

Personalledelse i skolen

Hvordan organiseres og praktiseres personalfunksjonene ved skolene i Solgløtt kommune?

Personalledelse handler om organisering, struktur, rutiner, forutsigbarhet, og forventninger. Men det handler enda mer om relasjoner mellom mennesker. Mest av alt handler det om kombinasjonen mellom disse faktorene (Føreland 2005:82)

Katrine Falleth
Studentnummer 102517



H Ø G S K O L E N i H E D M A R K

Master i offentlig ledelse og styring

2009-2013

MPA5

Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om personalledelse i skolen. Jeg har spisset og avgrenset problemstillingen til å gjelde organisering og praktisering av personalfunksjonene til barneskolene i en av Oslos forstadskommuner. Jeg har valgt å kalle kommunen for Solgløtt. Det temaet jeg har valgt for masteroppgaven inneholder mange ulike interesser og problemområder. Personalledelse i skolen som tema inneholder mange ulike problemområder og interessante problemstillinger. Oppgaven søker å beskrive: *Hvordan personalfunksjonene organiseres og praktiseres ved skolene i Solgløtt kommune.*

Den metodiske tilnærmingen for undersøkelsene er kvalitative intervjuer med tre rektorer, tre tillitsvalgte og skolesjefen i kommunen. Kvalitative intervjuer er valgt som metode for å komme i dybden på dette tema. På denne måten kom jeg nært inn på informantene, noe som jeg så på som mest hensiktsmessig for å belyse oppgaven på best mulig måte.

Jeg har valgt et bredt teoretisk grunnlag for oppgaven. Innledningsvis har jeg sett på skolen som organisasjon, der jeg først gir et historisk tilbakeblikk på veien mot den skolen vi har i dag. Skolen har vært gjennom drastiske endringer, og dette gjelder også innenfor skoleledelsen som bringer oss over på neste tema innenfor teorien. Å være skoleleder er en krevende og allsidig jobb. Det skal ledes for de ansatte, elever og foresatte, men det skal også tas hensyn til omgivelsene rundt og krav fra skoleeier. Det er stadig økte krav til måloppnåelse og resultatstyring, og da er det viktig å ha en tydelig ledelse. Jeg har valgt å trekke inn tidsbruksutvalgets rapport som en del av teorien, da jeg ser at den er interessant lesning og sammenlignbar mot mitt materiale. Videre har jeg sett på de ulike rollene som rektor innehar. Jeg har da sett på rektor som pedagogisk leder, administrativ leder, personalleder og strategisk leder. Avslutningsvis har jeg gått dypere inn i faglitteraturen på personalledelse i skolen og sett på de ulike elementene som teorien bør ivaretas her for at de ansatte skal gjøre en best mulig jobb.

Mine funn og slutninger blir naturligvis formet og påvirket ut fra det teoretiske grunnlaget jeg har valgt. Jeg vil derfor ta forbehold om at annen teori kunne ha ledet i en annen retning. Den ytre validitet må styrkes ved ytterligere forskning før en generalisering av funnene kan trekkes.

Resultatene fra undersøkelsene mine viser at det er viktig å skape en skolekultur med elevenes læring i fokus, der det pedagogiske arbeidet implementeres i alle virksomhetens oppgaver.

Mine funn viser at utfordringene i organiseringen av skolens personalfunksjonene ligger i å finne balansen mellom både å være **tydelig leder** og det å ivareta de ansatte. Undersøkelsene mine viser at Solgløtt kommune har en skolesjef som ikke gir tydelige føringer til rektorene, men at det er stor valgfrihet til hvordan organisering de ønsker for å ivareta skolens personallederoppgaver. Personalfunksjonene og skolens organisering bygger på et prinsipp om at det er rektor som har ansvaret for at personallederoppgavene blir utført, men mange av oppgavene innenfor dette området er delegert til assisterende rektor og inspektører.

Rektors hovedoppgave innenfor personalgruppa knyttes opp mot å være en tydelig pedagogisk leder med fokus på elevenes læring. Undersøkelsene jeg har foretatt viser dermed at personalledelse og pedagogisk er gjensidig avhengig av hverandre i skolen.

Innenfor forskningsspørsmålet om fokuset på personalarbeidet viser mine funn at alle informantene mener at personalledelse og pedagogisk ledelse er viktigst, men at det brukes mest tid på administrativ ledelse.

Forord

Med denne oppgaven avslutter jeg en lang videreutdanningsprosses etter at jeg av ferdig adjunkt i 2006. Jeg har tatt diverse studier innenfor ledelse og skolefaget – og jeg tenker at denne studieprosessen ferdigstillelsen av denne masteroppgaven. Nå har jeg tross alt 450 studiepoeng. Denne masteroppgaven har vært beintøff jobbing ved siden av full jobb, flytting, traumatisk graviditet og baby. Jeg er rett og slett utrolig stolt over meg selv☺

Det er flere som fortjener en takk for at oppgaven nå foreligger.

Først og fremst vil jeg rette en stor takk til rektorene, de tillitsvalgte og skolesjefen i kommunen som har vært villige til å være informanter og dele sine erfaringer og tanker med meg. Takk for at dere har stilt opp!

En stor takk rettes til min veileder Yngve Haugstveit som ga meg tro på meg selv og motivasjon til videre jobbing med oppgaven når det så som mørkest ut. Takk også til min medstudine Julia Tatiana Holm som har lest korrektur for meg nå i innspurten!

Tusen takk til kolleger, venner og familie for støtte, hjelp og oppmuntring underveis. Spesielt mamma som har vært barnevakt og alltid stiller opp, og til André som holder ut med meg i stressende eksamensperioder.

Til Jonatan; jeg gleder meg til å være en tilstedeværende mamma for deg igjen ♥.

Oslo, februar 2013.

Katrine Falleth

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING.....	7
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV OPPGAVE.....	7
1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	8
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR	9
2 TEORI.....	11
2.1 SKOLEN.....	11
2.1.1 Historisk perspektiv på utdanningssystemet.....	11
2.1.2 Skolen som organisasjon.....	14
2.2. SKOLELEDELSE.....	18
2.3. TIDSBRUKSUTVALGET	21
2.4. REKTOR SOM LEDER - FUNKSJONER OG ROLLER.....	22
2.4.1 Rektor som pedagogisk leder	23
2.4.2. Rektor som administrativ leder	24
2.4.3. Rektor som strategisk leder.....	26
2.4.4 Rektor som personalleder.....	26
2.5. PERSONALLEDELSE	27
2.5.1 Personalledelse i skolen	28
2.5.2 Behov for oppmerksomhet.....	29
2.5.3 Klare forventninger.....	29
2.5.4 Forholdet mellom ledelse og tillitsvalgte.....	30
2.5.5 Planlegging av menneskelige ressurser	31
2.5.6 Kompetanseutvikling.....	31
2.5.7 Medarbeidersamtalen	32
2.5.8 Vanskelige personalsaker.....	34
3. METODE.....	37
3.1 VALG AV FORSKNINGSDESIGN	37
3.2 KVALITATIVT INTERVJU	38
3.3 VALG AV INFORMANTENE	39
3.4 FORBEREDELSE OG GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE.....	40
3.5 TRANSKRIPSJON AV INTERVJUENE	42
3.6 ETISKE HENSYN	42
4. PERSONALLEDELSE I SKOLEN - PRESENTASJON AV DATA OG EMPIRI.....	43
4.1 HVORDAN BESKRIVER INFORMANTENE SKOLEN SIN? KULTUR OG MILJØ.....	43
4.1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	43
4.1.2 Informantenes synspunkt og vurderinger.....	44
4.1.3 Fortolkning og drøfting.....	46
4.2 HVORDAN ORGANISERES PERSONALFUNKSJONENE VED SKOLENE I SOLGLØTT KOMMUNE?	47
4.2.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	47
4.2.2 Informantenes synspunkt og vurderinger.....	47
4.2.3 Fortolkning og drøfting.....	50
4.3 HVORDAN PRAKTISERES PERSONALFUNKSJONENE I SKOLEN?	52
4.3.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	52
4.3.2 Informantenes synspunkt og vurderinger.....	52
4.3.3 Fortolkning og drøfting.....	57
4.4 HAR SKOLENE ET FOKUS PÅ PERSONALARBEIDET?	60
4.4.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	60
4.4.2 Informantenes synspunkter og vurderinger.....	60
4.4.3 Fortolkning og drøfting.....	62
5. ANALYSE OG DRØFTING	64
5.1 SKOLEKULTUR OG MILJØ	65
5.1.1 Problemstilling	65
5.1.2 Hva har undersøkelsen gitt svar på?.....	66

5.1.3 Drøfting.....	67
5.2 ORGANISERINGEN AV PERSONALFUNKSJONENE	70
5.2.1 Problemstilling	70
5.2.2 Hva har undersøkelsen gitt svar på?.....	70
5.2.3 Tolkning og drøfting	71
5.3 PRAKTISERING AV PERSONALFUNKSJONENE.....	74
5.3.1 Problemstilling	74
5.3.2 Hva har undersøkelsen gitt svar på?.....	74
5.3.3 Tolkning og drøfting	76
5.4 FOKUS PÅ PERSONALARBEID	80
5.4.1 Problemstilling	80
5.4.2 Hva har undersøkelsen gitt svar på?.....	81
5.4.3 Tolkning og drøfting	81
6 SAMMENFATNING	83
6.1 HOVEDFUNN	83
6.2 BEGRENSNINGER I STUDIET.....	87
6.3 KONSEKVENSER FOR VIDERE ARBEID	88
7 LITTERATURLISTE.....	89
7.1 VEDLEGG 1.....	91
7.2 VEDLEGG 2.....	93

1. Innledning

”Rektorer og den øvrige skoleledelsen er viktig for elevenes utbytte av opplæringen. Skoleledernes kompetanse har stor betydning. Tydeligere ansvar og lokal handlefrihet stiller nye krav til skoleledere. Det er behov for rektorer som er gode pedagogiske og organisatoriske ledere, og som gjennom ledelse av skolens utviklingstiltak bidrar til å bedre elevenes læringsutbytte (St.meld.nr.31, 2007- 2008:10)”.

Dette sitatet er hentet fra Kunnskapsdepartementets St.meld.nr.31, Kvalitet for skolen, og sier noe om den viktige jobben som skoleledere har, og at de må være bevisst sin rolle. Rektorene og skolelederne for øvrig er gitt et overordnet ansvar i forhold til å skape et godt læringsmiljø for elevene gjennom oppfølging av skolens kvalitet og resultater.

Skoleledelsen og lærere er gjensidig avhengige av hverandre for å fremme elevenes læring. Læreren blir i mange sammenhenger fremhevet som en av de viktigste ressursene i skolen, og den avgjørende faktoren for elevenes læring. Med dette som utgangspunkt er det viktig at disse menneskelige ressursene forvaltes på en god måte. Her er det rektor som har det overordnede ansvaret. Rektor kan ikke være i alle klasserom og alle læringssituasjoner og bør dermed være en god personalleder for å få sitt pedagogiske personale til å gjøre en best mulig jobb. I Stortingsmelding 30, Kultur for læring, står det at: *”Alle planer om å utvikle og forbedre skolen vil mislykkes uten kompetente, engasjerte og ambisiøse lærere og skoleledere. De er skolens viktigste ressurs”* (St.meld.nr.30 (2003- 2004):26).

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Bakgrunnen for valg av oppgave er egen interesse for personalledelse som er et fagområde jeg brenner for og kunne tenke meg å jobbe med i fremtiden. Hensikten med denne masterbesvarelsen er å belyse de viktige aspektene med personalledelsen i skoleverket. Jeg synes dette ledelsesområdet har hatt lite oppmerksomhet i skolen. Tilbake i tid har læreren hatt tradisjon for å stå alene i klasserommet og styre seg selv. Nå er skolen en mer helhetlig organisasjon som jobber sammen (Møller og Ottesen 2011). I den anledning ønsket jeg å se nærmere på hvilket arbeid som gjøres fra ledelsens side for å ivareta personalet og gi dem muligheten de til å gjøre en best mulig jobb. Jeg har avgrenset problemstillingen mot Solgløtt kommune, som er kommunen der jeg har hatt største delen av min yrkeskarriere så langt. Videre har jeg spisset oppgaven til å omhandle den praktiske organiseringen av personalledelse. Hvor ligger ansvaret og hvordan utøves det? Personalledelse, HMS og HR er ord som ofte får mye oppmerksomhet i det private næringsliv, men jeg ønsker å se på dette også er gjeldende for kommunesektor og skoleverket.

1.2 Formål og problemstilling

Problemstilling: *Hvordan organiseres og praktiseres personalfunksjonene ved skolene i Solgløtt kommune?*

Denne problemstillingen kan ikke analyseres og beskrives ut fra et enkeltstående teoriperspektiv. Jeg har trukket inn ulike teorier og forsøkt å skape en helhetlig forståelse av fagområdet personalledelse knyttet opp mot skolen. Det var nødvendig å trekke frem et bredere teoretisk rammeverk for å forstå den kompleksiteten som befinner seg innenfor skoleledelse.

Mitt empiriske materiale hentes fra dybdeintervju med tre rektorer, og de tillitsvalgte på de samme skolene. I tillegg har jeg intervjuet skolesjefen i kommunen. Jeg har ønsket å komme forholdsvis tett innpå mine informanter, da dette var nødvendig for å belyse min problemstilling. Forskningsstrategien ble dermed kvalitativ. Jeg har valgt å gi kommunen og skolene fiktive navn for å ivareta informantenes anonymitet. Solgløtt kommune og skolene Grendestad, Himmeltun og Storberg er altså oppfunnet. Jeg ønsket å bruke fiktive navn fremfor skole A, B og C for å gjøre besvarelsen mer levende.

Jeg vil i den neste delen beskrive og begrunne undersøkelsens fem forskningsspørsmål. Her forklarer jeg hvilke intervju spørsmål som gir svar på forskningsspørsmålene, men likevel vil andre spørsmål kunne besvare spørsmålene hvis informantene har belyst dette et annet sted i intervjuet. Det er kvalitative intervjuer og da kan de komme på ting underveis som belyser andre spørsmål enn akkurat det som jeg kanskje hadde tenkt. Det er også dette som gjør denne undersøkelsesmetoden ekstra spennende. Jeg har i tillegg til rektorene og de tillitsvalgtes svar trukket inn skolesjefens svar der dette har vært hensiktsmessig.

Jeg vil nå gi en presentasjon av innholdet i forskningsspørsmålene mine.

Hvordan er skolekulturen ved skolene i Solgløtt kommune?

I dette innledende forskningsspørsmålet vil jeg belyse hovedtrekkene i skolekulturen i Solgløtt kommune. Bakgrunnen for å stille dette spørsmålet er å danne et helhetlig bilde av skolene vi snakket om, for deretter å gå dypere ned i organisering, praktisering og fokuset på personalledelse. Skolekulturen vil påvirke personalfunksjonene, og hvordan ledelsen arbeider med personalledelse vil igjen påvirke kulturen. Jeg trekker inn rektorenes, de tillitsvalgtes og skolesjefens syn på skolekulturen.

Hvordan organiseres personalfunksjonene ved skolene?

Dette forskningsspørsmålet sier noe om hvordan selve organiseringen av skoleledelsen er i Solgløtt kommune. Jeg ønsker å si noe om dette for å gi et helhetlig bilde av organisasjonskartet på den enkelte skole. For å belyse dette har jeg spurt informantene om hvordan skolens formelle ledelse er organisert. Forskningsspørsmålet tar primært for seg personalfunksjonene, men jeg vurderer hele organisasjonsbildet for å gi et overordnet og helhetlig bilde av skolens ledelse. Jeg har vurdert at dette vil være mest hensiktsmessig.

Hvordan praktiseres personalfunksjonene i skolen?

I forskningsspørsmålet ovenfor er fokuset på organiseringen, mens her er spørsmålet knyttet til selve praktiseringen. Spørsmål som ble benyttet for å finne svar på dette er blant annet hva slags ansvars- og oppgavefordeling som er valgt i skolens ledelse og informantene fikk beskjed om å beskrive sine arbeidsoppgaver. Dette spørsmålet er med for å gå litt dypere inn i det foregående spørsmålet, og for å kunne avdekke eventuelle skiller mellom organisering og praktisering. Blir det gjort? Blir det fulgt opp?

Har skolene et fokus på personalarbeidet?

Under dette forskningsspørsmålet har jeg valgt å trekke inn spørsmål knyttet til hvilke ledelsesoppgaver som rektor anser å være de viktigste av faglig-pedagogisk ledelse, personalledelse, endringsledelse og/eller administrativ ledelse, og videre hvor mye tid som brukes på de samme lederoppgavene. Her ønsket jeg å avdekke om det er samsvar mellom det rektorene synes er viktig, og hvor mye tid de faktisk bruker på de ulike oppgavene. Videre ønsket jeg å sammenligne om de tillitsvalgte var enige i rektorenes svar.

1.3 Oppgavens struktur

Kapittel 1 gir en innledning knyttet til besvarelsen for øvrig. Her beskriver jeg bakgrunn, formål med undersøkelsen, problemstilling og struktur. Forskningsspørsmålene brukes som en strukturell ramme for oppgaven. Jeg ønsker å ha en strukturert oppgave der det er tydelig hva som skal besvares, og på denne måten skape en helhetlig besvarelse. I kapittel 2 har jeg beskrevet det teoretiske grunnlaget som samlet skal belyse besvarelsens problemstilling. Jeg har benyttet et bredt utvalg av teorier som tar for seg skolen som organisasjon, skoleledelse med de ulike rollene som rektor innehar og avslutningsvis ser jeg på personalledelse i skolen. I tillegg har jeg forsøkt å trekke inn annen relevant forskning som er gjort innenfor dette

fagfeltet. Kapittel 3 er besvarelsens metodedel. Her gir jeg en kort presentasjon av de valg som er gjort i forhold til forskningsmetode. Jeg gir også en beskrivelse av kvalitativt intervju som metode og viser spesifikt hvordan data er samlet inn i forhold til utvalg og gjennomføring. I kapittel 4 presenteres dataene som er samlet inn og gir et hovedbilde av funnene som er gjort i undersøkelsen. Dette er empirien. Jeg har benyttet forskningsspørsmålene som en struktur for inndeling og fremstilling. Først ser jeg på hvordan informantene beskriver skolene sine for å gi et rammeverk for skolekulturen. Neste delkapittel tar for seg hvordan personalfunksjonene organiseres ved skolene i Solgløtt kommune, og videre hvordan dette praktiseres. Jeg vil avslutningsvis si noen om skoleledelsens fokus på personalarbeidet. Rektorene, de tillitsvalgte og skolesjefens svar blir trukket frem og sett opp mot hverandre for å få frem ulikheter og likheter. Hvert enkelt forskningsspørsmål vil ha en tredeling og starter med en innledning i forhold til hva som ligger i dette spørsmålet. Videre blir det gitt en gjengivelse av hovedbildet og de dataene som kommer frem på intervjuene. Avslutningsvis vil jeg presentere ulike fortolkninger fra skolesjef og de forskjellige rektorene og tillitsvalgte. Nyanser i dataene vil belyses her. I kapittel 5 kommer analysen og drøftingen. Drøftingen tar for seg hvordan informantenes tilbakemeldinger kan forstås opp mot teorigrunnet. Denne delen av besvarelsen har som formål å beskrive og følge opp med analyse av de dataene som kom frem i kapittel 4. Her vil jeg sammenligne, kritisere og diskutere ut fra et faglig ståsted. Det er materialet som utgjør dokumentasjonen og besvarer problemstillingen. Kapittel 6 er den avsluttende delen og innledes med å si noe om mine hovedfunn. Videre kommer jeg inn på begrensninger i studiet, før jeg sier litt om veien videre innen dette fagfeltet: personalledelse i skolen.

2 Teori

I dette kapittelet presenteres teorigrunnlaget jeg har valgt for å underbygge oppgavens problemstilling og fagfelt. Teorigrunnlaget fremstilles tredelt hvor jeg først tar for meg skolen som organisasjon. Her vil jeg gi et kort historisk tilbakeblikk, før jeg tar for meg skolen posisjon i dagens samfunn. Videre vil jeg ta for meg temaet skoleledelse, der jeg belyser rektorrollen med hovedvekt på de strategiske, pedagogiske, administrative og personalrelaterte ledelsesoppgavene. Avslutningsvis i teori kapittelet vil jeg gå inn på personalledelse i skolen.

Skolen er i stadig endring og følger samfunnsendringen for øvrig. Det er stadig økte krav til hvilke oppgaver skolen skal ivareta og oppnåelse av gode faglige resultater. Dette stiller store krav til skolelederen. Rollen som rektor innbefatter mange aspekter, og en av de viktigste er nettopp det å få lærerne til å gjøre en best mulig jobb. Det er ikke mulig for en rektor å styre skolen alene og undervise elevene selv. Det er rektors jobb å ivareta de menneskelige ressursene, plassere de på rett plass i organisasjonen og være et godt forbilde for på denne måten å legge til rette for best mulig læringsmiljø for elevene. Det er tross alt elevene som er fokuset vårt i skolen, men så er det en del ting som må være på plass for at elevenes læring skal kunne være i fokus – og dette er blant annet personalledelse.

2.1 Skolen

I denne delen av teorikapittelet ønsker jeg å si litt om skolen som organisasjon. Først vil jeg gi en kort gjennomgang av det historiske perspektivet til skolen, med fokus på skoleledelse. Jeg anser det som hensiktsmessig å ha innsikt i historien for å være en best mulig skoleleder; det kan hjelpe oss til å forstå hvorfor ting er som det er. Skolen er i stadig endringer, og jeg tenker at vi må kunne ta lærdom av det som er prøvd, testet og erfart. Videre vil jeg se på skolen som organisasjon ut fra dagens ståsted.

2.1.1 Historisk perspektiv på utdanningssystemet

”Skolen har lange tradisjoner som formidler av kunnskaper og ferdigheter. Det er denne formidlingsoppgaven som dominerer dagens skole (Fløistad 1996:13)”. De aller første skolene ble etablert rundt kirkene på slutten av 1100-tallet, og den første skoleeleven som vi vet navnet på var kongssønnen Håkon Håkonsson som i følge sagaen gikk på skole i Nidaros i 1217 (Tønnessen 1995). Dette var langt i fra en skole for allmennheten og ble kalt latinskole. Tønnessen skriver at disse skolene bestod i om lag 700 år, og var gjennom lite endring.

Grunnskolen ble etablert på 1700-1800-tallet for å gi barn opplæring i skriving, lesing og kristendom. På denne måten skulle de kunne vokse opp og bli gode samfunnsborgere. Gradvis har de ulike utdanningsenhetene blitt mer som et helhetlig system (Fløistad 1996). Norsk utdanningshistorie sier egentlig lite om hvordan barn og unge faktisk tilegnet seg den kompetansen som de trengte for å gå inn i det voksne livet. Det man kan si noe om er hva som har skjedd i utdanningsinstitusjoner, selv om forskningen også spriker på dette området (Tønnessen 1995).

Enhetsskolen er en felles betegnelse og reformidé for flere praktiske tiltak og utdanningspolitiske idealer som vokste frem for å sikre likeverd og likhet i samfunnet (Imsen 1997). Det ble lagt til rette for demokrati og økt samfunnsdeltakelse, noe som henger sammen med samfunnsutviklingen for øvrig frem mot dagens velferdsstat. I tiden rundt unionsoppløsningen, år 1905, var det stort politisk fokus omkring det å samle Norge og skape en felles og enhetlig kultur. Forfatterne Fevolden og Lillejord poengterer at det derfor neppe var en tilfeldighet at enhetsskolen oppsto på denne tiden. Tanken var at folket skulle bli mer samlet. Norge var det første landet i vest- Europa som vedtok en lov om at alle barn skulle få mulighet til 7årig skolegang. Dette ble innført i 1920. På 1960-tallet ble grunnskolesystemet utviklet til 9årig skolegang. Enhetsskolen fremmer sosial likestilling og har en utjevningstanke basert på et prinsipp om inkludering uavhengig av samfunnslag. I norsk skole er en gjeldende ideologi at muligheter ikke skal bestemmes ut fra økonomi eller sosial status, men ut fra interesseområder og evner. I dagens politiske system bemerket imidlertid forfatterne Fevolden og Lillejord (2005) at det er uenighet om dette prinsippet fortsatt er gjeldende.

En avgjørende utvikling som har skjedd fra grunnskolens opprinnelse er at det da var tydelige skiller mellom lærerne og skoleledere. Det var ikke noe samarbeid i forhold til fagområder. Lærerne styrte, organiserte og bestemte alt som foregikk i klasserommet, mens ledelsen kun tok seg av de administrative oppgavene.

Økt krav til samarbeid med foresatte og sterkere grad av elevmedvirkning i skolen betyr større utfordringer til deg som skoleleder. Det er viktig å være klar over at lederrollen, og forventningene til denne, endrer seg i takt med utviklingen i skolen og i samfunnet for øvrig (Thilesen 2001:90).

Lillejord tar i sin artikkel *Kunsten å være rektor* (2011) utgangspunkt i en analytisk modell fra 1970-80tallet. Her beskriver hun at utdanningsinstitusjonene ble forklart å være løse koblinger der enhetene i organisasjonen hadde lite med hverandre å gjøre. Det har tatt lang tid å forene skoleledelsen og lærerne til å drive skolen sammen i en bestemt retning. I Stortingsmelding nr. 37 (1990-91) *Om organisering og styring i utdanningssektoren* ble målstyring lansert som styringsprinsipp for utdanningssektoren. Dette videreførte den tydelige regelstyringen som hadde vært gjeldende tidligere. Statsråd Gudmund Hernes fra Brundtland-regjeringen var sentral i forhold til de utdanningsreformene som her ble innført med Reform 94, og det ble vektlagt å skape gode visjoner som kunne samle skolens ansatte om felles innsats omkring de samme målene. Lillejord poengterer at før dette vil mange kunne hevde at skolen har hatt en noe svak ledelse med bakgrunn i at lærerne har hatt en selvstendig og sterk posisjon, samtidig som skolene ble styrt med en stram politisk hånd. Under intervjuene poengterte Solgløtt kommunes skolesjef at det politiske perspektivet fortsatt er sterk. Det er mange oppgaver knyttet til å ivareta politikerne som skoleeiere. For at de skal kunne foreta riktige valg og bevilgninger trenger de rett informasjon. Professor Jorunn Møller beskriver den svake ledelsen slik: ”Ledelsens oppgave var å se til at lærerne underviste i det de skulle, og det ble ikke oppfattet som nødvendig at ledere på noe nivå av utdanningssystemet skulle engasjere seg i lærerens arbeid i klasserommet (Møller og Ottesen 2011)”. På denne måten gikk skolens arbeid nærmest av seg selv. Det var ikke snakk om tilpasset opplæring, men ble sett på som en svakhet ved eleven hvis den ikke klarte å tilegne kunnskapen slik det ble undervist (ibid 2011). Grendestad skole har i mine undersøkelser vist at ved ustabil skoleledelse med gjentatte skifter av rektor, så kan det fortsatt i dag føre til lærere som har en sterk posisjon og styrer seg selv.

I Stortingsmelding 30 (2003-2004) *Kultur for læring* ble det derimot poengtert et systemskifte der detaljerte styringsformer skulle byttes ut med tillit til skolesjef, skoleleder og lærere. Disse føringene kom blant annet etter at Norge ikke gjorde det spesielt bra på den internasjonale PISA-undersøkelsen i lesing, naturfag og matematikk gjennomført i år 2000 (Møller og Ottesen 2011). PISA står for Programme for International Student Assessment, og er en omdiskutert måte å sammenlikne elevprestasjoner mellom ulike land. ”PISA-undersøkelsene og andre storskalaundersøkelser brukes som referanse for å sammenlikne utdanningssystemers kvalitet og inngår ofte som argumentasjon i for eksempel debattinnlegg i aviser og andre medier (Elstad 2010:100)”. Elstad (2010) poengterer videre at andelen av den voksne delen av befolkningen som mener at skolens kvalitet har sunket, har vært økende etter innføringen av slike tester. ”Et særtrekk ved dagens samfunnsutvikling er at utdanning har

blitt et massefenomen. Når elevenes foreldre har minst like høy og kanskje høyere utdannelse enn lærerne, gjør det noe med de generelle forventningene til utdanningssektoren (Fevolden 2005:11)''.

I dagens desentraliserte styringskultur ligger det en forventning til at skolelederne skal vise stort initiativ til å ta tak i saker – og ikke minst være skolens ansvarlige i forhold til de pedagogiske prosessene. Det er stor variasjon i oppgavene innenfor skolelederjobben. En av grunnene til dette er ulik skolestørrelse. Det er forskjell på å lede en stor skole kontra en liten skole kommenterer Lillejord i sin artikkel (Møller og Ottesen 2011). Det bringer oss over til teorigrunnlaget knyttet til skolen som organisasjon.

2.1.2 Skolen som organisasjon

Innledningsvis vil jeg beskrive offentlig sektor med de utfordringer og betingelser som knyttes til offentlig ledelse og styring. Strand (2007) hevder i boka *Ledelse, organisasjon og kultur* at det de siste 10 årene har skjedd store endringer for å tilpasse og effektivisere offentlig sektor. Dette har gjort ledelse til et mer gjeldende begrep. Ledelsesrollene kan være svært ulike, og jeg vil i denne oppgaven se på skoleledelse.

Enkelt kan vi si at ledelse i det offentlige innad preges av regler, utad av politikk. En kan spørre seg om det overhodet skal ledes i det offentlige, når demokratiet er kilden for beslutningene og rammene for utfoldelse er strenge normer og lite bevegelige byråkratier (Strand 2007:317).

Dette spenningsfeltet har informantene mine poengtert flere ganger under intervjuene. Man støter på mange dilemmaer i det man som skoleleder skal ivareta både krav ovenfra, og ivareta elever og foresatte. Strand skriver at nasjonalkulturen og fagekspertisen, samt organisasjonsformene, oppgavene og de offentlige moralske krav gir retningen for ledelse av den offentlige sektoren. Det er mange forhold å ta hensyn til som leder av offentlige virksomheter. Det er ikke bare lønnsomhet og produktivitet som kan være suksessfaktorer. Som det understrekes flere ganger i løpet av denne besvarelsen så poengterer også Strand at tendensene og reformene i samfunnet for øvrig vil styre ledelsesperspektivet. *''Alt i alt er ledelse som begrep, teknikk, og rolle blitt aktualisert og framhevet som nøkkelen til forbedring av offentlig virksomhet (Strand 2007:319)''*. Det er altså lederen som har fått ansvaret i en offentlig sektor med økte krav til sine tjenester (Strand 2007).

