

Prestasjonskultur i oppvekstsektoren

*Om en kommunes fokus på strategisk arbeid for å lykkes med
politiske mål med barns oppvekst i alderen 0-16 år*

Hilde Opberget



Høgskolen i **Hedmark**

Masteroppgave

Avdeling for økonomi og ledelsesfag

HØGSKOLEN I HEDMARK

2011

Innhold

INNHold	2
NORSK SAMMENDRAG	4
ENGELSK SAMMENDRAG (ABSTRACT)	5
FORORD	6
1. INNLEDNING	7
1.1 BAKGRUNN FOR TEMA.....	7
1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	10
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR	12
2. TEORI	14
2.1 STRUKTURENDRING	14
2.2 ENDRINGSLEDELSE	15
2.2.1 <i>Lærende organisasjoner</i>	17
2.3 STRATEGISK STYRINGSMIDDEL.....	20
3. METODE	23
3.1 CASE-STUDIE	23
3.2 KVALITATIV OG KVANTITATIV METODE	24
3.2.1 <i>Kvalitativ metode</i>	24
3.2.2 <i>Kvantitativ metode</i>	29
3.2.3 <i>Metodetriangulering</i>	31
3.3 GYLDIGHET, VALIDIGHET OG GENERALISERBARHET	31
3.3.1 <i>Utvalg</i>	32
4. RESULTATER	33
4.1 DOKUMENTANALYSE	33
4.1.1 <i>Vesentlige variabler og kapasitet (forutsetninger)</i>	34
4.2 RESULTATER AV SPØRRESKJEMA.....	39

4.2.1	<i>God, tydelig og målrettet ledelse (SM-A)</i>	40
4.2.2	<i>Helhetlig fokus på læring og utvikling fra 0-16 år (SM-B)</i>	42
4.2.3	<i>En lærende organisasjon (SM-C)</i>	43
4.3	TOTAL FREMSTILLING	44
5.	DRØFTING AV RESULTATENE	46
5.1	DOKUMENTANALYSEN	46
5.2	SPØRRESKJEMAUNDERSØKELSEN	48
5.3	HELHETLIG SATSING	49
5.4	LÆRENDE ORGANISASJON	50
5.5	VEIEN VIDERE	51
6.	KONKLUSJON	<u>54</u>
	VEDLEGG	<u>55</u>
	Vedlegg 1 Utdanningspolitisk strategi 2009-2013	
	Vedlegg 2 Kvalitetssystem Oppvekst og læring for barnehage og skole	
	Vedlegg 3 Informasjonsskriv til spørreskjemaundersøkelsen	
	Vedlegg 4 Spørreskjemaundersøkelsen	
	LITTERATURLISTE	103

Norsk sammendrag

Tema for mitt prosjekt er prestasjonskultur i oppvekstsektoren. Formålet med dette prosjekter er å se hvordan skole- og barnehageledelsen benytter sin kunnskap for å gjennomføre skoleeiers strategiske ambisjoner for fagmiljøet i sine skoler og barnehager. Jeg tar utgangspunkt i teori som behandler ledelse, lærende organisasjon. Jeg ser også på teori rundt strategi som styringsmiddel.

I dette case-studiet har jeg benyttet kvalitativ og kvantitativ metode, metodetriangulering. Kvalitativ metode er basert på dokumentanalyse av ”Utdanningspolitisk strategi 2009-2013”, ett politisk vedtatt dokument i Enhet for Oppvekst og læring i Eidskog kommune. Kvantitativ metode er basert på spørreskjemaundersøkelse. Utvalget for denne var alle ansatte i Enhet for Oppvekst og læring, samt alle politikere i formannskapet og medlemmer i FOU-komiteen. Henholdsvis 140 ansatte og 15 politikere, til sammen 150 respondenter. Politikerne har en lav respons, kun 2 av 5 har respondert på spørreskjemaundersøkelsen. Ved oppsummering av resultatene i spørreskjemaundersøkelsen trer det tydeligst frem at ledelsen og fagmiljøet (personal) har ulik opplevelse og erfaring med hvordan strategimålene er implementert i enheten. Ledelsen mener at omstruktureringen har ført til tydeligere ledelse men at inkludering av de ansatte kunne vært bedre. Likevel opplever de at barna/elevene for økt individuell oppfølging. Ledergruppen er stort sett positive og har tro på fremtiden. Fagmiljøet (personal) har en opplevelse at omstruktureringen ikke har ført til verken tydeligere ledelse eller at barna/elevene har fått økt individuell oppfølging. Denne gruppen tviler på om omstruktureringen fører til et løft for enheten. Personalgruppen virker å ikke være nok informert om verken betydningen av omstruktureringen eller bevissthet rundt egen praksis. Dette kan tyde på at ledelsen ikke

Årsakene til spennet mellom ledergruppen og fagmiljøet kan være utallige. Det kan være funn som er gjort i dette prosjektet, men det kan også være både ytre og indre faktorer som ikke studeres og betraktes her. Hovedfunnet mitt er en antagelse om at skoleeier og ledelsen ikke har vært nok tydelige i hvordan og hva som er viktig under denne fireårsperioden som enheten har arbeidet seg igjennom (avslutter 2013). Teorien peker på at det er en del forutsetninger som må være til stede for at enheten skal være en lærende organisasjon, hvor dialogen er vesentlig. Flere av disse forutsetningene kan det virke som om ledergruppen så langt ikke har lyktes med å innføre. Årsaken til dette har jeg ikke kunnet antyde direkte ut fra resultatene. Tross at enheten har visjoner og framtidrettede strategiske og operasjonaliserte mål, preges enheten av lavt fokus på prestasjoner knyttet til omstruktureringen.

Engelsk sammendrag (abstract)

The theme of my project is the performance culture in the nursery sector. The purpose of this project is to see how school and nursery management to make their knowledge to implement school owner's strategic ambitions for the environment in their schools and kindergartens. I is based on the theory that deal with management, learning organizations. I also look at the theory around the strategy that management agent.

In this case study I have used qualitative and quantitative methods, triangulation. Qualitative methods are based on document analysis of the "Education Policy Strategy 2009-2013," a political document adopted in the Unit for Growing and learning in Eidskog municipality. Quantitative methods are based on a questionnaire survey. Committee for this were all employees of the Unit for Childhood and learning, and all politicians in the Presidency and members of R & D Committee. Respectively 140 employees and 15 politicians, a total of 150 respondents. Politicians have a low response, only 2 of 5 responded to a questionnaire survey. In summary of the results of the survey enters it clearly states that management and the academic community (staff) has a different experience, and experience in strategic objectives are implemented in the device. Management believes that the restructuring has led to a clearer direction but that the inclusion of the employees could have been better. Yet they feel that their children / pupils for increased individual attention. The management group is largely positive and have faith in the future. Academic community (staff) have an experience that restructuring has not led to either more clearly management or the children / students have increased their individual support. This group doubt if restructuring leads to a boost for the device. Personal group seems to be not enough informed about either the importance of restructuring or awareness of their own practice. This may indicate that management does not.

The causes of tension between management and the academic environment can be countless. There may be discoveries made in this project, but it can also be both external and internal factors not studied and considered here. My main finding is the assumption that the school owners and management have not been enough clear in how and what is important during this four year period that the unit has worked his way through (end 2013). The theory points out that there are some conditions that must be present for the device to be a learning organization, where the dialogue is essential. Several of these assumptions may seem as if the management team so far has not succeeded in introducing. The reason for this I have not been able to infer directly from the results. After the device has visions and future-oriented strategic and operationalized goals, characterized by low unit focusing on achievement related to restructuring.

Forord

Dette er et masterprosjekt innen offentlig ledelse som fokuserer på arbeidet med implementeringen av strategi i oppvekstsektoren i en strukturendringsfase.

Jeg retter en takk til min veileder Tore Bakken, Høgskolen i Hedmark, som har gjennom velidning bidratt til at oppgaven ble gjennomført i tide og konkretisert min forståelse av oppgavens tema.

Jeg vil også rette en takk til Bjørge Stensbøl for sitt engasjement og ”rådgivende” rolle i arbeidet med problemstilling og fokus mot gjennomføring.

Til slutt vil jeg rette en stor takk til kollegaer som har vært svært tålmodige med meg i denne perioden hvor mitt fokus ikke har vært nok rettet mot dere.

Skotterud 13. mai 2011

Hilde Opberget

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for tema

Vi lever i et samfunn hvor det er store endringer i offentlig struktur. Vi opplever fortrinn og ulemper ved organisasjonsendringer, og man kan få følelse av å drukne i en kompleksitet som omgir oss (Kegan, 1998). Offentlige organisasjoner endrer både sin struktur og styring. Fra 1990-tallet ble det mer fokus på mål- og resultatstyring hvor de virksomhetsspesifikke målene ble klarere og mer konkrete. De offentlige organisasjonenes tillitskontroll ble også mer eksternt basert. Dette førte til en større misstillit, fordi det ikke var nok fokus på faglig kvalitet slik at de politiske vedtatte virksomhetsmålene i organisasjonen ikke viste det resultatet som var ønskelig. Politikerne vedtar fortsatt målene som virksomheten skal arbeide mot. Målene har i dag mer økonomiske motiver enn tidligere, og organisasjonene strever med å finne løsninger som skal overstige ulemper i form av mindre fleksibilitet og mer kontroll. Slik er det en framvekst i komplekse organisasjoner hvor det forutsettes at lederen har full oversikt og benytter gode verktøy for å løse utfordringene (Bolman & Deal, 2009). Med kunnskap om elementer som lar deg navigere og tenke underveis, kan man oppnå gode resultater fordi man vet hva man må gjøre i enhver situasjon. Automatisk reaksjon i en organisasjonssammenheng kan være utfordrende, og den kunnskapen som trengs for dette tar det tid og innsats å tilegne seg. Organisasjonene må trekke lærdom av sine erfaringer. I følge (Bolman & Deal, 2009), kan dette gjøres best gjennom å reflektere og å trekke lærdom ut fra de ulike situasjonene man har vært igjennom.

