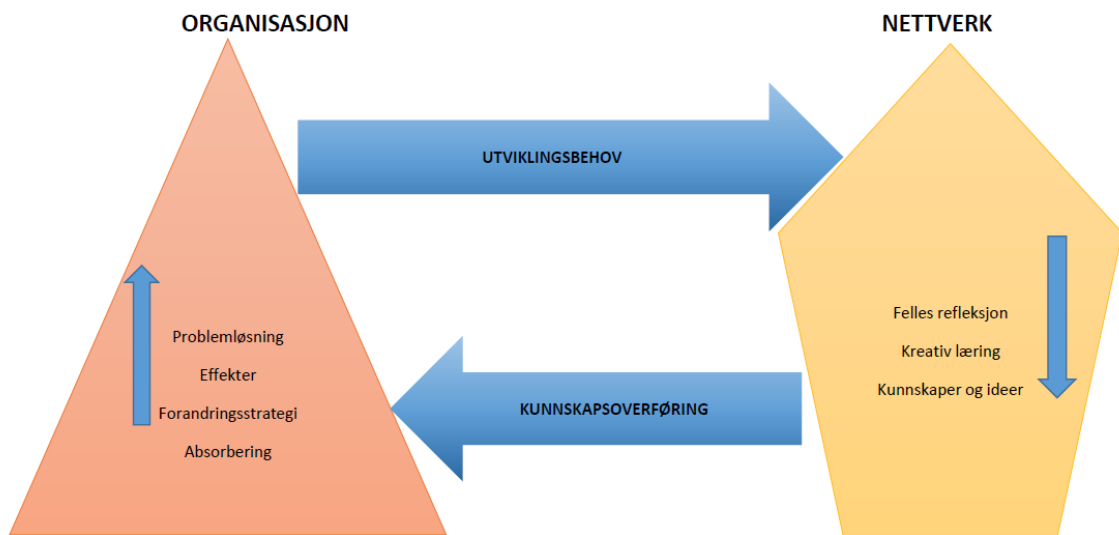
**Fagforumsleder:** «Fokuset med et sammenslått og felles Agder er viktig å ha med seg i et sånt arbeid. At man prøver å glatte over det som har vært av ulikheter og skaper entusiasme og holdninger for at det som har vært har vært. Og nå skal vi bygge dette fremover som et felles ståsted.» «Vi har veldig god dialog.» «Jeg har et inntrykk av at det aller meste fungerer bra. «Det at det nå ble tilbudt en hospiteringsordning hvor lærerne kan dra ut i reiselivsbedrifter i tre dager.» «Jeg har byttet ut noen, men jeg synes vi har komponert noe nå som fungerer greit.» «Det at en avdelingsleder som sitter i en ledergruppe og har en lederposisjon i et fagforum det tror jeg bare har vært positivt for oss, fordi jeg sitter nærmere både påvirkning og avgjørelser.» «Jeg tror det er viktig at det bare er en avdelingsleder som leder fagforumet. For de andre medlemmene i forumet har jeg hatt nytte av at er lærere som i det daglige står i det daglige problemstillingene.».

Fagforumsleder mener det er viktig å tenke positivt fremover og glemme de som ikke har fungert tidligere. Det er god dialog i fagforumet nå og for at fagforum skal virke etter hensikt må det tenkes fremover og ikke se tilbake på det som ikke har fungert. Fagforumsleder viser til at ting fungerer nå, bla. Så har det blitt realisert en hospiteringsordning for lærere som følge av arbeidet i fagforum. Nå er fagforumet også komponert på en god måte mht. hvem som deltar i fagforum. Fagforumsleder peker også på at det er lurt at fagforum ledes av en skoleleder fordi en fagforumsleder som også er skoleleder har større innflytelse ved å sitte nærmere der beslutninger tas. Fagforumsleder mener at det kun er fagforumsleder som bør være skoleleder. De andre deltagerne i fagforum mener fagforumsleder at bør være lærere.

## 6.0 Drøfting av funn i forhold problemstillingene

Resultatene (funnene) blir i det dette kapitlet drøftet ut fra teori med hovedvekt på Holmquist sin idealmodell for utviklingsprosess (Holmquist 2010). Det vises også til andre forskere som Agranoff, Senge samt Fullan og Quinn der det har relevans for drøftelsen av problemstillingene. Målet er å gi et så godt som mulig svar på oppgavens tredelte problemstilling:

1. I hvilken grad oppleves fagforum i videregående skoler som lærende nettverk?
2. I hvilken grad bidrar deltakelse til læring og utvikling hos den enkelte skole?
3. Hva kan bidra til at fagforum virker eller ikke virker?



Figur nr.2: Mads Holmquists modell for utviklingsprosess

## 6.1 Drøfting av problemstilling 1

### I hvilken grad oppleves fagforum i videregående skoler som lærende nettverk?

Funnene fra spørsmål 1 og spørsmål 2 fra intervjuguiden gir svar som kan gi empiri for å kunne si noe om i hvilken grad deltagerne opplever fagforum som lærende nettverk. Når empirien fra undersøkelsen analyseres, så kan det tyde på at deltagerne i fagforum i noe varierende grad oppfatter fagforum som lærende nettverk.

Holmquist (2010) har i høyresiden av den gule femkantdelen av figuren over sin idealmodell (figur 2 i denne masteroppgaven), beskrevet hva som kjennetegner lærende nettverk: Kunnskaper og ideer utvikles i nettverket, kreativ læring og felles refleksjon foregår i nettverket. Ut fra teorien til Holmquist er forventningen derfor at dette vil skje i nettverket. En kan slå fast at deltakerne oppfatter fenomenet fagforum som at dette skjer i fagforum. Det oppleves imidlertid som forskjellig blant deltagerne i hvor sterk grad fagforum oppleves som et slikt lærende nettverk.

Flere av deltagerne viser til konkrete ideer som utvikles i fagforumet, det reflekteres i fellesskap, kunnskap og erfaringer deles og det foregår kreativ læring. Et eksempel er ideer om hvordan faget yrkesfaglig fordypning (yff) best bør gjennomføres på de enkelte skoler. Faget yff dreier seg i stor utstrekning om utplassering av yrkesfaglige elever innen sitt fagfelt. Det har foregått læring i fagforum hvor det er utviklet en ny modell for yff og modellen er blitt overført fra fagforum til egen organisasjon og blitt implementert på egen skole. På den andre siden påpekes det også blant enkelte deltagerne at fagforum er på vei til å bli et forum for felles refleksjon, altså at det ikke er helt oppe og går enda. Det kan igjen tyde på at fagforum foreløpig er på et tidlig stadium og at fagforum utvikler seg i retning av å bli et lærende nettverk. Nettverket er jo etablert, men for at det skal bli mer effektivt som lærende nettverk, at mer læring skal foregå, så må det få tid og mulighet til å virke bedre ved at deltagerne må møtes oftere. Og det kommer frem av undersøkelsen at de som mener at fagforumet enda er i en tidlig fase, så har de tro på at det skal bli en effektiv arena for refleksjon og at fagforum vil bli et mer egnet lærende nettverk etter hvert.

Totalt sett oppleves fagforum av de fleste allerede som å være et hensiktsmessig lærende nettverk selv om det trenger mer tid til å etablere seg til å bli mer funksjonelt. Det kan tyde på at når deltagerne blir bedre kjent, at de kan treffe hverandre oftere, så vil det virke positivt på utviklingen av fagforum som lærende nettverk og at fagforum da kan styrke sin mulighet til å være til hjelp for skolene når det gjelder problemløsning og skoleutvikling. Fagforum oppleves likevel allerede blant de fleste deltagerne som en nyttig arena for felles refleksjon. Det kommer noe positivt ut av det både for deltagerne selv og egen organisasjon, altså egen skole. Det foregår felles kreativ læring i nettverket og det virker hensiktsmessig både for enkelt deltagerne og egen organisasjon at de deltar. Hensikten med hvorfor deltagerne deltar er også et ønske om å delta i et nettverk, en arena for felles refleksjon for å dele kunnskap,

ideer og lære mer til nytte for både deltager selv og egen skole. Det fremkommer av analysen av svarene fra deltagerne at det kan imidlertid oppfattes som noe utydelig hva som kan være enkelte skolers hensikt med å delta i fagforum ssr. At utvikling er målet kommer ikke alltid eksplisitt fram som egen organisasjonens hensikt.

Elementene felles refleksjon kreativ læring samt kunnskaper og ideer fra Holmquist gule femkantdel av figur nr.2: modell for utviklingsprosess (Holmquist 2010) foregår allerede i nettverket fagforum. Det kan likevel poengteres at nettverket har et potensial for ytterligere å utvikle seg til i enda større grad å kunne ivareta disse elementene i fagforum.

## **Konklusjon**

**Det kan konkluderes med at fagforum oppleves som et lærende nettverk av deltagerne, men i noe varierende grad blant de ulike deltagerne.**

## **6.2 Drøfting av problemstilling 2**

### **I hvilken grad bidrar deltagelse til læring og utvikling hos den enkelte skole?**

I drøftelsen av problemstilling 2, brukes særlig Holmquist (2010) venstre del av modellen, se figur 2. Den oransje trekantdelen av figuren benyttes og består av: Absorbering, forandringsstrategier, effekter og problemløsning. Ut fra teorien til Holmquist vil det forventes etter idealmodellen at absorberingen av det som skjer i nettverket vil føre til forandringsstrategier, effekter og problemløsning. Svarene fra undersøkelsen blant deltagerne i fagforum gi data som kan brukes til å si noe om:

Absorbering: Blir kunnskap og ideer fra nettverksdeltagelsen i fagforum tatt effektivt opp i den enkelte organisasjon/skole? Forandringsstrategi: Fører deltagelsen i nettverket til forandring og forandringsstrategier i egen organisasjon/skole? Effekter: har deltagelsen noen nyttige, hensiktsmessige positive effekter/resultater for egen organisasjon/skole? Problemløsning: Gir deltagelse i nettverket et utbytte som bidrar til å løse utfordringer og praktiske problemer for egen organisasjon?