Det er ikke så lett å sammenligne skolen med andre organisasjoner som har en type tjenesteproduksjon. Gunnar Berg er en kjent svensk skoleforsker som beskriver skolen som en regulert organisasjon fordi den må ta hensyn til politiske reguleringer og mål. Det er ikke markedet som styrer. Han hevder at det er en artsforskjell mellom regulerte organisasjoner og markedsorienterte organisasjoner (Berg 1999). Hovedskillet er at skolen har tatt på seg samfunnsoppgaver. ”*Den offentlige virksomheten skal tjene et pluralistisk samfunn* (Grøterud og Nilsen 2005:30).” Det er gitt et mandat til hvilke oppgaver som skal gjennomføres, men med åpenhet for den enkelte skole til hvordan dette skal løses. Dette kommer også frem i mine undersøkelser. Skolesjefen i Solgløtt kommune beskriver at det er mange ting han som øverste leder ikke blander seg inn i, men at det er frihet for skolens rektor innenfor visse begrensninger. Skolens oppgaver er i tillegg til kunnskapsinnlæring og sosialisere nye generasjoner inn i samfunnet, og er dermed rettet mot hele det demokratiske samfunnet. Jeg tenker at en av de tingene som gjør skolen til et så interessant tema, det er nettopp dette at alle har en formening om det. Man kan si at dette er en kompleks oppgave som strekker seg utenfor ren vareproduksjon. I skolen vil det være vanskeligere enn i markedsstyrte organisasjoner å se direkte resultater av de tiltak som gjøres, og man må hele tiden gjøre avveininger og prioriteringer i forhold til stramme budsjetter. Her vil det også være en vurdering av læringsresultater opp mot verdigrunnlag, man kan ikke oppnå gode resultater på bekostning av verdier som ligger til grunn for skolen og de demokratiske idealene (Grøterud og Nilsen 2005). Det er mange elementer som spiller inn i skolesystemet utover faglige resultater. Jeg tenker da spesielt på elevenes trivsel, som vil være en forutsetning for gode prestasjoner. Skolen har lange tradisjoner for å forsøke og skape gode samfunnsborgere.

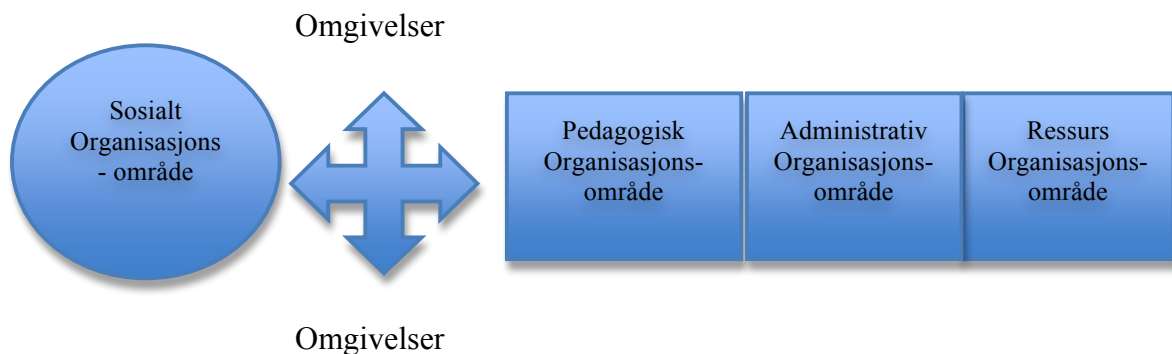
Skolen må betraktes som en del av samfunnet for øvrig, og påvirkes av det som skjer av endring og utvikling. Skolen følger utviklingen og må tilpasse seg samfunnsbildet. Det ligger også forventninger knyttet til skolens samfunnsposisjon i forhold til systemforståelse. Dette er avgjørende for at skolen skal kunne ha en sentral rolle i samfunnet, og for å bruke sin makt og påvirkning på en konstruktiv måte. Dette er blant annet viktig i form av de stramme økonomiske rammene som er gitt der skolens ledelse må kunne dokumentere sitt forbruk og behov – og på denne måten lære det kommunale språket gjennom ”å sloss” for mest mulig midler til sin virksomhet. *Legitimiteten får du først og fremst gjennom faglig-pedagogisk tyngde og kompetanse, men også ved å vise systemforståelse og kunnskap om politiske prosesser og om hvordan kommunen og fylkeskommunen drives* (Thielesen, Broch og Høst 2002: 10). Skolen bør sees som en del av kommunen og fylkeskommunens totale

organisasjon. Dette trekker tillitsvalgte på Himmeltun skole inn i sitt intervju ved å vise bevissthet om at hun mener det brukes mye penger i kommunen til det å bygge opp skolene, og da blir det lite igjen til faktisk å fylle de med noe. Det er avgjørende å ha en slik helhetlig forståelse for drift av skolen for å kunne være en god skoleleder. Foresatte og elever er blitt mer bevisst om sine rettigheter, og skolen er dermed blitt nødt til å bli mer brukerorientert. Dette er en del av samfunnsutviklingen som skolen må følge opp (Thielesen, Broch og Høst 2002).

Fløistad (1995) beskriver fem relasjoner som er spesielt avgjørende for verdiformidling og ledelse i skolen. Dette er forholdet som skolen har til nærmiljøet, media, arbeidslivet, lærerutdanningen og sist, men ikke minst, til elevenes foresatte. Det er altså mange faktorer som spiller inn i forhold til hvordan skolen driver som den gjør, og hvorfor noen elever faller utenfor skolens normer og regler. Forholdene rundt elevene, og da spesielt hjemmeforholdene, vil innvirke på faglige resultater, trivsel og evnen til å tilpasse seg gjeldende regler (Fløistad, 1995). Thielesen, Broch og Høst skriver i boka *Skolen i samfunnet* (2002) at det vil være avgjørende for en skoleleder å ha blick for det som skjer utenfor skolen for å være en god leder for virksomheten. Det er kun på denne måten han kan være bevisst det som skjer, drøfte virkningen og deretter sette i verk arbeid som er i tråd med de tingene som er observert. Videre vil det være nødvendig at skolelederen forstår at han er en del av et administrativt og politisk system. I det politiske miljøet har skolen høy status, blant annet i lys av at skolen har ansvaret for mange oppgaver som er lovpålagt. Skoleleder forvalter dermed en stor andel av verdier – både driftsmessige og menneskelige. En av de overordnede faktorene vil dermed være å ha fokus på ressursbruk.

En av de viktigste ressursene i skolen er lærerne, og det vil dermed være hensiktsmessig at skoleledelsen har dette som et av sine høyest prioriterte fokusområder. Nordhaug (2002) skriver i sin bok om ledelse av menneskelige ressurser, og betegner dette som organisasjonens helhetlige arbeid knyttet opp mot rekruttering, planlegging, belønning, utvikling av anvendelse av de ansatte i en virksomhet (Nordhaug 2002). Grøterud og Nilsen (2005) beskriver læreren som ansvarlig for skolens primærfunksjoner. Da hovedsaklig i forhold til elevene og det som skjer på klassenivå. Videre har skolens ledelse ansvaret for skolens sekundæroppgaver. Med det menes oppgavene utenfor klasserommet, og for å legge til rette for primærfunksjonene. For at skolen som organisasjon skal lykkes vil det være avgjørende at ledelsen og det pedagogiske personalet har en felles og helhetlig forståelse av skolen og veien organisasjonen skal gå. *Lærere med ansvar for elevers læring må også ha oppmerksomhet*

mot de organisasjonsmessige betingelser for læringsarbeidet. Om ledelsen som skal lede arbeidet med primær oppgavene, må også ha oppmerksomhet mot arbeidet på klassenivå (Grøterud og Nilsen 2005:26).



I følge Grøterud og Nilsen (2005) vil en slik modell over skolen kunne være til hjelp for at lærere og skoleledere lettere skal kunne se sammenhenger mellom skolens pedagogiske retning, organisasjonskulturen og virksomheten for øvrig. Forskeren Peter Senge (1991) er anerkjent innenfor fagfeltet *den lærende organisasjon*. Han beskriver fem disipliner som avgjørende; systemtenking, personlig mestring, mentale modeller, å skape felles visjoner og gruppelæring. Systemtenkning vil være avgjørende for å kunne se relasjoner og gjensidig påvirkning. Senge (1991) har liten tro på lineære kjeder med årsaker og virkning med raske forandringer, fremfor endringsprosesser.

Når jeg er inne på skolen som organisasjon vil jeg trekke frem kunnskapsorganisasjoner. Men hva er så dette? Thielesen, Broch og Høst (2002) har en utfyllende definisjon:

Med kunnskapsorganisasjoner menes organisasjoner hvor den kritiske ressursen er den ansattes kompetanse og kunnskaper.... Det er med andre ord snakk om organisasjoner hvor det er enkelte ansatte som individer som eier og kontrollerer de viktigste ressursene, og ikke organisasjonen som kollektiv (Thielesen, Broch og Høst 2002:60).

Det som er unikt ved slike typer organisasjoner er at de ansatte innehar en enorm mengde med ressurser på individplan, i form av egen kunnskap og kompetanse. Her er det slik at hvis en ansatt ønsker å slutte/ går av med pensjon, så tar denne personen med seg disse ressursene.

Thielesen, Broch og Høst (2002) påpeker at det i dag er økt oppmerksomhet og fokus omkring ivaretagelse av egen karriereutvikling enn tidligere, og lojaliteten overfor arbeidsplassen er ikke like stor. Tidligere var det sett på som positivt om man ble værende på samme sted stort sett hele sin yrkeskarriere, mens i dag kan dette fort bli et tegn på at man ikke har ambisjoner og er ”treg”. Dette stiller nye krav til ledelse av slike kunnskapsorganisasjoner, noe jeg vil komme nærmere inn på nedenfor i kapitlet skoleledelse.

2.2. Skoleledelse

I denne delen av teorigrunnlaget ønsker jeg å gjøre rede for/beskrive skoleledelse, og da spesielt rektorrollen. Å være skoleleder er et allsidig yrke, med en rekke ulike oppgaver. Rektor på Grendestad skole beskriver dette på en fin måte i sitatet nedenfor:

Jeg gjør jo alt mulig annet også, jeg er jo brannvernleder. Du er jo alt fra vaktmester til jurist og saksbehandler, plastrer knær og tar inspeksjoner når vi har lite folk på jobb og. Man gjør jo alt mulig. En del rektorer er nok også flinke til å prøve og legge det inn - at man får være ute i klassene (Rektor Grendestad skole).

Ledelse er et komplekst tema som kan belyses ut fra varierende teori, modeller og premisser. På tross av dette vil alltid skolelederens hovedoppgave være å bidra til å skape et godt læringsmiljø på skolen. For å oppnå dette vet vi at noen ledelsesgrep fungerer bedre enn andre. Møller (2007) har fire påstander om skoleleders betydning for elevenes læringsresultater. Disse vil jeg gi en kort gjengivelse av.

1. Rektor må ha pedagogiske kvalifikasjoner for å kunne lede en skole.

Dette punktet handler om at det har vært stilt spørsmål om rektor trenger pedagogisk bakgrunn for å kunne være en god skoleleder. Det er stilt økte krav til lederutdanning. Møller presiserer likevel at rektor har ansvaret for å koordinere de ulike aktivitetene på en skole. Det er da avgjørende at rektor har den pedagogiske kompetansen, for å ikke overlate viktige avgjørelser til sine medarbeidere. ”Kompetanse i pedagogisk ledelse betyr blant annet at man kan forstå, analysere og forvalte skolens mandat på en hensiktsmessig måte, og man må anerkjennes som kompetent av det fellesskapet man er leder for (Møller 2007:170)”.

2. Rektors ledelse har avgjørende betydning for elevenes læringsresultater.

Møller (2007) sier at det har vært liten dokumentasjon for at skoleledelsen har direkte effekt på elevenes faglige resultater. Konklusjonen vil være at det er gjennom den indirekte

styringen av skolens læringskultur at rektor kan ha påvirkning. Videre er det også gjennom det arbeidet som gjøres for arbeidsinnsatsen til lærerne.

3. Tydelig ledelse er god ledelse.

En tydelig leder er en person man kan stole på, og som gir klare rammer for elever og ansatte. Videre påpekes at det må etableres tillit mellom de ulike aktørene rundt skolen, ansatte, ledelse og samfunnet ellers, for at det skal kunne utøves makt. Stortingsmelding 30 (2003-2004) *Kultur for læring* presiserer at tydelig ledelse er en betingelse for lærende organisasjoner, og utelukker dermed skoleledere som overlater ansvar og pedagogiske avgjørelser til sitt personale. Stikkord som oppmuntring, grensesetting, retningsangivelse, konfrontasjon, krav og tilbakemeldinger er viktige.

4. Skoleledere må fremstå som et forbilde for sine medarbeidere.

Dette punktet omhandler en del av personalledelsen direkte. På samme måte som lærere skal fremstå som forbilder for elevene, bør skoleledelsen fremstå som forbilder for de ansatte. En skoleleder bør tenke gjennom og ha et bevisst forhold til skolekulturen. Ønsker man en åpen kultur med et mangfold, må de ansatte også møtes på denne måten. Skolens verdigrunnlag dannes på denne måten (Møller og Ottesen 2007).

Vi ser at skoleledelse er en viktig faktor for skolens praksis. Kanskje kan man si at ledelsen er limet som binder sammen skolen som en helhetlig organisasjon for å jobbe mot de samme målene. I boken *Dette vet vi om skoleledelse* hevder forfatter Qvortrup (2012) at det er mange ulike standpunkter og forskjellig litteratur innenfor ledelsesfaget som spriker i forskjellige retninger. Han mener likevel at det er noen ting som man vet. Blant annet at det er avgjørende med teamsamarbeid og klasseledelse som fokusområder i skolen for å lykkes. Vi vet at pedagogisk ledelse fungerer bedre enn endringsorientert ledelse. Skolen må være i utvikling, men uten at det gjøres endringer for endringens skyld (Qvortrup 2012). Dette poengterte rektoren på Storberg skole at han fikk et veldig bevisst forhold til når han startet i stillingen. Personalgruppa ytret at det hadde vært svært mange igangsatte prosjekter under den tidligere rektoren, og han følte at det var nødvendig å lande en del prosjekter. Han var også negativ til å innføre endringer uten at disse var gjennomtenkt og forankret hos personalet. Det er vanskelig å lede lærerne uten at de har tro på det som igangsettes. Det vil derfor være avgjørende å få lærergruppa i samarbeid for å oppnå ting på skolenivå. Virksomheten må stå sammen som en enhet og lærerne må da se det som interesser eller behov som skolen har. (Grøterud og Nilsen 2005: 36-37). ”Skoleledere kan ikke forvente at lærerne er opptatt av å

forbedre undervisningen sin med mindre lederne selv viser at de er genuint opptatt av å forbedre kvaliteten på skolens undervisning (Fevolden og Lillejord 2005:142)''.

Fevolden og Lillejord (2005) tar videre for seg tematikken rundt personlige egenskaper som leder, i forhold til det som faktisk gjøres. Det overordnede fokuset vil være å se på hvilken type leder som trengs for å oppnå best mulig læringsutbytte for elevene. Som nevnt tidligere er det andre krav nå enn tidligere. Samfunnet og skolen er stadig i endring. Tidligere ble det i litteraturen beskrevet en rekke personlighetstrekk som en leder burde inneha. Nå er fokuset mer rettet mot hva som faktisk gjøres, og det gjensidige avhengighetsforholdet mellom aktørene i organisasjonen, ledere og de som blir ledet. Det er altså ingen fasitsvar på "den perfekte lederen av skolen", men det er avhengig av de valgene som gjøres og samhandlingen som finner sted (Fevolden og Lillejord 2005).

Når vi er inne på skoleledelse er det ikke mulig å se på lederrollen kun i forhold til de ansatte. En stor del av en skoleleders oppgave er samarbeid med hjemmene sammen med lærerne. Jeg ser det derfor som avgjørende å trekke inn skole- hjem samarbeidet. Det er også i denne sammenhengen viktig at ledelsen fremstår som gode forbilder i dette arbeidet. Nordahl (2007) skriver at skolekulturen er helt avgjørende her. *"Rektor og eventuelt andre i ledelsen på den enkelte skole vil dermed gjennom både eksplisitte og implisitte utsagn og signaler, gi uttrykk for hvordan samarbeid mellom hjem og skole skal utføres og hvilke innstillinger og oppfatninger skolen har til foreldre generelt (Nordahl 2007:167)''.* Et godt samarbeid med hjemmet der de foresatte følger opp ungene sine, vil bidra til at skolen kan nå sine læringsmål knyttet til elevene. Ledelsen bør retter fokus mot å benytte de foresatte som en ressurs. Nordahl poengterer at det er skolens ledelse som har ansvar for at dette gjennomføres. De oppfatninger og ytringer som ledelsen har knyttet til foreldregruppa vil smitte over på lærerne, og bli en del av kulturen på skolen. Skolelederen må være tydelig overfor sine ansatte at negativ omtale knyttet til foresatte er helt uakseptabelt. Videre bør det også foreligge konkrete planer for hvordan foreldrene kan ta del i skolehverdagen, og på denne måten være inkluderende (Nordahl 2007). Et samarbeid mellom ledelse og lærere opp mot hjemmene tenker jeg at vil være en styrke med tanke på en felles helhetlig skolekultur.

"Å være rektor er utfordrende, spennende, morsomt, arbeidsomt, frustrerende og svært allsidig. Ingen dager er like, og ofte blir dagene også helt annerledes enn det en hadde planlagt på forhånd (Føreland 2005:30)''. Dette sitatet handler om den krevende jobben som skoleleder har med de mange arbeidsoppgavene som man ønsker å ivareta, og bringer oss

over på neste del av teorien der jeg har valgt å trekke inn en rapport som sier noe om tidsbruken i norsk skole.

2.3. Tidsbruksutvalget

Kunnskapsdepartementet nedsatte i slutten av 2008 et utvalg som skulle redegjøre for tidsbruken i grunnskolen. Dette utvalget fikk navnet *Tidsbrukutvalget*.

Hensikten med utvalgets arbeid skulle være å foreslå tiltak for bedre utnyttelse av tidsressursene – slik at elevene kunne oppnå gode læringsvilkår og resultater.

Jeg har trukket ut de delene av utvalgets rapport som er hensiktsmessig i forhold til min problemstilling. Det er kapittelet som omhandler *skoleledelsens betydning for lærernes oppgaver og tidsbruk* som her er presentert. Som jeg har vært inne på tidligere i teoridelen poengteres det også her at de skolene som oppnår gode resultater er velfungerende organisasjoner, som har en felles skolekultur der ledelsen og det pedagogiske personalet jobber mot felles mål. Videre skriver *Tidsbrukutvalget* at en OECD-studie fra 2008 stadfester at skolelederne har stor innvirkning på elevenes læring og trivsel. Dette i første rekke i forhold til å skape felles mål, prioritere ressursene som er tilgjengelige og gi inspirasjon innad i hele organisasjonen. Det er også viktig å vurdere om målene er oppnådd i ettertid (*Tidsbrukutvalgets rapport 2008*). Dette samsvarer også med Møller (2007) sine påstander om skoleleders betydning for elevenes læringsresultater som jeg redegjorde for tidligere i denne teoridelen.

Siden jeg i mine undersøkelser har forsøkt å finne ut hvor mye tid rektorene bruker på ulike lederoppgaver, synes jeg at det var interessant å trekke inn denne tabellen som er gjengitt i utvalgets rapport etter at SØF har kartlagt tidsbruk til rektorer.

GJØREMÅL	PROSENT
Administrative oppgaver	28
Pedagogisk ledelse	19
Personalledelse	17
Dokumentasjon og rapportering til staten	6
Dokumentasjon og rapportering til kommunen	11
Annen kontakt med kommunen og aktivitet i kommunal regi	10
Annet arbeid	9

Her kan vi se at rektorene bruker omtrent 30% av arbeidstiden sin på de administrative oppgavene, 20% på pedagogisk ledelse og 17% på personalledelse. I undersøkelsen kommer det også frem at om 50% av skolelederne mener de bruker passe tid på administrasjon, mens 45% mener de bruker for mye tid. Det viser seg i tillegg at halvparten mener de bruker for lite tid på arbeidet med personalledelse (Tidsbrukutvalgets rapport 2008: 24).

Jeg har nå gitt et innblikk i forskning som er gjort i forhold til tidsbruken til skoleledere. Utvalget konkluderer med at god ledelse er en av de mest avgjørende forutsetningene for god tidsbruk, både innenfor skole- og klasseledelse. I neste del av teorien skal jeg se på rektor som leder – funksjoner og roller.

2.4. Rektor som leder - funksjoner og roller

Bråthen (2009) skriver i en artikkel i utdanningsnytt at en leder gjør de riktige tingene, mens en administrator gjør tingene riktig. En leder er som en kaptein på skuta og vet hvordan han skal nå sine mål. Han uttrykker at det derimot er lett for en administrator å komme med ulike unnskyldninger for at det ikke er tid til pedagogisk ledelse. Videre skriver han at allmennlæreren bør begraves ordentlig. Det må jobbes grundig med personalledelse i skolen slik at man får brukt de ansatte der de er gode. Han mener at det er krevende å holde seg faglig oppdatert, og dermed vil dette være nærmest umulig innenfor alle fag. ”*Gjør som Drillo, la folk få gjøre det de liker og får til* (Bråthen 2009, utdanningsnytt.no)”.

Det har ofte vært benyttet en tredeling for å beskrive de lederrollene som rektor innehar skriver Thilesen, Broch og Høst (2002). Dette er da pedagogisk- administrativ- og personalledelse. Videre poengterer han at disse funksjonene sikter til det indre livet i virksomheten og har dermed ønsket at man også skal bringe inn strategisk ledelse som en fjerde oppgavefunksjon hos rektor. Siden jeg opplever at dagens skoleleder har økende krav i forhold til langsiktig planlegging og målstyring, så ønsker jeg også å trekke inn strategisk ledelse her og forklare kort hva dette dreier seg om. Qvortrup (2012) definerer pedagogisk-, administrativ- og personalledelse til å si noe om ledelse i snever forstand, mens strategisk ledelse sier noe om ledelse vid forstand.

En slik inndeling av de ulike lederrollene innenfor skoleledelse var ofte gjeldende i litteraturen tidligere, men nå har forskningen og synet på skoleledelse fått en mer helhetlig

fremstilling. Thielesen, Broch og Høst (2001) hevder at rollen som skoleleder ser mer kompleks ut hvis man deler det opp på denne måten. Jeg synes likevel at det er hensiktsmessig å gjøre denne inndelingen for å si noe om de funksjonene rektor har, spesielt fordi denne masteroppgaven hovedsakelig tar for seg den ene av disse funksjonene – nemlig personallederrollen.

I neste del av teorien vil jeg altså si noe om rektor som pedagogisk leder, administrativ leder, strategisk leder og personalleder. Først vil jeg gi et lite innblikk i det viktige pedagogiske arbeidet. Jeg vil likevel poengtere at disse oppgavene er gjensidig avhengige av hverandre.

2.4.1 Rektor som pedagogisk leder

*”Pedagogisk ledelse i skolen omfatter da de **aktivitetene** som ledere, lærere, elever og andre tar initiativ til, for å påvirke hverandres motivasjon, kunnskap, læring, følelser og praksis (Møller 2007:169)”.*

I forhold til de pedagogiske oppgavene poengterer Lillejord (2003) at det vil hovedsakelig være snakk om å være en inspirator for lærerne slik at de gjør en best mulig pedagogisk jobb. Dette vil være å holde kontakt med elever og foresatte, ta initiativ til pedagogisk utviklingsarbeid, drøfte holdninger og verdier med sitt kollegium og sist men ikke minst å være en synlig leder i forhold til veien som skolen skal gå (Lillejord 2003). Møller og Ottesen (2007) forklarer at pedagogisk ledelse kan avgrenses til skolens kjernevirksomhet, altså elevenes læring. Den bør være stadig gjenstand for vurdering, og enten utvikles eller opprettholdes.

Qvortrup (2012) trekker fram John Hattie (2009) og hans metaanalyser av forutsetningene for å oppnå et stort læringsutbytte. Ledelse som er pedagogisk orientert med klare mål og rammer for undervisningen, vil være mer effektivt enn ”transformasjonsledelse” der hovedfokuset ligger på kvalitative forandringer. Hattie hevder altså at gode skoleledere har hovedfokuset sitt på pedagogisk ledelse, og han trekker frem følgende 6 punkter for å være gjeldende:

1. Sette opp tydelige forventninger og mål.
2. Støtte oppunder læreres ønske om utvikling og etterutdanning.
3. Danne en støttende og velorganisert kontekst for virksomheten.
4. Gi sine ansatte tilbakemeldinger.
5. Gjennomgang av undervisningssituasjon og læreplaner, samt besøke klasser.

6. Foreta strategiske prioriteringer i forhold til ressurser. (Qvortrup 2012: 15-18).

Jeg har ved flere anledninger understreket at det er vesentlig at disse rollene som rektor innehar ikke sees på som adskilte enheter. Dette blir tydelig presisert av Føreland (2005) understreker at det pedagogiske arbeidet skal gjennomsyre hele virksomhetens arbeid og styre retning. ”*Det handler om pedagogisk ledelse når budsjettet settes opp, når bemanningsplaner utarbeides, når virksomhetsplanen gjøres klar, når strukturen for samarbeidet mellom skole og hjem legges, og så videre (Føreland 2005:192)*”. Slik jeg oppfatter det så henger Alle rektors roller sammen, og driften må ha et helhetlig perspektiv.

Pedagogisk ledelse er altså en lederrolle som må sees i sammenheng med andre oppgaver. En annen slik oppgave er administrativ ledelse, som er det neste jeg skal ta for meg her. ”*En god administrasjon er nødvendig for å skape et nødvendig handlingsrom for utøvelse av pedagogisk ledelse (Møller og Ottesen 2007:169)*”.

2.4.2. Rektor som administrativ leder

Under samlebetegnelsen administrative oppgaver plasseres i hovedsak gjøremål som henger sammen med skolens daglige drift. Det vil for eksempel si organisering av daglige rutiner, økonomistyring, informasjonsoppgaver, opplæring og delegering (Lillejord 2003: 115).

Ved undersøkelsene mine har jeg stilt spørsmål om hvilke ledelsesoppgaver de enkelte rektorene bruker mest tid på, og da svarer samtlige at dette er administrativ ledelse. Det er derfor hensiktsmessig å se på denne delen av skolelederyrket. Det er et stort press knyttet til de administrative oppgavene. Det er mange krav fra skoleeier og skolesjef for en skoleleder med tidsfrister som skal overholdes. Dette handler om det at skolelederen skal lede skolen på vegne av samfunnet gjennom å forholde seg til de styringssignaler som er nedfelt, og på denne måten ivareta politiske, økonomiske, juridiske og byråkratiske oppgaver. Dette er likevel kun den ene siden av perspektivet på skolelederen, for på den andre siden så skal rektor være øverste leder for sin selvstendige virksomhet med det profesjonelle ansvaret dette medfører (Lillejord 2003). ”*Administrasjon innebærer den formelle styring av bedriftens ressurser gjennom regler, struktur og budsjett. Administrasjon er nært knyttet til den opprinnelige betydningen av begrepet byråkrati: skrivebordsstyre eller kontorstyre (Berg 2008: 121)*”.

Som en konsekvens av at målstyring ble innført i skolen gjennom 1990-årenes reformer er alle skoler nå nødt til å vurdere sin egen virksomhet i forhold til om organisering, gjennomføring og tilrettelegging fører til at skolen når de mål som er satt hevder Lillejord (2003). Dette har blant annet ført til økte administrative oppgaver for skoleledelsen. Vurderingsarbeidet skal gjennomføres på en slik måte at man lærer av det, og at det ikke er vurdering for vurderingens skyld. Skoleledelsen har ansvaret for at dette arbeidet gjennomføres, men likevel skal skoleeier påse at dette blir gjort. Lillejord (2003) tar videre utgangspunkt i Stortingsmelding nr.28 (1998-99) når hun poengterer at skoleledelsen har fått tillagt mye ansvar for at skolen skal bli en lærende organisasjon ved blant annet å drive skolebasert vurdering. I stortingsmeldingen ble det også understreket at det skulle legges mer vekt på de pedagogiske ledelsesoppgavene, skolelederne skulle være veiledere for den utviklingen og vurderingsprosessen som skulle være gjeldende. På denne måten kan man forstå det slik at vurderingene skulle være en del av skolens læringsprosess framfor resultatkontroll. Likevel vil det være nødvendig å ha budsjetter og planer i orden, men skoleledelsen må finne en balanse mellom oppgavene. Lillejord (2003) har satt opp en figur som viser forholdet mellom administrativ og pedagogisk ledelse.

Administrativ ledelse	Pedagogisk ledelse
Opptatt av struktur, prosedyrer og produkter.	Orientert mot lærings- og utviklingsprosesser.
Henter verdier og normer fra systemet.	Bygge på verdier og normer fra en livsverdenskontekst.
Instrumentell rasjonalitet.	Kommunikativ rasjonalitet.

(Lillejord 2003: 110)

Det administrative arbeidet skal gjøre det mulig for skolens ansatte både å trives og gjøre en god jobb. Lærerne og annet pedagogisk personale skal levere resultater i form av elevenes læring og trivsel, men likevel ha en viss frihet innenfor de rammene som er satt. Berg påpeker at det er i denne balansen mellom kontroll og frihet at administrasjon ligger, og dette tette forholdet mellom administrasjon og de ansatte i virksomheten skal jeg senere si noe om i kapitlet om rektor som personalleder (Berg 2008:121-122).

Jeg har nå beskrevet rektor som administrativ leder. Det er en omfattende del av jobben som rektor, og kommer som følge av mange av de kravene som blir gitt fra andre aktører tilknyttet skolen. Dette fører oss videre over på rektor som strategisk leder.

2.4.3. Rektor som strategisk leder

Strategisk ledelse er den delen av ledelsesfunksjonene som innebærer de tilpasninger og påvirkninger som må gjøres i forhold til omgivelsene. Dette er altså skoleledelse i vid forstand utover skolens indre liv. Her er det snakk om de valg som foretas for å nå mål og visjoner for organisasjonen. Thielesen, Broch og Høst (2002) skriver at det er tre forhold innenfor strategisk ledelse. Dette er **omgivelser**, og de trusler og muligheter som omgivelsene kan være for virksomheten. Dette sier dermed noe om hvilke krav og behov som etterspørres. Videre den retningen organisasjonen ønsker å ta, altså **verdier og mål**. Avslutningsvis er det **organisasjonen** og vurderinger rundt de ressurser som er tilgjengelig.