I offentlig sektor vedtas det styringsdokumenter av ulik grad og betydning som er gjeldende både for den øvrige administrasjon og ansatte, men som også får konsekvenser av brukere og samfunnet. Dette er gjeldende for regjering, fylkeskommune og kommune. De stadige endringene og reformene i offentlig sektor, krever at politikere og ansatte bør sitte inne med en enorm kompetanse på mange områder. Det finnes mange argumenter for at endring av ulik art i organisasjoner er løsning for utvikling. Offentlig sektor handler om demokrati. Offentlig politikk og administrasjon må i følge Busch, Johnsen, Klausen, Vanebo (2005), vedlikeholdes. Dette gjøres bl.a. ved å sette grenser for eksperimenter med organisasjonsformene. Politikk som tidligere var dominerende i offentlig sektor, er nå i realiteten blir mer økonomisk og preget av effektivitetstankegang. Demokrati har som mål å gi så mange som mulig et godt liv. Med dagens fokus mer rettet mot økonomi og effektivisering, ser vi at offentlig sektor mer får overført modeller fra privat sektor. Dette er omtalt som NPM (New Public Management). Dette styresettet kan ha ulik virkning for stat, fylke og kommune. Kommunene har utvilsomt måtte vært igjennom en endringsprosess. Noen mer vellykket enn andre. Kompleksiteten har som

følge av NPM vekst, og makthaverne i form av både politikere og administrasjon, har i følge Grønlie (1999) mistet noe av kontrollen og oversikten i ”kampen” om å fremme politikk versus forvaltning. I spenningsfeltet mellom politikk og administrasjon oppstår det gjerne som følge av dette, kontrakter i form av strategier som gjerne har som mål at omstrukturering kan gi fremgang organisasjonsmessig, resultatmessig og økonomisk. Disse strategiene er blir fremelsket mer enn kommunikativ relasjon (Busch, Johnsen, Klausen, Vanebo 2005). Dette kan hemme framlegg av saklige argumenter. Slik forvaltning kan gjerne fremstå som noe arrogant og med lite fokus på arbeidstagerne som skal gjøre jobben. Arbeidstagerne vil være lojale, og de gjør oppgavene de blir satt til. Å endre arbeidsmåter og kultur tar gjerne lang tid. Og i offentlig sektor tar det gjerne enda lenger tid før endret arbeids- og målfokus avspeiler seg i ny praksis og forbedrede resultater. Med basis i dette kan man forstå at konsekvensene av stadige strukturendringer som følge av bestrebelsene i spenningsfeltet mellom politikk og forvaltning. Det er vesentlig at makthaverne innehar nok kunnskaper slik at bestemmelsene blir fattet på bakgrunn av gode argumenter. I følge Bolman & Deal (2009) må makthaverne derfor ha autoritet siden deres sosiale kontroll er avhengige av dem. Posisjoner fører til mektige steder i nettverket som dannes i organisasjoner. Ressursene i offentlige organisasjoner er sjeldent store nok til at alle kan få det de vil ha. Derfor er makt, posisjoner og konflikter et naturlig produkt av organisasjonslivet. Ofte i politikken vil derfor strategi, mål og taktikk bli frontet mer enn å løse selve konfliktene. Det er selvfølgelig svært vanskelig å vurdere om prestasjonene som gjøres i organisasjonene er bra eller dårlig. Kriteriene er det mange av, og hvorvidt målene som er fattet er hensiktsmessige er også vanskelig å vurdere. Når man skal forstå forholdet som kan oppstå mellom mål, struktur og strategi, må man i følge Bolman&Deal (2009, s.93), ”se ut over og bakenfor organisasjonens formelle erklæringer”. Målene i en tjenesteytende organisasjon, slik som undervisning av barn og unge, er gjerne mer diffuse. Målene skal bygge opp om strategien og visjonen i hele organisasjonen, de skal ha en viss partipolitisk føring (både sentralt og lokalt), samt inneha faglig tyngde og konkretisering. Derfor må den offentlige organisasjonen tilpasse seg de spenninger som oppstår som følge av både globale og lokale utfordringer.

Et sittende kommunestyre skal vedta offentlige dokumenter. Ulike forvaltingsoppgaver vedtas med innsikt og fokus på at forvaltningen skal være til beste for innbyggerne (Store norske leksikon, 2011). Politikerne er avhengige av god kunnskap om forvaltningen og fagspesifikke teorier for at vedtakene skal bli funksjonelle. Ofte er det ikke slik virkeligheten er. Politikerne er opptatt av å fremme sitt parti og sin makt i saker som blir lagt frem for kommunestyret. Derfor kan det ofte virke som om politikere ikke ”forstår” forvaltningen godt nok. Konsekvensene av vedtatte strategier og prosesser kan virke å være for politiske og lite gjennomførbare. For å motvirke dette arbeider forvaltningen og fagpersonene med å belyse konsekvensene. Dette er

konsekvenser i form av oppnådde eller ikke oppnådde resultater. Sammenhengen mellom mål og middel er ofte uklart i følge Brunsson og Sahlin-Andersson i Busch, Johansen, Klausen og Vanebo (2005). Slik uklarhet har ofte rørt til usikkerhet og misstillit til den offentlige sektoren. I slike situasjoner er derfor utfordringen å tilskaffe modeller som er rasjonelle og som måler både effektivitet og resultater. Når politikerne registrerer at forvaltningen ikke oppnår ønskede resultater, at avviket er negativt, blir det gjerne fokus på endringer. I dag ser man gjerne at forvaltningen styres gjennom prosesser. Flere forvaltningsområder slås sammen, og man får et mer helhetlig styresett bestående av færre toppledere med tydeligere mandat, og flere ansatte i enheten hvor ekspertisen innen ett fagfelt kan benyttes i andre fagområder. Mellomlederne gis således større handlingsrom og valgfrihet. Politikerne på sin side anser med dette at de skaper større lokal frihet, mens de lokale ansatte synes at de blir mere kontrollert (Brunsson og Sahlin-Andersson i Busch, Johansen, Klausen og Vanebo, 2005). Med denne utviklingen har politikerne både sentralt og lokalt måttet fatte og vedta dokumenter som er tydelige, målrettet, strategiske og resultatorienterte. Ofte kan det være slik at disse dokumentene ikke er nok hverken politiske eller faglige. Lokalt, i en kommune, må man forholde seg til sentrale bestemmelser. Disse skal innføres og tilpasses lokale mål som skal omformes til handling som igjen skal kunne registreres og måles. Strategiene og målene kan da bli mange og det kan dermed bli vanskelig å bestemme hva som kan være den beste handlingen (Brunsson og Sahlin-Andersson i Busch, Johansen, Klausen og Vanebo (2005). Toppledelsen og mellomledere (rektor/styrer/annet) blir derfor svært sentrale aktører for å formidle og innføre målsettinger og motivere de ansatte.

Mange kommuner og dens institusjoner/enheter har en felles visjon som er, i følge Bolman&Deal (2009) grunnleggende orientert om hele organisasjonens kjernevirksomhet. Personene i organisasjonen har en fordel av å kjenne visjonen, og føle seg forpliktet og engasjert til å nå innholdet i denne. Hvordan ledelsen implementerer dette, varierer sterkt. Dette kan også ha sammenheng med hva slags syn ledelsen generelt har på betydningen av å engasjere de ansatte. Kulturen i organisasjonen, hvordan den er bygget og hvordan den drives, kan gjøre organisasjonen sterkere ved å skape en felles forståelse til visjonen, strategien, og de strategiske målene. Det å oppnå målene, å implementere dem og å ville nå dem, kan også omtales som prestasjonskultur (Stensbøl, 2006). Organisasjoner som er i endring, er avhengig av tillit som en grunnleggende forutsetning. I offentlig sektor, og i utdanningssektoren, kan ledelsens beslutninger ha avgjørende betydning for effektiv og god utnyttelse av tiden (St. meld. Nr. 19, 2009-2010). I følge Bolman & Deal (2009) er kjernen i ledelse ”evne til raskt å få overblikk over situasjonen”. Det mandat som ledelsen får, bør derfor være ikke angi noen tvil om hva som er målet og hvordan målet skal nås. Strategien som er vedtatt i organisasjonen, og for sektoren,

bør anwise de berørte parter om hva som skal gjøres. I offentlig sektor er oftest strategiene politiske tiltak. Derfor er det spennende å se på om det i disse politiske tiltakene ligger beregninger på hva som skal til for at vedtakene skal bli til virkelighet (Bolman & Deal, 2009). Regjeringen belyser i St.meld. nr. 30 (2009-2010) og St.meld. nr. 16 (2008) at ledelsen i utdanningssektoren stadig stilles til krav om utvikling og nyorientering som følge av den generelle samfunnsutviklingen. Ledelsen i skolen og barnehagen har ansvar for at det legges til rette for kontinuerlig utvikling og vurdering, slik at virksomheten kan fornyes. Organisasjonen må være i stand til å forandre seg og kontinuerlig reflektere over hvor vidt målene som er satt og det arbeidet som gjøres er de riktige for virksomheten. ”Dette er kjerneegenskaper i lærende organisasjoner” (St.meld. 30, 2009-2010).