Hvis ovenfornevnte skjer i egen organisasjon/skole så vil det kunne si noe om i hvilken grad deltagelsen i fagforum bidrar til læring og utvikling hos den enkelte skole.

Svar og funn fra spørsmål 3 og 4 fra intervjuguiden kan gi empiri for å kunne belyse problemstilling 2.

Det er mye som taler for at deltagelsen i fagforum fører til læring og utvikling hos den enkelte skole. Grunnen til det er at flere deltagere fra de ulike skolene forteller at kunnskap og ideer fra nettverksdeltagelsen absorberes og tas med tilbake og inn egen skole. Holmquist (2010) peker på at effektiv kunnskapsoverføring og absorbering er nødvendig for at nettverk skal kunne bidra til utvikling av egen organisasjon, altså her egen skole. Det varierer imidlertid hvor effektiv dette gjøres fordi det er stor grad av forskjell på hvordan resultatet fra det som skjer i fagforum rent teknisk, organisatorisk og strukturelt blir tatt med i egen skole.

Det virker som det hos enkelte skoler er en mangel på systemtenkning og lite systematikk i hvordan overføringen til egen organisasjon skjer. Da blir det lite systematikk i læringen. Siden flere skoler nevner at konkrete positive og bevisste endringer inntreffer som følge av deltagelsen er det en tydelig indikasjon på at skoler likevel endrer seg og utvikler seg som følge av deltagelse i fagforum. Det som har blitt særlig nevnt tidligere er at gjennomføringen av yff er blitt endret som følge av forandringsstrategier etter resultat av arbeidet i fagforum. Yff (som dreier seg hovedsaklig om utplassering i lærefaget) er svært sentralt og en viktig del av enhver yrkesfaglig utdanning. En endring av hvordan yff gjennomføres, vil kunne ha store effekter- og har store effekter som viser seg å gi nyttige, hensiktsmessige positive effekter for egen organisasjon.

På den andre siden kan det problematiseres hva som er effekt på egen organisasjon. Deltagerne i fagforum påpeker gjerne at endringene ikke er for hele skolen, men for avdelingen eller seksjonen for SSR. Altså for den del av skolen som de selv jobber mest på innenfor salg, service og reiselivsfagene. De er mer i tvil om det får effekt på hele skolen. Forfatter av denne masteroppgaven velger å se det slik at dersom deltagelse i fagforum nettverket fører til endring for en avdeling eller en seksjon, så er det tilstrekkelig til å kunne mene at det har ført til absorbering, forandringsstrategier og problemløsning for skolen. Når dette inntreffer, slik det framkommer av analysen av svarene fra deltagerne, så tyder det på at deltagelsen i fagforum bidrar til læring og utvikling hos den enkelte skole i tråd med modellen til Holmquist 2010. På den andre siden må det poengteres som det også nevnes blant enkelte deltagere av fagforum: Fagforum er en nylig reetablering og er i en fase som resulterer i at effektene på egen organisasjon foreløpig ikke er så stor, fordi det ikke har vært nok tid og anledning i nettverket fagforum til å reflektere og utvikle nok ideer. Det at det også av noen nevnes at det har gått mye tid i fagforum til administrative oppgaver kan også hemme

mulighetene for å drive refleksjon og kreativ læring. Men det kan også sees på som at de administrative oppgavene som fagforumet har blitt tildelt av skoleavdelingen i fylket, som gjerne har dreid seg om arbeidet med å utvikle eksamensoppgaver, også kan inneholde ideeutvikling, refleksjon, deling og kreativ læring. Det er også i tråd med oppdragsbrevet at fagforum skal bidra i arbeidet med eksamensoppgaver (Vedlegg 1 Oppdragsbrevet, punkt 4).

Det er viktig å få frem i denne drøftelsen at det altså oppleves noe ulik i hvilken grad deltagelsen bidrar til læring og utvikling hos den enkelte skole. Det er likevel tydelig at det har ført til konkret læring og utvikling hos noen skoler. Det er også verdt å nevne at skoler jo vanligvis deltar i en rekke ulike fagforum. Og dersom det er slik at de også i de andre fagforaene får effekter og fører til endring, så bidrar den deltagelsen også til læring og utvikling av skolen. Likevel kan ikke denne undersøkelsen si noe sikkert om de andre fagforaene siden disse ikke er undersøkt, men det er grunn til å anta at det har effekt. Siden undersøkelsen av fagforum for sssr viser at deltagelse bidrar til læring og utvikling hos enkelte skoler innenfor salg, service og reiseliv, så er det en endring og utvikling for den enkelte skole, selv om det bare er i en avdeling eller en fagseksjon.

Det framkommer av undersøkelsen at det er lite system tenkning, lite systematikk i tenkningen og læringen i egen organisasjon som følge av deltagelse i fagforum. Det skyldes nok ut fra en tolkning av empirien at ledelsen ved flere skoler i liten grad systematisk legger til rette for at det skal skje en systematisk tenkning og systematisk læring i egen skole. Fra Senge (2006) sin teori kan det poengteres at system tenkning er en viktig disiplin for å for å sikre organisatorisk læring. Systemisk tenkning i organisasjonen vil få ledelsen i organisasjonen til å se helhetlig på virksomheten og lettere kunne legge til rette for læring på en systematisk måte. Både deltagerne i fagforum og egen organisasjon må blant annet ha en felles visjon om hva de vil med fagforum. Det må arbeides i team og gruppelæring må skje (Senge 2006). Det med å tenke system og systematikk er en disiplin for å se helheter. Derfor må det være en helhetlig tanke hvordan egen organisasjon skal forholde seg til fagforum for å få nyttig læring ut av deltagelsen i nettverket. Det varierer om arbeidet fra deltagelse i fagforum blir tatt opp på avdelingsmøter eller andre fora og i hvilken grad skoleledere etterspør hva som foregår i fagforum. Det varierer også i hvilken grad deltagerne selv tar initiativ til å orientere ledelsen på egen skole om dette arbeidet. Noen ledere er involvert i arbeidet med å iverksette og implementere endringer som følge av ideer fra fagforum, mens i



andre skoler skjer det hele svært tilfeldig. Det virker som at flere skoler ikke har tenkt nok igjennom hvordan skolen skal få best mulig nytte av arbeidet i fagforum. Det mangler systematisk tilretteleggelse for å kunne få mest mulig utbytte av deltagelsen i fagforum. Agranoff peker på at ledere på fasilitere for at nettverk skal virke hensiktsmessig (Agranoff 2012). Det kan tyde på at skolelederne på egen skole må bli flinkere til å fasilitere, fremme og motivere deltagerne og at skolelederne må legge mer konkret og praktisk til trette for at bidrag fra samarbeid i nettverket skal bli hensiktsmessig og effektivt kunne bli brukt på egen skole.

Det kan også tyde på at det på flere skoler enda ikke er sikret en kultur som forplikter både individuelt og kollektivt (Fullan og Quinn, 2017, s.10). Det kan tyde på at samarbeidskulturen på egen skole ikke er utviklet nok. Dette kan tyde på det siden det kan oppleves noe tilfeldig hvordan skoleledelsen legger til rette for hvordan arbeidet i fagforum skal overføres til egen skole. Det kan igjen medføre at det må utvikles en bedre samarbeidskultur mellom dem som deltar på fagforum og resten av ledelsen på egen skole. Det må være større grad av tilrettelegging for forpliktende samarbeid og informasjonsdeling mellom deltagere i fagforum og skolens ledelse. Det kan tyde på at denne forpliktelsen i større grad må gå begge veier.

Ledelsen må forplikte seg til involvering, legge til rette for konkrete møtepunkter når det gjelder både tid og sted. Det kan også bli mer forpliktende dersom deltagerne i fagforum må skrive referat fra sin deltagelse og sende avdelingsleder og eller rektor ved skolen, eller gjerne til hele ledelsen som en orientering om hva som skjer i fagforum. Ledelsen ved hver skole kan også bli mer strategiske og tydelige med hva de ønsker å få ut av deltagelsen i fagforum for å sikre at resultatene absorberes i egen organisasjon (Holmquist 2010) slik at det kan gi et bedre grunnlag for læring og utvikling hos den enkelte skole. Undersøkelsen tyder på at en slik systematikk og forpliktelse i liten grad foreligger på skolene. Deltagerne i fagforum må også dele med ledelsen, og på eget initiativ informere bedre egen ledelse.

Senge peker som nevnt på i sin forskning at for at organisasjoner skal lære effektivt, så må det foregå system tenkning (Senge 2006). Ledere og ansatte må ha innsikt i hvordan hele organisasjonen virker. Skal deltagerne i den enkelte organisasjon lære og skape utvikling, så må det foregå både en individuell og en kollektiv læring (Senge 2006). En kollektiv læring kan kun skje dersom individet lærer, men det vil neppe være effektivt om det kun resulterer i

kompetanseutvikling hos den enkelte deltager. Deltagerne må dele med seg, ikke bare til deltagerne i fagforum, men gjøre sitt beste for at de tar med seg gode tanker og ideer med til egen skole. En systematisk kollektiv læring for egen virksomhet og ikke bare for enkelt deltager i fagforum vil altså forutsette en styrket system forståelse, systematisk tenkning og tilrettelegging for kunnskapsoverføring for at deltagelsen i fagforum som nettverk skal kunne før til læring og utvikling hos den enkelte skole.

Det er verdt å nevne at fagforumsleder er inne på at det arbeidet som gjøres i fagforum for sssr også kan smitte over på andre deler av skolen fagforumsleder jobber på. Det kan også tenkes at dersom fagforumsdeltagerne selv er skoleledere, så vil de ha større innflytelse på endringer og utvikling på egen skole fordi at skolelederne sitter nærmere der beslutninger blir tatt i egen organisasjon. Dette kommer også frem i samtalene med de deltagerne i fagforum som er skoleledere. Det er viktig i den sammenheng å poengtere at leder av fagforum mener at det er lurt som det er nå, at leder av fagforum er avdelingsleder, men at de andre deltagerne bør være lærere.