Det vil være hensiktsmessig å gjøre strategisk analyse for å få klarhet i justeringer og utviklinger i omgivelsene som er betydningsfulle for skolen. Da bør både de ytre og indre faktorene analyseres. Når disse faktorene er belyst, bør det velges en strategi for veien videre. (Thielesen 2002). Strategi er altså det planlagte samspillet med omgivelsene rundt, da det er nødvendig å endre sin virksomhet i tråd med endringene i omgivelsene. Her vil det likevel være viktig å stille seg kritiske spørsmål og være reflektert over hvilke strategier og forandringer som bør gjøres. De valg som foretas i forhold til strategi vil innvirke på den administrative ledelsen (Berg 2008).

Denne deles av masterbesvarelsen har gitt en kort innføring i hva som ligger i strategisk ledelse. I neste del skal jeg gi innblikk i hvilke oppgaver som innebefatter rektor som personalleder, før jeg etterpå går nærmere inn på personalledelse i skolen.

2.4.4 Rektor som personalleder

Rektor som personalleder er alt det arbeidet som omfatter ledelsen av de menneskelige ressursene i skolen. *Med personalledelse forstår vi alle de aktiviteter lederen setter i gang og viderefører for å sørge for at personalsituasjonen til enhver tid er optimal i forhold til den tjenesteutøvelsen som skal finne sted* (Thielesen, Eliassen og Højdahl 2001:11).

Det er mange oppgaver som går inn under dette ledelsesområdet. Jeg kan nevne blant annet rekruttering av nye ansatte og planlegging av de menneskelige ressursene, utforming av visjoner og mål for personalet, økonomiske spørsmål og lønn knyttet til personale, etiske spørsmål og dilemmaer, kompetanse- og karriereutvikling, evaluering av gjeldende praksis, informasjon og kommunikasjon ut til sine ansatte, håndtering av konflikter og kontinuerlig oppfølging (Grimso 2005). Når det er snakk om menneskelige ressurser vil det være vanskelig å gi presist svar på hvordan ting skal gjøres for å oppnå best mulig resultater. Det er komplekse funksjoner som skal ivaretas. Jeg vil i neste del av besvarelsen komme nærmere inn på disse ulike funksjonene og aspektene innenfor fagfeltet personalledelse og personalledelse i skolen.

2.5. Personalledelse

Jeg velger å si noe om personalledelse generelt før jeg går nærmere inn på personalledelse i skolen. Det er viktig å poengtere at personalledelse ikke er et eget organisasjonsområde i skolen, men bygd inn som en del av skoleledelsen forøvrig. Jeg vil likevel her forsøke å gi et bilde av hva som ligger innenfor personallederfunksjonene generelt og i skolen som organisasjon. Personalledelse er dermed distribuert ut i virksomhetens ledersjikt, slik som det er i skolen. *Betegnelsen personalarbeid omfatter i realiteten **alt arbeid som berører de menneskelige ressurser i virksomheten**, hvor en kjerneoppgave er å arbeide målrettet med alle forhold som innvirker på de ansattes vilje, evne og mulighet til innsats (Grimso 2005:21).*

Mange større virksomheter har egne personalavdelinger, men Grimso (2005) hevder at personallederoppgaver ikke bør delegeres og må ivaretas av den enkelte leder.

Personalavdeling, som en stabsavdeling, kan derimot bistå, gi råd og påse at oppgaver blir fulgt opp (Grimso 2005). Nordhaug (2002) tar for seg ledelse av menneskelige ressurser som først og fremst handler om personalledelse. Ansatte i bedrifter er en stor ressurs og da er det avgjørende at ledelsen benytter disse ressursene på best mulig måte. Personalavdelingene i mange virksomheter har blitt bygd ned, mens ledere på ulike nivåer samtidig har fått stadig større personalansvar (Nordhaug 2002).

Nordhaug (2002) sier det slik at definisjonen på ledelse av menneskelige ressurser vil si det samlede arbeidet med å planlegge, utvikle, anskaffe, belønne og anvende de menneskelige ressursene på best mulig måte for å arbeide mot organisasjonens mål (Nordhaug 2002).

I klassisk teori blir lederoppgavene betegnet som blant annet å kontrollere og koordinere, planlegge, dirigere og organisere. Mintzberg, den amerikanske ledelsesforskeren, definerer derimot ledelsens ansvar som det å være en initiativtaker, gå foran som et godt forbilde, forhandler, ressursfordeler og fungere som et bindeledd mellom virksomheten og samfunnet for øvrig. I praksis er det slik at lederen vil være både en tradisjonell leder og en som tar mer ansvar for de personlige forholdene (Grimsø 2005).

Daglig tar lederne beslutninger som har konsekvenser for alle disse interessentgruppene. Det er imidlertid viktig å være klar over at tilnærmet **alle** beslutninger som tas, vedrører de ansatte.

Økonomiske, tekniske og markedsmessige beslutninger kan ofte ha større og alvorligere konsekvenser for de ansatte enn de beslutninger som først og fremst oppfattes som personaladministrative (Grimsø 2005:427).

Jeg har nå gitt en presentasjon av ledelsesområdet personalledelse og forklart at dette omhandler alt arbeid ledelsen gjør omkring menneskelig ressurser. Nå skal jeg gå nærmere inn på personalledelse i skolen.

2.5.1 Personalledelse i skolen

”Personalledelse handler om organisering, struktur, rutiner, forutsigbarhet, og forventninger. Men det handler enda mer om relasjoner mellom mennesker. Mest av alt handler det om kombinasjonen mellom disse faktorene (Føreland 2005:82)”.

Føreland poengterer at det er mange av de samme ledelsesoppgavene som ligger i det å lede et pedagogisk personale, som det er i forhold til å lede elever. Det er da snakk om de grunnleggende behovene som et menneske har for å bli verdsatt og sett, og på denne måten få den oppmerksomheten som man trenger. Det vil være avgjørende å føle at man er en del av et felleskap med gode kollegaer, og oppleve at noen ønsker at nettopp du skal være tilstede. Det handler om å få tydelige forventninger til arbeidsoppgavene sine gjennom blant annet kjente felles rutiner og regler. Avslutningsvis må det også være en felles oppfatning av at hvis det oppstår uønsket atferd så blir denne avskaffet, slik at negative elementer ikke får forplantet seg i personalgruppa. Føreland sammenfatter disse faktorene med at det som personalleder vil være avgjørende å være en god rollemodell. Med dette mener hun at en rektor bør ha et bevisst forhold til det man driver med, hvordan man snakker og sine holdninger (Føreland 2005).

2.5.2 Behov for oppmerksomhet

Mange av de samme elementene som gjelder for lærerne, gjelder også for elevene, hevder Føreland (2005). Vi har et iboende behov for å bli sett og at noen legger merke til den jobben vi gjør. Rektor på Storberg skole fremhever at et kulturtrekk kan være at man som lærer kanskje føler seg litt ensom i klasserommet. Det er varierende tid avsatt til klasseromsbesøk fra ledelsen, og da kan det være lett å føle at skoleledelsen ikke ser hva som blir gjort. Dette er det viktig at skoleledelsen har et bevisst forhold til. Føreland (2005) deler dette inn i fem hovedgrupper: ”Kjenn meg!”, ”se meg!”, ”ha bruk for meg!”, ”gi meg noe å strekke meg mot!” og ”legg til rette for at jeg kan bli en viktig del av fellesskapet!”. Dette handler om at skolelederen skal ha kjennskap til forhold hos den ansatte som kan ha innvirkning på arbeidssituasjonen. Det er videre viktig å bli sett og få anerkjennelse for den jobben man gjør. Mange rektorer opplever at lærere kommer inn på sitt kontor og forteller om krevende arbeidssituasjoner. Det er spesielt viktig å føle seg verdsatt i tider der man gjør en ekstra innsats, og er sliten. Kanskje er det noe man kan være hjelpelige med. Rektor på Grendestad skole forteller at det da er viktig å være løsningsorientert. På denne måten oppnår man at de ansatte ikke går ut fra et slikt møte med den samme frustrasjonen. Ansatte kan også jobbe med ekstra innsats og glød hvis det oppleves at noen har bruk for deg. I en lang arbeidskarriere er det avgjørende med varierte arbeidsoppgaver og noe å strekke seg mot. Her er det store variasjoner fra person til person hvor stort dette behovet er. Lærere får ny selvtillit og motivasjon ved å få utfordringer, og da kanskje utfordringer man ikke trodde man kunne mestre. Det siste av Føreland (2005) sine punkter handler om å være en del av fellesskapet ellers på skolen, dette gjelder både på team og på skolen som helhetlig organisasjon. Å skape gode felles opplevelser også utenfor jobb. Det kan være hensiktsmessig å lage ulike arrangementer i løpet av skoleåret (ibid 2005).

Jeg har nå sett på det iboende behovet for oppmerksomhet som ansatte har. Nå skal jeg over på viktigheten av å ha klare forventninger og mål som de ansatte skal følge og være klar over.

2.5.3 Klare forventninger

”Det skaper trygghet og samhold når ledelsen har klare forventninger både til den rent praktiske gjennomføringen av arbeidet, til samarbeid og sosialt samvær og til de ansattes holdninger og personlig utførelse av arbeidet (Føreland 2005:91)”. Det som er viktig å poengtere her er at dette er noe som er felles for hele organisasjonen. Det må være innarbeidet hos personalet, og rektor må være et forbilde. Felles rutiner binder de ansatte sammen og

skolekulturen formes på denne måten. Tillitsvalgte på Himmeltun skole forklarer at skolen hadde en skolekultur der det var laget en rekke standarder og regler som alle ansatte og elever skulle følge. Dette vil også være en faktor som kan redusere antallet konflikter og vanskelige personalsaker. Føreland (2005) nevner et element som hun mener er nærmest fraværende. Dette gjelder personlig engasjement og hva den enkelte gir av seg selv. Lærervirket krever mye engasjement, og hun savner felles forventninger knyttet til dette.

Videre vil det også være viktig med en felles forståelse for at negativ og uønsket atferd blir avskaffet. Dette vil være til fordel for trivsel og arbeidsmiljø, fordi negativ atferd som ikke stoppes gir signaler om at det godtas (ibid 2005). Mye av det arbeidet med å lage felles forventninger bør gjøre i samarbeid med personalet. Dette bringer oss inn på forholdet mellom ledelse og tillitsvalgte.

2.5.4 Forholdet mellom ledelse og tillitsvalgte

Under mine intervjuer opplevde jeg variasjon i forholdet mellom skoleledelsen og de tillitsvalgte på de ulike skolene. Dette er en av grunnene til at jeg ønsker å si noe om dette i teorikapittelet. Samarbeidet mellom skoleledelsen og tillitsvalgte vil være en viktig faktor for ivaretagelsen av de ansatte. Dette gjelder spesielt med hensyn til medbestemmelse. ”*Etter hvert som det blir mer vanlig å delegerer flere oppgaver til den enkelte skole, øker kravene til deg som skoleleder om et godt samarbeidsforhold til de ansatte. Jo flere beslutninger du skal ta som skoleleder, jo flere saker skal diskuteres med de ansatte* (Thielesen, Eliassen og Højdahl 2001:45)”.

Thielesen, Eliassen og Højdahl (2001) poengterer videre at det er betydningsfullt at rektor som personalleder ser hvor viktig det er med et godt samarbeid med sine ansatte. De ansatte må føle at de er med på utviklingen av skolen sin for på best mulig måte gjennomføre de mål og visjoner som er satt. En skoleleder er helt avhengig av medarbeidere som jobber sammen. Trivsel er en viktig faktor. For å kunne være en best mulig tillitsvalgt og skoleleder er det viktig at man har satt seg inn i de lover og bestemmelser som omfatter skoleverket, eksempelvis arbeidsmiljøloven og hovedtariffavtalen. Disse bestemmelsene kan fungere som et verktøy for å sikre at alle parter i organisasjonen er representative og deltakende i prosesser. ”*Samarbeid gjennom medbestemmelse vil helt klart gi fordeler som har betydning for skolens drift og effektivitet* (ibid 2001:45)”. Solgløtt kommune gjennomfører medbestemmelsesmøter mellom rektor og tillitsvalgte, og verneombud i saker der dette er

hensiktsmessig. Likevel ble dette gjennomført i varierende grad. Som jeg nevnte tidligere i dette kapitlet er det avgjørende at de ansatte føler deg hørt og involvert i saker. Nå skal vi inn på kompetanseutvikling og planlegging av de menneskelige ressursene som en del av personalledelsesfeltet.

2.5.5 Planlegging av menneskelige ressurser

Når jeg er inne på fagfeltet personalledelse i skolen må jeg si noe om planleggingen av de menneskelige ressursene som finnes på en arbeidsplass. Personalplanlegging defineres av Grimsø på følgende måte: ”*Utvikling, koordinering og iverksetting av tiltak for å dekke organisasjonens kvalitative og kvantitative behov for arbeidskraft til enhver tid* (Grimsø 2004:45)”. Dette tenker jeg at er gjeldende både i forhold til nyansettelser og i forhold til å plassere medarbeidere på rett sted. Akkurat dette er spesielt i skolen med tanke på at det skal gjøres nye vurderinger før hvert skoleår om hvem som skal være kontaktlærere, faglærere og så videre, og på hvilke trinn. Denne prosessen er ressurskrevende for skoleledelsen, og man må sette ansattes ønsker opp mot organisasjonens beste. Rektor på Storberg skole presiserer at å få rett person på rett sted er den viktigste personaloppgaven man kan ha.

Når vi snakker om de menneskelige ressursene og hvordan vi skal planlegge bruken av disse ressursene, så er vi også nødt til å se på hvilke grep som stadig må gjøres for å oppdatere personalet faglig. Hva innebærer kompetanseutvikling i skolen?

2.5.6 Kompetanseutvikling

I min kvalitative forskning svarte informantene at ulike faktorer var viktigst for å utvikle kompetansen hos personalgruppa; kurs, prosjekter, erfaringsdeling og videreutdanning. Som jeg har nevnt tidligere er de menneskelige ressursene, og den kompetansen de innehar, de viktigste ressursene i slike kunnskapsorganisasjoner. Med dette som utgangspunkt er det viktig at de ansatte til enhver tid har den kompetansen som er nødvendig. Thielesen, Eliassen og Højdahl (2001) presiserer at ved manglende kompetanse kan dette gi negativ innvirkning på andre deler av organisasjonen. ”*Medarbeidere som føler at de kommer til kort fordi de ikke har de forutsetningene som er nødvendige, får redusert selvtillit og bidrar ikke til et utviklende og godt arbeidsmiljø* (ibid 2001:33)”.

I arbeidet med kompetanseutvikling nevnte rektor på Grendestad skole at hun ikke hadde tro på det å sende noen få på kurs. Hun mente at dette ga liten innvirkning på praksisutøvelsen.

Dette definerer Thielesen, Eliassen og Højdahl (2001) som å dekke individuelle ønsker kontra skolens behov. Det vil være viktig å motivere ansatte til å søke kompetanse innenfor de områdene som skolene ønsker å satse på (ibid 2001). Skolesjefen i Solgløtt kommune har tro på felles opplæring for hele personalgruppa gjennom kompetanseutvikling fra eksterne tjenester. Videre må dette følges opp i ettertid og gjennomsyre hele virksomheten. Erfaringsdeling er en viktig del av utviklingsarbeidet på Storberg skole. Dette gjennomføres ved at ansatte som har lure ideer eller undervisningsopplegg, eller som kanskje har vært på kurs, de deler denne kompetansen med resten av personalgruppa. Thielesen, Eliassen og Højdahl (2001) mener at man også bør bli flinkere til å utvide en slik ”dele-kultur” til å gjelde for hele kommunen. Etter at man har kartlagt hvilken kompetanse man trenger, kan det godt hende at medarbeidere ved andre skoler innehar denne (ibid 2001:35).

Den viktigste lederoppgaven innenfor kompetanseutviklingen vil være å vise interesse for de ansattes utvikling og være opptatt av å gjøre dem bedre (Føreland 2005). Dette kan blant annet gjøres ved å følge opp det som kommer frem under medarbeidersamtalen.

2.5.7 Medarbeidersamtalen

Det presiseres i mesteparten av faglitteraturen som omhandler personalledelse at medarbeidersamtalen er et nyttig verktøy for at rektor skal kunne få innsyn i den enkelte medarbeiders arbeidssituasjon. ”I medarbeidersamtalen skal leder og medarbeider legge fram og drøfte sine gjensidige forventninger slik at de sammen kan arbeide mot en integrering av organisasjonens behov og medarbeidernes ønsker (Thielesen, Eliassen og Højdahl 2001:28)”. Lederen kan benytte samtalen til å kartlegge kompetanse og motivere sine ansatte til å gjøre en god jobb. Føreland (2005) skriver at for den ansatte er det en måte å bli sett og hørt på, utover den daglige praten. Medarbeidersamtalen kan likevel ikke erstattes av gode samtaler mellom ansatte og ledelsen ellers. Det er avgjørende at medarbeidersamtalen gjennomføres minst en gang i året og at formen er strukturert og målrettet. Det kan være nødvendig å ha samtale oftere hvis det gjennomføres større endringer i forhold til arbeids- eller ansvarsområdet til en medarbeider. Det kan også være nødvendig hvis det er en ansatt som ikke fungerer i den jobben han eller hun skal gjøre (ibid 2001). Jeg kan her trekke inn rektor på Grendestad skole i min undersøkelse, der rektoren gjennomførte en medarbeidersamtale som hun kalte forventningssamtale i det hun startet på skolen og gikk inn i rektorrollen. Her fikk den enkelte medarbeider anledning til å fortelle hvilke forventninger de hadde til henne som rektor. På denne måten kunne hun også få anledning til å bli bedre kjent med de hun

skulle lede, og hun kunne formidle de forventningene som hun hadde. I forkant av samtalen er det nødvendig at rektor er godt forberedt og tenker gjennom hensikten med samtalen.

Rektoren vil nyttegjøre seg mer av samtalen hvis det er en forståelse for hensikten med utbyttet. Uansett om forholdene ligger til rette så er mye av forutsetningen for en vellykket medarbeidersamtale knyttet opp mot rektors evne til å kommunisere. Det vil også være hensiktsmessig at de fysiske forholdene rundt samtaler er på plass. Med dette mener jeg at det er rolig og uforstyrret. Thilesen, Eliassen og Højdahl (2001) poengterer at det kanskje ut fra dette vil være hensiktsmessig å gjennomføre medarbeidersamtalene et annet sted enn på kontoret, slik at man ikke forstyrres av eksempelvis telefonen.

Videre bør forståelsen for viktigheten av medarbeidersamtalene også være forankret hos personalet. I dag begynner medarbeidersamtalen å bli implementert som en del av enhver ledelsespraksis, men hvis det skulle være noen skeptikere til nødvendigheten av en slik samtale så poengterer Føreland at det vil være hensiktsmessig å gi informasjon om hva en slik samtale innebærer og hvorfor man gjennomfører det. Dette skal ikke være en samtale der neste år planlegges gjennom time- eller fagfordeling. Fokuset under medarbeidersamtalen skal i følge Føreland (2005) være forventninger til utviklingen og/eller oppfølging av skolens ulike planer. Det understrekes dermed at det ikke kan lages en felles oppskrift for hvordan samtalen kan gjennomføres. Det bør være en klar sammenheng mellom skjemaet og satsningsområdene det jobbes med. Jeg har likevel erfart at det ikke alltid er en sammenheng her. I forstadskommunen jeg har brukt i mine undersøkelser, så er det blitt laget et felles skjema som de ansatte i hele kommunene skal fylle ut før samtalen. Tillitsvalgte på Himmeltun skole underskrevet under intervjuet at det var mange som hadde ytret misnøye med et slikt skjema fordi det ikke passet inn i forhold til læreryrket, og dermed følte meningsløst på mange måter. Hun hadde hørt at det i alle fall var en annen skole i kommunen som hadde fått et tilpasset skjema med godt hell. ”*Skjemaene må bli forskjellige fra skole til skoleavhengig av hva man ønsker å fokusere på* (Føreland 2005:119)”.

Avslutningsvis vil jeg poengtere at jeg tror det er avgjørende at ledelsen ser på dette som et nyttig verktøy som kan benyttes i arbeidet for å oppnå et personal som yter sitt beste på jobb. I en travel hverdag har jeg erfart at det kan oppfattes som en del av et nødvendig regime som må gjennomføres, og at de tiltakene som man kommer frem til på medarbeidersamtalene ikke blir fulgt opp videre i etterkant. Thilesen, Eliassen og Højdahl (2001) poengterer dette ved å understreke at det i samtaler bør komme frem hvem som har ansvaret for å følge opp de tiltakene som er avtalt under samtalen. Føreland understreker også at det kan oppfattes som

ressurskrevende å gjennomføre medarbeidersamtalene, men at det vil være verdt det. Samtalene krever mye energi og bør derfor ikke sammenfattes over begrenset tid. Det gis et anslag på at man kanskje ikke bør gjennomføre mer enn maks to samtaler pr dag (Føreland 2005:117).

Rektor på Grendestad skole gjennomførte også forventningssamtaler med sine ansatte når hun startet. På spørsmålet om hva hun vektla på medarbeidersamtalene svarte hun følgende: ”*Da vektlegges det at de vurderer seg selv, sin arbeidsinnsats og elevenes læring. Her er jeg opptatt av at vi er konkrete og kommer frem til eventuelle tiltak videre. At vi inngår avtaler* (Rektor Grendestad skole)”. Slikt fokus på tiltak bør kanskje også være viktig når vi nå skal inn på *vanskelige personalsaker*.

2.5.8 Vanskelige personalsaker

I en organisasjon vil det alltid kunne oppstå det man kan karakterisere som vanskelige personalsaker. Dette er en realitet for en rektor. Thielesen, Eliassen og Højdahl (2001) fremhever at uenigheter som fører til faglige og konstruktive diskusjoner og drøftinger vil kunne være en positiv faktor som fremmer utvikling i organisasjonen. Derimot kan konflikter som er mer langvarige og uten en faglig tilknytning være negative for skolekulturen, og er saker som må tas fatt i. Føreland (2005) poengterer at dagens rektorer ikke kan unngå å ta tak i konflikter som måtte oppstå eller andre personalsaker. Skolen består av et stort mangfold av ansatte så det er ulike ting som kan forekomme. Med eksempler på dette tenker jeg på samarbeidsproblemer mellom ansatte, manglende fungering i arbeidet, misbruk av stoff eller alkohol, konflikter med elever, foresatte eller andre eller sykemeldinger. Normalt vil ikke sykefravær føre til en vanskelig personalsak, men hvis sykefraværet har en alvorlig karakter eller er gjentakende eller av svært lang varighet må dette kunne betegnes som en vanskelig personalsak. Mange saker vil kunne være sammensatt og inneholde flere av elementene. Det er naturlig at man vil kunne ønske å unngå konfronteringer og diskusjoner, men dette er ikke holdbart over tid. For å få bukt med ulike situasjoner er det avgjørende at de løses på lavest mulig nivå. Målet vil i en hver sammenheng være å få den ansatte til å fungere i jobben sin (Føreland 2005).

Selv om det nærmest er en selvfølgelighet at konflikter og vanskelige personalsaker vil oppstå, så vil det være hensiktsmessig å fokusere på hvordan man kan forebygge at konflikter skal forekomme. Thiesen (2001) skriver at dette omfatter å danne grunnlag for et arbeidsmiljø der medarbeiderne kan løse konflikter på en hensiktsmessig måte. Rektor vil kunne styre dette

gjennom å la de ansatte være med på avgjørelser, og delta i planlegginger på skolen. Under intervjuet med rektoren på Grendestad skole sa hun at det noen ganger var verdt det å godkjenne permisjonssøknader med lønn, selv om hun kanskje ikke mente dette var noe skolen burde betale for. Det er bedre noen ganger å bevare positive relasjoner enn å stå fast på sitt i enhver situasjon. Hun mente at dette var noe man lærte etter hvert.

Når ledelsen skal forsøke å håndtere slike personalsaker understreker Føreland (2005) at det er avgjørende at man har med seg bevisstheten om at medarbeiderne har følelser og behov som skal ivaretas. Det er ofte en emosjonell situasjon man er oppe i, og da kan det være vanskelig for den ansatte å handle rasjonell. Eksempelvis hvis personen har fått en klage på seg er det forståelig at dette kan være opprørende, uansett av om klagen er berettiget eller ikke. Da er det spesielt viktig at lederen bevarer roen, og være mentalt forberedt på det som kan komme slik at man ikke går inn i en situasjon med usaklige argumentasjoner frem og tilbake. Det vil være en vanlig reaksjon å gå i forsvar og skylde på dårlig arbeidsmiljø eller annet. Uavhengig av hvilken type av personalsak man har med å gjøre, så understreker Føreland (2005) at det er best å løse situasjonen der den har oppstått. Det er kun i ytterst få tilfeller at det vil være hensiktsmessig å flytte på vedkommende.

Føreland (2005) har listet opp noen punkter som hun mener er betingelser som må være tilstede for å kunne ta fatt på arbeidet med vanskelige personalsaker. Første punktet går på at det er avgjørende at de krav og forventninger som er gjeldende for personalet må være helt tydelige, slik at ikke kan by på misforståelser. Videre bør skoleledelsen ha et tett samarbeid med både verneombud og tillitsvalgt. Dette er varierende fra arbeidsplass til arbeidsplass. Tillitsvalgt på Storberg skole formidlet dette i intervjuet ved å fortelle at hun har fått kommentarer i forhold til at hun har et så tett samarbeid med ledelsen i forhold til å kunne snakke sammen om ting og håndtere saker på lavest mulig nivå uten for mange involverte.

Det er også viktig at det er en struktur på hvordan saker med en slik karakter skal håndteres. Føreland mener det bør foreligge krav til dokumentasjon for å kunne ha noe håndfast å komme med hvis man skal kunne konfrontere ansatte med relativt alvorlige ting. Rektor kan ikke benytte antakelser som argumentasjon i personalsaker. Ansatte bør få anledning til å formidle egne vurderinger og tanker rundt saken før lederen fremlegger sine krav til endring. Hvis ikke en sak kan løses gjennom et møte med vedkommende saken gjelder, så er det avgjørende at lederen har forslag til tiltak som kan settes i verk. Under en slik samtale presiserer Føreland at man bør ta utgangspunkt i det som den ansatte er flink til og har fått ros for. På denne måten kan denne oppførselen forsterkes, mens negativ atferd reduseres. Ved

ekstreme tilfeller vil det kunne være nødvendig med skriftlige irettesettelser. Det er i følge Føreland helt avgjørende at tiltak som iverksettes også evalueres og følges opp.

Ledelsen bør ha god opplæring i hvordan slike saker skal håndteres, og ha noen som han kan henvende seg til hvis det er saker som krever det. Dette kan være juridisk ekspertise eller personale med mer kompetanse innen personalsaker. Man bør ikke være redd for å spørre om hjelp. Dette poengterte alle rektorene i mine intervjuer at var godt å kunne ha som en mulighet. De tok kontakt med skolesjefen, jurist eller HMS- ansvarlig i kommunen hvis det var saker de ønsket veiledning eller støtte i forhold til. Rektor på Grendestad skole svarte følgende på spørsmålet om hvor hun henter formell støtte og bistand fra i vanskelige personalsaker, som jeg synes forklarer dette på en god måte: ”*Det gjør jeg hos min nærmeste leder, skolesjefen. Når det har vært vanskelige saker, da har jeg fått støtte og hjelp med en gang – helt klart. Lett å ta kontakt, det kommer sikkert litt an på hvordan person man er sjøl. Du er jo alene når du er rektor. Jeg synes ikke det er noe tegn til svakhet å be om hjelp og støtte, og få et annet blikk på ting. Du er jo alene når du er rektor (Rektor Grendestad skole, intervju foretatt)*”.

Teorigrunnlaget for denne oppgaven er omfattende i forhold til problemstillingen: ***Hvordan organiseres og praktiseres personalfunksjonene ved barneskolene i Solgløtt kommune?***

Jeg ser at dette er nødvendig fordi det er mange aspekter innenfor skoleledelse som innbefatter personalledelse. Det er ikke slik at personalledelse er et enkeltstående fagfelt, men det må sees som en helhet med resten av ledelsesperspektivet. Rektorene i dagens skole møter på mange utfordring knyttet til personalgruppa, og må stadig oppdatere seg. Det er viktig å ha en god forståelse for alle delene av organisasjonen. Teorigrunnlaget vil ikke gi et klart svar på problemstillingen, og det er heller ikke meningen. Det er mange ting som spiller inn, men ved å ha en stor faglig tyngde vil dette kunne bidra til å ta bedre avgjørelser i en travel arbeidsdag med utfordringer og dilemmaer. Ved siden av en teoretisk plattform vil erfaringsbakgrunn være avgjørende for hvordan man jobber som skoleleder. Dette bringer oss over på metodedelen.

3. Metode

Metodekapittelet skal forklare og begrunne de metodiske valgene som er foretatt ved mine undersøkelser. Jeg vil gi et innblikk i måten informasjon er hentet inn fra virkeligheten, for deretter å analyseres opp mot et teorigrunnlag. På denne måten kan dataene mine bidra til ytterligere kunnskapsutvikling. Videre vil jeg beskrive valg av forskningsdesign, og si noe om kvalitativt intervju som metodeform. Deretter tar jeg for meg valg av informantene, forberedelser og gjennomføring av intervjuene og transkripsjonene. Avslutningsvis beskriver jeg forskningsetikk som legges til grunn for oppgaven.

Det finnes mye aktuell faglitteratur innenfor de emnene som berøres i denne oppgaven. Jeg har dermed vært nødt til å foreta noen valg i hvilken litteratur som er med. Jeg er klar over at den litteraturen man velger kan farge undersøkelsen. Bakgrunnen for den litteraturen jeg har valgt er at den belyser både problemstillingen og forskningsspørsmålene på en hensiktsmessig måte. Jeg tenker at det er avgjørende å ha en faglig tyngde når man skal gjøre en slik forskningsmessig undersøkelse som dette.