Etter at St.meld. nr. 30 (2003-2004) *Kultur for læring* kom, skulle det bli et endret fokus på opplæringen i skole og barnehage. Da et godt pedagogisk tilbud i førskolealder har positiv effekt for det man lærer i skolen, måtte mange oppvekstsektorer i landets kommuner sikre at de hadde et forsvarlig helhetlig system som dekker barnets utvikling. Kommunestrukturen måtte endres slik at ”kultur for læring” kunne prege mangfoldet. Nye samarbeidsformer og strukturer måtte skapes. For å løse dette måtte kommunene i gang med nok en endringsprosess, som har ført til at alle berørte parter må samarbeide på mer fleksible og varierte måter. Den nye strukturen og styringssystemet i oppvekstsektorene skal baseres på grunnprinsipper i St.meld. nr. 30 (2003-2004) ”Kultur for læring”. Det skal derfor være økt tillit til alle ansatte i barnehage og skole, de skal selv ha den beste forutsetningen for å vite hva læring er, og at den er i tråd med nasjonale mål.

I Eidskog kommune ble det vedtatt at Oppvekstsektoren skulle omstruktureres (k-sak 139/08). Det var mange årsaker til dette, blant annet økonomi og et kraftig synkende barnetall. Dette sammen med nasjonale føringer for hvordan barn og unge skal følges opp, ble det igangsatt en omstrukturering som skulle få følger for organisasjonen og dens kultur, ledelsen, politikere, barn, foreldre m.fl. Politikerne måtte vedta nye dokumenter forfattet av ulike fagpersoner og politikere selv, som skulle inneholde strategier, mål og suksesskriterier slik at dette skulle bli en god prosess. Det interessante nå blir å se på den prosessen politikere har vedtatt at skal innføres og gjennomføres, og om ledelsen og de ansatte har nok kunnskap om hvordan disse målene skal arbeides med i sin virksomhet.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med dette studiet er å skaffe mer oversikt og kunnskap om ledelsens arbeid med implementeringen av strategiområdene, samt relasjonen mellom politikere og administrasjon.

Det interessante er å se på hvordan de politiske vedtatte strategiene og målene blir bearbeidet inn i enheten av ledelsen, og hvordan de blir bearbeidet av fagmiljøet. Prosjektet skal kunne bidra til en konkretisering av hvordan enheten opplever at de vedtatte målene arbeides med og om de er kjent med at det foregår en endring som følge av innføringen. Prosjektet tar utgangspunkt i en analyse av dokumentet ”Utdanningspolitisk strategi 2009-2013”. Hva sier dette dokumentet om hvordan strategien skal bidra til at de politiske overordnede og operasjonaliserte målene innarbeides av ledelsen og fagmiljøet? ”Utdanningspolitisk strategi 2009-2013” er politisk vedtatt av kommunestyret 18.06.2009.

Er det kultur i enheten for å tenke at prestasjonen de gjør er med på å forme resultatene? Har ledelsen tilstrekkelig fokus på sine medarbeidere og definerer ledelsen målene godt nok for sine medarbeidere? Dette handler om at både politikere og administrasjon og ledere ser sine ansatte som igjen gjør at de får resultater (Stensbøl, 2006). I det hele handler dette om å fokusere på arbeidsoppgaver, bygge en kultur som ledelsen har ansvar for, og kulturen skal være preget av at prestasjonene som gjøres er årsak til resultatene. Begrepet ”prestasjonskultur” har jeg hentet fra toppidretten. Dette begrepet er ikke spesielt for toppidretten, men jeg oppfatter at toppidretten er meget konkrete i det å definere oppgaver som skal føre til ønsket resultat. Bakgrunnen for prestasjoner ligger i hva som gjøres, enten det er i næringsliv, idrett eller kultur (Vik, 2007). Kunnskaper og erfaringer deles og man inspirerer hverandre til å fortsette å prestere.

Temaet: *Prestasjonskultur i oppvekstsektoren – Om en kommunes fokus på strategisk arbeid for å lykkes med politiske mål med barns oppvekst i alderen 0-16 år*, utforskes med utgangspunkt i følgende problemstilling:

”Hvordan opplever Eidskog kommune, politisk, administrativt og faglig, at deres organisasjonskapasitet i Enhet for oppvekst og læring har bidratt til innføring av strategiske mål i dokumentet ”Utdanningspolitisk strategi 2009-2013?”

Med organisasjonskapasitet menes her ledelse og bygging av prestasjonskultur.

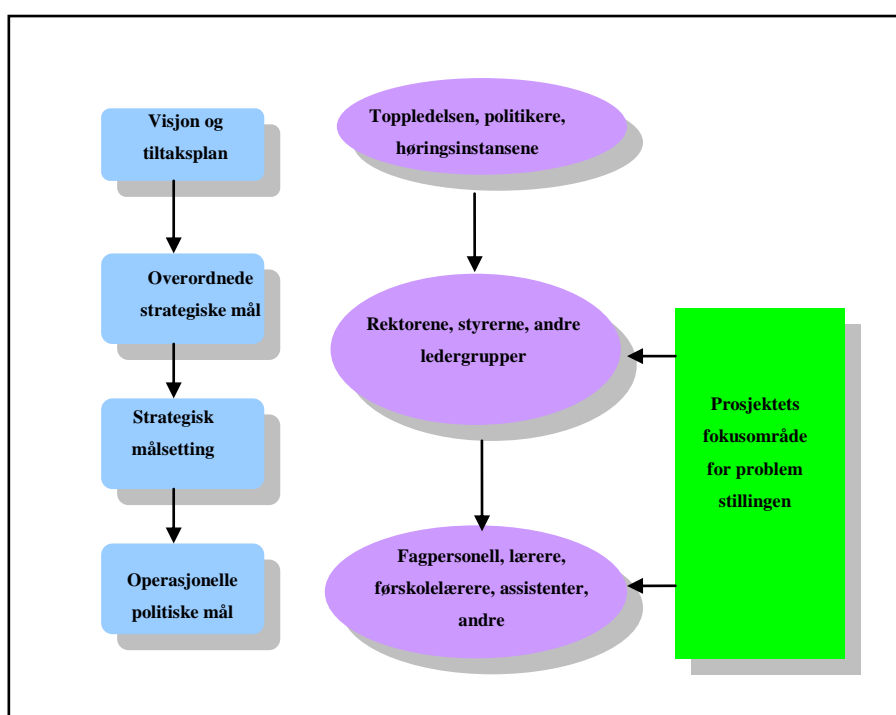
Denne søkes belyst i to faser:

- 1. Hva er de konkrete målbare strategiske målene for Enhet for Oppvekst og læring, og hvilke forutsetninger ligger til grunn for dem?*
- 2. Hvordan har Enhet for Oppvekst og læring holdt fokus på forutsetningene, og bearbeidet variablene som påvirker dem?*

Fase 1 er dokumentanalyse av dokumentet ”Utdanningspolitisk strategi 2009-2013”. Denne danner utgangspunkt for fase 2, som er en spørreskjemaundersøkelse med de komplekse og kvalitative begrepene som fremkommer i denne fasen.

Med variabler i fase 2 menes egenskaper og som direkte og indirekte er knyttet til tiltakene i forbindelse med dokumentet ”Utdanningspolitisk strategi 2009-2013”.

Forskningen skal belyse hvorvidt kjernen i strategidokumentet, indikatorer og strategiske satsingsområder, implementeres i ledelsen, personal og helhetlige satsingen i Enhet for Oppvekst og læring i Eidskog kommune. Figur 1.1 fremstiller oppgavens fokus.



Figur 1.1 Systematisk fremstilling av prosessen med ansvarstilhørighet.

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven er et case-studie i Eidskog kommune, Enhet for Oppvekst og læring. Det er derfor benyttet to metoder, dokumentanalyse og spørreskjemaundersøkelse. Kapittel to presenterer teorien rundt de ytre forholdene som er vesentlige aktiviteter og variabler som kan påvirke det arbeidet som gjøres i Enhet for Oppvekst og læring. De teoretiske variablene jeg har valgt å beskrive er ledelse, lærende organisasjon og strategisk analyse. Ledelse og lærende organisasjon omtales som vesentlige for utdanningssektoren j.fr St.meld. 19 (2009-2010), St.meld 30 ”Kultur for læring” (2003-2004) og St.meld. 16 (2008). Strategisk analyse er et overordnet begrep som jeg tillater meg å bruke i noe overført betydning i denne oppgaven. Kapittel tre beskriver den

metodiske tilnærmingen. Jeg har valgt både kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Dokumentanalyse og spørreskjemaundersøkelse er metodene som er benyttet for datainnsamlingen. Jeg har analysert ett offentlig politisk vedtatt dokument "Utdanningspolitisk strategi 2009-2013", og jeg har sendt spørreskjemaundersøkelsen til alle ansatte i Enhet for Oppvekst og læring (inklusive rådmann), samt alle politikere i formannskapet og som er medlem av FOU-komiteen. Dette utvalget bestod av til sammen 155 personer. Av disse svarte 56. Det ble en svarprosent på 36,1 %. I kapittel fire presenteres resultatene fra dokumentanalysen og spørreskjemaundersøkelsen. Resultatene gjengis i forhold til min opplevelse og tolkning av hva som er vesentlig i forhold til problemstillingen. I kapittel fem drøftes resultatene i forhold til teori og problemstilling. I kapittel seks ser jeg med overblikk på prosjektet, hvilke muligheter og begrensninger den viser.