I hvilken grad arbeid i fagforum sssr smitter over på andre deler av skolen virker det som at det behøves en ny nøyere undersøkelse av ved å stille flere spesifikke forskningsspørsmål.

Likevel har denne undersøkelsen nok empiri til å slå fast at deltagelse i fagforum bidrar til læring og utvikling på den enkelte skole, men at det hovedsakelig gjelder for egen avdeling og fagseksjon.

## **Konklusjon**

**Deltagelse i fagforum fører til læring og utvikling hos flere av skolene, men først og fremst dreier det seg om utvikling av egen avdeling eller fagseksjon innenfor salg, service og reiseliv.**

## **6.3 Drøfting av problemstilling 3**

### **Hva kan bidra til at fagforum virker eller ikke virker?**

I modellen i figur 2 i denne masteroppgaven som viser Holmquist sin modell for utviklingsprosess er forutsetningen at en organisasjon har et utviklingsbehov (tykk blå pil som peker til høyre). Dersom det skjer en felles refleksjon, kreativ læring og utviklings av kunnskap og ideer i selve fagforum som nettverk, så vil arbeidet i nettverket fagforum kunne

være hensiktsmessig og bidra til problemløsning, positive effekter og forandringsstrategier for egen organisasjon. Dersom bidraget fra nettverket absorberes og overføres til egen organisasjon vil forventningen være at det skjer problemløsning og utvikling i egen organisasjon. For at dette skal skje må det derfor lykkes for nettverket og deltagerne at det skjer en kunnskapsoverføring (tykk blå pil som peker til venstre) fra arbeidet i nettverket til egen organisasjon (Holmquist 2010). Funnene fra spørsmål 5 i intervjuguiden vil kunne bidra til å kunne si noe om problemstilling 3. Enkelte av svarene på tidligere spørsmål fra intervjuguiden knyttet til problemstilling 1 og 2 gir også empiri som kan bidra til å forklare at fagforum virker eller ikke virker.

Da deltagerne i nettverket skulle svare på spørsmålet 5 som særlig er formulert for å kunne gi empiri knyttet til problemstilling 3, så synes flere av dem at spørsmålet var vanskelig å svare på og noe krevende å forstå. Intervjuer måtte ofte forandre litt på spørsmålet, stille oppfølgingsspørsmål og forklare. Det viste seg at dersom det ble stilt spørsmål mer om hva som fremmer og hva som hemmer at fagforum virker eller ikke virker, så var det enklere for deltagerne å svare på spørsmålet som ble stilt fra intervjuguiden.

Egen organisasjon må absorbere, ta opp i seg det som regnes som positivt og ønskelig at skal tas med fra deltagelsen i fagforumet og inn i egen organisasjon, i dette tilfellet egen skole (Holmquist 2019). Deltager fra skole F pekte nettopp på seg selv som å være «svamp», at deltageren selv sugde til seg ideer og kunnskap fra deltagelsen i forumet. Ifølge Holmquist, så må egen organisasjon absorbere det som skjer i fagforum, altså egen skole må da være som en «svamp» for effektivt å ta opp i seg det som skjer i fagforum (Holmquist 2010). Både enkelt deltagerne, men også skolene må altså være som en «svamp» for effektivt å ta opp i seg utbyttet fra deltagelse i fagforum. Først ved effektiv absorbering vil fagforum kunne ha den virkning at det fører til problemløsning og skoleutvikling. Funn fra kapittel 5 viser at dette skjer i varierende grad hos de ulike skolene.

Dersom fagforum med Holmquist sitt uttrykk er en «oas» (Holmquist 2010) der nye ideer og kunnskap kan utvikles vil det kunne medføre ikke bare felles refleksjon, men også kreativ læring. Det er tidligere pekt på at selv om at dagens fagforum fremdeles er i en tidlig fase, så er det allerede for mange av skolene blitt et fint forum for refleksjon og at de opplever at det er et lærende nettverk. Det er imidlertid hindringer nevnt også tidligere i analysen av svarene

som hemmer, altså svekker fagforumets evne til å virke. Det er også mulig å peke på faktorer som fremmer, altså gjør det mulig for fagforum å virke. Det er viktig at dersom fagforum skal være et hensiktsmessig nettverk som kan være en støtte for egen organisasjon til å kunne utvikle seg at kunnskapsoverføringen til nettverket fungerer på en så gunstig og effektiv måte som mulig.

Mitt eget begrep som jeg liker å bruke er «støy» Dette er ikke nevnt av Holmquist, men mitt begrep støy kan brukes som at det ikke må være «støy» i overføringen mellom nettverket og egen organisasjon. Støyen virker hindrende for kunnskapsoverføringen. Et eksempel på slik støy kan være mangel på faste møtepunkter og hvor deltagerne i fagforum møter ledelsen på egen skole hvor saker fra fagforum kan bli tatt opp for å gjøre overføringen fra arbeidet i fagforum mest mulig hensiktsmessig. En slik «støy» kan en se at er et reelt hinder for overføring fra nettverket fagforum til egen skole i noen tilfeller. På den andre siden er det også skoler som ikke har denne «støyen», fordi de har bedre tilrettelagte møtepunkter, da særlig i forhold til egen avdelingsleder. Et annet eksempel på «støy» kan være dårlig kommunikasjon mellom deltagere og ledelse i egen organisasjon. Det er fristende å kalle «støy» for «forurensning» av overføringen fra nettverket til egen skole. Det fremkommer ikke eksempler på konkrete eksempler på dårlig kommunikasjon i analysen av empirien i denne undersøkelsen. Det kan nok likevel hevdes at der det til viss grad ikke er kommunikasjon i det hele tatt mellom ledelse og fagformumsdeltager når det gjelder fagforum, så kan det tyde på at fravær av kommunikasjon kan regnes som et tilfelle av svært dårlig kommunikasjon. Det er viktig for å få best mulige hensiktsmessig nytte av fagforum, at det er lagt opp til effektive ordninger for god kommunikasjon og kunnskapsformidling ikke bare mellom lærere på egen skole som berøres av arbeidet i fagforum, men også god kommunikasjon med skoleledelsen.

Ved å se på empirien fra svarene fra deltagerne og oppsummere kort hva som hemmer overføringen og hva som fremmer overføringen fra nettverket til egen organisasjon, så er det mulig å få kunnskap om hva som bidrar til at fagforumet virker eller ikke virker.

**Fremmer overføringen basert på analyse av svarene fra deltagerne:** Det er faktorer som taler for å ha bidratt til at fagforum virker: Gode ideer hindres ikke overført til egen skole blir det sakt av noen. Fungerer på avdelingsnivå der det legges til rette for at nye ideer kan tas med til avdelingen. Erfaringsutveksling fungerer mener flere og det er stor tro på fagforum i

riktig form, som vil si forum for refleksjon og ikke administrasjon. Fungerer der det er interesse fra ledelsen og fremoverlent avdelingsleder. Hvis ledelsen er entusiastisk og lederne er flinke til å legge til rette, så virker det. Hvis de som deltar i fagforum er «svamp» blir det lettere å ta med seg- og ofte overføre kunnskapen til egen organisasjon når man er interessert. Der deltagerne i fagforum har tro på at fagforum fungerer, så virker fagforum positivt.

**Hemmer overføringen basert på analyse av svarene fra deltagerne:** Det er faktorer som kan tale for at fagforum ikke virker slik det bør etter hensikt: Forskjeller i ressurser mellom skolene ofte pga. varierende skolestørrelse. Tar for lang tid fra fagformsmøte til diskusjon på egen skole. Ville fungert bedre hvis flere fra skolene deltok på fagforumsmøter. Bare lærere bør med i fagforum hvis hensikten er erfaringsdeling blir det nevnt. Vanskelig å ta inn ideer alene på skolen, motstand blant kollegaer og ledelse i enkelte saker, for mye styrt oven ifra fylket, forskjellig fokus for hva som skal fokuseres på blant ledere og lærere, mangel på effektiv deling som kan hindre profesjonsutviklingen er også faktorer som blir nevnt av deltagerne. På noen skoler er det ingen fra ledelsen med på møter på egen skole med saker fra fagforum, knapt med tid, for sjeldent fagforumsmøter, ingen effektiv automatisk overføring fra fagforum til egen organisasjon/skole. For mange administrative oppgaver i fagforum, oppgaver som skal løses uten at deltagerne skjønner helt hvorfor, må ikke være en egen administrativ enhet ved siden av utdanningsavdelingen. Deltagerne kan bli teknisk bedre til å bruke mer effektive måter for deling av kunnskap og ideer og ta det med til egen organisasjon. Viktig å treffe med programmet for fagforumsmøtene, deltagerne kan gi flere innspill til fagforumsleder. Hvis det er mangel på entusiasme blant leder i egen organisasjon og blant fagforumsdeltagere vil det ikke virke, man må glemme det som har vært og tenke fremover. Hvis det ikke blir gjort, så vil det svekke nytten av nettverket og overføringen fra fagforum til egen skole. De viktigste hindringene drøftes videre i dette kapitlet.

### **Hindringer for organisatoriske effekter av nettverksamarbeidet**

Holmquist (2010) peker på at det kan forekomme ulike hindringer for organisatoriske effekter av nettverkssamarbeid. Det er mye som tyder på at disse hindringene til en viss grad også gjør seg gjeldene når det gjelder fagforum som lærende nettverk.