Johannessen, Tufte og Kristoffersen poengterer at samfunnsvitenskaplig metode handler om hvordan vi skal gå frem for å hente informasjon om virkeligheten, og videre hvordan denne kunnskapen kan settes i sammenheng med samfunnsmessige forhold. Åpenhet, systematikk og grundighet er viktige stikkord for å oppnå dette på best mulig måte. Dette er dermed elementer jeg har forsøkt å etterstrebe på best mulig måte. Vi mennesker trekker stadig slutninger i forhold til opplevelser i livet, og analyserer dette opp mot tidligere erfaringer. Ved undersøkelser man foretar som forsker er det avgjørende at man setter visse krav til bevisene man finner. Det vil ikke være mulig å finne fullstendige sannheter, men forsøker å oppnå best mulige resultater for å trekke slutninger. ”*Metodelæren dreier seg blant annet om hvordan vi kan gå fram for så langt som mulig å undersøke om våre antakelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke* (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2007: 33)”.

3.1 Valg av forskningsdesign

Hensikten med denne undersøkelsen har vært å finne ut hvordan personalfunksjonene organiseres og gjennomføres i skolen. Jeg har tatt utgangspunkt i tre ulike grunnskoler i Solgløtt kommune. Spørsmålet var om jeg skulle benytte kvalitativ eller kvantitativ forskning for å besvare de spørsmål jeg hadde. Jeg visste at jeg ønsket å få grundige beskrivelser fra et begrenset antall mennesker, og valgte derfor intervju som metode. Denne kvalitative

tilnærmingen anså jeg å kunne belyse forskningsspørsmålene og problemstillingen på best mulig måte. Før jeg tok avgjørelser på hvilken metode jeg skulle bruke, eller hvilke spørsmål jeg skulle stille, har jeg brukt mye tid på å sette meg inn i relevant litteratur.

3.2 Kvalitativt intervju

”Det kvalitative forskningsintervju søker å forstå verden sett fra intervjupersonenes side. Å få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden, forut for vitenskaplige forklaringer, er et mål (Kvale og Brinkmann 2009: 21)”.

Det som er betegnende for kvalitativt intervju er at jeg som forsker kontrollerer situasjonen med spørsmålene som stilles. Kvalitativt intervju er en strukturert samtale med et bestemt formål. Det er altså ikke en likeverdig samtale. Intervjueren bør likevel følge opp de svarene som blir gitt, for på denne måten å oppnå å gå dypere ned i stoffet. Dette kalles i følge Kvale og Brinkmann for en kunnskapsproduksjonsprosess. Jeg opplevde likevel underveis at det var viktig å finne en balanse her for å innhente den informasjonen som man ønsket, og ikke bli trukket inn i en samtale utenfor forskningsspørsmålene. Dette var ikke alltid like lett når man synes informantene kom med interessante betraktninger.

Etter at jeg hadde tatt valget om intervju som metode måtte jeg vurdere i hvilken grad jeg ønsket å strukturere intervjuet på forhånd. Dette er noe som er avgjørende i forhold til hvor lett det skal være å sammenligne de innsamlede dataene i ettertid. Det var viktig for meg å bruke mye tid i forberedelsesfasen før selve intervjuet, på å lage gode spørsmål. Jeg ble advart i forhold til å gå ambisiøst i gang med intervjuer, for så å kanskje sitte igjen med mye data som ikke kan svare på de faktiske forskningsspørsmålene.

Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2007) skiller mellom fem ulike former for kvalitative intervjuer. *Strukturert intervju* der forskeren har fastsatt temaer og spørsmål på forhånd, *delvis strukturert intervju* der forskeren kan variere på rekkefølge og gå frem og tilbake innenfor de fastsatte spørsmålene, *ustrukturert intervju* som er mer uformelt med åpne spørsmål, *strukturert intervju med faste svaralternativer* der det hukes av for svaralternativ og *gruppeintervju*. I mitt var av intervjumetode vurderte jeg gruppeintervju. Dette fordi jeg da kunne intervjuet rektor og tillitsvalgte på de samme skolene samtidig. På denne måten kunne jeg fått frem interessante refleksjoner og diskusjoner. Jeg kom likevel frem til at for å få mest mulig ærlige og direkte svar, uten påvirkning fra andres meninger, valgte jeg å intervju mine

informanter en og en. Ulike former for ustrukturerte intervjuer var også utelukkende i mitt arbeid med avhandlingen. Det ville da ha vært vanskelig å sammenligne de ulike intervjuene opp mot hverandre i etterkant (ibid 2007).

Med utgangspunkt i disse vurderingene valgte jeg å benytte meg av et strukturert intervju, der intervjuguiden styrte forskningsintervjuet. Dette kan dere se som vedlegg avslutningsvis i masteroppgaven. ”*En intervjuguide er et manuskript som strukturerer intervjuforløpet mer eller mindre stramt. Guiden kan enten inneholde noen temaer som skal dekkes, eller være en detaljert rekkefølge av omhyggelig formulerte spørsmål* (Kvale og Brinkmann 2009: 143)”. Det var viktig for meg å ha en viss form for fast struktur under intervjuet. Det kan være fort gjort å komme inn på områder som har stor interesse for intervjuobjektet, men som ikke besvarer problemstillingen min. I tillegg var dette avgjørende i forhold til at jeg brukte så mange som syv informanter og skulle kunne sammenligne resultatene etterpå. Jeg satte av en time til hvert intervju, og for å holde meg til denne angitte tiden måtte intervjuene være strukturerte. Informantene mine var travle, og jeg tror det var godt for dem at det var en begrenset tid avsatt for gjennomføringen.

Da jeg skulle lage spørsmålene til forskningsintervjuene hadde jeg først lest faglitteratur i forhold til temaene skoleledelse, personalledelse og organisasjonsfag. Dette dannet grunnlag for den skjematiske inndelingen for hva jeg ønsket å spørre om. Jeg la vekt på at spørsmålene skulle være så presise som mulig. Jeg tok også for meg boka *Innføring i samfunnsvitenskaplig metode* av Johannessen, Tufte og Kristoffersen som viser til en oversikt med 5 deler over hva som bør inngå i et forskningsintervju. På denne måten kunne jeg bygge opp intervjuguiden på best mulig måte (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2007). Jeg tenker at det vil være avgjørende å danne seg slike kunnskaper før man setter i gang med et slikt omfattende arbeid. Spesielt når man ikke har gjort forskningsarbeid av denne typen tidligere.

3.3 Valg av informantene

Ut i fra rammene som ligger i denne masterbesvarelsen i forhold til omfang og tidsbruk ønsket jeg å ta utgangspunkt i et begrenset antall informanter. Jeg kom frem til at jeg ville intervju 3 rektorer og de tillitsvalgte på de samme skolene. I tillegg ville jeg ha et intervju med skolesjefen i kommunen.

I en del andre virksomheter finnes det egne personalavdelinger, personalledere og personalrådgivere. Dette er ikke gjeldende i skolen. Solgløtt kommune har en overordnet HMS- ansvarlig, men denne personen er ansvarlig for hele kommunen. Da jeg tok kontakt med kommunen i forkant av mine undersøkelser mente de at det var mer hensiktsmessig å intervju skolesjefen. Grunnen til dette er at HMS- ansvarlig har et bredere ansvarsområde og ikke spesifikt rettet på skolen. HMS- ansvarlig kan derimot bistå ved konkrete spørsmål innenfor personalområdet.

Dette utvalget kom jeg frem til i samråd med min veileder for å finne en balanse mellom hvor mange det er nødvendig å intervju for å kunne si noe om resultatet, og at det samtidig skulle være et overkommelig utvalg. I oppgavens problemstilling har jeg avgrenset undersøkelsen til å gjelde for barneskoler i Solgløtt kommune. Videre ønsket jeg å velge skoler med varierende størrelse, og det var naturlig for meg å kunne se på både svar fra ledelsen og lærerne. For at det skulle være en representant fra lærerne som har innsikt i ledelsesoppgavene, tok jeg her et valg på å intervju tillitsvalgte på de samme skolene som rektor var informant. Dette er dermed et strategisk utvalg. ”**Strategisk utvelging** vil si at forskeren har bestemt seg for hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot for å samle nødvendige data. Det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen (Johannessen, Tuft og Kristoffersen 2007)”. For å komme i kontakt med informantene sendte jeg først en mail med diverse informasjon og forespørsel spørsmål om de ønsket å stille til intervju. Dette gjorde jeg da først til rektorene. Deretter henvendte jeg meg til tillitsvalgte på de aktuelle skolene. Det var en tidkrevende prosess å få tak i informantene, da ansatte i skolen lever i en travel arbeidshverdag. I kapittel 3.4 vil jeg ser mer om forberedelser og gjennomføring av intervjuene.

3.4 Forberedelse og gjennomføring av intervjuene

Jeg benyttet mobilen min til opptak av intervjuene. På forhånd gjennomførte jeg først ulike tester for å finne ut av hvordan jeg skulle oppnå bra lyd. Jeg gjennomførte også et testintervju for å ha en viss oversikt over tiden og andre uforutsette elementer som kunne oppstå. Dette følte jeg at var en stor trygghet når jeg skulle gjennomføre intervjuene. I tillegg var jeg spesielt obs på lagringskapasitet og at mobilen var tilstrekkelig ladet opp. Vi brukte informantenes arbeidssted som møteplass, for å gjøre intervjuet til minst mulig belastende for dem. Da jeg ankom til det aktuelle intervjutidspunktet vi hadde avtalt, fikk informantene først undertegne en samtykkeerklæring der de fikk informasjon om at de når som helst i denne

prosessen kunne trekke seg. Denne erklæringen ligger som vedlegg 2 sist i besvarelsen under tittelen: *Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med masteroppgave*. Ingen av informantene mottok spørsmålene på forhånd, så de hadde ikke mulighet til å forberede seg. Flere av informantene satte pris på at dette ikke førte til for og etterarbeid.

Jeg starter innledningsvis med å fortelle litt om meg selv og bakgrunnen for det arbeidet jeg gjør. Med en slik innledning fikk jeg iscenesatt intervjuet med en kort briefing. På denne måten skapes en god atmosfære under intervjuet og får informantens fokus (Kvale og Brinkmann 2009). Jeg innledet intervjuet med noen konkrete spørsmål om organisasjonen, ledelsen og skolekulturen som det skulle være mer eller mindre enkelt for informanten å svare på. Videre går jeg inn på de ulike temaene som jeg belyser i teoridelen min, og som jeg mener er avgjørende faktorer innenfor personalledelse i skolen.

Flere av de tillitsvalgte og rektorene viste et spesielt engasjement fordi de var midt i saker som kunne konkretisere svarene nærmere, eksempelvis i forhold til vanskelig personalsaker. Jeg registrerte at informantene la mer vekt på de tingene som engasjerte de der og da ut fra situasjoner de var oppe i. Informantene ga tilbakemeldinger om at det var gode spørsmål, og at det var spennende å tenke over disse tingene.

Innledningsvis under hvert forskningsspørsmål så sier jeg noe om hvilke spørsmål fra intervjuet som belyser dette. Her vil det likevel være visse variabler, grunnet at det har kommet frem opplysninger underveis i intervjuet som kan belyse forskningsspørsmålet. Dette er dermed kun en veiledende henvisning til hvilke spørsmål jeg har hentet svarene fra. Jeg opplevde også i stor grad at det fra noen informanter er blitt mye mer utfyllende svar enn fra andre. Hovedårsaken til dette er forskjellige personligheter hos intervjuobjektene, og slik må det nesten bare være. Jeg kunne kanskje her ha gått inn å spurt om mer utfyllende svar fra noen. Det å gjennomføre kvalitative undersøkelser i form av intervjuer har vært en lærerik og spennende prosess.

Jeg har valgt å gi skolene fiktive navn slik at de ikke skal gjenkjennes og på denne måten bevare informantenes anonymisering.

3.5 Transkripsjon av intervjuene

I følge Johannessen, Tufto og Kristoffersen beskrives transkribering som å gjøre klar intervjumateriale for analyse. Dette gjøres vanligvis fra muntlig tale og ned til skriftlig tekst, slik som i denne undersøkelsen (Johannessen, Tufto og Kristoffersen 2007: 148). Dette er en viktig prosess for at analysearbeidet skal kunne bli mest mulig riktig. *”I en transkripsjon blir samtalen mellom to mennesker som er fysisk til stede, abstrahert og fiksert i skriftlig form. Så snart intervjuetranskripsjonene er foretatt, er man tilbøyelig til å betrakte dem som de egentlige grunnleggende empiriske data i et intervjuprosjekt (Kvale og Brinkmann 2009: 186)”*. Det har vært et stort og krevende arbeid å transkribere alle de syv intervjuene. Under transkriberingen skrev jeg ned nøyaktig det som ble sagt. Jeg er klar over at det er en stor feilkilde når man tar opp intervjuer på bånd. Dette gjelder i forhold til at kroppsspråk, mimikk og lignende som blir borte. Kvale og Brinkmann presiserer at det er avgjørende å være bevisst på at det er intervjuet som betraktes som de faktiske empiriske dataene, og ikke det som er nedfelt skriftlig under transkriberingen (ibid 2009). Dette var en av grunnene til at jeg ønsket å transkribere intervjuene raskt etter gjennomføring. Jeg har også hørt på intervjuene i ettertid.

3.6 Ethiske hensyn

I boka til Johannessen, Tufto og Kristoffersen (2007) beskrives det tre ulike typer hensyn som det er avgjørende for en forsker å ha med seg. Dette omhandler retten til autonomi og selvbestemmelse. Det er dette jeg nevnte tidligere i form av at intervjuobjektene mine deltok helt frivillig i studiene og dette formaliserte jeg ved at alle informanter undertegnet en samtykkeerklæring. De fikk også informasjon om at de til en hver tid kunne velge å trekke seg uten å oppgi noe årsak til dette. Det neste elementet gjaldt ivaretagelse av informantens privatliv. Med dette menes å ha respekt for deres privatliv. Det er opp til dem hvilken informasjon de ønsker å oppgi om seg selv, og videre hvor mye av dette som skal offentliggjøres. Avslutningsvis poengterer Johannessen at det skal etterstrebes å unngå skader, og på denne måten unngå belastninger. Dette er altså elementer som jeg har hatt fokus på i denne perioden (Johannessen, Tufto og Kristoffersen 2007:148). Jeg har søkt Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS Personvernombudet for Forskning NSD, angående gjennomføringene av intervjuene. NSD har vurdert prosjektet slik at det ikke medførte meldeplikt eller konsesjonsplikt etter personopplysningslovens §§ 31 og 33.

Jeg har nå gått gjennom ulike deler av metodefaget for å gi et innblikk i hvordan jeg har hentet inn dataene til denne undersøkelsen. Jeg har sagt noe om valg av forskningsdesign, kvalitativt intervju som metode, valg av informanter og forberedelse og gjennomføring av intervjuene. Videre sa jeg litt om transkripsjonene som ble foretatt, reliabilitet og validitet for undersøkelsen og avslutningsvis litt om etiske hensyn. I det neste kapittelet vil jeg presentere dataene.

4. Personalledelse i skolen - presentasjon av data og empiri.

I denne delen av masterbesvarelsen vil jeg presentere det datamaterialet som har fremkommet gjennom dybdeintervjuene. Her vil jeg forsøke å tegne et bilde av hvordan rektorene prioriterer og arbeider med personalledelse, og om dette bildet samsvaret med den oppfatningen som tillitsvalgte har. Hvordan er fokuset på ivaretagelse av de ansatte i en skoleutvikling mot stadig økte krav? Videre vil jeg trekke inn intervju med skolesjefen i kommunen for å få et overordnet innblikk i om det finnes en felles plattform for hvordan man skal ivareta personalet. Ut fra intervju som metode opplevde jeg at Informantene fokuserte ulikt når de svarte og vektla forskjellige aspekter ved spørsmålene, det kommer også frem i presentasjon av datamaterialet og viser kompleksiteten i temaet personalledelse.

I presentasjonen har jeg valgt å strukturere informasjonen ved at forskningsspørsmålene er overskriften. Hvert forskningsspørsmål har en innledning, en presentasjon av hovedtrekk i datamaterialet og en drøftning og tolking av svarene fra informantene. Jeg fremstiller en skole i gangen med rektor, tillitsvalgte og eventuelt aktuelle svar fra skolesjefen.

4.1 Hvordan beskriver informantene skolen sin? Kultur og miljø.

4.1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Jeg startet intervjuene mine med å stille spørsmål knyttet til fagområdene *organisasjon, ledelse og skolekultur*. Jeg ville først at informantene skulle beskrive skolen sin med hovedvekt på viktige kulturtrekk. Bakgrunnen for å stille dette spørsmålet var å danne seg et bilde av skolen vi snakket om, kunne se om rektor og tillitsvalgte var enige i beskrivelsen av skolekulturen, og om ledelsen hadde et bevisst forhold til hvordan de ønsket skolen skulle fremstå.

4.1.2 Informantenes synspunkt og vurderinger.

Rektor på **Grendestad skole** sier at skolen bærer preg av at den nærmest er en liten grendeskole som ligger med bolighusene tett inntil seg. Hun mener også at det gjennomsyrrer skolekulturen at det har vært svært hyppige rektorskifter de siste årene. Da hun begynte på denne skolen var hun den sjette rektoren på 6 år, og det gjør noe med en skole understreker hun. Før dette var det en rektor som hadde vært ved skolen i flere tiår. Før øvrig har det vært et relativt stabilt personale, og mange av lærerne har vært på skolen i 10-20år. Disse har preget kulturen i mange år, men slipper likevel nyansatte inn. Det er også en del av de ansatte som bor i området. Rektoren understreker at dette er elementer som på mange måter er positive i forhold til at de ansatte bryr seg om arbeidsplassen sin. Likevel er hun av den formeningen at det er sunt å ha en litt mer kjølig og profesjonell distanse til arbeidsplassen sin.

Den tillitsvalgte poengterer også at den lange perioden med ustabil ledelsen har gjort noe med kulturen på skolen. Etter den rektoren som var her i 30 år, ble personalet veldig selvdrevent i den perioden med de stadige skiftene. Personalet ble vant til å styre seg selv, da ingen av rektorene har rukket å innføre noe på den korte tiden de har vært her. *”Jeg har vært her i 7 år og dette er første året jeg har en rektor på 2. året (Tillitsvalgt Grendestad)”*. Utviklingen har mer eller mindre stått stille disse årene poengterer hun, men at de ansatte nå tilpasser seg en ny ledelse. Hun ser at den nye rektoren har sine utfordringer med lederteamet i forhold til at de andre i ledelsen har vært ved skolen lenge.

På **Himmeltun skole** beskrives skolekulturen kort av rektoren som en skole der det ikke er store avstanden mellom de ansatte og ledelsen. Hun understreker at det ikke er flat struktur organisatorisk, men at det er korte avstander og et åpent miljø.

Tillitsvalgte beskriver at det er et ønske om å ha en skole der alle forholder seg til de samme reglene slik at det på denne måten blir forutsigbart for elevene. Det er derfor innført noen standarder knyttet til ordensregler, oppførsel og punktlighet. Et sett med regler som alle skal følge, og gjelder både for voksne og barn. Noe som gjennomsyrrer kulturen at alle forsøker å etterstrebe dette. Likevel forteller tillitsvalgte senere i intervjuet at hun synes det er åpen dør til ledelsen på skolen slik at de lar seg avbryte i sitt arbeid. Dette kommer hun for øvrig inn på senere i intervjuet, og ikke på storsmålet om hvordan kulturen er på skole. På denne måten er det lett å ta kontakt med dem hvis det er noe. Ledelsen er relativt tilgjengelige. Hun understreker at dette gjelder når de faktisk er på skolen, for de er en del opptatt i møter her og utenfor skolen.

Rektoren på **Storberg skole** går tilbake til da han begynte på denne skolen for om lag 4 år siden. Han merket seg da at dette var en skole med en inkluderende og åpen holdning fra personalet. Han tenker at det er lett å bli litt blind for de kulturtrekk som er når man har jobbet på samme sted en stund. Han tror likevel at dette er en kultur som har holdt seg etter at han overtok som rektor, og de nyansatte gir uttrykk for det. Det er en stor skole, og det setter selvfølgelig sitt preg på skolen, men likevel hevder han at det er greit å jobbe her fordi det er tett teamsamarbeid. Samarbeid på team er de lærerne som arbeider på samme klassetrinn. De fordeler planlegging av fag, arbeid med ukeplaner og deler erfaringer, gleder og frustrasjoner knyttet til skolehverdagen og enkeltelever. Likevel ytrer lærerne at man med bakgrunn i den fysiske utformingen som skolen har, så kan det kanskje føle seg litt ensom i klasserommet. Videre er det et tydelig kulturtrekk at det jevnt over er høye ambisjoner på elevenes vegne. Det er ønske om å få elevene til å prestere best mulig.

Tillitsvalgte sier at det er en åpen kultur, og høyt under taket. Med bakgrunn i at det er en så stor skole med mange ansatte vil også mangfoldet være stort. På grunn av dette er det større takhøyde for at lærerne har ulike regler og arbeidsmetoder, og måten man samarbeider på er forskjellig. Hun har inntrykk av at dette er noe som blir akseptert av skoleledelsen.

Jeg stilte også spørsmål til **skolesjefen** om han kunne beskrive skolene i Solgløtt kommune. Da svarte han at hans perspektiv-ble preget av at hans kontakt med skolene for det meste gikk gjennom rektorene. Til en viss utstrekning er han også ute på besøk ved skolene og snakker med dem, men at det har vært lite av dette de siste årene. Skolesjefen opplever at skolene i kommunen er opptatt av elevenes læring, og setter elevene i sentrum.

Helt siden 1999 har vi vært opptatt av å utvikle en kultur i forhold til det å være undersøkende i forhold til egen praksis. Dette ved hjelp av å innføre verktøy for dokumentasjon av egen praksis. Her benyttes kartleggingsprøver for ulike trinn som utgangspunkt for å diskutere videre tiltak. Da har vi jobbet målrettet i mange år i forhold til å analysere situasjonen med så god kunnskap som man har, og deretter se på hva som gagnar elevene. Først og fremst er dette knyttet til hvordan vi oppnår gode resultater, og hvordan kan vi hjelpe enkeltelever videre ut fra disse resultatene (Skolesjef Solgløtt).

Skolesjefen poengterer videre at han opplever læringsperspektivet som en stor del av kulturen ved skolene i kommunen generelt. For han har det vært avgjørende å arbeide for en kultur

som setter fokuset på de tiltakene man kan sette inn, og ikke selve resultatet. Han understreker at et dårlig resultat er et godt utgangspunkt for vekst. Han opplever at man i Osloskolen har et annerledes forhold til dette.

4.1.3 Fortolkning og drøfting.

På **Grendestad skole** er det tydelig at både rektor og tillitsvalgt mener at skolekulturen er farget av at det har vært så mange rektorer de siste årene. Slik jeg forstår det hevder begge parter at dette, sammen med at mange av de ansatte har vært ved skolen i svært mange år, har ført til at skolen i en periode har hatt liten grad av faglig utvikling. Rektor poengterer dette ved at skolen har et personale som har vært ved skolen, og at disse farger kulturen veldig. Tillitsvalgte sier dette mer rett ut ved at den faglige utviklingen har stoppet opp. Likevel er den ustabile ledelsen gjennom mange år noe som preger kulturen på denne skolen. Både rektor og tillitsvalgte kommenterer med dette med det samme spørsmålet kommer.

På **Himmeltun skole** beskrives skolekulturen på to ulike måter av assisterende rektor og den tillitsvalgte. Rektor sier at det er liten avstanden mellom ledelsen og de ansatte. Det er et åpent miljø. Tillitsvalgte vektlegger et fokus når hun skal fortelle om kulturtrekk ved skolen. Hun synes det er et kulturtrekk at man sammen har laget noen standarder knyttet opp mot orden og oppførsel som både elevene og skolens ansatte skal forholde seg til knyttet opp mot orden og oppførsel. Likevel vil man kanskje kunne hevde at disse ulike svarene sier noe om at ledelsen og lærerne har et noe ulikt fokus. Tillitsvalgte har skolen som helhet som utgangspunkt, mens ledelsen tar utgangspunkt i sitt forhold til de ansatte for øvrig. Senere i intervjuet kommer det likevel frem at tillitsvalgte synes det er en åpen dør inn til ledelsen, og de lar seg avbryte i sitt arbeid. Dette er helt i tråd med det som assisterende rektor er inne på.

Det er på **Storberg skole** vi finner de mest forenelige svarene. Både rektoren og den tillitsvalgte svarer at det er en åpen kultur. Rektor forklarer at med dette menes at personalet har en inkluderende og åpen holdning, mens tillitsvalgte sier at det er en åpen kultur med stor takhøyde hos ledelsen for at de ansatte kan gjøre ting på forskjellige måter. De nevner begge at det er en stor skole, noe som videre gjennomsyrrer de svarene som blir gitt. Rektor forklarer at det jobbes tett på team, er en organisering på skolen som kan føre til ensomhet i

klasserommet og høye ambisjoner på vegne av elevene. Dette kommer ikke frem hos den tillitsvalgte, men trenger ikke være ikke gjeldende av den grunn.

Siden det vil være slik at alle svarer på intervju spørsmålene ut fra sin rolle i skolen, vil ikke dette kunne sammenlignes helt. I forhold til skolesjefens svar på kulturelle trekk ved skolene i Solgløtt kommune under ett, så poengterte han at han opplever at elevene og elevenes læring er i fokus. Det var for øvrig ikke så mange av de andre informantene som hadde dette i sine svar. Rektor på Storberg skole nevner for øvrig at det er høye ambisjoner på vegne av elevene. Videre understreket skolesjefen at kommunen over tid har forsøkt å fremme en kultur knyttet til det å undersøke egen praksisutøvelse ved å innføre verktøy for dokumentasjon. Han mente at man gjennom å bruke den kunnskapen man fikk her kunne man hjelpe hver enkelt elev litt videre. Verken dette eller elevfokuset ble nevnt noe utover svarene til rektor.

4.2 Hvordan organiseres personalfunksjonene ved skolene i Solgløtt kommune?

4.2.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.

Ved dette forskningsspørsmålet så ønsker jeg å ta rede på hvordan personallederfunksjonen i skolene organiseres i Solgløtt kommune. Her vil jeg også forsøke å si noe om hvor personallederansvaret ligger. Jeg spurte informantene om hvordan skolenes formelle ledelse var organisert og hva slags ansvars- og oppgavefordeling som er valgt i ledelsen. Videre spurte jeg også om informantene kunne beskrive sine arbeidsoppgaver. Selv om forskningsspørsmålet her er knyttet til personallederfunksjonen, så vil jeg kort si litt om hvordan fordelingen er generelt i forhold til alle lederoppgavene.

4.2.2 Informantenes synspunkt og vurderinger.

På dette forskningsspørsmålet har jeg ikke sett det som nødvendig å trekke inn de tillitsvalgtes svar i noe stor grad. Her er det snakk om beskrivelse av skolenes måte å organisere personalfunksjonene på. De tillitsvalgtes svar avviker ikke i forhold til svarene jeg fikk fra rektorene. Jeg har likevel kommet med innlegg fra den tillitsvalgte hvis det er noe jeg ønsker å trekke inn av kommentarer utover det rektoren har sagt.

Grendestad Skole er organisert med en ledelse bestående av en rektor, assisterende rektor og en inspektør. Rektor er personalansvarlig for lærerne og administrasjonen, assisterende rektor

har personalansvar for spesialpedagogene og skoleassistentene, mens undervisningsinspektøren har personalansvar for de ansatte på SFO (skolefritidsordningen). Personaloppgavene er altså fordelt på de tre i ledelsen. Inspektøren har i tillegg ansvar for å være vikarinnkaller, kjøre lønn og føre fravær. Med vikarinnkaller menes at det er denne personen som tar i mot meldinger om sykdom, ferie og permisjoner, og har ansvaret for å sette inn eventuelle vikarer som stedfortreder for den som er fraværende. Utover dette har ledelsen andre oppgaver knyttet til sine stillinger. Rektor har økonomi- og budsjettansvar, og er ansvarlig for å drifte skolen ut fra virksomhetsplanen. Hun leder det pedagogiske utvalget. Skolen er i oppstarten av å bli en PALS- skole og i den anledningen leder hun dette prosjektet. Rektor har ansvaret for saksbehandling som gjelder opplæringslovens § 9a-3, rapporteringer til skoleeier og det pedagogiske utviklingsarbeidet på skolen. Opplæringslovens § 9a omhandler elevenes skolemiljø, men § 9a-3 går inn på *det psykososiale miljøet*. Skolene skal forsøke å fremme trygghet og sosial tilhørighet. Hvis skolens ansatte oppdager at elever blir utsatt for mobbing, vold, rasisme, diskriminering eller krenkelser skal dette tas tak i. Rektor ved Grendestad skole deltar også på teammøter med lærerne, og følger opp saker som de har blitt enige om der. Ut over dette forsøker hun også å være på besøk ute i klassene og se i praksis hvordan lærerne arbeider knyttet til de pedagogiske rammene vi har arbeidet med. Rektor understreker under intervjuet at på denne skolen gjør man alt mulig som rektor. *”Du er jo alt fra vaktmester til jurist og saksbehandler, plastrer knær og tar inspeksjoner når vi har lite folk på jobb og (Rektor Grendestad)”*

Assisterende rektor og undervisningsinspektør har en stillingsandel på til sammen litt over 100%. Assisterende rektor er dermed også sosiallærer og spesialpedagogisk koordinator. I form av disse oppgavene har hun ansvaret for å lede møter og sende henvisninger knyttet opp mot PP- kontoret, ansvar for IOP'er. En IOP er en individuell opplæringsplan som enkelte elever får hvis de ikke kan følge den normerte planen. Dette understreker rektor at hun synes er en fin organisering, i form av at det er fint å kunne ha sosiallæreren på kontoret og ikke i undervisning hvis det skulle oppstå saker som bør håndteres relativt raskt. Hun understreker videre at dette selvfølgelig kun er mulig hvis man har en person med rett kompetanse og interesse for området. Utover dette er også assisterende rektor rektors stedfortreder. Undervisningsinspektøren er også SFO- leder. Kontakt med PPT, henvisninger dit. Ja, det sosialpedagogiske og det spesialpedagogiske. Og så har hun lederansvar for spesialpedagogene og skoleassistentene.

Tillitsvalgte her har den samme organisatoriske fremstillingen på hvordan ledelsen er bygd opp på Grendestad skole, men hun understreker at rektor har hovedansvaret for den pedagogiske utviklingen, og at hun ønsker å ha fokus på dette ledelsesområdet.