Dette prosjektet har sine begrensninger. Jeg har valgt denne strukturen, og den kan være at denne prosessen gjør at vesentlig informasjon går tapt underveis. Det var ikke en selvfølgelighet at dette dokumentet var naturlig å ta tak i for å belyse mitt tema. Kommunen og oppvekstsektoren har som nevnt flere dokumenter som er utarbeidet for samme periode, og alle kunne etter min vurdering og forutforståelse, være det aktuelle dokumentet å gripe fatt i på grunn av deres sammenfallende tekster og dertil likheter. Derfor ble det vesentlig å avklare dette, og ved å spørre en rektor på en skole i enheten ble det avklart at dokumentet "Utdanningspolitisk strategi 2009-2013" var det styrende dokumentet. Andre vesentlige opplysninger som fulgte var at "Virksomhetsplan for barnehagen og grunnskolen 2009-2013", og "Kvalitetssystem for barnehage og skole i Eidskog" er utformet som følge av det valgte dokumentet. Disse to dokumentene har liten innvirkning på data og resultatene i prosjektet. Kun kjerneinnholdets hovedmål er betraktet i denne oppgaven. Disse to dokumentene er vedlagt oppgaven.

2. Teori

Hovedfokuset i oppgaven dreier seg om hvorvidt og i hvilken grad fokuset for ledelse, fagmiljø og politikere i Enhet for Oppvekst og læring har knyttet seg til implementering av politiske mål som er vedtatt i dokumentet ”Utdanningspolitisk strategi 2009-2013”. Utgangspunktet er å finne vesentlig teori om ledelse og strategi som fokuserer på viktigheten i en omstruktureringsprosess. I oppvekstsektoren er lærende organisasjon et svært sentral tema for ledelse, og blir omtalt i et eget underkapittel.

Tiden forandrer seg, og ulike ledelsesmåter og organisasjonsformer som tidligere har fungert godt kan i dagens samfunn være foreldet. Framveksten av nye og mer komplekse organisasjoner er i dag basert på hva de kan gjøre for oss (Bolman & Deal, 2009). For at disse ulike nye formene for organisasjoner skal få fortrinn gjennom styring og ledelse er det svært vesentlig at fokus er rettet mot de variabler som ligger til grunn for måloppnåelse. Teorier om organisasjon og ledelse bygger på ulike syn og antagelser. I følge Hatch (2008) legger noen til grunn at virkeligheten er objektiv, mens andre legger til grunn at den er subjektiv. Ulike syn leder så til ulike teorier. Derfor er det viktig å vite hvilke syn innenfor organisasjonsteori en bestemt teori bygger på. En omstrukturering krever mye av alle berørte parter. Sentralt i dette er involvering og forståelse.

De ulike teorien som finnes bør ikke forstås slik at kun en passer inn i en form for organisasjonsstruktur. Flere teorier kan benyttes til ulike strukturer, og i følge Hatch (2008, s. 31) er ”den beste teorien den man selv har funnet fram til eller utarbeidet i henhold til egne organisasjonserfaringer og egne tenkninger”.

2.1 Strukturendring

Med bakgrunn i følgende vedtak i k-sak 139/08 pkt 13-15: ”13 Lederstrukturen i Enhet for Oppvekst og læring omstruktureres” er det klart at enheten står overfor flere utfordringer. Flere alternativer for utforming av arbeidsfordeling og samordning finnes. Det må utformes en struktur hvor rammene for en vellykket omstrukturering tar sikte på måloppnåelse, organisasjonens omgivelser, personalets kvalifikasjoner og ikke minst tilgjengelige ressurser som tid, økonomi, læring m.m (Bolman & Deal, 2009). Strukturendringen i Enhet for Oppvekst og læring bør omhandle kjernevirksomheten og bygges slik at denne ivaretas. Kjernevirksomheten i Enhet for Oppvekst og læring er basert på undervisning og læring i barnehage og skolevirksomhet. En offentlig organisasjon er utsatt for påvirkning utenfra. Det

kan være nye reformer fra regjeringen, det kan være endringer i overføringer av økonomiske midler, eller endringer i generelle krav som gjelder ansettelse. Oftest er det mindre synlige mål som eksempel å stimulere til økt personlig mestring hos barna og elevene, eller at overgang fra barnehage til skole skal være minst mulig problemfylt for den enkelte. Offentlige organisasjoner må på en eller annen måte tilpasse seg de spenningene som måtte oppstå i en strukturendringsprosess (Bolman & Deal, 2009). Verdiene viser det som organisasjonen står for og i den forbindelse har de betydning for kulturen som sitter i hodene på alle berørte parter. Sterke verdier lever godt i organisasjonen, uansett hva og hvilke vedtak og dokumenter som styrer (Bolman & Deal, 2009). Omstruktureringen i Enhet for Oppvekst og læring i Eidskog kommune har et spenn å ta hensyn til. Overordnet har de føringer fra utdanningsdirektoratet i form av bl.a. St.meld nr 30 "Kultur for læring" hvor det fokuseres på at utdanningsinstitusjoner er en lærende organisasjon. Lærende organisasjon er ikke et nytt begrep. I skolesammenheng har begrepet til hensikt å få en bedre skole – "en skole som har fokus på kjerneoppgaven – og å gi en god og tilpasset opplæring til alle elever, med godt læringsutbytte" (Utdanningsdirektoratet, "En lærende skole" 2009 s. 3). Bolman & Deal (2009) fokuserer på at det er flere måter å omstrukturere på, og ingen måte er den eneste rette. Organisasjonens mål, strategier, teknologi og strukturelle muligheter må man forstå kompleksiteten av slik at vi lettere kan skape strukturer og kulturer som samler de ansatte. Strukturendringen skal løse organisasjonens håp om forbedring. Ledelsen må takle ulike dilemmaer og vanskelige og utfordrende avveininger som det kanskje ikke finnes noe fasitsvar på. For å løse de utfordringene som ligger i en omstrukturering, avhenger det av hvordan nye modellen og dens innhold bringes på plass i organisasjonen. Ledelsen er her et svært sentralt område som jeg videre skal belyse i et teoretisk perspektiv.

2.2 Endringsledelse

Organisasjoner med optimisme og svært gode intensjoner om forbedringer gjennom visjoner og strategier, har ofte havnet i en fallgrube. Hva som gjøres galt er vanskelig å peke på, og i følge Bolman & Deal (2009) er dyktige ledere med verktøy som de er i stand til å bruke svært vesentlig. Lederne må gripe om hele organisasjonen, og sile viktig fra uviktig. Organisasjoner er et samspill mellom ulike strukturer i sine omgivelser. Mangfoldet, og alle de ulike artene gjør at organisasjoner må ledes slik at beslutninger som tas hver eneste dag bygger på et mangfold og utnyttelse av kunnskap (Hatch 2008, Bolman & Deal 2009). Ledelse har mange definisjoner, men de fleste bygger på samme forståelse. Bolman & Deal (2009, s.217) definerer ledelse slik:

”Ledelse vil si å hjelpe gruppen til å utvikle en felles opplevelse av retning og forpliktelse mot denne.” En sentral ledelsesoppgave er i følge Hackman (2002, s. 72) i Bolman & Deal (2009, s. 217) å ”stake opp en kurs for arbeidet som er utfordrende og gir energi, og som skaper en sterk kollektiv motivasjon til å gjøre godt arbeid”. Den enkeltes arbeidstagers kompetanse er også en svært sentral faktor for hvordan organisasjonens resultater oppnås. I følge Argyris og Schön (1996) er sosiale ferdigheter avgjørende for relasjonene og hvor gode disse blir. Effektiviteten i organisasjonen avhenger sterkt av kvaliteten på samspillet mellom alle ansatte. Lederstilen spiller en avgjørende rolle i organisasjonen. Både i grupper og organisasjoner er forholdet mellom den enkelte og systemet den enkelte er en del av, et knutepunkt i det å forvalte de menneskelige ressursene. Alle grupperinger, store eller små, trenger et system og en struktur av oppgaver og roller. Slik kan medlemmene i gruppen vite hvem som gjør hva. Bolman & Deal (2009) beskriver grupperinger på to måter. Grupper kan være åpne og fokusere på oppgaver, eller de kan være mer implisitte på prosessnivå hvor menneskelig dynamikk er sentralt fokus. De fleste endringsprosesser som oftest på nedre halvdel av å være vellykket eller å misslykkes (Kotter, 1995). Han peker på at en vellykket endringsprosess har faser som hver er mer omfattende og grundig. Organisasjoner som skal omstruktureres er avhengige av å betrakte den ut fra flere perspektiver. Hvert enkelt individ, grupper og hele organisasjonen vil kunne bli påvirket i ulik grad og dermed også ha ulike reaksjoner på prosessen. Endringsledelse handler spesielt om å ha ulike perspektiver, og i følge Bolman & Deal (2009) kan fortolkningsrammer hjelpe til med å forstå og finne frem til hva man kan gjøre med den situasjonen man står overfor. De fire fortolkningene Bolman & Deal (2009) fremstiller illustreres i tabell 2.2