Siden det forekommer kunnskapsoverføringshindringer vil kunnskapen som deltagerne utvikler i nettverket bli bundet til nettverket og ikke eller i liten grad bli overført til egen

organisasjon. Det tyder på at det forekommer til en viss grad hos noen av skolene. Mangel på tid i organisasjon som vi ser i noen tilfeller, kaller Holmquist for tidsbrist. Det kan også tyde på at det i enkelte skole oppleves det Holmquist kaller logisk krash siden egen organisasjon sender deltagere til fagforum, men blir for opptatt av drift- og utføringslogikken og at det blir liten tid til å ivareta utvikling. Det kan være tilfelle ved de skoler hvor det er tilfeldig hvorvidt deltagerne fra fagforum har kommunikasjon med skolens ledelse om det som skjer i nettverket fagforum. Det kan også virke som at siden enkelte skoler ikke har en fast ordning i egen organisasjon med en gjennomtenkt strategi og oppfølgingsplan fra arbeidet i nettverket, så foreligger det en strategibrst i organisasjonen, altså skolen. Det kan også virke som det forekommer forankringsbrist ved at det er for lite kopling mellom fagforumsdeltagelse og den operative virksomheten på egen skole. Holmquist (Holmquist 2010, s,147) peker nettopp på at Strategibrst, forankringsbrist, kunnskapsoverføringshindringer, tidsbrist og logisk krasch kan være med på å hindre organisatoriske effekter av nettverkssamarbeidet.

Det er imidlertid svært viktig å få frem at selv om det er hindringer i overføringen fra nettverket til egen skole, så kommer det helt klart fram av analysen og drøftingen av empiri i forhold til problemstillingen som reises, at det kommer mye nyttig ut av fagforum ssr. Det er også slik at det kommer flere positive effekter ut av nettverssamarbeidet som følge av at kunnskap og ideer overføres til egen organisasjon. Nettverket fungerer i mange tilfeller som et nyttig og hensiktsmessig støttende nettverk som er til god hjelp for egen organisasjon.

Det kan godt være at det som nevnes blant enkelte deltagere at fagforumet trenger litt mer tid til å bli enda bedre er riktig. Hvis fagforum utvikler seg og styrker seg som en arena for felles refleksjon, så vil det antagelig bli utviklet ideer og kunnskap som skolene ønsker å få overført fra nettverket til egen skole. Det er imidlertid sprik i hvordan de ulike skolene lykkes i overføringen fra nettverket til egen organisasjon. Det kan tyde på at ledelsen ved skolene trenger å tenke nøyere gjennom hvordan de skal til rette legge for å sikre at overføringen fra nettverket blir styrket og optimalisert, slik at deltagelse i fagforum kan virke enda bedre i fremtiden. Hensikten med deltagelsen i nettverk er en tro på at deltagelse vil gi verdifull kunnskap og læring som vil være hensiktsmessig støtte i organisasjonens utviklingsprosess (Holmquist 2010). Det vil imidlertid av naturlige årsaker være hensiktsmessige ideer og kunnskap som skolenes ledelse og lærere ser som å ha nytteverdi som vil bli absorbert, altså tatt opp i egen skole. Det beste eksempelet på at fagforum har hatt nyttige effekter på egen

skole er at flere skoler har absorbert ideen om ny modell for yff og iverksatt ny modell for yff faget på deres skole innenfor salg, service og reiseliv.

### **Fagforum virker ikke optimalt – impliserer noe må til for at fagforum skal virke bedre**

Under analyse av empirien så fremkommer det mange interessante opplysninger som gjør at en kan se at fagforum virker, men at det ikke virker optimalt. Refleksjonene som gjøres er knyttet til det empiriske materiale som foreligger og teorien som er anvendt. Analysen av funnene fra undersøkelsen viser at det er sider ved fagforum og ved skolene som indikerer at noe må gjøres, endres og utvikles for å bidra til at fagforum skal kunne fungere bedre.

### **Utviklings- og samarbeidskulturen er ikke nok utviklet - den må videreutvikles**

Det må utvikles en utviklings- og samarbeidskultur på den enkelte skole for å kunne dra nytte av det som skjer i fagforaene (Fullan og Quinn, 2017). Det er ser ut som at en slik kultur til en viss grad eksisterer i flere av skolene deltagerne i fagforum kommer fra, men denne kulturen er nok ikke utviklet tilstrekkelig. Det vil uansett være viktig å videreutvikle denne kulturen på skolene fordi at undersøkelsen viser at det er noe tilfeldig i hvilken grad og på hvilken måte skoleledelsen på den enkelte skole legger til rette for at arbeidet i fagforum lar seg overføre til egen skole. Samarbeidskulturen vil antagelig kunne videreutvikles med fastere og mer strukturerte møtepunkter i den enkelte skole som gjør at det fagkontaktene (deltagerne) har arbeidet med i fagforum deles med andre kollegaer og implementeres i den enkelte skole. Det kan også være lurt at skoleledere og lærere fremsnakker viktigheten av deltagelse i fagforum ved jevnlig tale positivt og engasjert om det som skjer i fagforum. Da vil arbeidet i fagforum kunne føre til effektiv skoleutvikling i de enkelte skolene.

### **Strukturer, ordninger og systematikk for kunnskapsoverføring som ikke er utviklet nok - må videreutvikles**

Det kan virke som det må til en noe bedre rolleavklaring knyttet til fagkontaktens funksjon i egen skole. Det må bygges strukturer/ordninger for hvordan disse fagkontaktene kan få bragt inn det som fagkontakten har med seg fra fagforum og inn i egen organisasjon. Det vil kunne bidra til styrket samarbeidskultur. Det vil f.eks. kunne være på systematiske fagmøter, fagteammøter og/eller avdelingsmøter og ikke minst tettere kontakt mellom fagforumsdeltager og ledelsen på egen skole. Det kan dreie seg om at både ledelse og fagforumsdeltager må være mere aktive for å utveksle informasjon systematisk, særlig etter

det har vært aktivitet og møter i fagforum. Det er vanskelig å overføre bidrag fra fagforum til egen skole dersom det ikke finnes strukturer og ordninger for en slik kunnskapsoverføring.

### **Styrke bevisstgjøringen og konsekvenser rundt valg av deltager i fagforum**

Det forekommer at noen av de som deltar i fagforum er avdelingsledere og/eller assisterende rektor på egen skole. Dersom deltager i fagforum eller fagforumsleder f.eks. er avdelingsleder, vil de ha større formell beslutningsmyndighet til å ta avgjørelser knyttet til skoleutvikling og til hvordan det de har med seg fra fagforum skal implementeres/anvendes på skolene. Det er også tilfeller der deltagerne i fagforum er fagkoordinatorer/fagutviklere på sin skole. Fagkoordinatorer/fagutviklerne er normalt ikke ledere i klassisk forstand at de har personal og eller økonomiansvar. De kan likevel ha betydelig faglig innflytelse på egen skole og samarbeider gjerne tett med avdelingsleder. De får ofte stor innflytelse på arbeidet i egen organisasjon, innen sitt fagfelt og avdeling eller fagseksjon. Særlig stor innflytelse vil det kunne tenkes at fagkoordinatorer/fagutviklerne har dersom avdelingsleder delegerer viktige oppgaver og ansvar til dem.

Fagkoordinatorer har antagelig ofte høy tillitt blant lærerne de samarbeider med som gjør at det blir mulig å implementere ideer, kunnskap inn i egen skole og bidra til skoleutvikling. Det kan for enkelte skoler være å foretrekke å sende kun faglærere og ikke avdelingsledere til fagforum, fordi enkelte av respondentene i denne undersøkelsen mener at faglærere (som gjerne kan være fagutvikler/fagkoordinator) er de viktigste for å drive faglig-pedagogisk refleksjon. Det er viktig at skoleledere er bevisst hvem de sender som deltager i fagforum og reflekter over hvilken rolle de har på egen skole. Det er noe ulikt i hvilken grad skoleledelsen i de ulike skolene, har vært bevisst hvem de sender som deltager til fagforum. Det er likevel grunn til å tolke innsamlet empiri i den retning at de fleste skolelederne har tatt beviste valg mht. hvem de sender. Det er også mulig at fagforum bør kun ha deltager som er lærere som enkelte av deltagerne i fagforum har nevnt. Det er likevel ikke forfatter av denne masteroppgaven sin hensikt å si noe om hvem som bør eller ikke bør delta i fagforum. Poenget er at enhver skole bør tenke nøye gjennom hvilken hensikt de har med å delta i fagforum og hvem de bør sende som deltager. Skoleledelsen bør da tenke nøye gjennom ulike konsekvenser av hvem de sender som deltager og hvilken rolle de har på egen skole.



### **Kapasitetsbygging, utvikling av samarbeidskultur og profesjonelle læringsfellesskap**

Fagforum er en form for regionalt samarbeid hvor nytteverdien av det som foregår i nettverket antagelig lettere lar seg overføre til egen skole dersom det i egen skole foregår det Fullan og Quinn kaller for kapasitetsbygging (Fullan og Quinn 2017). Utvikling av kunnskap i fagforum dersom den overføres mer effektivt, vil antagelig også kunne bidra til å utvikle og styrke denne kapasitetsbyggingen i egen skole. Samarbeid internt i organisasjonene, altså skolene må inkludere fire betydelige ingredienser: skape vekstkultur, ledere som jobber for å skape mest mulig læring for alle, det er strategier for kapasitetsutbygging og det må eksistere tilnærminger for å fremme dyptgående samarbeid (Fullan og Quinn, 2017, s.96). Når lederne skal legge til rette for samarbeid internt i egen organisasjon (egen skole) må det bygges positive holdninger og engasjement som vil utvikle en effektiv samarbeidskultur internt i egen organisasjon. Utbytte fra samarbeidet i fagforum vil da kunne lettere bli godt mottatt i egen skole, føre til nyttige effekter, bidra til problemløsning og være en samarbeidsform som kan lede til hensiktsmessig skoleutvikling. Det vil kunne føre til kompetanseutvikling i både fagforum og egen skole som vil kunne være et viktig bidrag i å utvikle ekspertise og styrke og utvikle det profesjonelle læringsfellesskapet (PLF). Det kan gi egen skole en økt grad av profesjonalitet ved at nye ideer og undervisningsopplegg blir tatt med inn i egen organisasjon. Nye ideer og opplegg for god undervisning og utvikling av hensiktsmessige pedagogiske tiltak vil igjen kunne være et bidrag til å øke elevenes læring og grad av fullføring og bestått. Dette er også et viktig mål i Regionplan Agder 2030.