Himmeltun skole har på intervjuetidspunktet en rektor, assisterende rektor og SFO- leder. Denne SFO- lederen slutter en måneds tid i etterkant av intervjuet og erstattes da med en inspektør. Rektor har også på denne skolen personalansvaret for alle lærerne. Videre er det assisterende rektor som er vikarinnkaller og har personalansvaret for alle assistentene. Tillitsvalgte poengterer likevel under intervjuet at personaloppgavene virker for personalet å være delt mellom ledelsen. Dette i form av at det er rektoren som medarbeidersamtalene og det overordnede ansvaret, men at det er assisterende rektor som tar seg av mange av personaloppgavene i det daglige, knyttet til vikarinnkalling, ta i mot permisjonssøknader, egenmeldinger og sykemeldinger.

Storberg skole er en stor skole med rektor, assisterende rektor og 4 inspektører. Her er det en noe annen organisering i forhold til personalansvaret. Rektor har personalansvaret for inspektørene, kontorpersonalet, leseveilederne og bibliotekar. Dette beskrives å være om lag 15- 20 personer. Han er kontaktperson med kommunenes oppvekst- og utdanningstjeneste. Videre har assisterende rektor ansvaret for personalet på 6. og 7. trinn, inspektør 1 har ansvaret for 2. og 3. trinn, inspektør 2 har ansvaret for 4. og 5. trinn, inspektør 3 har ansvaret for SFO og 1. trinn, mens inspektør 4 er ansvarlig for spesialundervisning og sosialpedagogiske oppgaver. Disse inspektørtitlene med inspektør 1, 2, 3 og 4 er kun opprettet nå for all enkelhet, og ikke titler som benyttes ved Storberg skole. I forhold til denne trinninndelingen så har de både ansvar for personalet og elevene på disse trinnene som de er ansvarlige for. Vikarinnkallingen rulleres på assisterende rektor og to av inspektørene. I tillegg har rektor her som på de andre skolene forvaltningsmessige oppgaver knyttet til lover og regler, skriving av brev og vedtak.

Tillitsvalgte har også på Storberg skole det samme organisatoriske bildet som rektoren. Hun presiserer at det er en rektor, assisterende rektor og videre 4 undervisningsinspektører med ansvar for sine trinn, og har ansvaret for å følge opp både ansatte, elever og foresatte her. Hun understreker at den ene inspektøren er ansvarlig for det sosialpedagogiske og det som har med kartleggingsverktøy - nasjonale prøver og sånn. Han holder de ansatte i ørene slik at vi leverer inn resultater til rett tid blant annet.

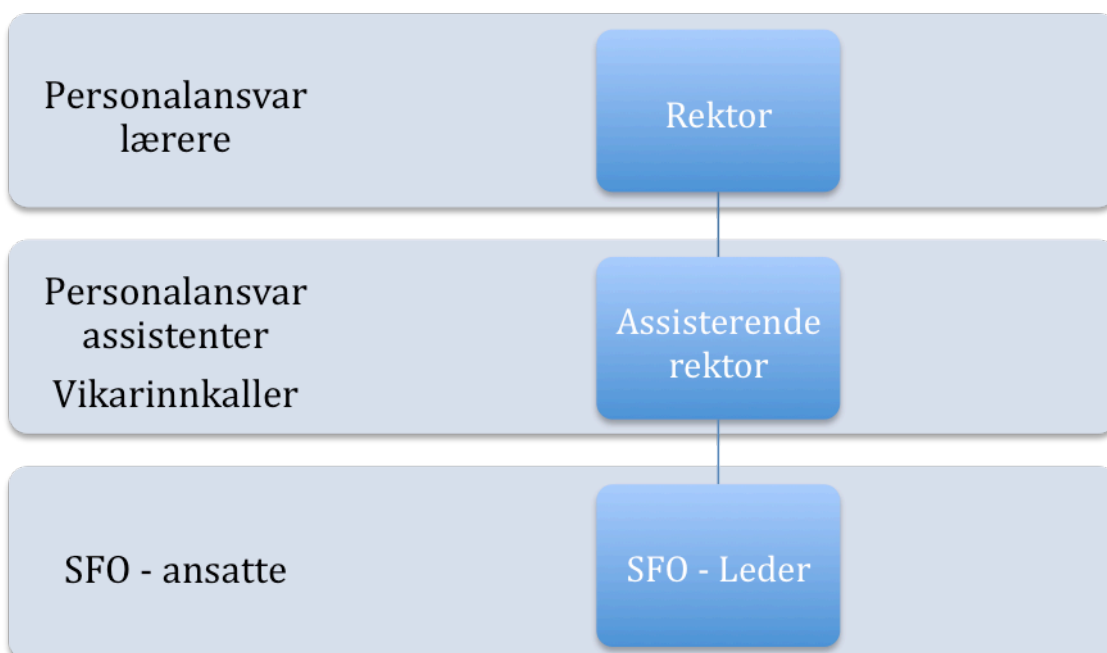
Jeg stilte også dette spørsmålet til skolesjefen i kommunen. Han sier at skolene i Solgløtt har en trenivåmodell med et lederteam på skolene med rektor, assisterende rektor og en eller flere inspektører. Her er det opp til skolene hvordan lederstruktur de ønsker og synes er mest hensiktsmessig for sin skole. Dette vil være i dialog med kommunen, driftsstyre og skolen for øvrig. Det er en frihet knyttet til organiseringen, men de fleste ønsker denne modellen. Utover dette har Oppvekst og utdanning en skolesjef som har linjeansvar og personalansvar for rektorene, og så er det kommunalsjefen på rådmannsnivå som har ansvar for hele sektoren.

4.2.3 Fortolkning og drøfting.

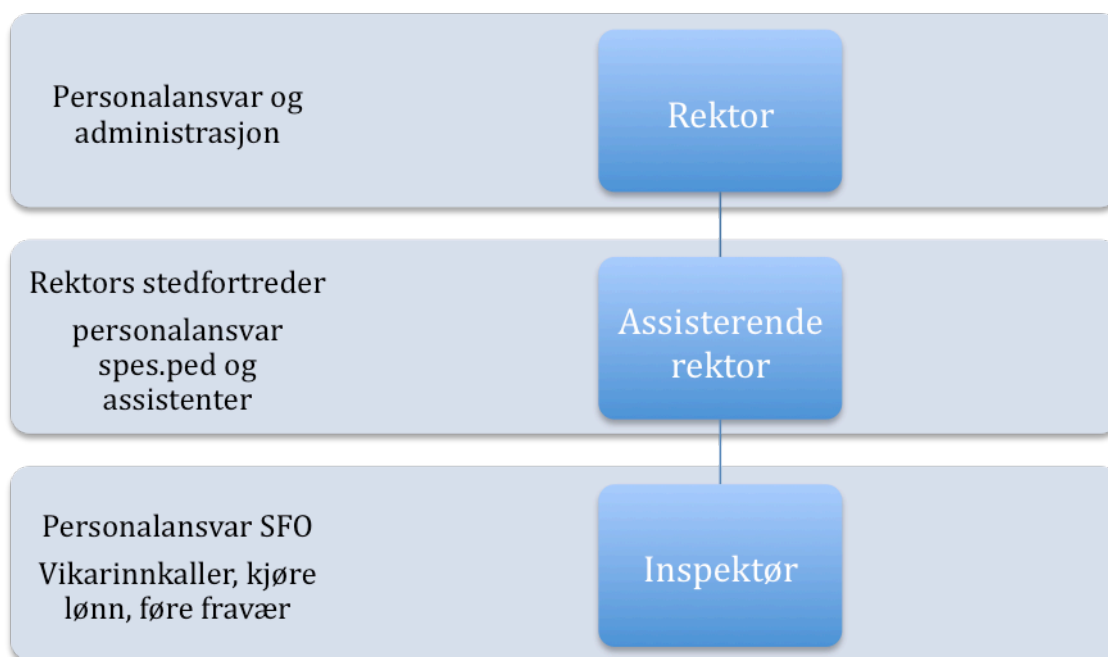
Som jeg nevnte ovenfor har rektorene og de tillitsvalgte samme oppfattelse av organiseringen. Hovedsakelig var det organisatoriske bildet forholdsvis likt på de ulike skolene, men variasjonene er knyttet til skolestørrelse. Inspektørene er på linje under rektor. Assisterende rektor har tilsynelatende mange av de samme oppgavene som inspektørene, men fungerer som stedfortreder når rektor er fraværende. Organiseringen var fra skolesjefens side ikke noe han blandet seg opp i, og det er stor valgfrihet fra rektorenes og skoleledelsen til hvordan man ønsker å gjøre denne organiseringen på mest mulig hensiktsmessig måte på sin skole.

Jeg har her valgt å lage organisasjonskart over hvordan organiseringen er gjennomført på de ulike skolene.

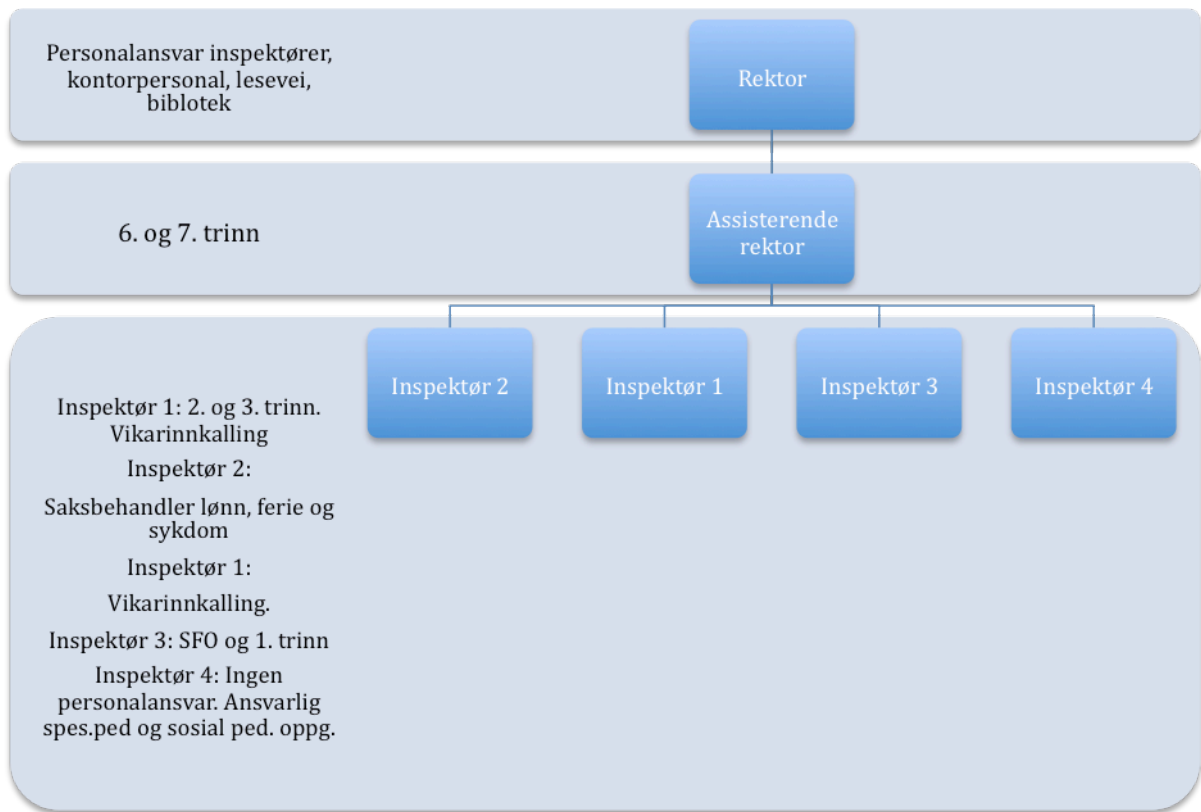
Himmeltun skole



Grendestad skole



Storberg skole



4.3 Hvordan praktiseres personalfunksjonene i skolen?

4.3.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.

Innenfor dette spørsmålet ønsket jeg å få en mer inngående oversikt over hvilke oppgaver som ligger innunder personalfunksjonen, og videre hvordan disse utføres. Dette er mange av intervjuguidens spørsmål som er med på å belyse dette forskningsspørsmålet. Jeg har derfor valgt å trekke inn svarene fra følgende spørsmål: Hva ser du på som rektor sin hovedoppgave innenfor personalgruppa? Hvordan planlegges anvendelse av de menneskelige ressursene i skolen? Gjennomføres det medarbeidersamtaler og hva blir vektlagt her? Bruker rektor tid på oppgaver som kanskje skulle vært gjort av andre? Hvordan håndteres vanskelige personalsaker? Og eventuelt andre svar som kunne være hensiktsmessige å trekke inn.

4.3.2 Informantenes synspunkt og vurderinger.

Rektoren på **Grendestad skole** beskriver at sin hovedoppgave innenfor personalgruppa er å få de ansatte til å gjøre en best mulig jobb. Det vil være viktig å få dem til å tenke løsningsorientert slik at man ikke bruker tid på ergre seg over ting man faktisk ikke kan gjøre

noe med. *”At man ikke går bort fra nok en samtale eller møte med den samme frustrasjonen, det er viktig (Rektor Grendestad)”*. En personallederfunksjon vil altså i denne sammenhengen være å hjelpe de ansatte til å sortere tankene sine. I denne anledningen uttrykker også rektor at det vil være vesentlig å følge opp vanskelige elevsaker sammen med lærerne, da dette er krevende saker. Hun poengterer at personalsaker delegerer hun aldri bort til andre. Det blir gjennomført medarbeidersamtaler hvert år, og hun gjennomførte også forventningssamtaler med alle ansatte når hun begynte på skolen for å klargjøre hva de ønsket at hun skulle ha fokus på og hva de forventet av henne som leder. Under medarbeidersamtalene får de ansatte ytre hva de ønsker av oppgaver kommende skoleår. Hun poengterer likevel at i forhold til planlegging av de menneskelige ressursene så er det mye som sier seg selv. Mange av lærerne har førskolelærerutdanning og de jobber på 1.-4.trinn, og så har du allmennlærerne og lektorene på mellomtrinnet. Skolen har ingen egen kompetanseutviklingsplan, men rektor på Grendestad skole er ikke veldig stor tilhenger av at noen få ansatte reiser bort på kurs. *”Det vet man at ikke fører til noe praksisendring, og egentlig bare er en hyggelig dag borte fra skolen (Rektor Grendestad)”*. Hun tenker at det er mye mer effektivt at kursholdere kommer på skolen for å implementere noe i hele personalgruppa, og at dette videre følges opp i ettertid. Videre poengterer hun at den viktigste kilden til læring og utvikling er kollegaer man har rundt seg, og at man deler erfaringer internt.

På spørsmål til den tillitsvalgte på Grendestad skole om hva de viktigste oppgavene til rektor innenfor personalgruppa, så svarte hun at dette er å være en god pedagogisk leder. Videre mener hun at det var viktig å være tilstedet, og drive skolen på en slik måte at det danner grunnlag for gode elever. Det å drive pedagogisk er veldig viktig. Hun hevder at mange skoleledere ikke er flinke nok til å være tøffe nok med sine ansatte, og eksempelvis gi beskjed til de som ikke passer inn i yrket. Hun poengterer at læreryrket er krevende, og ikke for alle. Dette er noe hun mener at ikke alle rektorer er flinke nok til, men likevel en viktig lederoppgave. På spørsmålet om hvordan de menneskelige ressursene planlegges, svarer hun at det deles ut et ønskeskjema til alle ansatte om hvor de vil være kommende skoleår. Disse avgjørelsene er hun som tillitsvalgt med på å ta, fordi hun har litt mer kontakt med lærerne. Disse ønskene for hvor man ønsker å være blir også tatt opp på medarbeidersamtalen. Etter at ønskelistene er samlet inn har vi en diskusjon om hva som vil bli den beste løsningen. Tillitsvalgte kommer med tips og tanker slik at ledelsen kan plassere rett person på rett sted. Ledelsen strekker seg langt for å ivareta personalets ønsker. Hun avslutter med å poengtere at siden det er et relativt stabilt personalet her, så er dette en forholdsvis enkel oppgave.

Assisterende rektoren på **Himmeltun skole** hadde en annen vinkling på sin hovedoppgave ovenfor personalgruppa. Hun svarte at det er å følge opp skolens virksomhetsplan. ”*At vi har gode resultater, at vi driver etter kommunens planer og at vi følger opp. At vi har oversikt over at vi skal nå mål* (Assisterende rektor Himmeltun)”. Dette videreføres under medarbeidersamtalene som gjennomføres årlig, her snakkes det om hvordan de følger virksomhetsplanen på ulike områder. Fokuset ligger på mål og klasseledelse. Under planleggingen av anvendelsen av de menneskelige ressursene ser skolens ledelse på hvem som har hvilke styrker. De som har interesse og utdanning innenfor spesielle områder får ansvar innenfor dette så langt det lar seg gjøre. Når jeg spør om hvordan kompetanseutvikling gjennomføres på Himmeltun skole svarer den assisterende rektoren at de følger med på det kommunen tilbyr av kurs, og eksemplifiserer at de nettopp har sendt hele 1. og 2. trinn på kurs i klasseledelse. Bruker fokusområdene fra virksomhetsplanen for å velge hva som skal prioriteres. På spørsmål om hva som er de viktigste kildene for læring og utvikling svarer hun at det blir de kursene som tilbys. I tillegg benyttes SOL- veilederne mye. SOL står for systematisk observasjon av lesing, som er et verktøy lærerne benytter for å vurdere elevenes læring. Hun forklarer at skolen ikke har hatt erfaringsdeling for hele personalgruppa.

Tillitsvalgte på Himmeltun skole synes at rektors hovedoppgave i forhold til personalgruppa er å ivareta alle i personalet på best mulig måte. ”*Det er viktig at alle føler seg sett og verdsatt! Det er viktig at rektor er flink til å gi ros og oppmuntring i hverdagen. Personalet må også vises tillit slik at detaljstyring unngås. Rektor må skape entusiasme, og motivere sine medarbeidere til innsats, ikke bare komme med pålegg om oppgaver som skal utføres* (Tillitsvalgt Himmeltun)”. Videre poengterer hun at det er viktig at rektor viser interesse for det som skjer i klasserommet, og være observant for lærere som har vanskelig skolehverdag. Tillitsvalgte mener også at det er viktig at rektor er en tydelig leder som er trygg i rollen som skoleleder, og dermed tar selvstendige avgjørelser. Tillitsvalgte på Himmeltun skole fikk spørsmål om hvordan de menneskelige ressursene ved skolen planlegges og anvendes. Her forklarer hun at det er noen med videreutdanning innenfor spesielle fag, men de fleste blir uansett benyttet som kontaktlærere. Bare noen få som kan være faglærere. Hun understreker at skolen ikke får benyttet ressursene og kompetansen godt nok. Lærerne blir litt mer som en potet, skal kunne litt om alt, selv om vi har spesialister på ulike områder. I forhold til hvis noen er fraværende så har skolen et korps av vikarer. Det blir ikke alltid satt inn vikar, men assistentene flyttes rundt. Dette fører til at de som har assistenter mister sin ekstra ressurs. Ved organisering av neste skoleår så kan man ønske seg hvor man vil være, men dette blir ikke alltid tatt hensyn til. Vi har hatt episoder der ansatte har sluttet med dette som grunnlag.

Rektor på **Storberg skole** sier at den viktigste oppgaven innenfor personalgruppa er å plassere rett person på rett sted. Det å utnytte de ressursene som de ansatte sitter inne med til det beste for organisasjonen og den enkelte medarbeider. Han poengterer at det er lite fornuftig å gjøre dette på tvers av ønsker, men at noen ganger vil hans jobb være å motivere ansatte til andre oppgaver. Det brukes mye tid til å planlegge de menneskelige ressursene fra et skoleår til et annet. Likevel er dette noe som må jobbes med hele året i forhold til permisjoner, sykdom og lignende. Rektoren her understreker at det oftere må byttes ansatte i assistentstillinger fordi det er så nødvendig med personlig egnethet knyttet til den eleven/klassen man skal følge opp. Her må det stadig gjøres justeringer hvis vi har bommet på personlige relasjoner. Videre sier han at det som vektlegges av kompetanseutvikling er erfaringsdeling, da dette har vært ønsket fra personalet. Det er mye kompetanse i en stor personalgruppe, og på denne måten får vi spredd dette. Klasseledelse er et område som det er innhentet kompetanse på utenfra gjennom å sende et og et trinn på kurs. Tenker at det er vesentlig å sende hele trinnet for at disse skal ha en felles plattform for utvikling av den pedagogiske praksisen. Vi har også hatt relativ god uttelling på videreutdanningsprogrammet som fylkesmannen og kommunen har der ansatte får anledning til å studere 2 dager i uka og jobbe 3 dager i uka. Det gjennomføres medarbeidersamtaler på Storberg skole det faglige vektlegges i forhold til skolens mål. Han poengterer også at de gjennom disse samtalene fokuserer på samarbeid i forhold til andre kollegaer, spesielt da i forhold til teamsamarbeidet. *Det er viktig å ha et godt samarbeid for å trives* (Rektor Storberg)".

Den tillitsvalgte på Storberg skole mener at rektor sin hovedoppgave innenfor personalgruppa bør være å styre personalet, og være en tydelig og klar leder med en klar arbeidsinstruks. Videre bør en rektor stille krav til sine ansatte. Utover dette hevder hun at det er viktig at en rektor også støtter sine ansatte i jobben som gjøres overfor foreldre og elever. I forhold til planleggingen av anvendelse av de menneskelige ressursene, så svarer hun at det som i all hovedsak prøver å planlegges er først og fremst at hver klasse skal ha en lærer. Hun understreker at det er knapt med ressurser, så utover dette blir det satt inn ressurser der det må. Tillitsvalgte sier at hadde det vært mer ressurser, så ville det vært mer å planlegge. Nå sprer vi de som er ut på klassene. Utover det er det de med enkeltvedtak, de med spesielle behov som får ekstraressurser. Det blir jo drøftet utover sommeren hvor de ekstra skal være. I tillegg til lærer- og assistentressurs er det satt av mye til lesekurs og mattekurs for små grupper med elever som trenger ekstra støtte utover det som blir gitt i klassen. Det er utdannet tre leseveilederne på skolen til dette, og disse holder også kurs for resten av personalet.

I forhold til vanskelige personalsaker forklarer rektor på Grendestad at hun oppfatter at det er når ansatte ikke er hverken rasjonelle eller profesjonelle. Hun er svært opptatt av prosedyrerettferdighet. Tillitsvalgte mener at vanskelige personalsaker innbefatter to steile fronter som ikke er villige til å gi seg på noe, eller når skolens ledelsen tar beslutninger personalet er uenige i. Assisterende rektor på Himmeltun skole definerer at vanskelige personalsaker er når folk ikke gjør jobben sin, eller hvis noen ikke klarer å jobbe på team. Tillitsvalgte her synes det er utfordrende å ivareta både ansatte, elever og foresatte. Hun mener at det er viktig at de ansatte blir hørt. På Storberg skole mener rektor at de vanskeligste personalsakene er knyttet til samarbeidsproblematikk. At lærere får klager på sitt arbeid mener tillitsvalgte at er problematisk. Bakgrunnen for dette er at det ofte fører til påstand mot påstand, der det er vanskelig å skulle avgjøre hvem av partene som har rett. Rektorene poengterer at de får kjennskap til vanskelige personalsaker gjennom rykter og sladder. Jeg vil si noe om utfordringer ved dette i kapittel 5.3. Funn fra undersøkelsene viser at gangen i slike saker vil være at det innhentes opplysninger. Deretter gjennomføres møter med parten(e) for å forsøke å komme frem til en løsning, og videre tiltak.

Skolesjefen i Solgløtt kommune ble også spurt om hvilken ansvars- og oppgavefordeling som er valgt i skolens ledelse. Han kan kanskje ikke si nøyaktig hvordan praktisering blir gjennomført ute på skolene, men kan si noe om hvilken fordeling som er tenkt fra overordnet hold. Han sier at rektoren har det hele og fulle ansvaret for driften av skolene. Det tilbys støttefunksjoner fra sentralt i kommunen innen personal, økonomi og fag. Skolesjefen har rutine og resultatdialog med skolenes rektorer. Da følges det opp resultater og utfordrende situasjoner som oppstår. Han understreker at det i en kommune som Solgløtt så gjenspeiles alle samfunnsforhold, og det kan dermed være relativt krevende ting som rektor står ovenfor. Rektor bør dermed ha et lederteam å støtte seg til utenfor skolen. Han oppfordrer rektor til heller å ta kontakt en gang for mye enn en gang for lite. Han erfarer at når det oppstår vanskelige situasjoner ofte kan være når avgjørelser er tatt for raskt. Skolene skal kunne ha en arena for å drøfte sakene med noen utenfor som kan se saken i et annet lys. Hvis det kommer slike saker hit, drøftes de med rektor, men det er rektor som må ta en avgjørelse. Han poengterer at han dermed i de fleste saker har en veiledningsfunksjon. Ved noen få tilfeller er det likevel slik at skolesjefen ser at rektor er på vei i en retning som sektoren ikke kan stå for, og da må det selvfølgelig foretas noen grep. I forhold til medarbeidersamtalen sier skolesjefen at det er et krav at de gjennomføres. Han mener at denne samtalen i utgangspunktet er den minst viktige en leder gjennomfører med sine ansatte. Det er en institusjonalisert samtale som bør få frem hvilke utfordringer den ansatte står ovenfor i sitt daglige virke. Han sier at det her

er viktig å være ærlig, og at den ansatte føler at han/hun blir hørt. Medarbeidersamtalen er viktig for begge parter. Det er viktig for den ansatte å kunne uttrykke tanker rundt egen arbeidsplass, og det er viktig for en leder å få denne informasjonen for å kunne lede organisasjonen på best mulig måte. Skolesjefen sier også noe i forhold til planleggingen av anvendelsen av de menneskelige ressursene. Dette er rektors fulle ansvar, og ikke noe Oppvekst og utdanning blander seg bort i. Han mener likevel at han tror det er gode strukturer for dette ute på de enkelte skolene når timeplanene skal legges. Lærerne stiller med en spesifikk kompetanse innenfor ulike fag, og han hevder at skolene er gode til å bruke lærerne der de egner seg best mulig. I forhold til kompetanseheving av personalet så har skolesjefen en klar mening om at han har veldig tro på arbeid med prosjekter. Han mener da prosjekt på skolenivå tilknyttet eksterne kompetansemiljøer, slik som PALS. Det er da høy oppslutning i personalgruppa og en det brukes mye tid på innføringen. Uansett hva det er man har som fokusområde så understreker han at man bør få input utenfra, gjennomføring for hele skolen og dermed refleksjon og oppfølging i ettertid. Skolesjefen mener at han har vært bevisst på å ha en strategi på at det er viktig å ha fokus på en ting av gangen og gjøre dette ordentlig. Avslutningsvis i denne gjengivelsen av dataene vil jeg trekke inn hva skolesjefen nevnte som den viktigste oppgave sin innenfor personalledelse. ”*Angi retning. Etablere kultur, og være en solid støttespiller for rektorene og for det ansatte her på kontoret. Det er viktig at når jeg har kontakt med dem skal det være gjensidig respekt og soliditet i det. Det verste jeg vet er når en hilser på noen, så er det ikke noe der. Det er greit å legge hva som helst på bordet, det er greit å være uenig* (Skolesjefen, Solgløtt kommune)”. Jeg tenker med dette at det er viktig for skolesjefen å vise en tydelig retning for skolene i kommunen som en helhetlig organisasjon.

4.3.3 Fortolkning og drøfting.

Rektor og tillitsvalgt på Grendestad skole sier begge at det er enkelt å planlegge *de menneskelige ressursene* på grunn av at mye sier seg selv i en stabil personalgruppe. Rektoren her sier at hun følger opp elevsaker, og at dette er en viktig jobb for henne. Tillitsvalgte sier at hovedoppgaven til rektor bør være å få gode elever. Ut fra dette tenker jeg at det elevfokusert som rektor viser i forhold til å følge opp elevsaker vil være en avgjørende faktor. Det å ha elevene i sentrum er også i tråd med skolesjefens syn på skolekulturen i Solgløtt kommune. Rektor på Himmeltun skole sier at de menneskelige ressursene styres ut fra interesser og kompetanse, mens tillitsvalgte på sin side sier at de i liten grad får mulighet til å benytte den kompetansen som de ansatte sitter inne med. Dette med bakgrunn i at det er lite ressurser på skolen og at alle må være kontaktlærere. Rektor på Storberg skole sier at det brukes mye tid

på planleggingen av anvendelsen av de menneskelige ressursene, mens den tillitsvalgte derimot sier at det i grunnen ikke er så mye ressurser å fordele. Både tillitsvalgte på Storberg og Himmeltun skole sier altså at det er få ressurser, og dermed ikke den store planleggingen å gjøre i forhold til dette. Skolesjefen mener at skolene er gode på å bruke de ansatte der det er mest hensiktsmessig. Dette samsvarer med de fleste informantenes svar, men ikke i forhold til tillitsvalgte på Himmeltun skole. Hun hevder at det ikke har så mye å si hvilken fagkompetanse du har, fordi ressursene er så knappe.

Rektorene har ulikt syn på *kompetanseheving av personalet* i forhold til kursvirksomhet og bruk av erfaringsdeling. Rektor på Grendestad skole sier at hun ikke er tilhenger av kurs, men at personalet oppnår størst utbytte av at alle får faglig påfyll av eksterne ressurser. Dette må deretter følges opp ytterligere fra skolen side. Assisterende rektor på Himmeltun skole sier derimot at de bruker de kurs som kommunen tilbyr. Storberg skoles rektor sier derimot at det er erfaringsdeling som er hovedkilden til kompetanseheving av personalet. Ut fra dette synes jeg det er relativt store variabler i svarene på de ulike skolene. Dette er til tross for at skolesjefen hadde en tydelig mening om hva han mente var den mest hensiktsmessige strategien for kompetanseheving av personalgruppa. Han hadde veldig tro på prosjekter tilknyttet et eksternt kompetansemiljø der hele skolen arbeidet sammen om å nå felles mål for organisasjonen. Det virker som rektor på Grendestad skole har det samme synet på kompetanseheving er veldig likt som skolesjefen i forhold til å hente inn ekstern kompetanse og ”undervise” hele personalet, for deretter å følge opp dette. Det skal sies at det også på denne skolen nylig er innført PALS.