Tabell 2.1 De fire fortolkningsrammene (Bolman & Deal, 2009)

	Strukturell ramme	Human resource	Politisk	Symbolsk
Grunnsyn	Skape en god og effektiv organisasjon gjennom å utvikle en hensiktsmessig struktur	Organisasjonen må utformes i samspill mellom menneskenes og organisasjonens behov.	Organisasjonen er en levende politisk arena med en kompleks variasjon av individuelle interesser og gruppeinteresser	Organisasjonen inneholder en rekke symboler som representerer bærende verdier og normer. De regulerer atferden til de ansatte og forenkler en komplisert virkelighet.
Bilde av ledelse	Sosial arkitektur	Myndiggjøring	Å være frontfigur	Inspirasjon

Hvilken fortolkningsramme man skal velge må man se ut fra situasjonen. Dette krever en kombinasjon av ”analyse, intuisjon og kunstnerisk evne” (ibid s. 353). Under forandringer er det viktig å ha klart for seg hvem som tar beslutninger. Klare strategiske planer som strukturerer problemene er en forutsetning slik at arbeidet med omstrukturering blir mest mulig klart,

forutsigbart og rasjonelt. Tabell 2.2 viser hvordan (ibid) fremstiller fortolkningsrammene i relasjon til store og viktige problemene i forbindelse med endringer i organisasjonen.

Tabell 2.2 Organisasjonsforandring i ulike perspektiver (Bolman & Deal, 2009, s.420)

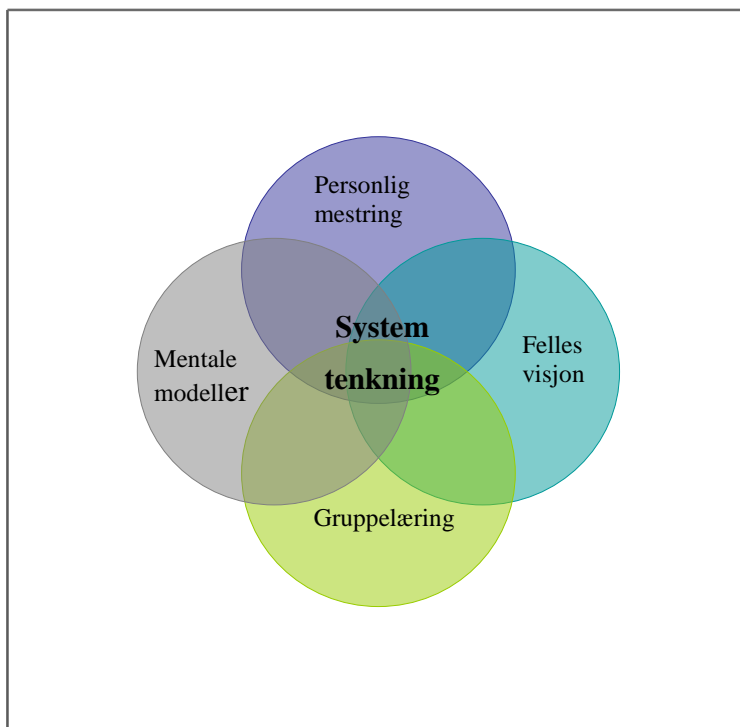
Ramme	Hindringer og forandring	Viktige strategier
Den strukturelle rammen	Tap av retning, klarhet og stabilitet, forvirring, kaos	Kommunikasjon, omstilling og forhandlinger om nye formelle mønstre og strategier
Human resource-rammen	Angst, usikkerhet, følelsen av å være inkompetent og hjelpetrengende	Opplæring i nye ferdigheter, medvirkning og involvering, psykisk støtte
Den politiske rammen	Umyndiggjøring, konflikt mellom vinnere og tapere	Å skape arenaer der stridsspørsmål kan reforhandles og nye koalisjoner dannes
Den symbolske rammen	Tap av mening og hensikt, klamring til fortiden	Å skape overgangsritualer som gir mennesker anledning til å sørge over fortiden og hilse framtiden velkommen

Ledelsen i strukturendringer må kunne skifte mellom de fire fortolkningsrammene for å forstå motstand mot endring, unngå fallgruver og iverksette tiltak for å drive organisasjonen mot målene. Det kollektive ansvaret for den enkelte skoles samlede oppgaver har økt. Skolen som lærende organisasjon er i utvikling. Dermed stilles det større krav enn tidligere til samarbeid mellom ledere og lærere og til samarbeid lærere imellom.

2.2.1 Lærende organisasjoner

Organisasjonslæring har mer og mer blitt erstattet med begrepet lærende organisasjoner. For å bli en lærende organisasjon må det øves på å se seg selv og omverdenen i et helhetsperspektiv (Senge, 1999). Senge (1999 s. 19) sier betydningen av en lærende organisasjon er: ”En organisasjon som kontinuerlig forbedrer sin evne til å skape sin egen fremtid”. En lærende organisasjon skiller seg fra en tradisjonell organisasjon ved at man er opptatt av fem ulike disipliner. Disse fem disiplinene (fagområdene), er personlige disipliner. Med det kan forstås at de berører hvordan enkeltmennesket tenker, samarbeider og lærer av hverandre. ”I lærende organisasjoner videreutvikler menneskene sine evner til å skape de resultater som de egentlig ønsker, der nye og ekspansive tenkemåter blir oppmuntret, der kollektive ambisjoner får fritt utløp og der mennesker blir flinkere til å lære i fellesskap.” (ibid s. 9). I følge st.mld 30 (2003-2004 s. 30) er kjerneegenskapene i lærende organisasjoner: ”Alle i organisasjonen må ta ansvar

og føle seg forpliktet til å realisere felles mål. Evnen til kontinuerlig refleksjon over hvorvidt målene som settes og veivalgene som gjøres, er de riktige for virksomheten er grunnleggende”.



Figur 2.1: Den lærende organisasjonens fem disipliner (Senge 1999)

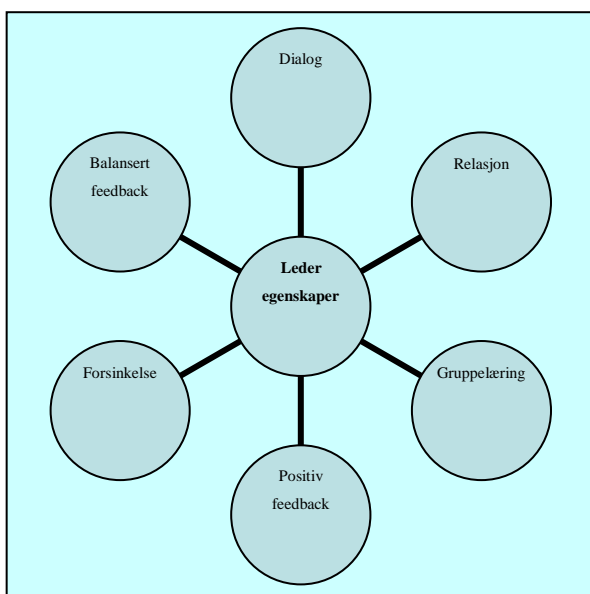
Skal man arbeide mot en lærende organisasjon er systemtenkning den rette metoden for å oppnå dette. Enkeltpersoner kan lære ting som et system ikke kan lære. Enkeltpersoner kan lære mer om sitt spesialfag, systemer kan ikke det. Enkeltpersoner kan lære mer om kollegaers erfaringer, systemet kan ikke det. Derimot kan systemet utvikles når man ser og åpner opp for sammenhengen til enkeltpersonene i systemet. Systemet er mer enn summen av enkeltpersonene. Systemtenkning er Senges (1999) femte disiplin. Senge beskriver fem disipliner som hver har en parallell utvikling og betydning, og det er systemtenkning som binder disiplinene sammen til en enhet. Man kan ikke se hvordan disiplinene griper inn i hverandre uten systemtenkning. Helheten, gjennom teori og praksis, blir større enn summen av de enkelte disiplinene. Senge (1999) har vært opptatt av omstilling, samarbeid og menneskelig utvikling i fellesskap. Målet til organisasjonen er å trene medlemmene til å se de underliggende og sentrale strukturer, slik at man unngår å fokusere på enkelthendelser. Hendelser skjer i lys av prosesser, og man øves på å tenke slik at man fokuserer på vesentlige punkter som fører til en varig endring og noe bedre. Man må gå fra å se på nåtiden til å skape fremtiden.

Å bygge lærende organisasjoner innebærer at individene i organisasjonen /gruppen bør evne å beherske fem disipliner: personlig mestring, felles visjoner, mentale modeller, kollektiv læring og systemtenkning (*den femte disiplinen*). Se figur 2. ”Systemtenkning er en disiplin for å

oppfatte helheter” (Senge 1999 s.75). Man ser sirkler av årsakssammenhenger og gjør en i stand til å se mønstre som styrer de avgjørelsene som tas. I en strukturendringsprosess i lærende organisasjoner kan lederen gjøre systemtenkning aktiv ved å se de strukturene som enheten beveger seg innenfor. Slik kan man også unngå at samme feil som tidligere har oppstått ikke kommer igjen, eller kommer igjen med mye mindre virkning enn tidligere. Denne ”sirkel-effekten” er kjent i systemtenkning.