Det er viktig at ledere i egen skole er positive til deltagelse i fagforum for at fagforum skal kunne fungere som et viktig hjelpemiddel i skoleutviklingen. Det vil kunne være et viktig bidrag til å videreutvikle en kultur for samarbeid i egen skole og i Agder fylke. Det virker som etter analyse av empirien fra svarene fra deltagerne i fagforum at det jobbes med kapasitetsbygging, utvikling av samarbeidskultur og profesjonelle læringsfellesskap på de ulike skolene. Hvor langt skolene har kommet i denne utviklingen kan ha noe å si for i hvilken grad skolene klarer å nyttiggjøre seg arbeidet i fagforum slik at det blir absorbert i egen organisasjon (Holmquist 2010). Det foregår antagelig mye utviklingsarbeid i Agder skolene, men det tyder på at skolene selv må utvikle seg for at fagforum skal fungere bedre.

## **Fagforum og nettverksledelse – et hensiktsmessig nettverk som supplement til egen skole**

Fagforum som læringsnettverk vil kunne være et nyttig supplement til egen skole og gi nyttig hjelp til skoleutvikling. Analysen i denne undersøkelsen viser at fagforum er et hensiktsmessig nettverk siden deltagerne enten sier at det allerede er et egnet forum for refleksjon eller at de sier at de har tro på at det vil utvikle seg til å bli det. På den andre siden kan svarene fra deltagerne i fagforum som nevnt tyde på at enkelte skolene selv må utvikle seg for å nyttiggjøre det som skjer i fagforum. Altså fagforum kan virke for deltagerne, men at effektene på egen skole ikke blir optimal dersom overføringen av kunnskap og ideer blir forhindret av for dårlig absorberingsevne og manglende strategi i egen skole.

## **Nyttig med samlende, velfungerende leder av nettverket fagforum**

I eldre litteratur om nettverk ble det ofte nevnt at nettverk manglet formell ledelse. Likevel har mange nettverk en form for ledelse. Selv om nettverket fagforum sssr har flat struktur med likestilte deltagerne som deltar i kraft av sin fagkompetanse, så behøves det en leder som har en koordinerende rolle. Hver av de 23 fagforaene for Agder skolene har hver sin fagforumsleder. Det kan imidlertid problematiseres i hvilken grad en fagforumsleder har formell makt, særlig siden fagforaene kun er rådgivende nettverk. Ledelsen i nettverket kjennetegnes mest ved en koordinerende rolle hvor fagforaene kan regnes som et lærende nettverk. Det at fagforum har en fagforumsleder har visst seg i undersøkelsen å være svært nyttig og at utsagnene fra flere av deltagerne i fagforum tyder på at fagforumsleder har ivaretatt sin rolle på en god måte og klarer å etablere et fagforum som er nyttig for skolene. Det er tiltro til at fagforumsleder kan bidra til å styrke fagforum som en nyttig arena for felles refleksjon. En fagforumleder vil dermed kunne bidra til å videreutvikle fagforum slik at deltagerne og skolene i enda større grad kan oppfatte fagforum som et effektivt lærende nettverk. Flere av deltagerne i fagforum trekker frem at leder i fagforum sssr gjør en veldig god jobb med å reetablere fagforumet og utvikle det til et godt hensiktsmessig fagforum for skoleutvikling. Det er ingen deltagere i undersøkelsen som oppgir informasjon som kan tyde på noe annet enn at det er lurt at fagforum har en leder.

## **Hensiktsmessig deltagelse**

Undersøkelsen viser at selv om fagforum kunne virke bedre enn det gjør, så er det interessant og nyttig for deltagerne å delta. Selve deltagelsen slik den er nå, virker som å være positiv for læring også for egen organisasjon. Dersom det derimot skulle oppstå for store problemer for

egen skole med å implementere ideer og gode forslag fra fagforum vil det kunne virke demotiverende for deltagerne og hemme både individuell og organisatorisk læring. Det vil uansett være naturlig dersom ikke alle ideer og forslag fra fagforum blir tatt opp i egen skole. Det kan ikke forventes at skoleledelsen vil akseptere alle ideer. En av deltagerne som kommer fra skole C nevner eksplisitt at ideer som har kommet fra fagforum har blitt stoppet og hindret fra å komme videre. Det er noe uklart om ideene først har blitt stoppet på egen skole, eller om det skal forstås som at det er blitt stoppet et annet sted høyere opp i skolesystemet i Agder.

### **Skoleledere må fasilitere og tilrettelegge for å sikre kunnskapsoverføring – dette gjøres ikke god nok på flere av skolene og svekker nettverkets funksjon**

Mangel på fasilitering fra skoleledere, tilrettelegging fra skoleledelsen og mangel på effektive ordninger for kunnskapsoverføring fra nettverket til egen organisasjon, indikere at arbeidet i fagforum ikke tillegges nok vekt og betydning for skoleutviklingen for enkelte av skolene. Opprettelsen av fagfora er begrunnet i en tiltro fra skoleeier (Agder fylkeskommune) at det vil være nyttig og hensiktsmessig for skolene å delta i fagforum. En utfordring er som nevnt å sikre at ideene og informasjonen som utveksles i det lærende nettverket blir tatt tilbake i egen organisasjon. Under ledelse av nettverk må det bygges tillit blant deltagerne både i nettverket og en tillit i egen organisasjon for at nettverket skal gi et positivt bidrag til organisasjonslæring. Uten tillit og motivering og støtte, er det en vedvarende utfordring at nettverket kan stå i fare for å være ineffektivt ved at i beste fall kun nettverkets medlemmer lærer. Motivering og støtte bør styrkes ved at flere skoleledere bør engasjere seg mer i hva som skjer i fagforum.

### **Skoleledere må motivere til deltagelse og sikre gode prosesser og rutiner – dette er ikke nok utviklet hos enkelte skoler – svekker nettverkets mulighet til å virke hensiktsmessig**

Skoleledere må være svært bevisst det å sikre gode prosesser og legge opp til rutiner som sikrer at når en ansatt har deltatt i nettverket, så må det være ordninger som sikrer jevnlig kunnskapsoverføring tilbake til egen organisasjon. På den annen side, så må det også stilles krav til den enkelte medarbeider om at en slik deltagelse i nettverk krever aktiv innsats i egen organisasjon etter at møter i nettverkene er gjennomført. Som leder vil det være viktig å kanalisere rette ansatte med den rette kompetanse, erfaring og egenskaper til deltagelse i nettverk. Undersøkelsen viser at flere av deltagerne er engasjerte i sine fag og at de er fagkoordinatorer, fagutviklere, avdelingsledere eller svært engasjerte faglærere. Det fortelles

under intervjuene om at skoleledelsen har pekt ut deltagerne til å være med i fagforum. Det kaller Agranoff for «activation». Mange av deltagerne synes det er naturlig at de deltar i nettverket, særlig dersom de er fagutviklere eller fagkoordinatorer. På den annen side kan det også i ett til to tilfeller virke som om at valget av deltager kan være noe tilfeldig, eller at det i alle fall ikke er informert godt nok om hvorfor deltager skal delta. Leder på egen skole har kanskje ikke vært tydelig nok på det Agranoff kaller «Framing» altså fokusert nok på hva nettverket skal gjøre og hva den enkelte kan forventes å gjøre som følge av deltagelsen. Leder har stilt arbeidskraft tilgjengelig for forumet, det Agranoff kaller «Mobilizing». For å få til det Agranoff kaller «Synthesizing», altså få nettverket til å fungere best mulig, er det også viktig at leder som sender en ansatt til deltagelse er eksplisitt nok og forklarer tydelig hva som er hensikten med at egen skole ønsker å delta i nettverket. Leder på skolene må altså ivareta det som etter Agranoffs teori kalles AMFS-funksjonene (Agranoff 2012, og Agranoff and McGuire 2001). Det er viktig at deltagerne føler de får noe igjen for å delta og deltager fra skole B ønsker å få kompetanseutvikling. Det å få kompetanseutvikling kan sees på som en form for belønning i seg selv. En deltager har fortalt at dersom deltager deltar på møte i fagforum, så må tapte undervisningstimer bli tatt igjen på et senere tidspunkt. Det er grunn til å tro at dette er en ordning som kan virke lite motiverende for engasjement i fagforum. Det er imidlertid ingen ting som tyder på at denne deltageren selv mangler engasjement for deltagelse, snarere tvert imot. Likevel er det viktig å nevne på generelt grunnlag at det å skape motivasjon er en sentral lederoppgave og viktig for å bidra til at nettverket skal fungere.

## **Konklusjon**

**Det er vanskelig å gi en absolutt konklusjon. Det er flere faktorer som kan bidra til at fagforum virker eller ikke virker. Oppsummert kan det se ut som at det foregår utvikling av ideer og kunnskap i fagforum som tas med til egen organisasjon og at denne refleksjonen er såpass nyttig og at det er denne nytten i seg selv og interessen blant deltagerne som gjør at gode ideer og kunnskap blir tatt med inn i egen organisasjon. På den andre siden er knapphet med tid i egen organisasjon og for lite tilrettelegging i egen skole fra skoleledelsen i enkelte skoler. Det er for lite systematisk kommunikasjon og møtepunkter mellom deltagerne i fagforum og egen skoles ledelse som er hovedforklaringen på de tilfeller hvor fagforum ikke virker. Det må jobbes mer med absorbering og strategier for å sikre overføring fra nettverket til egen organisasjon.**

## **7.0 Avslutning og veien videre**

### **7.1 Oppgavens problemstillinger**

Oppgaven har en tredelt problemstilling hvor målet er å finne ut av: I hvilken grad oppleves fagforum i videregående skoler som lærende nettverk? I hvilken grad bidrar deltakelse til læring og utvikling hos den enkelte skole? Hva kan bidra til at fagforum virker eller ikke virker?