Det er også noe varierende syn på de *viktigste oppgavene innenfor personalgruppa*, i alle fall i forhold til hvordan dette blir formidlet til meg under intervjuet. På Grendestad skole hevder rektor at den viktigste oppgaven innenfor personalgruppa er å få de ansatte til å gjøre en best mulig jobb, mens den tillitsvalgte sier at det er å være pedagogisk leder. Dette kan oppfattes å være to ulike svar, men jeg vil si at dette samsvarer i form av at rektor får de ansatte til å gjøre en best mulig jobb nettopp ved å være en pedagogisk leder. Jeg vil komme nærmere inn på dette i analysedelen senere i besvarelsen. På Himmeltun skole poengterer assisterende rektor at hennes hovedoppgave ville være å følge opp mål og resultater knyttet til virksomhetsplanen. Tillitsvalgte går nærmere inn på dette og har en tydelig mening om hvordan hun ønsker at dette skal gjennomføres. Hun sier at det er avgjørende at rektor motiverer sine ansatte, og ikke bare komme med pålegg ovenfra. Som jeg gjenga i sitatet fra mener hun at de ansatte blir sett og verdsatt gjennom ros og oppmuntring. Hovedoppgaven vil

dermed være å ivareta personalgruppa på best mulig måte. Dette er ikke noe som blir poengtert av de andre på dette spørsmålet, men et viktig perspektiv som jeg vil komme nærmere inn på i analysedelen. Tillitsvalgte på Himmeltun verdsetter også en skoleledelse som personalet har tillit til og er en trygg og tydelig leder. Rektoren på Storberg skole mener at den viktigste jobben hans er å få rett person på rett sted, men tillitsvalgte påpeker at det er å styre personalet gjennom både å stille krav og være støttende. Dette er i utgangspunktet flere ulike svar, men jeg tenker at det til slutt bunner ut i det samme – organisere og lede de ansatte på en slik måte at de gjør en best mulig jobb for å oppnå gode elevresultater for den enkelte elev. Skolesjefen har også et sterkt elevfokus i sine svar.

De tillitsvalgte på både Grendestad og Storberg skole kommenterer at det er vanskelig med konflikter mellom ansatt(e) og skoleledelse, enten i form av konkrete enkeltsaker eller at det fattes beslutninger som de ansatte ikke er enige i. Dette er derimot ikke noe som noen av rektorene påpeker i sin beskrivelsen av hva en vanskelig personalsak er.

Jeg tenker at det virker som informantene på dette spørsmålet er farget av hvilke type saker de er oppe i for øyeblikket, og hva man personlig synes er vanskelig å håndtere. Man vil alltid farges av det perspektivet man har og det man opplever. Tillitsvalgte på Himmeltun skole mener at det i forhold til gangen i vanskelige personalsaker kanskje fort går over til neste ledernivå, og formidler dette som noe negativt. Dette strider med skolesjefens oppfordring til rektorene om at de gjerne vil at de heller skal komme med en henvendelse for mye enn en for lite. Himmeltun skoles tillitsvalgte sier også at det har oppstått dilemmaer der ivaretakelsen og ledelsens lojalitet har vært hos eleven/ foresatte fremfor de ansatte. Dette har skolesjefen også kommentert i intervjuet i forhold til at han er nødt til å ha lojaliteten sin hos elevene, for ikke å svikte dem. Han sier at hele poenget med et overordnet ledernivå innenfor Oppvekst og utdanning er elevene.

Assisterende rektor på Himmeltun skole sier at hun synes de vanskeligste personalsakene er når folk ikke gjør jobben sin. Dette nevner for øvrig tillitsvalgte på Storberg skole at er de enkleste personalsakene, fordi det da er klart at en part ikke følger sin arbeidsinstruks. Hun poengterer derimot at det er komplisert når det er saker med ord mot ord, uavhengig av hvem som er parter i saken.

4.4 Har skolene et fokus på personalarbeidet?

4.4.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.

Det jeg ønsker å finne ut av er om personalarbeidet er et av skoleledelsens fokusområder. Her benyttet jeg spørsmål i intervjuguiden min som: *Hvilke ledelsesoppgaver anser du å være de viktigste for deg av faglig-pedagogisk ledelse, personalledelse, endringsledelse og administrativ ledelse? Og hvor mye tid bruker du på ledelsesoppgavene nevnt ovenfor?* Jeg ba da informantene om å gi et prosentvis anslag av dette. Jeg synes dette er spesielt interessant fordi det ikke nødvendigvis trengte å være et samsvar mellom det man synes er viktigst, og det man bruker mest tid på. I tillegg til disse spørsmålene brukte jeg også informasjonen jeg fikk for øvrig i resten av intervjuet i forhold til vektlegging av personaloppgaver. I forhold til den prosentvise inndelingen av ledelsesoppgaver er det for øvrig en del feilkilder knyttet til at det kan være noen oppgaver som hører innunder ulike kategorier. Eksempelvis skal det skrives rapporter knyttet til ulike pedagogiske ting, er dette da en administrativ oppgave? Her burde jeg kanskje ha gitt en liten introduksjon til hvilke oppgaver som var innenfor hvilke kategorier for å få en felles forståelse av dette først.

4.4.2 Informantenes synspunkter og vurderinger.

På spørsmålet om hvilke ledelsesoppgaver som rektor på **Grendestad skole** anser som de viktigste synes hun at dette var vanskelig å skulle rangere i forhold til hverandre. Likevel poengterte hun etter litt tenking at personalledelse er veldig viktig. Begrunnelsen for dette var at hennes jobb er å få andre til å gjøre en god jobb. For å oppnå dette mener hun at det er avgjørende å ha en god relasjon til sine medarbeidere der lærerne har tillitt til hennes faglig-pedagogiske evner. *”Hvis de ikke tror at jeg har peiling på det de driver med i klasserommet, så blir det vanskelig for dem. Alt går jo litt over i hverandre. Jeg er veldig glad i personalledelse, det er noe av det jeg liker best ved jobben (Rektor Grendestad)”*. Det var et poeng for meg å spørre videre i intervjuet mitt om hvilken tidsbruk de hadde på de ulike ledelsesaspektene. Her ga rektor et anslag om at hun trodde hun brukte om lag 10% på personalledelse, og dette til tross for at det var noe av det viktigste ved jobben hennes. Hun beskriver at de administrative ledelsesoppgavene kanskje tar 50% av tiden for å få ting til å gå. 20% på endringsledelse og 20% på faglig- pedagogisk ledelse.

Tillitsvalgte på Grendestad skole sier at hun tror det er todelt i forhold til hva de i ledelsen synes er de viktigste arbeidsoppgavene sine. Hun tror rektor og inspektørene ikke er enige

her. Rektor ønsker å være faglig- pedagogisk leder, men møter motstand på dette. Inspektørens fokus ligger nok mer på å få skolen til å gå rundt. Rektor ønsker at vi skal utvikle oss som organisasjon. I forhold til tidsbruk tenker jeg likevel at det brukes mest tid på personalledelse og administrativ ledelse. Tillitsvalgte understreker det samme som rektor i forhold til at det brukes mye tid på PALS. På den prosentvise inndelingen sier hun følgende: Faglig-pedagogisk ledelse 20%, personalledelse 30%, endringsledelse 20% og administrativ ledelse 30%.

Assisterende rektor på **Himmeltun skole** forklarer at det burde vært faglig- pedagogisk ledelse for å drive skolen videre, men hun synes likevel at personalledelse er viktig for å få lærerne i "drive". I inndeling av prosentandel hvor mye tid hun bruker på de ulike ledelsesoppgavene så antar hun først at hun bruker 30% på personalledelse, men så retter hun seg ved å si at det nok dessverre ikke er så mye. Ender opp med å estimere at det om lag er 60% på administrative oppgaver og 40% til sammen på pedagogisk- og personalledelse. Her vil tallene være avhengig av hvor man plasserer de ulike arbeidsoppgavene. Kanskje kan man ut fra disse svarene anta at hun tenker at hun bruker om lag samme tid på pedagogisk- og personalledelse.

Tillitsvalgte på denne skolen synes at det er veldig lite faglig pedagogisk ledelse. Det er nærmest ikke eksisterende, og understreker at det har de ikke tid til. Personalledelse er det heller ikke veldig mye av. Det er veldig mye som skjer i forhold til de ansatte på skolen som hun mener at ledelsen ikke får med seg i det hele tatt. Mange medarbeidere som føler at de ikke blir sett på arbeidsplassen sin. Tillitsvalgte sier at det brukes mye tid på administrativ ledelse, hvor tiden går på planarbeid og annet som må til. Endringsledelse er det også mye av fordi ledelsen her blir pålagt det fra sine overordnede igjen. Det som er negativt er at rektor og resten av ledelsen ikke forankrer nye ting hos personalet først. De motiverer ikke for endringer. Hun tror det er mange ledere som ønsker at skolen deres skal være en slags spydspiss, men så glemmer de kanskje at det er lurt å ha med seg personalet.

Rektor på **Storberg skole** sier at faglig- pedagogiske ledelse og personalledelse er det to tingene som er viktigst, så kommer endringsledelse og administrativ ledelse til slutt. *"Problemet her er at tiden som man bruker på de ulike der henger ikke sammen med virkeligheten. Administrativ ledelse har en tendens til å ta mer tid enn det burde, men det er noe med hvordan et byråkrati er bygd opp (Rektor Storberg)".* I forhold til spørsmålet om prosentvis inndeling av ledelsesoppgaven hevder han at faglig- pedagogisk ledelse handler om

drøftinger, diskusjoner og finne løsninger. Han mener at han sikkert bruker ca. 30% på dette. 20% på personalledelse, 10% på endringsledelse og 40% på administrativ ledelse. Dette er noe han har reflektert litt rundt fra tidligere. Tillitsvalgte har ikke så ulike svar fra rektor sine. Hun hevder at det brukes mest tid på administrativ ledelse, kanskje 50%, 20% på personalledelse, 20% på pedagogisk ledelse og 10% på endringsledelse. Hun mener at den viktigste lederoppgaven er pedagogisk ledelse, etterfulgt av personalledelse. Videre følger endringsledelse, og det minst viktige er administrativ ledelse.

Jeg stilte også spørsmål til skolesjefen om hvilke lederoppgaver som han bruker mest tid på. Dette trekker jeg inn her, for jeg synes det er hensiktsmessig å få inn hans svar som en overordnet pekepinn på hvor fokuset ligger, og dermed se hvilket fokus personalarbeidet har. Han svarte at faglig- pedagogisk ledelse er noe han bruker mye tid på. Dette blant annet i form av resultatsamtaler. Understreker at han føler at det er en forholdsvis god balanse på dette. Likevel poengterer han at det er mye administrativ ledelse. Personalledelse er kanskje det han bruker minst tid på. Dette går mest på oppfølging av rektorer og de som sitter på grunnskolekontoret. Det kommer jo vanskelige personalsaker fra tid til annen, og dette kan være svært tidkrevende mens det pågår. En av de viktigste grunnene til å ha dette overordnede nivået innenfor Oppvekst og utdanning er å utvikle et best mulig tilbud til elevene. Skolesjefen poengterer derfor under intervjuet at med dette som utgangspunkt så er den faglig pedagogiske ledelsen det viktigste. Og da blant annet ved å være undersøkende i forhold til skolens resultater og vekst.

Jeg stilte skolesjefen spørsmål om han mente at arbeidet med personalledelse hadde endret seg de siste 2-5 årene. Her svarte han at det hadde det fordi bemanningen i sektoren hadde blitt redusert. Dette har videre ført til at han som skolesjef ikke føler at han strekker til på samme måte som tidligere. Dette har gått utover de mer lystbetonte arbeidsoppgavene, for eksempel i forhold til å følge opp ved besøk ute på de enkelte skolene. Han beskriver at de tidligere hadde vurderingssamtaler med skolene hvert eneste år, med foreldre, lærere, elever. Jobben som skolesjef er blitt fjernere i forhold til skolens.

4.4.3 Fortolkning og drøfting.

Her er det mange interessante fortolkninger, og man kunne nærmest ha gjort en helt ny masterundersøkelse på dette området. Da tenker jeg spesielt knyttet opp mot at det er store variasjoner både på hva rektorene synes er viktige lederoppgaver innenfor organisasjonen, og

hva de faktisk bruker tiden sin på. Videre er det store variasjoner på hva rektorene og de tillitsvalgte mener er rektorenes viktigste lederoppgaver.

Rektor på Grendestad skole mener at personalledelse er det viktigst, mens hun tror hun kun bruker 10% av tiden sin på dette. Den tillitsvalgte hevder at rektor har hovedfokus på pedagogisk ledelse. Dette er interessant. Likevel ser vi at både rektor og tillitsvalgt mener at rektor bruker om lag 20% av sin tid på pedagogisk ledelse. Det må likevel poengteres at rektor poengterer mange ganger andre steder i intervjuet at hun har tid til å være pedagogisk leder.

For å gå videre til Himmeltun skole så er det her også variasjoner. Rektoren sier at faglig pedagogisk- og personalledelse er det viktigste. På tross av dette understreker den tillitsvalgte at faglig- pedagogisk ledelse er det nærmest ikke, og at det er lite personalledelse. Tillitsvalgte sier at det er mye endringsledelse. Endringsledelse er noe som assisterende rektor sier at det ikke er for øyeblikket i det hele tatt, da de ikke er inne i en endringsprosess. Her tenker jeg at det må være ulike former å se på endringsledelse på.

På Storberg skole hevder rektor at faglig- pedagogisk ledelse er det viktigste, sammen med personalledelse. Videre følger endringsledelse og administrativ ledelse til slutt. Likevel er det også her administrativ ledelse som tar mest av tiden med hele 40%. Pedagogisk ledelse tar 30%, endringsledelse 10%, og personalledelse 20%. Dette samsvarer nesten fullstendig med den tillitsvalgtes svar. Den eneste forskjellen er at hun hevder rektor bruker 50% på administrativ ledelse og 20% på pedagogisk ledelse.

Vi ser ut fra dette at mange av de samme faktorene er gjeldene på alle skolene. Alle rektorene bruker mest tid på administrativ ledelse, til tross for at de synes dette er det minst viktige. Det er også slik at alle rektorene mener at pedagogisk- og personalledelse er de viktigste lederoppgavene. Jeg vil komme nærmere inn på en analyse på dette i neste del av denne masterbesvarelsen. Skolesjefen hadde også et forholdsvis likt bilde av lederoppgavene som det bildet jeg fikk ute på skolene. Han svarte at faglig- pedagogisk ledelse er noe han bruker mye tid på, og dette er jo et fagfelt som rektorene og de tillitsvalgte også har satt høyt. Her poengterte skolesjefen at resultatsamtalene som han hadde med rektorene som en viktig jobb innenfor dette. Det er altså hans jobb å bevisstgjøre rektorene for hvilke tiltak som kan/ skal settes inn for å oppnå bedre resultater hos den enkelte elev. Også skolesjefen sier at det er mye administrativ ledelse. Jeg synes det er interessant at han sier at han bruker minst tid på

personalledelse. Jeg undrer meg om dette er fordi han har svært velfungerende rektorer som arbeider selvstendig eller hva som gjør dette? Det må jo være nødvendig å ivareta rektorene på samme måte som lærerne? At de har noen å henvende seg til. Jeg skal se nærmere på dette når jeg kommer inn på hvor rektorene henter formell støtte. Skolesjefen poengterer videre at det innimellom forekommer vanskelige personalsaker. De gangene han på overordnet nivå blir koblet inn kan dette være omfattende arbeid. Avslutningsvis i denne delen av intervjuet sier han at det er den faglig pedagogiske ledelsen som må være det viktigste, fordi hans jobb i Oppvekst og utdanningssektoren bør være å ivareta elevene og oppnå best mulig resultater for den enkelte elev. Jeg stiller meg likevel spørsmål om ikke dette kun kan ivaretas hvis man har et høyt fokus på personalledelse i den organisasjon der han er nødt til å delegere oppgaver og ha tillit til at han har gode medarbeidere rundt seg som tar den pedagogiske jobben i det daglige. En skolesjef kan ikke være ute i hvert klasserom til enhver tid. I forhold til dette vil jeg også trekke inn svaret hans på om arbeidet med personalledelse har endret seg de siste 2-5 årene. For her sa han at han som skolesjef ikke følte at han strakk til slik som tidligere, og at det sjelden var tid til besøk ute på de enkelte skolene. Jeg tenker at det i denne stillingen må være avgjørende at man faktisk ser hva som rører seg ute på skolene, og snakker med lærerne. Nettopp for å unngå det skolesjefen nevnte om at hans jobb var blitt fjernere skolene. Kan det da være lett at de på grunnskolekontoret fatter avgjørelser som ikke fungerer i praksis? Hva kan være andre effekter av dette? Det skal jeg se mer på i konklusjonen nedenfor.

Jeg har nå vært gjennom forskningsspørsmålene mine med en innledning i forhold til hva spørsmålet innebærer, for deretter å gjengi hovedbildet av den informasjonen jeg har fått. Avslutningsvis har jeg innenfor hvert forskningsspørsmål kommet med ulike fortolkninger og uenigheter som er kommet frem under intervjuene. I neste del av denne masterbesvarelsen så skal jeg følge opp forskningsspørsmålene med analyse knyttet opp til teorien rundt emnet.

5. Analyse og drøfting

I denne delen av besvarelsen skal jeg følge opp det forrige kapittelet. Jeg vil her drøfte funnene opp mot teorien som ble presentert i kapittel 2. Denne teorien vil kun være utgangspunkt for drøftingen, og det vil derfor være nødvendig å supplere med teori utover dette i noen tilfeller. Materialet mitt som er fremkommet under intervjuene utgjør dokumentasjonen, men jeg vil ikke gjengi dataene her på samme måte som i forrige kapittel. Det er ikke alle data som vil bli drøftet og analysert, men jeg trekker inn de elementene som jeg ser er avgjørende for å belyse oppgavens problemstilling. Jeg vil benytte den samme

oppgavestrukturen som i det foregående kapitlet, men med overordnede overskrifter knyttet opp mot forskningsspørsmålene. Det vil likevel være merkbart at kategoriene flyter over i hverandre, og henger sammen og påvirker hverandre. Det er umulig å dele opp feltene i skolen helt uten å trekke inn andre elementer. Under hvert kapittel vil jeg først si noe om forskningsspørsmålet og forankre dette i litteraturen. Videre vil jeg forsøke å belyse hva undersøkelsen har gitt svar på, eller eventuelt ikke har gitt svar på. Avslutningsvis vil jeg drøfte dette med en vitenskaplig grunntone. Det minnes om at resultatene som har fremkommet i mine undersøkelser ikke alltid vil være direkte sammenlignbare, slik at teorien og forskningsdataene blir brukt til å fortelle om tendenser, ikke som generalisering.

5.1 Skolekultur og miljø

5.1.1 Problemstilling

I denne delen av drøftingskapitlet ønsker jeg å se på hvilket bilde rektorene og de tillitsvalgte har av skolekulturen på skolene sine, og det overordnede bildet skolesjefen har av skolene i Solgløtt kommune. Dette vil gi et helhetlig syn på skolene, og gjør det lettere å se på de andre forskningsspørsmålene opp mot problemstillingen. Det jeg her forsøker å finne ut av er altså om *hvordan skolekulturen er ved skolene i Solgløtt kommune*, og videre om denne kulturen er med på fremme elevenes læring. Skolens overordnede mål må være å skape god kultur for at elevene skal kunne få størst mulig læringsutbytte. Skolekultur er et stort fagområde, og jeg har valgt å avgrense oppgaven til å hovedsakelig gjelde kulturen i forholdet mellom ledelsen og de ansatte. Jeg har valgt å dele skolekultur og miljø inn i fire underkategorier: *Elevfokus, åpen kultur og gjensidig tillit mellom skolens ledelse og de ansatte, felles regler og forventninger* og til slutt vil jeg si litt om *skolestørrelse*.

Når vi er inne på skolekultur kommer vi ikke utenom *stortingsmelding 30* som nettopp har fått navnet; Kultur for læring (2003-2004). Denne sier noe om nettopp dette fokuset på hva som fremmer og hemmer kultur for læring.

”Arbeidet med kvalitetsutvikling av grunnopplæringen er det viktig å være oppmerksom på både forhold som hemmer og fremmer kultur for læring ved den enkelte skole.

Forskningsresultater peker på tre forhold som kan hemme skolens kultur for læring:

- organiseringsformer som ikke legger tilstrekkelig til rette for læring og utvikling*
- manglende tradisjon for læring gjennom det daglige arbeidet*
- føyelige ledere (Stortingsmelding 30, Kultur for læring 2003-2004)”.*

Ved grunnskolens opprinnelse var det et tydelige skille mellom lærere og skoleeiere. Lærerne hadde en selvstendig profesjonell posisjon, mens skoleledelsen først og fremst tok seg av de administrative oppgavene. I stortingsmelding 30 ble det lagt vekt på tillit mellom skoleeier, skoleleder og lærer. Nå vil jeg i neste del av besvarelsen belyse hvilke svar min forskning har gitt med tanke på om det er en kultur som fremmer et godt læringsmiljø, og om det er gjensidig tillitsforhold mellom ledelse og lærere.

5.1.2 Hva har undersøkelsen gitt svar på?

Elevfokus

Skolesjefen svarer at ved kommunens skoler er det et overordnet kulturtrekk at elevene og deres læring står i fokus. Videre understreker skolesjefen at kommunen over tid har forsøkt å fremme en kultur knyttet til det å undersøke egen praksisutøvelse ved å innføre verktøy for dokumentasjon. Han mente at man gjennom å bruke den kunnskapen man fikk her kunne man hjelpe hver enkelt elev videre. Rektor på Storberg skole nevner også at stort elevfokus er et viktig kulturtrekk. Elevfokuset ble ikke nevnt noe utover svarene til rektor her, men det fremkommer andre steder i mine funn at assisterende rektor på Himmeltun er svært oppfatt av fokuset på virksomhetsplanen og resultatmål. Dette tenker jeg at henger sammen med et fokus på elevenes læring. Ved Grendestad skole poengterer ofte både tillitsvalgt og rektor at pedagogisk ledelse er viktig, og dette tenker jeg i stor grad omhandler elevene og deres læring. Ut i fra de svarene som her er gitt er det tydelig at de svarer ut fra hvilken rolle de har. Skolesjefen har en byråkratisk og overordnet tankegang i forhold til kulturperspektivet.

Åpen kultur og gjensidig tillit mellom skolens ledelse og de ansatte

På Himmeltun og Storberg skole nevner både de tillitsvalgte og ledelsen at det er åpen kultur med liten avstand mellom ledelse og ansatte. Jeg tolker det slik at ved åpen kultur er dette å oppfatte som et tegn på gjensidig tillitsforhold, og at de ansatte gjerne blir tatt med på avgjørelser som skal fattes. Skolesjefen poengterer også at det må være et tillitsforholdet mellom alle partene med gjensidig respekt og åpenhet. Han sier at det vil være viktig at man kjenner og har respekt for rollene til hverandre. Videre poengterer han at dette oppnås blant annet ved at man ser hverandre som mennesker, og ikke bare roller. For å oppnå dette trenger man ikke være privat, men man må være personlig å gi av seg selv.

På Grendestad skole presiserer rektor og tillitsvalgt at skolen i en årrekke har hatt liten faglig utvikling grunnet årlige skifter av rektor. Lærerne har i en periode derfor nærmest styrt seg

selv og hatt en selvstendig posisjon. Nedenfor, i neste delkapittel, vil jeg diskutere hvordan dette vil kunne forenes med tillit mellom skoleledelse og det øvrige personalet.

Tillitsvalgte på Himmeltun skole mener at det er et kulturtrekk ved deres skole at de sammen har laget noen standarder som alle, både elevene og skolens ansatte, skal forholde seg til knyttet opp mot orden og oppførsel. Dette er ikke et perspektiv som jeg i undersøkelsene mine har gitt svar på fra alle informantene. Derimot understreker tillitsvalgte på Storberg skole at det er positivt at det gis stor takhøyde og at det er rom for å være forskjellig. Spørsmålet som det her er verdt å stille seg er om dette også gjelder ved regler og forventninger? Undersøkelsene mine gir ikke svar på dette, og jeg burde kanskje hatt tydelige spørsmål vedrørende dette.

5.1.3 Drøfting

Elevfokus

Grøterud og Nilsen (2005) sier at det er avgjørende at ledelsen legger til rette for at det pedagogiske personalet kan gjøre sine oppgaver, og at lærerne og ledelsen har en felles forståelse av hvilken vei skolen skal gå. Dette handler om at det skapes en helhetlig forståelse av en skolekultur med elevenes læring i fokus. *Er det så en skolekultur som fremmer læring på skolene i Solgløtt kommune?* Skolesjefen vektlegger at kommunen har høyt fokus på elevene og elevenes læring. Rektor på Storberg skole sier også dette, men utover disse to er det lite fokus på elevene i mine funn knyttet til informantenes syn på skolekulturen. Jeg undrer meg over hvorfor det er slik?

En av grunnene til dette kan være at elevenes læring er et overordnet mål for virksomheten, og en del av den pedagogiske ledelsen, slik at informantene faktisk ikke tenker på det som et kulturtrekk – det bare er sånn. Føreland (2005) fremhever dette ved at det dreier seg om å ha pedagogisk ledelse i alt man arbeider med i skolen. *”Det handler om pedagogisk ledelse når budsjettet settes opp, når bemanningsplaner utarbeides, når virksomhetsplanen gjøres klar, når strukturen for samarbeidet mellom skole og hjem legges, og så videre (Føreland 2005:192)”*. Jeg tenker dette likevel bør være noe som skolen som organisasjon må ha bevissthet om i alle ledd, både hos lærerne og hos ledelsen. Mine funn viser at det er forbedringspotensiale for dette i Solgløtt kommune. Både tillitsvalgte på Himmeltun og Storberg skole svarer at det er lite pedagogisk ledelse. *”Det er i alle fall veldig lite faglig-*

pedagogisk ledelse. Det er nærmest ikke-eksisterende. Det har de ikke tid til (Tillitsvalgte Himmeltun skole)”.

En annen årsak til at elevenes læring ikke ses på som en del av skolens kultur er at det kan være faktorer som er sterkere. Jeg har i kapittel 2 presentert rektors mange roller og oppgaver, og her ble de administrative oppgavene sett i sammenheng med de pedagogiske lederoppgavene. Har de økte administrative kravene tatt vekk fokuset på pedagogisk ledelse? Jeg vil se nærmere på dette i kapittel 5.4 der jeg vil presentere mine funn i forhold til hva informantene synes er de viktigste lederoppgavene, og videre tidsbruken av dem.

Skoleledelse er noe som informantene har hatt fokus på, når de karakteriserer skolekulturen. Møller og Sundsli (2007) sier derimot at det er lite forskning som viser at skolens ledelse har direkte effekt på elevenes læring, men at det er skolekulturen med fokus på læring og lærernes arbeid som er avgjørende. Mine funn viser at Grendestad skole har hatt liten pedagogiske vekst de siste årene. Årsaken til dette har vært stadige utskiftninger i ledelsen, og dermed ingen mulighet til å forankre pedagogisk ledelse i personalet. ”*Det viktigste er å være en god pedagogisk leder. Være tilstedet, og drive skolen frem slik at vi får gode elever. Det å drive pedagogisk er veldig viktig, og kanskje være litt tøff med de ansatte og styre dem litt hardt (Tillitsvalgt Grendestad)*”.

Dette siste sitatet viser at en skole som har opplevd en svak ledelse vil ha fokus på dette, og at det er viktig med tydelige ledere. Dette bringer oss over på kulturen mellom lærerne og skolens ledelse.

Åpen kultur og gjensidig tillit mellom skolens ledelse og de ansatte

Mine funn viser at Himmeltun og Storberg skole har en åpen kultur på deres skole, der det er lett for de ansatte å ta kontakt med skoleledelsen. Føreland (2005) nevner i sin definisjon av hva som skal være på plass for å være en god personalleder for pedagogisk personale; få oppmerksomhet, bli verdsatt og sett, ha fellesskap med kollegaer, få tydelige forventninger, felles rutiner og regler og rask avskaffelse av negativitet. Når organisasjonen har en åpen kultur der det er lett å ta opp ting med ledelsen, tenker jeg at det er mange elementene fra personalledelsen som må være på plass. Tillitsvalgte ved Storberg skole uttrykker at det er lav terskel for å ta kontakt med ledelsen, og at hun blir hørt av skoleledelsen, blant annet ved jevnlig medbestemmelsesmøter. Mine undersøkelser viser altså at det er en kultur der det er kort avstand mellom ledelsen og de ansatte på disse to skolene.

Faktorer som dette er ikke noe man oppnår over natten, og organisasjonskultur der lærere og ledere er gjensidig avhengige av hverandre må jobbes med over tid. Dette kan være årsaken til at funnene mine ikke viser det samme ved Grendestad skole. Skolen har vært preget av alt for mange rektorskifter til at de har klart å følge med på alle lederoppgaver. Undersøkelsene mine viser at ledelsen blir da en administrator som ikke blander seg i lærernes primære virke i klasserommet, slik som jeg presenterte i det historiske perspektivet på skolelederen. Dette strider med dagens systemtenkning i forhold til skolen som en helhetlig organisasjon (Senge 1991). Vurderinger av mine funn fra informantene på Grendestad skole gjør at jeg fikk forståelse av at dette er i ferd med å endres, ved at både tillitsvalgt og rektor ofte referer til pedagogisk ledelse. Mine funn viser at stabil ledelse er en viktig faktor. Ikke med direkte innvirkning, men for å skape god læringskultur (Møller og Sundsli 2007). Rektor er en avgjørende faktor for skolen. Det vil være svært spennende å følge denne skolen i tiden fremover.