Dersom en organisasjon skal utvikle seg, må den ta rom for de dominerende samarbeidsmønstre og tankemåter som eksisterer. I en organisasjon er det lederen som er ekspert. Ledelsen skal i følge Senge (1999 s. 305) ”styre tid og oppmerksomhet”. Dersom de fem disiplinene får rotfeste seg i organisasjonen vil det finnes tid til refleksjon, tenkning og skape læreprosesser. For å utøve systemtenkning må man forstå sin egen rolle i prosesser som skal skape utvikling og læring. Det ligger en forståelse for at lederen bør implementere sine mål, tanker og ideer om hva organisasjonen skal arbeide mot. Den femte disiplinen skal binde sammen de fire andre disiplinene, og dette kan gjøres ved å føre dialoger og samtaler med de ansatte om verdiene som skal gi organisasjonen utvikling. Ser man dette i sammenheng med skole og barnehageinstitusjon, er rektor/styrer den personen som skal sørge for at disiplinene i lærende organisasjoner blir arbeidet med. I følge (ibid) er det utallige måter å tolke disiplinene på, det vesentligste er at man forstår hvordan handlinger kan forsterke eller motvirke hverandre.

Ledelse i en lærende organisasjon handler om å se relasjonene i den prosessen som pågår. Virkeligheten består av prosesser og handlemåter som er en følge av hva vi og andre har tenkt og gjort. Ledelsesprinsippet i lærende organisasjoner hvor systemtenkning står sentralt, er å fjerne de faktorene som begrenser vekst gjennom forsterkende feedback, balansert feedback og forsinkelser. Forsterkende feedback bygger på det prinsippet at man må gi oppmerksomhet til alle som er del av prosessen. Dette er både synlige og ikke synlige variabler. Ved bare å vie en person oppmerksomhet, kan dette føre til at en annen person ikke motiveres til å arbeide nok. Dette vil da hemme resultatutviklingen. Balansert feedback er vanskelig innen organisasjonsledelse. Man må forstå dens balanserende prosesser. I en strukturendringsprosess er det viktig at ledelsen er modell for hvordan arbeidsvaner bør være slik at resultatene kan nås. Dyktige ledere oppdager kilden til en motstand og justerer denne. De fortsetter ikke å presse på for å nå målet. Forsinkelser er variabler som forstyrrer og forsinker resultatene. Ledere som setter i gang tiltak i dag, kan oppleve at det tar tid før man høster resultat av tiltaket. Alle feedback-handlinger inneholder en form for forsinkelse. Nøkkelen er å se disse og forstå disse. Slik kan man gjøre noe med dem. Egenskapene til en leder i lærende organisasjoner er skissert i figur 2.3.



Figur 3. Lederegenskaper i en lærende organisasjon.




Ledelsen i en lærende organisasjon må ha øye for prosesser, og at disse hele tiden virker for og mot hverandre. Ved å ha disse ferdighetene, vil man gjennom den femte disiplin ”systemtenkning” skape en lærende organisasjon. Senge (1999) kaller dette for å se organisasjonen gjennom sirkulære strømmer og ikke bare lineært reaktiv tenkemåte.

2.3 Strategisk styringsmiddel

Når en organisasjon setter i gang en endringsprosess, er det viktig at fokus holdes på den strategien som er bygget opp fra visjonen og de forutsetninger som ligger til grunn for endring og ønsket fremtid. Ønsker organisasjonen en endring, må den øke fokus på de verdiene som antas å ha virkning på endringen. For å få en ønsket endring i bevegelse må vi være i stand til å idéfeste og diskutere den ønskede og forstående endringen. Når (om) den har blitt en realitet, så er den blitt (del av) kulturen (Giddens, 1984). Kurt Lewin (1946) sin modell med unfreeze (løse opp), move (endring), freeze (forankre endring) beskriver det som kan skje i kraftfeltet makt og motmakt kjemper for å bestemme en retning (Fure, 2009). For at prosessen som strategien setter ut skal gå bra er det vesentlig at kulturen bygges gjennom suksesskriterier. Kotter (1995), beskriver vellykkede endringsledelsesprosesser som styrt og forankret i toppledelsen og betydningen av en sterk og tydelig ledelse understrekes. Ledelsen har ansvar for å bygge å lede denne kulturen. I oppgaven kalles den for prestasjonskultur. Kulturen springer ut fra

innstillingen til ledelsen. Under fremstilles tre modeller i samme tabell for å vise at det er flere modeller som har samme mål og hensikt i en endringsprosess. Brune felt er fokus for denne oppgaven, steg 4-6.

Tabell 2.3: Ulik faser og fortolkningsrammer i en omstillingsprosess

Kotter (1996)	Lewin (1947)	Bolman & Deal (2009)			
		Den strukturelle rammen	Human resource rammen	Den politiske rammen	Den symbolske rammen
1. Opplevelse av behov for omstilling			Involvere folk i hele org, be om innspill	Nettverksarbeid over viktige aktører, bruke maktgrunnlaget	Fortelle en overbevisende historie
2. Etablering av ledelse sterk koalisjon		Utarbeide strategier for samordning	Holde teambyggingsovelser med styringsteam	Bemanne teamet med troverdige og innflytelsesrike medlemmer	Gi teamet en øverstkommanderende
3. Utvikling av visjon og strategi		Utforme en plan for implementering		Kartlegge det politiske terrenget, utforme handlingsplaner	Utforme en visjon full av framtidshåp og rotfeste i organisasjonens historie
4. Kommunikasjon av endring		Skape strukturer som støtter opp om endringsprosessen	Holde møter for å formidle retning framover og få tilbakemelding	Skape arenaer, bygge allianser, nøytralisere opposisjonen	Synlig eng ledelse, "dra i gang" seremonier
5. Etablering av grunnlag for massiv behandling		Fjerne eller endre strukturer og prosedyrer som støtter opp om det gamle	Sørge for opplæring, ressurser og støtte		Isenesette "offentlige henrettelser" av "kontrarevolusjonære"
6. Utvikling og realisering av kortsiktige gevinster		Planlegge kortsiktige seirer		Sette inn ressurser og makt for å sikre tidlige seire	Feire og videreformidle tidlige tegn på suksess
7. Konsolidering av resultater og generering av flere endringer		Holde folk til planen			Holde oppbyggelsesmøter
8. Forankring av de nye tilnærmingene i kulturen		Justere strukturen etter det nye	Bygge opp et "kulturteam", bredt eng i kulturutvikling		Sørge over fortide, feire revolusjonshelten, dele beretninger om "veien vi har gått"

Det vesentlige med modellene er at det sentrale temaet aldri alene er strategi, struktur, kultur eller systemer. Alle disse elementer er sammen viktige. Det vi kan forstå av modellene er at de forutsetter at endringene er planlagte og i stor grad kan styres godt og tydelig. Strukturendringen i Enhet for Oppvekst og læring i Eidskog kommune vil jeg anta at består av ulike faser i de ulike modellene. Det er vesentlig at man ikke "låser" seg til en modell, men snarere ser enheten i et perspektiv i en dynamisk organisasjon. Vi ser i tabellen over at ikke strukturendringen slutter

ved fase 6 (der hvor mitt prosjekt avslutter fokuset). Det som gjør at strukturendringen fortsetter er *virkingen* av den. Man må fortsette å utnytte virkingen i riktig retning. Sagt på en annen måte har en strategi virkning og verdi hvis den kan endre adferd hos de som skaper verdien og tjenestene i enheten. Derfor ser man det viktig at strategien blir kommunisert og involvert hos alle ansatte om hvordan de kan bidra i omstrukturingsprosessen.

3. Metode

I dette studiet har jeg begrenset meg til å benytte case-studie i Enhet for Oppvekst og læring i Eidskog kommune. Denne enheten arbeider nå i en ny struktur, som er politisk vedtatt. Dette har medført noen nye strategier og mål for hele enheten. Jeg har studert dette gjennom en dokumentanalyse og en spørreundersøkelse for hele enheten og et utvalg politikere.

Metode er en måte å arbeide på og påvirkes av hvilke data man skal samle inn (Jacobsen, 2005). Metode angir hvilke fremgangsmåter man kan anvende for å kartlegge det man undersøker og forsker på, og i hovedsak finnes det to metoder, kvalitativ og kvantitativ. Hvilken metode man velger er avhengig av problemstillingen. Kvalitativ undersøkelsesmetode gir dybdekunnskap om fenomener og deres kvalitative aspekt. Kvantitativ undersøkelsesmetode gir breddekunnskap og mulighet om å nå mange personer.