### **7.2 Metode**

For å prøve å finne svar på problemstillingene ble det brukt en kvalitativ metode hvor det ble foretatt intervju av deltagerne i fagforum for salg, service og reiseliv (ssr) basert på en intervjuguide. Intervjuene ble tatt opp som lydfil. Det er 9 deltagere fra skolene i fagforum og 8 av dem ble intervjuet. Alle intervjuene ble transkribert.

### **7.3 Sentrale funn**

Deltagers hensikt med å delta i fagforum er å dele kunnskaper, ideer og felles refleksjon. Egen skoles hensikt er uklart og i noen tilfeller ikke formidlet eksplisitt til deltagerne. Fagforumsleders hensikt er å reetablere og utvikle fagforum som en arena for felles refleksjon. Fagforum er en arena for felles refleksjon, men er fremdeles i en tidlig fase og kan videreutvikles. Deltagelse i fagforum får effekter for egen organisasjon for problemløsning, endringsstrategier og skoleutvikling. Hyppigst nevnte effekt på egen organisasjon er utvikling av faget yrkesfaglig fordypning (yff). Nyttige effekter oppstår først å fremst for egen avdeling/fagseksjon salg, service og reiseliv. Det er tilfeller der det er mangel på systematisk tenkning og systematisk læring i egen organisasjon, fordi skoleledelsen legger ikke nok til rette for at det som skjer i fagforum effektivt kan overføres til egen organisasjon. Fagforumet fører til at ideer, kunnskap og læring utvikles og overføres til egen organisasjon i varierende grad, men fagforum virker ikke optimalt pga.: knapt med tid, mangel på strategi og tilrettelegging på egen skole.

### **7.4 Praktiske implikasjonene av undersøkelsen**

Nettverket fagforum fungerer som et nyttig lærende nettverk i mange tilfeller og vil antagelig styrkes ved flere fysiske møter og at deltagerne blir mer kjent med hverandre. Generelt peker flere av deltagerne i fagforum på at fagforumsleder gjør en god jobb med å få fagforum til å utvikle seg til en egnet arena for felles refleksjon. Undersøkelsen indikerer at overføringen fra

det som skjer i nettverket til egen skole må forbedres. Det kan indikere at utviklings- og samarbeidskulturen på enkelte skoler ikke er nok utviklet, den må videreutvikles.

Kapasitetsbygging, utvikling av samarbeidskultur og profesjonelle læringsfellesskap må det jobbes videre med. Undersøkelsen viser at det er mangel på systematikk, tid og strategi i enkelte skoler for å få nyttige bidrag overført effektivt til egen skole. Strukturer, ordninger og systematikk for kunnskapsoverføring som ikke er utviklet nok, må videreutvikles. Styrke bevisstgjøringen og konsekvenser rundt valg av deltagere i fagforum må ivaretas. Skoleledere må fasilitere og tilrettelegge for å sikre kunnskapsoverføring. Dette gjøres ikke god nok på flere av skolene og svekker nettverkets funksjon. Skoleledere må motivere til deltagelse og sikre gode prosesser, avsette mer tid, etablere møtepunkter og rutiner/strategier for kunnskapsoverføring. Dette er ikke nok utviklet hos enkelte skoler og svekker nettverkets mulighet til å virke hensiktsmessig. En viktig oppgave fremover for nettverket fagforum og skolene sammen, vil være å finne gode strategiske og systematiske ordninger for å få maksimalt utbytte av nettverksdeltagelsen. Å sikre en god overføring av nyttige bidrag fra nettverket til egen skole vil bidra til problemløsning og utvikling for skolene.

### **7.5 Teoretiske implikasjoner av undersøkelsen**

Det er behov får å få ha enda mer kunnskap om hva som skjer når vi tar kunnskap med til egen organisasjon. Det ville være interessant å forske på hvordan skoleledere på en best mulig og praktisk måte kan tilrettelegge for absorbering og overføring av hensiktsmessige bidrag fra nettverket til egen organisasjon.

### **7.6 Konklusjoner**

Basert på funnene fra intervjuene har det i denne studien framkommet resultater som har gitt følgende svar og konklusjoner på den tredelte problemstillingen.

1. Det kan konkluderes med at fagforum oppleves som et lærende nettverk av deltagerne, men i noe varierende grad blant de ulike deltagerne.
2. Deltagelse i fagforum fører til læring og utvikling hos flere av skolene, men først og fremst dreier det seg om utvikling av egen avdeling eller fagseksjon innenfor salg, service og reiseliv.
3. Det er vanskelig å gi en absolutt konklusjon. Det er flere faktorer som kan bidra til at fagforum virker eller ikke virker. Oppsummert kan det se ut som at det foregår utvikling av ideer og kunnskap i fagforum som tas med til egen organisasjon og at denne refleksjonen

er såpass nyttig, at det er denne nytten i seg selv og interessen blant deltagerne som gjør at gode ideer og kunnskap blir tatt med inn i egen organisasjon. På den andre siden er det knappet med tid i egen organisasjon og for lite tilrettelegging i egen skole fra skoleledelsen. Det er for lite systematisk kommunikasjon og møtepunkter mellom deltagerne i fagforum og egen skoles ledelse som er hovedforklaringen på de tilfeller hvor fagforum ikke virker. Det er mangel på systematisk tilrettelegging for kunnskapsoverføring fra fagforum til egen skole som ser ut til å være det største hinderet for at fagforum skal fungere på en best mulig måte. Det må jobbes mer med absorbering og strategier for å sikre overføring fra nettverket til egen organisasjon.

### **7.7 Veien videre**

Det vil være svært interessant om det etter hvert blir foretatt en dypere undersøkelse av hva som skal til for at fagforum og nettverk i skolesektoren skal kunne virke bedre. Da vil det blant annet kunne være aktuelt å se nærmere på hva som skal til for at skoleledere i større grad kan legge til rette for å sikre at overføringen av ideer og kunnskap kan bli overført fra nettverket til egen organisasjon. Dette vil kunne være som et viktig bidrag til skoleutvikling. Det er et håp om at denne undersøkelsen av fagforum for salg, service og reiseliv i Agder, kan gi en indikasjon på hvordan fagforum oppleves og i hvilken grad det fungerer og at det kan motivere til forskning også på andre fagforum og andre nettverk i den videregående skole.

## Litteraturliste

### Bøker

- Agranoff, R. (2012). *Collaborating to manage*. Georgetown University Press.
- Jacobsen, Dag. I. (2018), *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utgave). Oslo. Cappelen Damm Akademisk
- Fullan, M. og M. Quinn, J (2017), *Koherens i skoleutviklingen, De riktige lokale, regionale og nasjonale driverne*, Kommuneforlaget, Oslo
- Jacobsen, D. I. (2014) *Interkommunalt samarbeid*, Bergen: Fagbokforlaget
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2019). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Northouse, Peter. G. (2019), *Leadership: Theory and Practice*. London: SAGE Publishing
- Roald, K, (2012), *Kvalitetsvurdering som organisasjonslæring*. Bergen: Fagbokforlaget
- Senge, Peter. M. (2006), *The fifth discipline, The Art & Practice of The Learning Organisation*, London: Random House Business Books
- Tjora, Aksel (2021), *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4.utgave). Oslo. Gyldendal Norsk Forlag.

### Artikler

- Agranoff, R. og M. McGuire (2001): «*After the Network is Formed: Process, and Performance.*» Kapittel 2 i Myrna P. Mandell (red.): *Getting Results Through Collaboration: Networks an Network Structures for Public Policy and Management*. USA, Westport: Quorum Books.
- Agranoff, R. (2004) (Kap1): «*Managing within networks; adding value to public organizations.* Georgetown university press.
- Haug, Are Vegard (2018): *Innovation and network leadership: The bureaucracy strikes back?* Information Polity, vol.23, no. 3, pp. 325-339, 2018
- Jacobsen, D.I. (2012, nr.1). *Nordisk Administrativt Tidsskrift*. Hentet mars 12., 2022, fra <https://docplayer.me/17248-Styringsnettverk-pa-norsk.html>
- Podolny, J.M. and K.L. Page (1998): *Network forms of organization*. *Annual Review of Sociology*, vol.24



## **Doktorgradsavhandling**

Holmquist, M. (2010): *Lärande nätverk. En sosial oas i tveclingsprosessen.*

Doktoravhandling. Luleå Tekniska Universitet/Halmstad Högskola.

## **Presentasjoner og nettsteder**

Agder fylkeskommune, PP presentasjon – *Ny fagforumsmodell, oppstartssamling, teamsmøte*  
12. november 2020

<http://digitaldidaktikk.no/refleksjon/detalj/laerende-organisasjoner> . Lastet ned 26.januar 2022.

<https://www.ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/stor-variasjon-i-fullforingsgrad-pa-yrkesfag>

<https://www.udir.no/lk20/overordnet-del/om-overordnet-del/>

Lastet ned 27.november 2021.

[https://www.regjeringen.no/contentassets/0f38964bb67f4259b74967911799bdac/en-skole-for-var-tid\\_v5.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/0f38964bb67f4259b74967911799bdac/en-skole-for-var-tid_v5.pdf) . Lastet ned 27. november 2021.

## **Offentlige dokumenter**

Agder fylkeskommune. Regionplan Agder 2030. Attraktiv, samskapende og bærekraftig.

Det Kongelige kunnskapsdepartement. Meld.St.21 (2020-2021). Melding til Stortinget.

Fullføringsreformen - med åpne dører til verden og fremtiden.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/581b5c91e6cf418aa9dcc84010180697/no/pdfs/stm202020210021000dddpdfs.pdf>

Agder fylkeskommune. Saksfremlegg, Ny fagforumsmodell for Agder fylkeskommune,  
Dokumentnr.:20/09166-30

Agder fylkeskommune. Ny fagforumsmodell for Agder fylkeskommune, ikke datert eller nummerert dokument

Agder fylkeskommune. Oppdragsbrev for fagfora i Agder fylkeskommune 2020/20212, Sak PS21/20 HUK 26. mai 2020

Det Kongelige kunnskapsdepartementet. Meld.St.28 (2015-2016). Melding til Stortinget. Fag – Fordypning – Forståelse. En fornyelse av Kunnskapsløftet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/e8e1f41732ca4a64b003fca213ae663b/no/pdfs/stm201520160028000dddpdfs.pdf>

## Appendiks

### Vedlegg 1. Oppdragsbrev for fagfora i Agder fylkeskommune 2020/20212

#### Oppdragsbrev for fagfora i Agder fylkeskommune 2020/20212

Sak PS 21/20 HUK 26. mai 2020 gir bl.a. følgende føringer:

##### 5. Oppdragsbrev og arbeidsform

Skoleeier utarbeider oppdragsbrev for fagforaene, henholdsvis ett oppdragsbrev for fagfora knyttet til de yrkesfaglige utdanningsprogrammene, og ett for de øvrige fagforaene.