Qvortrup (2012) poengterer at det er viktig med klare rammer og mål for undervisningen, og Føreland (2005) sier at det er viktig med felles rutiner og regler for at ansatte skal være ivaretatt innad i en organisasjon. Slike standarder er det laget på Himmeltun skole. Med dette forsøker ledelsen å skape en felles forståelse for hvordan situasjoner skal håndteres, og man lager forutsigbarhet for elevene. Funn viser også at Grendestad har et felles sett av ordensregler, og tillitsvalgte understreker at kulturen gjennomsyres av at dette er noe som alle forsøker å etterstrebe. Forutsigbarhet og felles måte å håndtere sak på er positivt, men et annet perspektiv er ivaretagelsen av personligheten til læreren. Er det rom for at folk er forskjellige, og er det rom for at man nå vurderer hvert enkelt tilfelle før man kan respondere? Mine undersøkelser viser at på Storberg skole er det vinklet som et positivt kulturtrekk at lærernes bringer med seg et mangfold. *”Og det er større takhøyde for at vi har forskjellige regler og arbeidsmetoder, måten man samarbeider på er forskjellig. At det er akseptert, det har jeg inntrykk av (Tillitsvalgt Storberg)”*. Funnene mine viser at det ikke er noe felles føringer fra kommunen i forhold til dette, og at det er store variasjoner fra skole til skole. Det er innført et program i kommunen som heter PALS (Positiv atferd, støttende læringsmiljø og samhandling). Dette skal fremme et godt læringsmiljø. Dette er et skoleomfattende program, og alle ansatte må delta (www.atferdssenteret.no). Det fremgår av mine undersøkelser at dette også er noe skolene selv kan velge om de vil gå inn i, og av skolene i mine studier er det kun Grendestad skole som er deltakende. Dette til tross for at skolesjefen poengterer dette som den viktigste kilden for læring og kompetanseutvikling hos personalet. *”Jeg har veldig tro på*

prosjekt. Jeg har tro på prosjekt på skolenivå tilknyttet eksterne kompetansemiljøer. Det beste eksempelet jeg har er PALS, når det blir innført på en skole. Du har høy oppslutning i personalet på at dette er noe vi vil. Du har god tid på å innføre teoretiske innspill og praktisk øving på arbeidsplassen (Skolesjef Solgløtt)”. Dette viser at et stort ansvar er lagt på rektorene i forhold til hvordan skolen skal drives og skolene skal organiseres. Det stiller store krav til rektor, og er noe jeg skal komme mer inn på ved de andre forskningsspørsmålene. Nå skal vi se litt på hvordan organiseringen av personalfunksjonene gjøres.

5.2 Organiseringen av personalfunksjonene

5.2.1 Problemstilling

”Læreren står ikke alene i sitt arbeid, men er del av et skolefelleskap ledet av rektor. Utfordringene i skolen kan ikke møtes av dyktige enkeltpersoner alene. Det kreves felles innsats fra hele skolen forankret i skolens ledelse for å lykkes. Det er godt dokumentert at velfungerende organisasjoner oppnår bedre resultater i arbeidet med elevene (Stortingsmelding 31, Kvalitet i skolen 2007-2008)”.

Det er ut fra dette sitatet tydelig at det er lagt vekt på avhengighet mellom partene i skolen for å oppnå skolens mål, fremgang og utvikling i skolen. Det er viktig med en **velfungerende organisasjonsstruktur**. Dette kan by på utfordringer for skoleverket. I denne delen av drøftingen skal jeg se på forskningsspørsmålet: *Hvordan organiseres personalfunksjonene ved skolene i Solgløtt kommune?* Jeg vil først fremlegge de svar undersøkelsene mine har gitt, før jeg drøfter dette på et vitenskapelig grunnlag.

5.2.2 Hva har undersøkelsen gitt svar på?

Skolesjefen i Solgløtt kommune presiserer at selve organiseringen ikke var noe han blandet seg opp i. Det er stor valgfrihet for rektorene og skoleledelsen til hvordan man ønsker å gjøre organiseringen på mest mulig hensiktsmessig måte på sin skole. Hvis skolesjefen legger merke til at det er faktorer som ikke fungerer slik det skal, vil han derimot gripe inn. *”Her er det opp til skolene egentlig å definere hva slags lederstruktur de ønsker på egen skole, i dialog med kommunen og selvfølgelig driftsstyre og skolen for øvrig (Skolesjef Solgløtt)”.*

Det er valgt en modell med rektor, assisterende rektor og undervisningsinspektører på skolene som er med i mine undersøkelser, men med ulik ansvars- og oppgavefordeling. Dette viste jeg

ved å lage organisasjonskart over de ulike skolene i kapittel 4. Funnene mine viser at skolens størrelsen er en av faktorene som avgjør hvor mange inspektører det er. På Storberg skole kan man si at undervisningsinspektørene nærmest har en avdelingslederfunksjon, da undersøkelsene viser at de er ansvarlige for alt på de trinnene som de har fått tildelt.

Mine funn viser at ansvarsfordelingen er varierende fra skole til skole. Jeg har forsøkt å finne svar på hvor personallederansvaret ligger. Jeg skulle ønske at undersøkelsene mine hadde gitt noen flere svar i forhold til hvorfor ansvars- og oppgavefordelingen var gjort slik den var gjort. Er dette tilfeldig eller veloverveide avgjørelser? Undersøkelsene viser at informantene svarer ulikt på hvem som har ansvaret for hvilke personallederfunksjoner. Jeg har likevel funn som viser at rektor til slutt har hovedansvaret. *”Rektorene har det fulle og hele ansvaret for driften av skolene (Skolesjef Solgløtt)”*. Mine funn viser at dette ikke er noe som skolene har fokus på når de informerer meg om hvem som har personalansvar for det ene eller det andre området. Det er foretatt store delegeringer innenfor dette feltet. Jeg vil i drøftingen diskutere dette videre.

5.2.3 Tolkning og drøfting

Jeg skal nå diskutere organiseringen av personalfunksjonene ved skolene i Solgløtt kommune. Det er tydelig at det i skolen ikke er organisering på linje. Likevel er det poengtert at det skal være tillit mellom de ulike ledd. Som nevnt tidligere presiserer Stortingsmelding 30: kultur for læring, at detaljert styringsformer byttes ut med tillit til skoleeier, skoleleder og lærer. *”Hvorvidt du lykkes i arbeidet ditt som en god arbeidsgiver for dine ansatte, er avhengig av om dine holdninger holder mål verdimeisig, av hvordan du praktisk tilrettelegger ledelsesfunksjonen din som arbeidsgiver, av systemforståelsen din, og av kompetansen og forståelsen din av avtaleverket (Thielesen, Broch og Høst 2002: 38)”*.

I forhold til dette tenker jeg at skolens utfordringer ligger på å finne balansen mellom både å være **tydelig leder** og det å ivareta de ansatte. Mine funn viser at kommunenes skolesjef ikke tar tak i det som har med organiseringen innenfor skolens ledelse å gjøre. Dette er kun hvis noe viser seg å ikke fungere. Rektor har valgfrihet til hvordan man ønsker å gjøre organiseringen på best mulig måte for sin skole. Dette har mange positive faktorer i form av at man kan være fleksible i forhold til å ta hensyn til kompetansen som finnes på skolen, og de fysiske forholdene. Jeg stiller likevel spørsmål om dette blir en tilfeldig løsning? Er det gjennomtenkt fra skolesjefens side at det er mest hensiktsmessig at slike organisatoriske

avgjørelser skal fattes av skolens ledelse? Eller grunnes dette at han ikke har tid til denne formen for ledelse?

I Stortingsmelding 19 (2009-10) poengteres viktigheten av tydelig ledelse på alle nivåer; staten, skoleeier, skoleledelse og de ansatte. I mine undersøkelser synes jeg informantene har vist stort fokus på medbestemmelse. Jeg tenker at det likevel må være viktig å presisere at det fokuseres på tydelig ledelse, slik jeg har vært inne på tidligere i denne besvarelsen.

Stortingsmelding 30, Kultur for læring 2003-2004, påpeker at føyelige ledere er en faktor som hemmer elevenes læringsmiljø. Kanskje gjelder dette også for skolesjefen? Den moderne skolen er en ledet skole med tydelig ledelse, i motsetning til det historiske perspektivet med selvstendige lærere (Møller og Ottesen 2011). Thielesen, Broch og Høst (2002) skriver at skoleledelsen har hatt utvikling og det stilles stadig større krav, i tillegg til at delegering gir utfordringer og muligheter. Mine undersøkelser viser at de ansatte ønsker å møte en leder som er klar på veien skolen skal ha, og tar beslutninger. Dette er også noe rektorene har bevissthet om. Grunnlag for å hevde dette trekker jeg ut fra kommentarer som dette: *”I mange tilfeller forventer de at jeg skal ta beslutninger (Rektor Storberg)”*, *”...at jeg tok beslutninger – og ledet (Rektor Grendestad)”* og *”Tydelig og konsekvente (Tillitsvalgte Storberg)”*. I forhold til dette tenker jeg at skolens utfordringer ligger på å finne balansen mellom både å være **tydelig leder** og det å ivareta de ansatte.

Delegering er et viktig stikkord i denne sammenhengen. Skolesjefen har delegert ansvaret for organiseringen over på rektor. Rektor har stadig større ansvar på mange felt, og han delegerer videre ansvar over på assisterende rektor og undervisningsinspektører. *”Delegering som prinsipp har vært mye diskutert. Det oppleves blant annet som ubehagelig med stort ansvar for gjennomføring av pålagte oppgaver når kravene til effektivitet blir større og ressursene ikke synes å være i samsvar med kravene (Thielesen, Broch og Høst 2002:35)”*. Jeg tenker at det på de ulike skolene virker forholdsvis tilfeldig hvem som har fått de ulike oppgavene, men rektor på Grendestad nevner at organiseringen der er heldig ut fra at de har en person med rett kompetanse og interesse. Mange elementer i denne oppgaven bringer oss dermed over på personalledelsen og det å plassere rett person på rett plass, og jeg tenker at dette er kanskje det argumentet som er viktigst i retning av at skolene selv skal kunne bestemme organiseringen. Skolesjefen er også opptatt av at rektor skal ha gode lederteam rundt seg som rektor kan ta drøftinger med.

Fordelingen av ansvar og oppgaver er varierende, og som jeg nevnte i forrige delkapittel har ikke mine undersøkelser gitt noe tydelig svar på årsaken til dette. Funnene mine viser likevel at rektor har det overordnede ansvaret på skolen, og det er han eller hun som til syvende og sist er skolens øverste leder. utfordringene for skolene blir dermed at rektor, assisterende rektor og undervisningsinspektører jobber tett sammen i lederteam på skolen slik at de kan ta felles avgjørelser i vanskelige saker. I motsatt fall vil det oppstå situasjoner der den assisterende rektor eller undervisningsinspektøren som personaloppgaven er delegert til fatter beslutninger som ikke rektor er enig i. Jeg synes rektor på Storberg skole får frem dette på en god måte når han beskriver sine arbeidsoppgaver. ”*Det går mye på oppgaver som går på å være medspiller for inspektørene. For de har den daglige oppfølgingen av elevsaker og personal, så er det jo ved tilfeller ting som trengs og drøftes i forhold til hva som er den beste løsningen, og da er jeg med på det* (Rektor Storberg)”.

I forhold til det organisatoriske bildet, så ønsker jeg også å trekke inn at skolesjefen poengterer at det er viktig å ivareta politikerne som faktisk er skoleeierne. Dette beskrives av Strand (2007) i forhold til at ledelse av offentlig virksomhet preges av regler innad og av politikk utad. Han sier videre at demokratiet er kilden for beslutningene og rammene for utfoldelse er strengt normert og lite bevegelige byråkratier. Han stiller spørsmål om man kan kalle dette ledelse? Skolesjefen sier at det er politikerne som er skoleeierne og dermed er det en oppgave som er høyt prioritert å serve dem. Politikerne må få god informasjon for å fatte de riktige beslutningene i forhold til skolene. Jeg tenker at det vil være avgjørende at alle organisasjonens ansatte har dette perspektivet. Mange av teoretikerne jeg har i kapittel 2 nevner at skolen må betraktes som en del av samfunnet og samfunnsutviklingen. Thielesen, Broch og Høst (2002) skriver i boka *Skolen i samfunnet* at skolelederen også har fokus på det som skjer utenfor skolens fire vegger. Skoleleder forvalter over mange verdier og er ansvarlig for å gjennomføre en rekke lovpålagte oppgaver. I det politiske miljøet har skolen høy status. Dette samsvarer med skolesjefens fokus. Jeg vil likevel stille spørsmål til om dette synes er gjeldende også nedover i organisasjonskartet. Kanskje burde det være et økende fokus på at alle skal ha denne innsikten? Jeg vil også stille spørsmål i forhold til om skolesjefen har fått for stort fokus på ”å serve” politikerne, og at dette dermed går utover tid som burde vært brukt på skolene. Mine funn viser at skolesjefen føler seg presset på denne typen oppgaver, at dette har endret seg til det verre de siste årene ”*Vi kjenner jo at vi er presset på tid og da er det de lystbetonte oppgavene som blir saldert på* (Skolesjefen Solgløtt)”.

5.3 Praktisering av personalfunksjonene

5.3.1 Problemstilling

I denne delen av drøftingen skal jeg se på forskningsspørsmålet: *Hvordan praktiseres personalfunksjonene i skolen?* Dette er et stort fagfelt, og jeg har valgt å trekke ut noen elementer og diskutere hvordan dette er på skolene i Solgløtt kommune. Jeg vil ta utgangspunkt i teorien fra kapittel 2 og annen relevant litteratur. Tilknyttet dette spørsmålet har jeg forsøkt å belyse hva som er rektor sin hovedoppgave i forhold til personalgruppa på de ulike skolene. Hvordan anvender man de menneskelige ressursene? Hvordan vanskelige personalsaker håndteres? Og hvordan gjennomføres medarbeidersamtalene, og hva som vektlegges under slike samtaler.

Når vi legger til grunn at den viktigste aktiviteten i skolen skjer i møtet mellom tjenesteutøver og bruker, er det lett å se at medarbeiderne er helt avgjørende for innholdet i og kvaliteten på den virksomheten vi utfører. Som leder må vi sørge for at medarbeiderne er best mulig rustet for denne oppgaven, samtidig som vi etablerer ordninger og systemer som fører til kontinuerlig utvikling av innhold og kvalitet (Thielesen, Eliassen og Højdahl 2001:10).

5.3.2 Hva har undersøkelsen gitt svar på?

Rektors hovedoppgave innenfor personalgruppa

Rektors hovedoppgave innenfor personalgruppa ble formidlet på ulik måte fra informantene; ”*Rett person på rett plass (Rektor Storberg)*”. ”*Få dem til å gjøre best mulig jobb (Rektor Grendestad)*”, ”*Å styre personalet og være en tydelig og klar leder (Tillitsvalgt Grendestad)*”, ”*Å være en god pedagogisk leder (Tillitsvalgt Grendestad)*”. Til tross for ulike svar vil jeg hevde at mange av disse faktorene har en fellesnevner. Mine funn samsvarer ved at betydningen av det bunner ut i at rektors hovedoppgave er *å få de ansatte til å gjøre en best mulig jobb*, og dette oppnår han eller hun både ved å være en pedagogisk leder og en personalleder. Rektoren på Grendestad skole sier at det er en viktig arbeidsoppgave for henne å følge opp elevsaker, og den tillitsvalgte sier at rektors hovedoppgave bør være å få gode elever. Dette vil både være en pedagogisk lederoppgave, men også til stor hjelp og støtte for lærerne som er oppi denne saken. Det kan altså også hevdes å være en personallederoppgave. Det å ha elevene i sentrum er også i tråd med skolesjefens syn på skolekulturen i Solgløtt kommune, slik jeg var inne på i delkapittel 5.1 om skolekultur.

Medarbeidersamtalen

Jeg har også trukket frem medarbeidersamtalen som et viktig element innenfor praktiseringen av personalfunksjonene. Dette gjennomføres av den som er nærmeste leder for den enkelte medarbeider. Mine funn viser at det i medarbeidersamtalen hovedsakelig vektlegges faglige og personlige mål. Jeg vil i kapittel 5.3.3 diskutere gjennomføringen og innholdet i medarbeidersamtalen noe nærmere. Samtalen ble gjennomført ved alle skoler, og jeg vurderer det slik at denne var godt innarbeidet. Skolesjefen poengterer at det er et overordnet krav at medarbeidersamtalene gjennomføres.

Håndtering av vanskelige personalsaker

Undersøkelsene mine viser at rektor på Grendestad skole mener vanskelige personalsaker er når folk ikke er rasjonelle eller profesjonelle. Hun er svært opptatt av prosedyrerettferdighet. Tillitsvalgte mener derimot at vanskelige personalsaker innbefatter to steile fronter som ikke er villige til å gi seg på noe, når to fronter ikke er enige om hva de er uenige om, eller hvis skolens ledelsen tar beslutninger personalet er uenige i. Assisterende rektor på Himmeltun skole definerer at det er når folk ikke gjør jobben sin som skaper vanskelige personalsaker, eller hvis noen ikke klarer å jobbe på team. Tillitsvalgte her synes det er utfordrende å ivareta både ansatte, elever og foresatte. Mine funn viser at denne informanten er opptatt av at de ansatte blir hørt. På Storberg skole mener rektor at de vanskeligste personalsakene er knyttet til samarbeidsproblematikk. At lærere får klager på sitt arbeid mener tillitsvalgte at er problematisk, bakgrunnen for dette er at dette ofte fører til påstand mot påstand, der det er vanskelig å skulle avgjøre hvem av partene som har rett. Rektorene får kjennskap til slike saker gjennom rykter og sladder. Gangen i håndteringen av vanskelige personalsaker virker å være relativt lik fra skole til skole. I slike saker vil være at det innhentes opplysninger. Deretter gjennomføres møter med parten(e) for å forsøke å komme frem til en løsning, og videre tiltak. Føreland (2005) understreker at skoleledelsen må få tilstrekkelig opplæring til å håndtere slike saker. Undersøkelsene mine har ikke gitt svar på hvilken opplæring som er blitt gitt, eller om sakene håndteres ulikt med bakgrunn i informantenes tidligere erfaringer.

Vanskelige personalsaker er et vidt begrep. Dette gjør at informantenes svar i forhold til dette forskningsspørsmålet ikke er helt sammenlignbare. Jeg forsøker likevel i drøftingen nedenfor å gi et lite helhetlig bilde av hvordan vanskelige personalsaker håndteres ved skolene i Solgløtt kommune, og videre hvilke utfordringer de bør være observante ovenfor.

Planlegging og anvendelse av de menneskelige ressursene

Undersøkelsene mine viser at ved Grendestad skole poengterte begge informantene at det er en enkel oppgave å planlegge de menneskelige ressursene. Grunnen til dette er at det er en stabil personalgruppe. Tillitsvalgte på Himmeltun og Storberg skole på sin side sier at de i liten grad får mulighet til å benytte den kompetansen som de ansatte sitter inne med så må alle være kontaktlærere. Assisterende rektor på Himmeltun skole gir motstridende svar i forhold til den tillitsvalgte og sier at ressursene styres ut fra kompetanse og interesser. Rektor på Storberg sier at planleggingen av de menneskelige ressursene er noe det brukes mye tid på.

5.3.3 Tolkning og drøfting

Rektors hovedoppgave innenfor personalgruppa

Mine funn viser at informantenes fellesnevner faktisk er nærmest å drive pedagogisk ledelse. Med dette mener jeg at alle svarene legger fokus på elevenes læring, og at rektors hovedoppgave skal være å legge til rette for at de ansatte skal kunne gjøre en best mulig jobb for elevene. Eksempelvis uttrykker tillitsvalgte på Grendestad skole dette på følgende måte: ”Å drive frem slik at vi får gode elever. Det å drive pedagogisk er veldig viktig (Tillitsvalgt Grendestad)”. Her finner vi samspillet mellom pedagogisk ledelse og personalledelse, når dette er den viktigste oppgaven innenfor personalgruppa. Det er ikke vanskelig å forstå at dette er en omfattende oppgave for skolelederen. Sitatet nedenfor beskriver dette på en fin måte.

Det å ta ansvaret for utvikling av andre voksne mennesker og skape et utviklende og velfungerende arbeidsmiljø kan være krevende i seg selv. Når vi i tillegg skal legge til rette for at medarbeiderne og arbeidsmiljøet skal bli verdifulle virkemidler i lærings- og oppdragerarbeidet overfor barn og unge, kan vi av og til føle at oppgaven kanskje er i største laget (Thielesen, Eliassen og Højdahl 2001:12).

Utfordringene i skolen vil ligge i det komplekse samspillet mellom ledelse, ansatte, elever, foresatte og omgivelsene. Det vil være vanskelig for skoleledelsen å ivareta alle aktørene i enhver situasjon. Jeg vil komme nærmere inn på dette også i delkapittelet om håndtering av vanskelige personalsaker. Selv om jeg spurte om rektors hovedoppgave innenfor personalgruppa, så svarte de fleste i forhold til mål knyttet opp mot elevenes læring. Tillitsvalgte på Himmeltun skole var den eneste som ga uttrykk for at å ivareta personalet var det viktigste. Jeg tenker at det er en krevende situasjon for skolen som de bør være bevisste på. Likevel utelukker ikke det ene det andre, tvert i mot så vil en fornøyd personalgruppe som

blir ivaretatt av lederen sin gjøre en bedre jobb også for elevene. Dette er spesielt viktig i kunnskapsorganisasjoner der de ansattes kunnskap og kompetanse er avgjørende ressurs (Thielesen, Broch og Høst 2002). Hvordan man skal bringe frem disse ressursene på best mulig måte hos den enkelte tar oss over på neste del av dette kapittelet, nemlig angående medarbeidersamtalen.

Medarbeidersamtalen

Mine funn viser at medarbeidersamtaler gjennomføres på alle skoler, og en årsak til dette er at det er et krav fra skolesjefen. Han poengterer at dette er en institusjonalisert samtale. Han setter det litt på spissen ved å peke på at dette er den minst viktige samtalen som en leder har med sine ansatte. Med dette mener han ikke å uviktiggjøre medarbeidersamtalen, men han fremhever at det er avgjørende å ha gode samtaler gjennom hele året for å oppnå best mulig arbeidsforhold mellom leder og ansatte. Dette er også noe Føreland (2005) presiserer i forhold til at denne samtalen ikke kan erstatte andre daglige samtaler. Likevel hevder skolesjefen at den bør være en god og ærlig samtale som gir svar på hvilke utfordringer læreren står ovenfor – at læreren blir hørt. Mitt spørsmål er da om denne samtalen faktisk ivaretar disse tingene i praksis. En annet viktig spørsmål er om den informasjonen som kommer frem blir brukt til noe, eller om denne samtalen bare gjennomføres fordi det er satt som et krav.

Ut i fra faglitteraturen er det liten tvil om at medarbeidersamtalen er et viktig verktøy for å drøfte gjensidige forventninger med hverandre, men det er visse forutsetninger som må være tilstede for at samtalen skal fungere som et godt verktøy. Formen må være strukturert og målrettet, det må ligge gode forberedelser til grunn for samtalen og de fysiske forholdene bør være tilrettelagt (Thielesen, Eliassen og Højdahl 2001). Jeg lurer dermed på om dette er gjeldende på skolene i Solgløtt kommune.

Funnene mine sier lite om forberedelser, fysiske forhold og skoleleders syn på viktigheten av medarbeidersamtalene. Føreland (2005) poengterer dette spesielt, og påpeker at det bør ligge en tydelig plan for hva samtalen skal innebære, nettopp slik at den ikke brukes til fag- og timefordeling. Undersøkelsene mine viser at dette ikke er gjeldende ved skolene i Solgløtt. De er flinke til å vektlegge mål og videre utvikling hos den ansatte. ”*Vi setter opp mål i forjold til hva vi ønsker å bli bedre på* (Tillitsvalgt Storberg)”.

I forhold til at samtalen skal være strukturert og målrettet, slik jeg nevnte ovenfor, så vil jeg trekke inn at tillitsvalgte på Himmeltun skole sier at ”*det er et skjema som er standard for*

kommunen som fylles ut i forkant av samtalen. Dette passer ikke inn i skoleverket, og vi kommer ti å foreslå at vi lager et eget skjema som passer mer vårt yrke (Tillitsvalgt Himmeltun)”. Jeg tenker at dette er en viktig bevissthet å ha med seg for å få mest mulig ut av denne samtalen, både for lederen og de ansatte.

Vanskelige personalsaker

Føreland (2005) nevner at eksempler på vanskelige personalsaker kan være manglende fungering i arbeidet, langvarig komplekst sykdomsbilde, konflikter med andre ansatte, foreldre eller elever. Hun hevder videre at i virke som rektor vil man med sikkerhet støte på slike saker, og dette er dermed en del av hverdagen. Dette viser et mangfoldig bilde av hva som innbefatter i vanskelige personalsaker.

Undersøkelsene mine viser dette ved at det er store variasjoner i forhold til hva informantene mente var de vanskeligste personalsakene. Jeg tenker at disse variasjonene kan knyttes opp mot hvilke saker de er oppe i for øyeblikket, og om de er skoleleder eller tillitsvalgt. Jeg tenker da eksempelvis i forhold til at det kun var de tillitsvalgte som mente at konflikter mellom ledelse og lærere var det vanskeligste sakene.

Thielesen, Eliassen og Højdahl (2001) poengterer at en konflikt uten faglig tilknytning kan være skadelig for skolekulturen, og dette må man ta tak i. Dette er dermed en av de tingene skolelederne ved Solgløtt kommune må ta tak i som skoleleder når de oppstår. Da jeg spurte informantene om hva de oppfattet som de vanskeligste personalsakene svare både tillitsvalgte på Grendestad og Storberg skole at dette er konflikter mellom ansatt(e) og skoleledelse. Slike konflikter med ledelsen kunne blant annet være at det ble tatt avgjørelser over hodene på de ansatte som de verken følte var riktig eller de hadde eierskap til. Det vil alltid være et mål å unngå flest mulig av slike saker. Thielesen (ibid 2001) vektlegger arbeidet med å forebygge sakene før de oppstår og ødelegger for god skolekultur. Forebygging kan gjøres ved å la de ansatte delta i planlegging og være med på avgjørelser. I forhold til enkeltsaker vedrørende ansatte var rektor på Grendestad skole svært opptatt av prosedyrerettferdighet. Med dette mente hun at avgjørelser skulle oppfattes som rettferdige og vurdert likt fra person til person. Hun mente at dette førte til færre konflikter og misfornøyde ansatte.

Rektor på Grendestad skole sier at det kan være vanskelig å ta opp saker med ansatte hvis hun får vite om det via noen som ønsker å være anonyme. Det ble ytterligere poengtert av de andre informantene at mye av den informasjonen som kommer i forhold til vanskelige

personalsaker kommer gjennom såkalt ”slarv”. Dette blir problematisk i forhold til det Føreland (2005) presiserer i forhold til at det må være noe dokumentasjon og en klar struktur når man skal ta tak i slike saker. Dette for å ikke skape større problemer enn nødvendig. Det presiseres også at det bør tas tak i det positive ved den ansatte først, og at den må få anledning til å forklare seg først. Assisterende rektor ved Himmeltun skole forklarer dette ved at det ikke er lurt å være den som sier: sånn gjør vi det, men å lytte til sine ansatte for å komme frem til en løsning.

Planlegging og anvendelse av de menneskelige ressursene

Jeg vil her trekke inn Grøterud og Nilsen (2005) som beskriver lærerne som ansvarlige for skolens primærfunksjoner. Skoleledelsen er ansvarlige for sekundæroppgaver, som er de oppgavene som tilrettelegger for at lærerne skal kunne gjøre best mulig jobb for elevene. Det er samspillet mellom disse funksjonene som er viktig når vi snakker om hvordan de menneskelige ressursene skal benyttes mest mulig hensiktsmessig.

Mine funn viser store sprik i informantenes svar på hvordan de menneskelige ressursene planlegges å anvendes. Grendestad er den eneste skolen der det er enighet at planleggingen av de menneskelige ressursene er en enkel jobb, fordi det er en liten skole med relativt stabilt personale.

Assisterende rektor på Himmeltun skole sier derimot at ressursene styres ut fra kompetanse og interesser. Rektor på Storberg skole hevder at planleggingen av de menneskelige ressursene tar mye tid, både i forhold til hovedfordelingen, og kontinuerlig i forhold til foreldrepermisjoner og ved endringer i assistentstillinger som ikke fungerer optimalt. Mine undersøkelser viser at dette ikke var noe den tillitsvalgte hadde tanker om, fordi hun mente at det var lite ressurser og dermed lite å fordele. Rektorens poengtering av at dette er noe som det brukes mye tid på samsvarer med tidligere svar i forhold til at han mente at hans viktigste oppgave innenfor personalgruppa var å ha rett person på rett plass. Dette er for øvrig også tittelen på en bok. Organisasjonspsykologen Espen Skorstad har skrevet en hel bok som kun omhandler dette viktige fagfeltet, og som har fått akkurat denne tittelen: *Rett person på rett plass*. I kunnskapsorganisasjoner er den kompetansen som menneskene har med seg avgjørende for virksomheten (Thielesen, Eliassen og Højdahl 2001), og med dette som utgangspunkt vil det være en selvfølgelighet at det er viktig hvem person som innehar hvilken stilling i organisasjonen. ”Kompetanse handler om mestring i jobben. Det må da være samsvar mellom oppgavene en står overfor, og eget handlingsreportoar (Skorstad 2008:20)”.

Ut i fra denne teorien vil jeg si at til tross for stabilt personale på Grendestad skole vil det også her være hensiktsmessig å se på hvilke valg man kan foreta i forhold til planleggingen av de menneskelige ressursene. Mine funn viser i alle fall at dette er noe det bør være økt bevissthet i forhold til, og at skolens ledelse vet hvor viktig dette faktisk er.

Undersøkelsene mine viser for øvrig at rektorene på både Himmeltun og Storberg skole har fokus om dette, mens de tillitsvalgte på disse skolene derimot mener at de i liten grad får mulighet til å benytte den kompetansen som ansatte sitter inne med. Bakgrunnen for dette er at de hevder det er lite ressurser og alle må hovedsakelig være kontaktlærere. Siden det er ulike svar fra rektorer og tillitsvalgte her, så tenker jeg at dette kanskje er noe som tillitsvalgte og lærerne for øvrig burde være mer deltakende i prosessen av. Det kunne vært en mulighet at det ble satt av tid til å forklare hvorfor ansatte er plassert der de er, og hvilke faktorer som har spilt inn for dette. Spesielt vil dette være viktig hvis ansatte blir plassert et sted mot sin vilje. ”*Det ble også poengtert at tilrettelegging bør skje i samsvar med lærernes erfaringer, uttrykte behov og ønsker (Stortingsmelding 19, 2009-10)*”. Jeg tror likevel variasjonene i data avhenger i en viss grad av at rektorene snakker om det å ha rett person på rett plass, mens de tillitsvalgte snakker om å få valgfrihet og varierte arbeidsoppgaver.