3.1 Case-studie

Case-studie gir ikke forskeren kunnskap som er fri for ulike kontekster, men gir forskeren intensive dybdekunnskaper vedrørende fokus på implementeringen av strategi- og måloppnåelse i Enhet for Oppvekst og læring i Eidskog kommune. Case-studiet har den fordel at man kan trekke ut essensen av en kompleks sammenheng (Jakobsen, 2005). Forskeren kan da få en helhetlig forståelse av de spesifikke lokale betingelsene. Jeg valgte et case-studie i Eidskog kommune fordi jeg kunne studere hvordan de politiske vedtakene faktisk blir implementert og bearbeidet hos de ansatte. Enheten er i en strukturendring, og man kan fortsatt ikke se hvordan alle resultatene kan bli. Derfor er det interessant å gå inn i denne prosessen og studere hva som skjer både på ledelsesnivå og blant de ansatte, samspillet, relasjonen og opplevelsen. Dette er en kompleks sammenheng bestående av politikk og administrasjon. Dette er sentralt for kvalitativt orienterte case-studier, eller eksempelstudier hvor det man studerer er avgrenset i tid og rom, og vil kunne gi bedre innsikt i prosesser og lokale strategier (Jakobsen, 2005). Ikke alle situasjoner kan studeres som case. Enhet for Oppvekst og læring består av flere grupper/avdelinger. I følge Jakobsen (2005) kan vi derfor kalle det for en kollektiv enhet. Skulle man hevet nivået mye høyere og studert alle oppvekstenhetene i Norge, kunne man ikke lenger kalt studiet for et case.

I dette case-studiet ønsker jeg å beskrive politisk vedtatte strategi og mål. Dokumentanalyse skal bidra til dette. Gjennom spørreundersøkelsen som er et såkalt lite N-studie, forsøker jeg å få en beskrivelse av hvordan dette fenomenet oppleves i populasjonen.

3.2 Kvalitativ og kvantitativ metode

”Alle studier har til hensikt å fremskaffe kunnskap” (Jacobsen, 2005). Empiriske undersøkelser kan bringe frem ny, lokal kunnskap hvor fenomener viser seg å henge sammen i en spesiell situasjon som f.eks endringer i den økonomiske situasjonen og strukturendringer. Resultatet trenger ikke være banebrytende nytt, men man kan også søke å finne generelle årsaker som kan ha sammenheng med fenomener man forsker på. Mange har antagelser om fenomenet, og forskning rundt det kan avkrefte, bekrefte eller føre til ny overraskende kunnskap. Hensikten min med dette studiet er å få mer innsikt fenomenet, en dypere beskrivelse av hvordan politiske beslutninger oppleves blant administrasjon, politikere og ansatte. Jeg har ikke til hensikt å verken forklare dette fenomenet eller å kunne forutsi hvordan ting kan bli i fremtiden. Med dette er det hensiktsmessig for meg å benytte både kvalitativ og kvantitativ metode i dette prosjektet. Jeg har valgt kvalitativ metode (dokumentanalyse) før jeg går i gang med kvantitativ metode (spørreundersøkelse). Dette studiet er induktivt, det vil si at jeg er åpen for den data jeg samler inn og som bearbeides og systematiseres. Tilnærmingen er både holistisk og individualistisk. Dette gjennom at dokumentet som analyseres er forfattet av flere mennesker, de er offentlig ansatte og dokumentet er politisk vedtatt. Spørreundersøkelsen som gjennomføres i etterkant av denne analysen er individualistisk. Her skal individene gjengi sin egen opplevelse av fenomenet gjennom å svar på spørreundersøkelsen. Med et overblikk er selve studiet mer holistisk preget, fordi jeg ser på sammenhengen i det komplekse samspillet mellom enkeltmennesker og den sammenhengen de inngår i (Jakobsen, 2005).

Da jeg har valgt både kvalitativ og kvantitativ metode har dette også en sammenheng med en strategisk karakter. Tema og problemstilling er en årsak til dette valget, samtidig som både tid og min oppfattelse av å gjøre det på denne måten virker å være hensiktsmessig. Jeg hadde ikke tid til å intervju så mange som jeg hadde villet om jeg skulle synes denne metoden ville gi noen effekt. Dersom oppgaven kun skulle belyse de ansattes eller ledelsens ”opplevelse” av situasjonen i enheten i dag, kunne intervju vært mer aktuelt. Spørreundersøkelse vil favne flere, samtidig som jeg da må arbeide grundig med hvordan spørsmålene og svaralternativene skal være slik at utvalgtepersonene i de tre respondentgruppene (politikere, ledelse og ansatte) skal kjenne seg igjen i den situasjonen jeg prøver å speile i formuleringene.

3.2.1 Kvalitativ metode

Jeg har valgt å starte datainnsamlingen med en kvalitativ metode (dokumentanalyse), fordi jeg ønsker å få en dypere innsikt oversikt over de sekundærdata som andre har samlet inn og bearbeidet. Jeg finner denne metoden også mest hensiktsmessig for å søke svar på fase en ”Hva

er de konkrete målbare politiske målene for enheten, og hvilke forutsetninger ligger til grunn for dem?

Det valgte dokumentet beskriver strategien og målene som Enhet for Oppvekst og læring skal innarbeide i den nye organisasjonsstrukturen. Dette er sekundærdata som jeg derfor forutsetter har betydning for hvordan det arbeides i Enhet for Oppvekst og læring. Dokumentet "Utdanningspolitisk strategi 2009-2013" vedtatt i kommunestyret 18.06.2009 vil trolig ha en høy grad av troverdighet og gyldighet. Man kan anta at det er liten grad av manipuleringer i et slikt offentlig strategidokument. De ulike forholdene i dokumentet som verdier, variabler og enheter er noe som passer min problemstilling. Disse sammenfaller godt, og passer med mine behov i studiet. Formålet med dokumentet er det interessante, og det jeg vil studere.

I følge Jakobsen (2005), kan dokumenter analyseres både kvalitativt og kvantitativt. Kvantitative analyser av dokumenter innebærer at vi teller en egenskap ved dokumentene, for eksempel forekomsten av bestemte ord, eller hvor ofte dokumentet blir brukt som kilde i avisartikler. Kvalitative analyser handler om at forskeren tolker meningsinnholdet i det som blir sagt eller skrevet. Kvalitative analyser innebærer at forskeren fortolker meningsinnholdet i det som blir sagt eller skrevet. Ved dokumentanalyse er det viktig at vi har et bevisst forhold til hvem som har skrevet eller produsert dokumentet, hvem mottageren er ment å være, og hva som er formålet med dokumentet. Disse forholdene vil ha betydning for hvordan materialet bør leses og hvordan det kan brukes for å belyse problemstillingen (Jakobsen, 2005). Dokumenter kan også sammenlignes med en form for observasjon, ved at dokumentene forteller noe om hva mennesker har gjort og bestemt.

Gjennom denne kvalitative metoden har jeg også til en viss grad blitt påvirket i utformingen av spørsmål to i problemstillingen. Før denne ble endelig utformet hadde jeg lest dokumentet flere ganger, og deretter kommet frem til den endelige problemstillingen. Dette gjorde at strukturen i oppgaven er enklere å følge for meg som forsker, og forhåpentligvis for andre.

Svakheten ved at det kun er ett dokument som analyseres kan være til stede. Men samtidig vil jeg påpeke at Eidskog kommune kun har dette ene dokumentet som er det styrende, det strategiske, for Enhet for Oppvekst og læring. For at man skulle få enda dypere forståelse for innholdet kunne det vært aktuelt å intervju personer i administrasjonen og politikere. Men dette valgte jeg bort til den fordel at jeg kun ville analysere det innholdet som dokumentet gir. Det er dette innholdet som ledelsen og de ansatte har å forholde seg til i arbeidshverdagen. Intervju kunne bidratt til enda dypere og helhetlig kunnskap om dokumentet og fenomenet, men samtidig ville det kunne ha overført til meg for mange personlige tolkninger fra intervjupersonene. Dette

er ikke hensikten med studiet, og problemstillingen mener jeg er tydelig på at dette ikke er vesentlig. Jeg baserer analysen etter det Jakobsen (2005) beskriver som ”innholdsanalyse”. I følge Jakobsen (2005) baserer innholdsanalyse seg på at ”det man analyserer kan reduseres til et sett færre tema eller kategorier”. Han beskriver også ”narrativ analyse” i boken sin, men denne analysemetoden baserer seg mer på prosesser og er mer dynamisk i sin grunnleggende form.

Innholdsanalyse

Analysearbeidet som er gjort av dokumentet er basert på at jeg kan redusere innholdet til et sett færre kategorier. I følge Jakobsen (2005) er dette svært relevant fordi man da kategoriserer data i grupper, og at man slik kan finne samhörighet eller forskjeller i innholdet. Hensikten med dette arbeidet i prosjektet er å forenkle de kompliserte, detaljerte og innholdsrike dataene i dokumentet. De kategoriene som jeg kommer frem til mener jeg er meget relevante i forhold til dataene i dokumentet, og danner så et godt utgangspunkt for spørsmåls- og svarformuleringen i spørreskjemaet. Begrepsmessig kan dette være hensiktsmessig. I tillegg gir denne kategoriseringen en fordel i sammenlikning av innholdet i dokumentet, samt det senere analysearbeidet. En kategori kan være noe som går igjen i forutsetningene, strategiene, målene og resultatene (oppnådde og ønskede). Denne tilnærmingen av dataene er meget åpen, og jeg har liten eller ingen grad av forhåndsdefinerte kategorier. På denne måten er datainnsamlingen som gjøres i denne dokumentanalysen er induktiv. Jakobsen (2005) omtaler dette med å referere til Glaser & Strauss, 1967 som ”grunnlagt teori”, eller grounded theory. Forskeren vil på denne måten bruke data som skaper virkeligheten i en gitt sammenheng, for deretter å søke/sikre at dette er riktig og relevant data. Kategoriseringen har jeg sjekket mot tre kilder se figur 3.1.