Oppdragsbrevne skal speile fagforumets faglige tilknytning og tematikk jf. mandat og formål. Oppdragsbrev innen de yrkesfaglige utdannings-program knyttes i tillegg til næringslivets behov. Hvert fagforum kan i tillegg definere eget faglig innhold på bakgrunn av de ulike fagforaenes faglige tilknytninger.

Det legges opp til to faste fagsamlinger per skoleår; en på høsten og en på våren. Fagsamlingen på høsten kan knyttes til Sørlandsk lærerstevne eller egen fagsamling i regi av fagforaene. Fagsamlingen på våren gjennomføres 3. påskedag.

Rektorkollegiet og skoleeier møter alle fagforums-ledere en gang i året.

Fagforaene møtes ellers ved behov, men ofte nok for å sikre forventet framdrift og kvalitet i arbeidet. Møtene kan være både fysiske og online via Teams eller annen godkjent digital plattform.

##### Oppdragsbrev for yrkesfaglige utdanningsprogram

1. Fagforaene skal bistå skoleeier og rektor i deres oppdrag knyttet til elevenes mestring og motivasjon for bedre læring og økt gjennomføring, bl.a. ved

- å utvikle et profesjonsfelleskap for å understøtte skolens faglige- og pedagogiske utviklingsarbeid

- å styrke skolens kompetanse innen tilpasset opplæring, pedagogisk bruk av IKT, yrkesretting og vurderingspraksis innen fagforumets fagområder

- å bistå skoleeier med faglige innspill på høringer knyttet til nye læreplaner i Fagfornyelsen og LK20

- å støtte opp under arbeidet med å implementere ny overordnet del av læreplanverket, tverrfaglige temaer, samt nye læreplaner som del av Fagfornyelsen og LK20.

2. Fagforaene skal bistå skoleeier og rektor i deres oppdrag knyttet til kompetanseutvikling og målbeskrivelser i Regionplan Agder 2030 ved å

- legge til rette for ulike etterutdanningstilbud for lærere på yrkesfaglige utdanningsprogram

- styrke overgangen mellom Vg2 i videregående opplæring og arbeidslivet gjennom aktiv bruk av YFF, formidlingskoordinatorer og koblingen mellom yrkesfaglige fagfora og lokalt næringsliv/opplæringskontor

- styrke dialogen mellom videregående opplæring og arbeidsliv om behovene for kompetanse i arbeidslivet.

3. Planlegge og gjennomføre ulike fagdager, herunder planleggingsdagen på våren.

4. Bistå skoleeier i arbeidet med opprettelse av oppgavenemnder for utarbeidelse av lokalt gitt praktisk eksamen på yrkesfaglige utdanningsprogram.

5. Egne satsingsområder ut fra fagforumets faglige tilhørighet.

### **Oppdragsbrev for fagfora for studieforbereidende utdanningsprogram, fellesfag, programfag og andre skolefaglige - /pedagogiske oppgaver**

1. Fagforaene skal bistå skoleeier og rektor i deres oppdrag knyttet til elevenes mestring og motivasjon for bedre læring og økt gjennomføring, bl.a. ved

- å utvikle et profesjonsfelleskap for å understøtte skolens faglige- og pedagogiske utviklingsarbeid
- å styrke skolens kompetanse innen tilpasset opplæring, pedagogisk bruk av IKT, yrkesretting og vurderingspraksis innen fagforumets fagområder
- å legge til rette for ulike etterutdanningsstilbud for lærere innen de ulike studieforbereidende utdanningsprogrammene
- å bistå skoleeier med faglige innspill på høringer knyttet til nye læreplaner i Fagfornyelsen og LK20
- å støtte opp under arbeidet med å implementere ny overordnet del av læreplanverket, tverrfaglige temaer, samt nye læreplaner som del av Fagfornyelsen og LK20

2. Planlegge og gjennomføre ulike fagdager, herunder planleggingsdagen på våren.

3. Bistå skoleeier i arbeidet med opprettelse av oppgavenemnder for utarbeidelse av lokalt gitt praktisk eksamen på studieforbereidende utdanningsprogram.

4. Egne satsingsområder ut fra fagforumets faglige tilhørighet.

#### **Fagforumsleder sitt ansvar**

Fagforumsleder skal prioritere blant arbeidsoppgavene gitt i oppdragsbrevet, samt se til at oppgavene blir gjennomført på en kvalitativ og faglig forsvarlig måte

## Vedlegg 2. Intervjuguide

# Intervjuguide

## **Fagforum som lærende nettverk**

**En studie av fagforum for de videregående skolene innenfor utdanningsprogrammet salg, service og reiseliv i Agder fylkeskommune.**

I denne intervjuguiden er det formulert noen få hovedspørsmål som det er ønskelig at du svarer på. Det er fint om du kan svare utfyllende på disse spørsmålene og fortelle det du ønsker å formidle. Du vil kunne få noen tilleggsspørsmål underveis, dersom det viser seg å bli aktuelt. Helt til slutt er det et åpent spørsmål. Her kan du gi informasjon som du tenker er av relevans for studien og som det ikke har blitt spurt om.

1. Hva er din hensikt med å delta i fagforum og hva oppfatter du er din egen organisasjons hensikt med at du deltar i nettverket fagforum?
2. Hvordan opplever du fagforum som en arena for felles refleksjon?
3. Opplever du at deltagelse i fagforum får nyttige effekter i egen organisasjon som kan bidra til ønskede endringsstrategier, problemløsning og skoleutvikling?
4. Fører felles refleksjon fra deltagelse i nettverket til at det blir systematisk tenkning og systematisk læring i egen organisasjon/skole og hvordan legger ledelsen på egen skole til rette for at dette skal skje?
5. Hva mener du at kan forklare at fagforum virker eller ikke virker som et nettverk som kan gi nyttige og hensiktsmessige positive bidrag til skoleutvikling og kunnskapsoverføring fra nettverket til egen organisasjon?
6. Har du helt til slutt før vi avslutter intervjuet noe annet du ønsker å formidle til meg?

**Tusen takk for at du stilte opp på dette intervjuet!**

### Vedlegg 3. Agder fylkeskommune. Oversikt over fagfora

#### **Fagforum for yrkesfaglige utdanningsprogram**

bygg- og anleggsteknikk  
elektro og datateknologi  
helse- og oppvekstfag  
Naturbruk  
restaurant- og Matfag  
teknologi- og industrifag  
frisør, blomster, interiør og eksponeringsdesign  
informasjonsteknologi og medieproduksjon  
salg, service og reiseliv

#### **Fagforum for studieforbredende utdanningprogram**

idrettsfag  
musikk, dans og drama  
kunst, design og arkitektur

#### **Fagforum for fellesfag**

norsk  
engelsk  
matematikk  
kroppsøving

#### **Fagforum for programfag**

realfag  
fremmedspråk  
samfunnsfag I  
samfunnsfag II  
økonomiske fag og rettslære

#### **Fagforum for andre skolefaglige/pedagogiske oppgaver**

alternativ opplæring/spesialundervisning  
minoritetsspråklig opplæring (i alle fag)

## Vedlegg 4. Informasjon og samtykkeskjema

# Vil du delta i forskningsprosjektet « Fagforum som lærende nettverk »?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å foreta en studie av fagforum for de videregående skolene innenfor utdanningsprogrammet salg, service og reiseliv i Agder fylkeskommune.

I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Formålet med prosjektet er å finne ut av i hvilken grad nettverket fagforum for de videregående skolene i Agder innenfor salg, service og reiseliv (SSR) er en egnet samarbeidsform som fører til skoleutvikling. Altså det ønskes å se nærmere på hvilken nytteverdi fagfora gir skolene i Agder. Det er fagforumsleder for fagforumet SSR samt fagkontaktene fra de ulike skolene som deltar i fagfora for SSR som ønskes at skal delta i undersøkelsen.

Problemstillinger som skal analyseres:

1. I hvilken grad oppleves fagforum i videregående skoler som lærende nettverk?
2. I hvilken grad bidrar deltakelse til læring og utvikling hos den enkelte skole?
3. Hva kan forklare at fagforum virker eller ikke virker?