Jeg tenker at disse svarene uansett gir oss et bilde av at dette viktige fokusområdet er noe som det snakkes for lite om, nettopp med bakgrunn i at det ikke er viet stort nok fokus. Siden det er konstatert at skolen rår over en rekke menneskelige ressurser, så kan man konkludere med at plasseringen av disse er en viktig lederoppgave.

5.4 Fokus på personalarbeid

5.4.1 Problemstilling

I denne delen av analyse- og drøftingskapittelet skal jeg se på hvilket fokus personalarbeidet har i skolen. Teorigrunnlaget mitt tar for seg fire lederoppgaver; pedagogisk ledelse, administrativ ledelse, personalledelse og strategisk ledelse. For å kunne se hvor fokuset ligger er det hensiktsmessig å finne ut hvor viktig de forskjellige lederoppgavene er for skolelederne og tidsbruken av dem. ”*Tidsbrukutvalget framhever god ledelse som den viktigste forutsetningen for god tidsbruk i skolen. Dette gjelder både skoleledelse og klasseledelse (St. Meld.19, 2009-10)*”. Ved intervjuene mine ba jeg informantene gi et prosentvis anslag på

hvor mye tid som ble brukt på de ulike lederoppgavene. Jeg vil nå komme inn på hva mine undersøkelser har gitt svar på, før jeg deretter vil drøfte dette ut fra et vitenskaplig perspektiv.

5.4.2 Hva har undersøkelsen gitt svar på?

Jeg vil her presentere hovedfunnene som er kommet frem i mine undersøkelser. Resultatene av min forskning viser at alle informantene mener at personalledelse og pedagogisk ledelse er de viktigste lederoppgavene. At alle rektorene bruker mest tid på administrativ ledelse, til tross for at de synes dette er det minst viktige, kommer også tydelig frem i mine undersøkelser. Rektorene rangerer dette nederst av alle lederoppgavene, men referer til at de tror de bruker henholdsvis 40, 50 og 60% på slike typer oppgaver. De store variasjonene mellom hva informantene mener er viktigst og hva de bruker mest tid på gir rom for drøfting i forhold til tidsbruk, prioriteringer og overordnede krav. Dette må være en utfordring som skoleledere synes er krevende å forholde seg til?

5.4.3 Tolkning og drøfting

Stortingsmelding 19 (2009-10) trekker også frem Tidsbrukutvalgets vurderinger når de skal understreke at viktigheten av gode arbeidsforhold for de ansatte gir god læring hos elevene. *”Det ble påpekt at rektorer og andre skoleledere har ansvaret for lærernes arbeidsforhold, og for å legge til rette for at lærerne kan gjøre en god jobb og være i stadig utvikling.* (Stortingsmelding 19, 2009-10)”. Dette er faktorer som gjør det vanskelig for meg å skille personalledelse og pedagogisk ledelse helt fra hverandre i denne sammenhengen. Det ene utelukker ikke det andre, men de er gjensidig avhengige av hverandre.

Hvorfor er det altså slik at det brukes så mye tid på administrativ ledelse, når det er den lederoppgaven skolens ledelse og de tillitsvalgte synes er minst viktig? Lillejord (2003) har en definisjon på at administrative oppgaver dreier seg om den daglige driften, med oppgaver knyttet til økonomistyring, opplæring, informasjon og delegering. Informantene presiserer at dette er oppgaver som må gjøres for at organisasjonen skal gå rundt. *”Administrativ ledelse har en tendens til å ta mer tid enn det burde, men det har noe med hvordan et byråkrati er bygd opp. Det er noen ting som skal gjøres på en formelt riktig måte, og det tar nødvendigvis mer tid enn det burde* (Rektor Storberg)”. Ut fra slike funn vurderer jeg det slik at administrativ ledelse har vært en stor del av ledelsesstrukturen i skolen over lang tid. Det har dermed etablert seg en kultur der mange skoleledere tror at det bare må være sånn. Dette kan virke som noe det nå er økende fokus på, blant annet ved kunnskapsdepartementets

nedsettelse av Tidsbruksutvalget. Her er det gitt føringer til at skolelederne nettopp skal bruke mer tid på pedagogisk ledelse, og mindre tid på administrativ ledelse. Dette setter fokuset på skolelederen som øverste leder for en virksomhet der det overordnede mål knyttes til elevenes læring.

Mine funn innenfor dette forskningsspørsmålet samsvarer godt med annen større forskning, slik det presenteres i Stortingsmelding 19 (2009-10). ”*Skolelederes arbeidsoppgaver, hvordan tidsressursen for mange rektorer går med til administrativt arbeid framfor pedagogisk ledelse, er godt dokumentert gjennom skolelederundersøkelser og ulike internasjonale og norske studier* (Stortingsmelding 19, 09-10)”.

Hvordan kan man så snu denne trenden? Det jeg undrer meg over er om noen av disse rent administrative oppgavene kunne vært delegert til andre. Jeg tenker da eksempelvis på kontorpersonale, slik at skoleledelsen kunne benyttet sin kompetanse på de områdene som er viktigst for dem - personalledelse og pedagogisk ledelse. Et argument som går mot dette vil være knyttet opp mot systemtenkningen (Senge 1991). På denne måten får ikke rektor innblikk i alle ledd. Det vil i så tilfelle være viktig å ta tiltro til at andre medarbeidere gjør en like god jobb. I kapittel 5.2 beskrev jeg viktigheten av delegering i skolen.

En viktig administrativ oppgave vil være å gi informasjon videre fra rektor til skolesjef og fra skolesjef til skoleeier. Her kommer perspektivet som skolesjefen nevnte i forhold til ”å serve” politikerne. Han poengterer likevel at slike oppgaver tar mye av tiden fra andre mer lystbetonte oppgaver, som eksempelvis å være på besøk ute på skolene. Dette ble også videre presisert av tillitsvalgte på Himmeltun skole. Hun savnet en møteplass mellom skolesjef, skolesleder og lærere. Et slik administrativt perspektiv på skolen vil kanskje kunne føre oss tilbake til en svak skoleledelse, der lærerne er selvstendige aktører. I Solgløtt kommune virker det som at dette kan ha blitt verre de siste årene. Skolesjefen poengterer at det de siste årene har vært nedskjæringer, og at mindre bemanning har ført til distanse mellom skolesjef og skolene. Skolesjefens perspektiv på skolene er stort sett gjennom øynene til rektor. Med dette mener han at de oppfattelsene skolesjefen har av en skole, de har han fått ved å høre på rektors meninger. Dette er ikke noe han selv har erfart. I forhold til dette er det viktig å huske på å bevare samspillet mellom skolens ulike aktører, slik jeg har vært inne på tidligere i oppgaven. ”*Et godt skoletilbud til elevene forutsetter at staten, skoleeiere, skoleledelse og skolens ansatte trekker i samme retning. Det må utøves tydelig ledelse på alle nivåer,*

parallelt med god kommunikasjon mellom nivåene for oppgaver som krever felles innsats (Stortingsmelding 19, 2009-10)".

Tidsbruksutvalgets rapport viser at ut fra de målingene som der er foretatt, bruker rektorene 17% av sin tid på personalledelse. Dette samsvarer forholdsvis godt med mine undersøkelser der rektorene anslår at de bruker henholdsvis 10, 30 og 20% på personalledelse, noe som gjennomsnittlig blir 20%. Dette er da kun anslag gjort under intervjuet. Rektor på Grendestad skole sa at personalledelse er en viktigere lederoppgave enn pedagogisk ledelse.

Lederoppgavene henger tett sammen. Jeg forstod det slik at rektoren mente at personalledelse var det viktigste nettopp for å få lærerne til å yte best mulig pedagogisk arbeide. Det er altså glidende overganger mellom de ulike ledelsesoppgavene, og spesielt mellom personalledelse og pedagogisk ledelse. Det poengteres mange ganger under intervjuet at hun er en pedagogisk leder og har tid til dette.

Jeg har nå gjort en analyse og drøfting av de dataene som er kommet frem i oppgaven. Neste kapittel vil være en sammenfatning, der hovedfunnene mine blir presentert.

6 Sammenfatning

I dette kapittelet vil jeg først presentere de hovedfunnene som er gjort i oppgaven, basert på drøftinger av funn i kapittel 4 og 5. Videre vil jeg presenteres begrensninger i studiet. Med dette ønsker jeg å gi en oversikt over de store linjene i oppgaven. Til slutt vil jeg komme med noen kommentarer i forhold til veien videre.

6.1 Hovedfunn

I denne delen av besvarelsen vil jeg gi en oppsummerende gjennomgang av undersøkelsens hovedfunn. Jeg tar her utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Med bakgrunn i mitt empiriske materiale finner jeg at det er en del variasjoner i de funnene som er gjort, men likevel mange elementer som er gjeldene for alle skolene i undersøkelsen.

Hvordan er skolekulturen ved skolene i Solgløtt kommune?

Dette handler i hovedsak om målet om å skape skolekultur med elevenes læring i fokus (Grøterud og Nilsen). Mine funn viser at skolesjefen og rektor på Storberg skole har et bevisst forhold til at dette. Videre er det ingen av informantene som nevner dette i sin beskrivelse av

skolekulturen. Jeg poengterer videre at pedagogisk arbeid må implementeres i alle virksomhetens oppgaver (Føreland 2005), og vil derfor kanskje være noe som for informantene kan være selvsagt. Jeg tenker likevel at Solgløtt kommune kan øke bevisstheten om dette som kulturtrekk. Jeg ser derimot i avsnittet om praktiseringen av personallederfunksjonene at fokus på personalledelse er sterkt på skolene i Solgløtt. Skoleledelsen er en viktig faktor i arbeidet med dette.

Mine funn viser også at en åpen kultur med gjensidig tillit mellom ansatte, skoleledelse, skolesjef og skoleeiere er viktig for informantene. Dette er faktorer som må være på plass for at de ansatte skal trives, og dermed gi elevene et best mulig læringsmiljø (Møller og Sundsli 2007). Undersøkelsene mine viser at Himmeltun og Storberg skole har en åpen kultur, der det er lett for de ansatte å ta kontakt med skoleledelsen. Dette er derimot noe det må jobbes med på Grendestad skole, fordi en ustabil ledelse med mange utskiftninger har gjort at det er vanskelig å oppnå en god kultur mellom skoleledelse og de ansatte. Et tillitsforhold mellom partene må jobbes med over tid. Jeg forklarer i analysen min at de funnene jeg har gjort på Grendestad skole viser at dette er i ferd med å endres.

Skolekulturen bør preget av klare rammer for undervisningen (Qvortrup 2012), og med rutiner og regler som er feller for hele skolen (Føreland 2005). Samlet viser mine studier at det er mange av de samme faktorene som gjelder for at elevene og de ansatte skal trives. Dette er faktorer som viser seg å være gjeldende på skolene i Solgløtt. På Himmeltun skole er det laget felles standarder som skal følges og både Grendestad og Storberg skole har ordensregler. Grendestad skole er i tillegg blitt en PALS skole, som er et program som legger spesielt vekt på at de ansatte jobber på samme måte ovenfor elevenes læringsmiljø. Storberg skole viser videre et kulturtrekk i forhold til at et mangfold i personalgruppa er positiv.

Forskningen som jeg her har foretatt i forhold til å gi svar på hvordan skolekulturen er i Solgløtt kommune, viser at det nærmest er umulig å si noe felles for hele kommunen. Det er mye frihet til rektorene ute på skolene til å forme skolen sin til et godt arbeidsmiljø for elever og ansatte. Det blir dermed variasjoner i hvordan dette gjøres fra skole til skole.

Hvordan organiseres personalfunksjonene ved skolene?

Mine funn viser at utfordringene i organiseringen av skolenes personalfunksjonene ligger i å finne balansen mellom både å være **tydelig leder** og det å ivareta de ansatte (Stortingsmelding 19 2009-10). Stortingsmelding 30 strekker seg så langt at den hevder at føyelige ledere vil

hemme skolekulturen. Funnene jeg har gjort viser at de ansatte i Solgløtt kommune ønsker å møte en leder som er klar på veien skolen skal ha, og tar beslutninger. Rektorene har også bevissthet om dette. Undersøkelsene mine viser at Solgløtt kommune har en skolesjef som ikke gir tydelige føringer til rektorene, men at det er stor valgfrihet til hvordan organisering de ønsker for å ivareta skolens personallederopp-gaver. Personalfunksjonene og skolens organisering bygger på et prinsipp om at det er rektor som har ansvaret for at personalet blir ivaretatt, og at det utføres personalledelse, men mange av oppgavene innenfor dette området er delegert til assisterende rektor og assistenter.

Fordelingen personalopp-gaver er altså i følge mine studier varierende, og dette har jeg forsøkt å presentere ved hjelp av organisasjonskart i kapittel 4.2. På Grendestad og Himmeltun skole har rektor ansvaret for å ivareta personalopp-gavene for lærerne, mens dette er delegert ut til assisterende rektor og tre av inspektørene på Storberg skole. Jeg har ut fra mine funn sett på at det vil være en forutsetning at lederteamet på skolen jobber tett sammen når personallederopp-gavene er delegert ut.

Hvordan praktiseres personalfunksjonene i skolen?

Denne delen av besvarelsen skal gi en oppsummering og konklusjon på hvordan personalfunksjonene praktiseres på skolene i Solgløtt. Personalledelse er et ledelsesområde med mange elementer som skal ivaretas, de tingene jeg har sett på i mine undersøkelser er hovedsakelig medarbeidersamtalen, planlegging og anvendelse av de menneskelige ressursene og håndtering av vanskelige personalsaker.

Mine funn viser at rektors hovedoppgave innenfor personalgruppa knyttes opp mot å være en tydelig pedagogisk leder med fokus på elevenes læring. Undersøkelsene jeg har foretatt viser dermed at personalledelse og pedagogisk er gjensidig avhengig av hverandre i skolen.

Medarbeidersamtalen er en personaloppgave som gjennomføres på alle skoler i Solgløtt kommune. Det er stilt krav til at denne gjennomføres fra skolesjefens side. Samlet viser funnene jeg har gjort at denne samtalen bør være en del av et godt samarbeid mellom ledelsen og de ansatte. Den skal være en faglig samtale med fokus på mål og tiltak. Undersøkelsene mine bekrefter derimot mine mistanker om at denne samtalen i stor grad brukes til å kartlegge anvendelse av de menneskelige ressursene, men som Føreland (2005) presiserer at medarbeidersamtalen ikke bør brukes til. At det på noen skoler brukes standardiserte skjemaer vil heller ikke være en positiv faktor for å få mest mulig ut av denne samtalen. Mine

undersøkelser viser med dette at det bør arbeides med å gjøre medarbeidersamtalen til et mer nyttig verktøy, og at skolelederne opplever at dette er til nytte både for seg og de ansatte.

Undersøkelsene mine viser variasjoner i forhold til hva informantene mente var de vanskeligste personalsakene, men at årsaken til dette er at det er et tema som omhandler mange forskjellige ting som skal skje, snarere enn at det handler om at det er et mangfold av konflikter på skolene i Solgløtt kommune. Thielesen, Eliassen og Højdahl (2001) poengterer at vanskelige personalsaker kan være skadelige for skolekulturen. Mine funn viser for øvrig at skolene i Solgløtt er flinke til å håndtere slike saker med å vise respekt for de involverte i saken.

Funnene mine viser variasjoner i hvordan de menneskelige ressursene planlegges og anvendes ved skolene i Solgløtt. På Grendestad skole er det enighet i forhold til at planleggingen av de menneskelige ressursene ikke er et omfattende arbeid på grunn av stabil personalgruppe. På Himmeltun og Storberg skole mener også de tillitsvalgte at dette er ikke noe som vektlegges, grunnet lite ressurser. Knappe ressurser i kommunen er noe som informantene i undersøkelsen poengterer ved flere anledninger. Rektor på Grendestad skole hevder at dette er noe de bruker mye tid på, mens assisterende rektor på Himmeltun påpeker at ressurser fordeles med bakgrunn i interesser og kompetanse. Teorien viser at i kunnskapsorganisasjoner er de menneskelige ressursene en avgjørende faktor for å lykkes (Thielesen, Eliassen og Højdahl 2001), og dermed vil det være viktig å få rett person på rett plass (Skorstad 2008). Undersøkelsene viser at dette vektlegges forskjellig på skolene i Solgløtt. På bakgrunn av varierende resultater er det vanskelig å trekke noen tydelige slutninger her.

Har skolene et fokus på personalarbeidet?

Innenfor dette forskningsspørsmålet har undersøkelsene mine rettet seg inn mot hvorfor det benyttes så mye tid på administrativ ledelse i skolen når alle informantene mener at dette er den minst viktige personallederoppgaven? Mine funn viser at alle rektorer, tillitsvalgte og skolesjef mener at personalledelse og pedagogisk ledelse er viktigst. Under dette forskningsspørsmålet er det altså gode samsvar mellom de funnene jeg har gjort i undersøkelsene. Dette gjør at kommunen sammen kan jobbe med de utfordringene de mener. Disse utfordringene bekreftes også av utvalget som Kunnskapsdepartementet nedsatte i 2008, og Stortingsmelding 19 fra 2009-10 setter fokus på dette. Jeg var i drøftingen undrende til om noen av de administrative oppgavene kunne gjøres av kontorpersonale. Utover dette viser undersøkelsene mine at dette er en nasjonal utfordring for skoleverket som alle ledd må jobbe

sammen for å løse. Rektorene i Solgløtt bør dermed sette seg inn i Tidsbrukutvalgets rapport - slik at rektor kan fremstå som en pedagogisk leder og en personalleder fremfor en administrator.

6.2 Begrensninger i studiet

Det vil alltid oppstå begrensninger underveis når man gjennomfører undersøkelser som dette. Her vil jeg gjerne komme inn på noe av det som jeg har oppfattet som begrensninger underveis.

Først vil jeg poengtere at det finnes et svært bredt utvalg av teori rundt dette emnet. Jeg tenker at mine slutninger kunne blitt annerledes hvis jeg hadde valgt et annet teoretisk grunnlag for oppgaven. Jeg vil likevel presisere at faglitteraturen stort sett sier mye av det samme.

Når jeg skulle foreta valg av informantene ønsket jeg å få informanter fra ulike skoler og med ulik bakgrunn for på denne måten å kunne gi et mangfoldig bilde av skolene i kommunen. Jeg begrenset meg til å skrive om barneskolene i kommunen. Likevel synes jeg at informantene er ulike i form av forskjellige skoler, og med varierende erfaring. Jeg hadde i oppstarten en formening om at disse informantene muligens ville forholde seg til personalledelse på ulike måter ut fra dette. Det interessante her er at jeg oppfatter at de likevel hadde mange av de samme tankene rundt dette. Til tross for at teorigrunlaget også ytterligere styrker mange av uttalelsene som kommer frem som svar på forskningsspørsmålene, så vil det ikke være mulig å trekke generelle konklusjoner kun basert på de undersøkelsene som her er gjort. Jeg har fått svar fra syv informanter totalt, og dette vil være et for lite utvalg for å kunne trekke slutninger generelt. Det vil likevel gi oss et bilde av hvordan arbeidet med personalledelsen organiseres og praktiseres i Solgløtt kommune.

Ved kvalitativ forskning og slike dybdeintervjuer som jeg har foretatt vil de svarene jeg får preges av informantenes subjektive oppfatning. Dette er også noe som ble presisert under intervjuene. Rollene som rektor, tillitsvalgt og skolesjef innbefatter ulike aspekter og vil farges av det perspektivet man har. Videre vil deres svar også farges av de sakene som den enkelte er opptatt av for øyeblikket, det er dette som engasjerer akkurat der og da. Det forholdet som rektor og tillitsvalgte har til hverandre vil også være av betydning. Det kunne også vært interessant å foretatt kvantitativ forskning i tillegg til mine undersøkelser, i form av en bredere undersøkelse rettet mot eksempelvis lærerne.

En annen begrensning som jeg tenker at det har vært lærerikt å få med seg, er at når jeg stilte spørsmålene var det ikke alltid at intervjuobjektet oppfattet spørsmålet helt slik som jeg hadde tenkt i utgangspunktet. Dette til tross for at jeg hadde brukt god tid på å utarbeide en gjennomtenkt intervjuguide. utfordringer jeg møtte i forhold til dette var at det ikke alltid var like lett å sammenligne informantenes svar.

Jeg ser at jeg i denne oppgaven med fordel kunne avgrenset ytterligere. Håper likevel at jeg i denne besvarelsen har fått frem en oversiktlig fremstilling av personallederfunksjonene i Solgløtt kommune, og at dette kan gi en generell og lærerik fremstilling også for andre lesere.

6.3 Konsekvenser for videre arbeid

I denne masterbevarelsen har jeg med utgangspunkt i kvalitative dybdeintervju med tre rektorer, tre tillitsvalgte og en skolesjef forsøkt å belyse følgende problemstilling: Hvordan organiseres og praktiseres personalfunksjonene ved skolene i Solgløtt kommune? De funnene jeg har gjort vil trenge ytterligere forskning for å kunne generaliseres, men jeg håper likevel at mine funn kan si noe om tendensene for denne kommunen og at dette også kan være interessant og lærerikt for andre lesere.

Noe av det mest interessante med å arbeide seg så dypt inn i et materie som det man gjør under et masterarbeid, synes jeg er at man stadig finner ny og spennende faglitteratur. Det dukket opp nye ideer underveis for hva jeg ønsket å lære mer om. Eksempler på slike temaer er PISA-undersøkelsene, rektorerers tidsbruk kontra viktighet, ulike dilemmaer som skoleleder møter og skolens utvelgelsesprosess i forhold til å få rett person på rett plass. Jeg har i alle fall lært under denne prosessen med masteroppgaven – at man blir aldri utlært. Videre kunne det være interessant å følge disse rektorene over tid, og se på elevenes resultater og trivsel opp mot de funnene jeg har gjort i mine undersøkelser.

Det blir spennende å se skolens utvikling videre. Det eneste som er helt sikkert det er at skolen stadig vil være i endring. Rundt påsketider 2013 vil det komme en ny stortingsmelding om Kunnskapsløftet. Denne skal det bli spennende å lese, og følge det videre politiske arbeidet.

Gode råd er dyre.

Dårlige råd er enda dyrere.

Skolen må derfor ile langsomt.

Tom Tiller

7 Litteraturliste

Berg, Morten Emil (2008): *Ledelse. Verktøy og virkemidler*. Oslo. Universitetsforlaget.

Berg, Gunnar (1999): *Skolekultur – nøkkelen til skolens utvikling*. Oslo. Ad Notam Gyldendal.

Elstad, Eivind og Sivesind, Kirsten (red.) (2010): *PISA – sannheten om skolen?* Oslo. Universitetsforlaget.

Føreland, Marie. (2005): *Praktiske tips for skoleledelsen*. Bergen: Fagbokforlaget .

Fevolden, Trond & Lillejord, Sølvi (2005): *Kvalitetsarbeid i skolen*. Oslo: Universitetsforlaget.

Fløistad, Guttorm (1996): *Om å kunne mer enn man kan. Ledelse, verdiformidling og kunnskapskrav i skolen*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS

Frønes, Ivar (2003): *Et sted å lære. Introduksjon til didaktisk sosiologi*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.

Grimsø, Rigmor E. (2005): *Personaladministrasjon – teori og praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Grimsø, Rigmor E. (2004): *Rekruttering og utvalg av medarbeidere – og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Grøterud, Marit & Nilsen, Bjørn S. (2005): *Ledelse av skoler i utvikling*. Oslo: Pensumtjeneste

Imsen, G. (1997): *Lærerens verden. Innføring i generell didaktikk*. Oslo: Tano Aschehoug.

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2005): *Hvordan organisasjoner fungerer – innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Tuft, Per Arne og Kristoffersen, Line (2007): *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag

- Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid. (2005): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademiske
- Lillejord, Sølvi. (2003): *Ledelse i en lærende skole*. Oslo Universitetsforlaget
- Martinsen, Øyvind L. (red.) (2007): *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Møller Jorunn og Sundli, Liv (red.) (2007): *Læringsplakaten – skolens samfunnskontrakt*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Møller, Jorunn og Ottesen, Eli. (red.) (2011): *Rektor som leder og sjef – om styring, ledelse og kunnskapsutvikling i skolen*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Nordhaug, Odd. (2003): *LMR. Ledelse av Menneskelige ressurser – målrettet personal- og kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Nordahl, Thomas (2007): *Hjem og skole – hvordan skape et bedre samarbeid?* Oslo: Universitetsforlaget
- Qvortrup, Lars. (2012): *Dette vet vi om SKOLELEDELSE*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Senge, Peter (1991): *Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo: Egmonts Hjemmets Bokforlag
- Skorstad, Espen (2008): *Rett person på rett plass – psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Strand, Torodd (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget
- Stortingsmelding nr. 30 (2003-2004): *Kultur for læring*. Det kongelige utdannings- og forskningsdepartement. Oslo: GAN Grafisk
- Stortingsmelding nr.31 (2007 – 2008): *Kvalitet i skolen*. Det kongelige utdannings – og forskningsdepartement. Oslo: GAN Grafisk
- Stortingsmelding nr.19 (2009 – 2010): *Tid for læring*. Det kongelige utdannings – og forskningsdepartement. Oslo: GAN Grafisk
- Thilesen, Ragnvald, Eliassen, Berit & Højdahl, Inger Marie. (2001): *Du og dine medarbeidere – personalledelse i skolen*. Oslo: Kommuneforlaget
- Thilesen, Ragnvald, Broch, Berit & Høst, Tor. (2002): *Skolen i samfunnet – styring og ledelse i skole*. Oslo: Kommuneforlaget
- Tønnessen, Liv Kari Bondevik (1995): *Norsk utdanningshistorie. En innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Aamotsbakken, Bente (red.) (2012): *Ledelse og profesjonsutøvelse i barnehage og skole*. Oslo: Universitetsforlaget

Tidsbruksutvalget

http://www.regjeringen.no/upload/KD/Vedlegg/Grunnskole/Tidsbrukutvalget/Rapport_Tidsbrukutvalget.pdf (sist lest 20.02.13)

Bråthen, Kai (2009). Artikkelen: Leder eller administrator

<http://www.utdanningsnytt.no/4/Meny-B/Organisasjonen/siste-nytt/For-lite-fokus-pa-pedagogisk-ledelse/Leder-eller-administrator/> (sist lest 25.02.13)

7.1 Vedlegg 1

Intervjuguide

Hensikten med denne intervjuguiden er at jeg med dette ønsker å undersøke hvordan personalfunksjonene organiseres og gjennomføres ved skolene i Solgløtt kommune. Jeg ønsker å finne mer ut av hvilke ledelsesstrategier en rektor bruker for å ivareta god personalledelse.

Forskningsmetode og utvalg: Intervju med tre rektorer, tillitsvalgte ved de samme skolene og skolesjefen i kommunen.

Forskningsspørsmål:

- ✓ Hvordan er skolekulturen ved skolene i Solgløtt kommune?
- ✓ Hvordan organiseres personalfunksjonene ved skolene?
- ✓ Hvordan praktiseres personalfunksjonene i skolen?
- ✓ Har skolene et fokus på personalarbeidet?

Intervjuspørsmål

Organisasjon, ledelse, skolekultur

1. Kan du beskrive viktige kulturtrekk ved skolen din?
2. Hvordan er skoleledelsen organisert?
3. Hva slags ansvars- og oppgavefordeling er valgt i skolens ledelsen?
4. Kan du kort beskrive dine arbeidsoppgaver?
5. Hvilke oppgaver anser du for å være viktigst for deg av pedagogisk ledelse, personalledelse, endringsledelse og administrativ ledelse?

6. Kan du angi i prosent hvor mye tid bruker du på de fire lederoppgavene nevnt i forrige spørsmål?
7. Hva forventer dine ansatte av deg?

Personalledelse

8. Hva ser du på som din hovedoppgave innenfor personalledelse?
9. Hvilke oppgaver delegerer du bort til andre medarbeidere?
10. Hvordan planlegges anvendelse av de menneskelige ressursene ved skolen?
11. Gjennomføres det medarbeidersamtaler, og hva vektlegges under disse samtalene?
12. Føler du at du har tid til pedagogisk ledelse?

Kompetanseutvikling i personalet

13. Hva gjennomføres i forhold til kompetanseutvikling ved skolen?
14. Hva oppfatter du som de viktigste kildene for kompetanseutvikling for personalgruppa?
15. Har arbeidet med personalledelse endret seg de siste årene?
16. Hvordan legges det til rette for samarbeid mellom de ansatte?

Vanskelige personalsaker

17. Hva kjennetegner en vanskelig personalsak?
18. Kan du beskriv gangen i hvordan en slik sak blir håndtert?
19. Hvordan får du som kjennskap til slike saker?
20. Hvor henter du støtte og veiledning i vanskelige personalsaker?
21. Hvilke forventninger tror du lærerne har til din håndtering av vanskelige personalsaker?

Relasjon og tillit

22. Hva legger du i en god relasjon i forholdet rektor-lærer?
23. Hvordan bygger du gode relasjoner?

7.2 Vedlegg 2

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med masteroppgave

Jeg; Katrine Falleth, er masterstudent i offentlig ledelse og styring ved Høgskolen i Hedmark, og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er personalledelse i skolen. Jeg ønsker å intervju kommunens skolesjef, rektorer og tillitsvalgte ved tre av skolene i kommunen for å undersøke hvordan personalfunksjonene organiseres og gjennomføres. For å finne ut av dette ønsker jeg å foreta intervjuer ved din skole. Gjennom undersøkelsen ønsker jeg å synliggjøre eventuelle forskjeller mellom planverk og praktisering. Jeg synes også det vil være interessant å kunne si noe om hvor personalansvaret ligger siden det ikke er en egen stillingstittel i skolen, og hvor mye en rektor legger vekt på dette. Det vil være svært viktig for en skoleleder å få pedagogene til å yte mest mulig på jobb, og han/hun bør derfor vite noe om hvordan dette kan oppnås for å ivareta gode arbeidstakere.

Jeg vil benytte mobiltelefonen til å ta opp intervjuene, samtidig som jeg vil ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent en time, og vi blir sammen enige om tid og sted.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis - uten å måtte begrunne dette nærmere. Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt.

Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig.

Veileder på denne masterbesvarelsen er førstelektor Yngve Haugstveit, Høgskolen i Hedmark.

Med vennlig hilsen

Katrine Falleth

Linjebakken 11, 0590 Oslo

Tlf: 920 57 278

E-post: katrinef82@hotmail.com

Samtykkeerklæring: Jeg har mottatt informasjon om studien og ønsker å stille på intervju.

Signatur Telefonnummer