Dette er en masteroppgave i skoleledelse ved Universitetet i Agder.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Det er ønskelig at fagforumsleder og alle fagkontakter fra de ulike videregående skolene i Agder som tilhører SSR deltar. Siden du er fagforumsleder eller fagkontakt fra din skole har du fått spørsmål om å delta i dette prosjektet. Oversikt over fagforumsleder og fagkontakter er tilsendt på epost fra rådgiver som arbeider spesielt med fagforum i Agder fylkeskommune. En slik oversikt er sendt de ulike skolene uavhengig av dette prosjektet. En oppdatert oversikt over fagkontakter sss er sendt fra fagforumsleder sss til meg som masterstudent.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

- Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du skal delta på et individuelt intervju basert på en intervjuguide. Det vil ta deg ca. 45 minutter. Intervjuguiden inneholder spørsmål/tema knyttet til blant annet hvorfor deltagerne deltar i fagforum, hvilke nytte de har av det, om de lærer av å delta og om kreativ læring, kunnskapen og ideene tas med tilbake til egen organisasjon for slik at det kan skape utvikling og organisasjonslæring i egen organisasjon. Svarene på spørsmålene vil være med på å kunne si noe om fagforum som nettverket sin nytteverdi. Dine svar fra samtalen vil bli lagret som en lydfil og vil deretter bli transkribert. Det vil også kunne bli tatt notater.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Undersøker og en av fagkontaktene er ansatt på samme videregående skole. Siden den som gjennomfører undersøkelsen og skriver sin masteroppgave har personalansvar for en av fagkontaktene fra egen skole er det viktig å poengtere at svarene respondenten gir ikke vil påvirke ditt forhold til arbeidsgiver/skolen fagkontakten jobber ved.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun mine to veileder fra Universitetet i Agder (Morten Øgård og Nicole M. Silva Elgueta) og meg selv, masterstudent Knut Arne Aslaksen som har tilgang til de opplysningene du gir ved å delta i undersøkelsen.
- Personopplysninger oppbevares adskilt fra øvrige data. Opplysninger anonymiseres fortløpende. Adgangsbegrensning som beskrevet over. Alle data slettes etter prosjektslutt. Alle data oppbevares sikkert i henhold til personvernreglene.
- Deltakerne vil i publikasjonen kun omtales som deltagere, fagkontakt og fagforumsleder. Alle data vil anonymiseres i oppgaven. Navn på skoler vil bare bli kalt skole a,b,c osv.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.august 2022. Selve oppgaven skal leveres innen 15. juni 2022.

Alle data knyttet til personopplysninger og lydopptak slettes innen prosjektslutt.

## Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Agder har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### Dine rettigheter

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

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

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitetet i Agder ved veileder Morten Øgård, Tlf.: 38141771, epost: [morten.ogard@uia.no](mailto:morten.ogard@uia.no).
- Masterstudent: Knut Arne Aslaksen, Tlf.: 99005189, epost: [knut-a-a@online.no](mailto:knut-a-a@online.no)
- Vårt personvernombud Johanne Warberg Lavold: [johanne.lavold@uia.no](mailto:johanne.lavold@uia.no)  
Tlf.: 38141328/41212048

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Morten Øgård

Student

Aslaksen

Knut Arne

(Veileder)



## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Fagforum som lærende nettverk*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15.08.2022

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 5. Skjema over resultater / Oversikt over skolenes deltagere i fagforum SSR

Problemstilling 1: I hvilken grad oppleves fagforum i videregående skoler som lærende nettverk?	Skole A	Skole B	Skole C	Skole D	Skole E	Skole F	Skole G	Fagf led.
<b>Spørsmål 1:</b> Hva er din hensikt med å delta i fagforum og hva oppfatter du er din egen organisasjons hensikt med at du deltar i nettverket fagforum?	Erfaring utveksling. Samkjøring. Påkrevd deltagese	Komputv, erfaring, sdeling, samarbeid. Skolen s hensikt usikker	Samarbeid for å forbedre oss. Dele kunnskap. Skolen: usikker	Deltagelse best av ledelsen. Interessant rolle. Ledelsen lite med	Egen: sortere oppgaver. Egen org: ønske om samarbeid.	Egen: naturlig for fagutvikler, Skolen: vær der beslutning	Utvikle meg, lære, erfaringsutveksling og ta det med inn på egen arbeidsplass. Skolen det samme, utv.	Skolen fikk ansvar for fagf. Jeg ble spurt om å være leder for fagforum
<b>Spørsmål 2:</b> Hvordan oppleves fagforum som en arena for felles refleksjon?	Utvikler ideer, kunnskap, kreativ læring,	Liten grad i nye fagf. Var i det gamle	Gamle veldig bra. Det nye ikke opppe å går *	Nyttig, Utv ideer, kunnskap, kreativ læring	Fagf ønsker å være det. Mye adm.oppgaver	Nye ideer, kunnskap, kreativ læring, erfdeling,	Det siste halvåret veldig positivt. Nye ideer, kunnskap, kreativ læring.	Håper det kan bli det. Foreløpig fokus på reetablering.
<b>Problemstilling 2: I hvilken grad bidrar deltagelse til læring og utvikling hos den enkelte skole?</b>								
<b>Spørsmål 3:</b> Opplever du at deltagelse i fagforum får nyttige effekter i egen organisasjon som kan bidra til ønskede endringsstrategier, problemløsning og skoleutvikling?	Skoleutvikling for egen seksjon. Ikke hele skolen, eks:probl.løsning Yff	Lokalt på egen avd. Innspill og ideer fra andre skoler. Eks: Yff	Store effekter i det gamle fagf. I det nye håper jeg det kan komme til å skje*	Nyttig for meg. Ikke kommet dit at nyttige effekter på egen org.	Ja. Utveksler info for å utv sssr. Foreløpig likevel litt bli kjent fase	Det oppleves slik. Faglige ideer og innspill som tas med til egen seksjon	Utviklet og endret på ting etter erfaringsutveksling i fagforumet. Et tydelig ja på dette med endringsstrategier, probleml. og skoleutv.	Ja, Noe nye ideer, utv ny kunnskap og kreativ læring. Nyttige effekter på skolen
<b>Spørsmål 4:</b> Fører felles refleksjon fra deltagelse i nettverket til at det blir systematisk tenkning og systematisk læring i egen organisasjon/skole og hvordan legger ledelsen på egen skole til rette for at dette skal skje?	Litt systematisk på avd. nivå. Ikke for skolen som helhet. Litt tilfredlig. Legger ikke til rette for systematisk.	Ikke systematisk tenkning og systematisk læring. Lagt til rette for møtetid, men må ofte brukes til annet fagforumssaker.	Systematisk vet ikke helt. Tror det fører til endring. Opplever ikke ledelse n som så veldig involvert. Fagf.leder bør ikke være	Fører ikke til systematisk tenkning og systematisk læring i egen org. Blir ikke lagt til rette for at det som skjer i fagf tas videre. På	Ser konturene av et eget årshjul for fagforum. Som må tas hensyn til i egen org. Vil skille mer øke fag og sssr. Vil øke tilretteleggning og	Mye refleksjon om eksamenform og om kompetanse. Har en vei å gå når det gjelder systematisk. Tar opp ting fra fagforum med avd.led.	Ført til systematisk endring. Ny undervisningsmetoder vi har brukt. Ledelsen på min skole flinke til å legge til rette. Ledelsen positive til det meste av endring som kan føre til noe positivt. Opplever ikke som noen	Det jeg tar med meg fra fagf. Smitter over til skolen ved at jeg orienterer i ledergruppa. Fagforum ikke etablert nok til at det er grundig og

<p><b>Problemstilling 3: Hva kan bidra til at fagforum virker eller ikke virker?</b></p> <p><b>Spørsmål 5:</b> Hva mener du at kan forklare at fagforum virker eller ikke virker som et nettverk som kan gi nyttige og hensiktsmessige positive bidrag til skoleutvikling og kunnskapsoverføring fra nettverket til egen organisasjon?</p>	<p>Overgang fra to til ett fylke. Små og store skoler lurer på om det har noe å si, små ressurs er små skoler, «er på litt ulike planeter». Gode ideer hindres ikke i å ta med til egen skole, men knappert med tid et problem</p>	<p>For lang tid fra fag møte til blir diskutert. Fagf ville fungert bedre hvis flere fra skolene deltok, men ikke alltid. Må være attraktivt for lærere å være med. Det bør være bare lærere med ikke ledere hvis hensikten er erfaringsdeling. Hvis det er andre hensikt er kan andre være med enn lærere. Hvis ledere med en utfordring å få komput til lærerne</p>	<p>avd. leder. Bør være ansattes kanal og ledes av lærer. Fagf ideer har blitt stoppet av høyere adm nivå. Kan være motstand både blant kollegaer og ledelse. Vanskelig å ta inn ideer på skolen. Problem hvis for mye av det som skal skje i fagforum styres for mye ovenfra. Kan være ulike ønsker fra lærere og ledelse på hva det skal fokuseres på. Mangel på deling kan hindre profesjonsutv.</p>	<p>egen avd fungerer det. Legges til rette for at jeg kan ta med nye ideer til avd på møter, men ledelsen er ikke med selv. Heller ikke møte med egen avd.leder. Hindringer: knapt med tid, ønsker hyppigere fagf.møter. Kunne overført mer effektivt det som skjer i fagf og opp til ledelsen. Ingen automatisk ordning for at det som tas opp overføres til egen org.</p>	<p>integres i utv. For mange adm oppg. Det som fungerer er erfaring utveksling. Hemmer med for mye sentralskyring av oppgaver som skal løses uten at deltagerne skjønner helt hvorfor. Fagforum må gjøres til et faglig utviklingsnettverk hvor lærere og næring er sammen. Må ikke være en adm enhet ved siden av utdanningsavdelingen som skal gjøre oppgaver for de. Stortro på fagforum i riktig form.</p>	<p>Infolytten fra fagforum og ut til delt kan bli bedre. Kan bli bedre teknisk på å dele info. Og ta det med til egen org. Ønskelig fra min leder at jeg deltar. Viktig å treffe med programmet på fagf møtene. Fagf leder ønsker innspill, tror ikke han får så mange. Fremover lert avdelingsleder på egen skole. Innteresse i ledelse på egen skole. Ikke alle er like «svamp» som meg i fagforum. Litt forskjell blant fagf deltagerne her.</p>	<p>problem med som nevnes i spørsmål 5. Ledelsen er positiv på egen skole og flinke til å legge til rette. Ingen konkrete problemer som føles hemmende på at fagforum skal virke.</p>	<p>systematisk nok. Min hensikt å etablere noe nytt for felles Agder som fungerer. Må skape entusiasme og bygge dette fremover som felles ståsted og glemme det som har vært og ikke fungert. Det som skjer i fagforum met nå fungerer for det aller meste å overføre til egen org. Fagforum et en god ordning som må videreføres. Kan være representantene i starten av det nye fagf ikke haddtro på det eller ikke hadde tid til det. Tror det er positivt at fagf leder er en leder fra en av skolene. De andre deltagerne bør være lærere.</p>
--	--	---	---	---	--	---	---	--