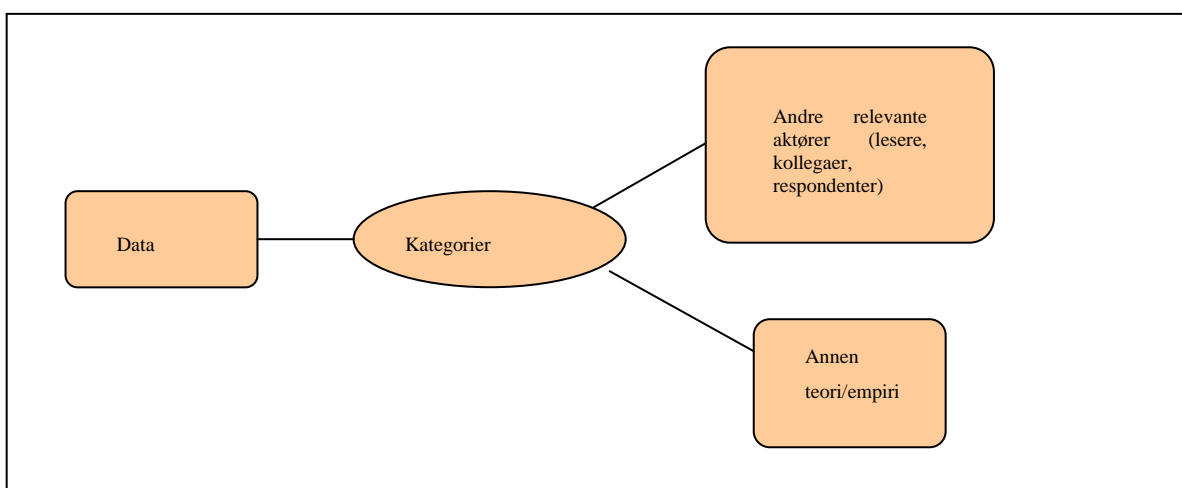


Fig. 3.1 Kontroll av kategorier mot data, teori/empiri og andre aktører (Jakobsen, 2005)

Før analysen av dokumentet tok til, hadde jeg dannet meg et bilde av hvordan noen kategorier skulle tematiseres. Men denne var svært generell. Det vil si at jeg visste dokumentet hadde strategier, mål/suksessmål, visjon og resultatmål. Dette var den første grovinndelingen av kategoriene. Videre så jeg på innholdet i disse kategoriene. Jeg ville tilordne disse kategoriene noe mer meningsfullt. Slik inndeling i nye kategorier foregår hierarkisk (Jakobsen, 2005). Man får stadig flere underkategorier, og det kan bli mer oversiktlig. Hver kategori kan igjen splittes opp og danne nye. Men det er meget viktig i dette arbeidet at man ikke mister den opprinnelige hensikten av hvorfor man analyserer dokumentet. Jeg stilte meg stadig to spørsmål: ”Er det dette problemstillingen fokuserer på”? Og: ”Er det denne variabelen som med en riktig spørsmåls- og svarformulering vil gi svar på hva som er fokus i denne enheten”? ”Hele tiden bør forskeren tenke på at en kategori skal være relevant for to enheter i undersøkelsen” (Jakobsen, 2005 s. 197). Kategoriseringen skal altså ikke være for generell og ikke for detaljert. Eksempelvis må jeg i dette prosjektet tenke på at både politikere, administrasjon og øvrige ansatte i Enhet for Oppvekst og læring skal kunne forstå spørsmålet, kunne sette seg inn i situasjonen og dermed kunne gi et svar som er tilpasset sitt forhold i dette. Mulig dette er for generelt i seg selv, men samtidig har jeg den forståelsen av dette temaet at det skal være mulig for alle i de utvalgte enhetene å kunne svare på samme spørsmål. Dette med bakgrunn i at en politisk vedtatt utdanningspolitisk strategi, med innhold og betydning, skal være gjenkjennelig for alle berørte parter. Dokumentets innhold og tekst, samt konsekvens, bør derfor være tydelig og beskrivende for alle. Det bør ikke være for politisk, administrativt eller faglig. I motsatt fall bør det heller ikke være for lite politisk forankret, for lite faglig relatert eller ha for lite innhold av administrative prosesser. For å gjøre innholdsanalysen aktuell for et spørreskjema, bør man løsrive kategoriene fra sine opprinnelige kontekster. Dette er et vesentlig arbeid i kvalitativ metode (Jakobsen, 2005). Jeg benytter her noe som Jakobsen (2005) beskriver som ”kategori-kort”. Det vil si at de funnene av data jeg gjør som inneholder samme type kategori, settes sammen. Med dette har jeg satt sammen en tabell som systematisk gir en god oversikt over fenomenene og variablene. Målet med denne analysen er å komme frem til ”konkrete målbare politiske mål for enheten, samt hvilke forutsetninger som ligger til grunn for dem” Denne tråden bør jeg ikke miste, noe som man bør være oppmerksom på i dette arbeidet. Alt som står i dokumentet kan virke å være vesentlig, men for å kunne tolke dataene må man tørre å finne de variabler som er vesentlige og de variabler som ikke ser ut til å ha noen konsekvens eller relasjon til de politiske målene. I dokumentet jeg analyserer er det vesentlig å finne samsvar mellom fire hovedgrupper av kategorier. Fig. 3.2 illustrerer dette:

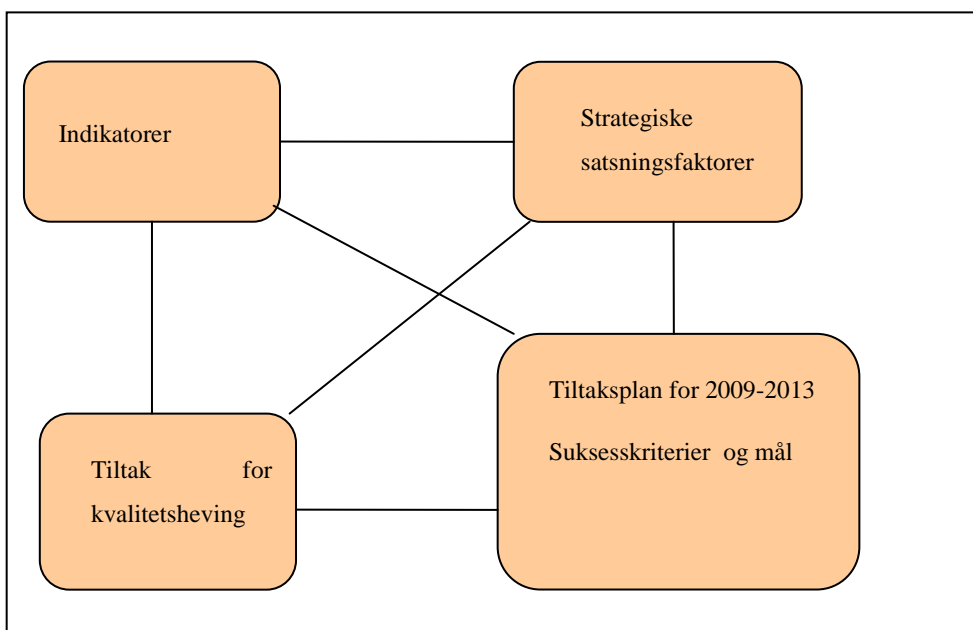


Fig. 3.2. Kobling av kategorier. Fritt etter Jakobsen (2005).

Disse fire hovedkategoriene gir meg et systematisk utgangspunkt for å finne fenomener som er vesentlige, og som samtidig og forhåpentlig vis, man kan finne igjen i flere kategorier. Eksempelvis kan satsing på IKT (Informasjons- og kommunikasjonsteknologi) være nevnt under kategorien for ”Strategiske satsningsområder” og under kategorien ”Tiltak for kvalitetsheving”. Jo flere steder variabelen er nevnt, dess mer kan jeg være sikker på at dette da bør være et politisk mål jeg finner i kategorien ”Tiltaksplan 2009-2013”. Dersom jeg finner en variabel under ”Tiltaksplan 2009-2013”, men ingen andre steder i dokumentet, vil dette kunne føre til en tvil om hvor forankret dette målet er i strategien. Hvor mange forhold som bør være med innholdsanalysen, er vanskelig å forutsi. På det stadiet man opplever at det blir for mange relasjoner og sammenhenger bør man avslutte (Jakobsen, 2005). Det vesentlige i denne studien er å finne fenomener som henger sammen og hvorfor de gjør det. Slik kan jeg finne hvilke mekanismer som henger sammen. Innholdsanalysen bør fremstå enkel og relevant, og den bør fremstille dokumentet i kategorier med innhold (Jakobsen, 2005).

En kvalitativ analyse starter med uoversiktlige opplysninger, som man møysommelig bearbeider for å komme frem til en mer systematisk oversikt over hva man har funnet av opplysninger. Man vil sile ut noe data underveis, noe som kan føre til at vesentlig data forsvinner. Fortolkningen har til hensikt å fremstille de viktigste funnene. Deretter kan jeg som forsker fremstille disse funnene svært levende og virkelighetsnære i den kvantitative spørreundersøkelsen. I dette prosjektet er det et mål for meg at spørsmålsutformingen og svaralternativene dekker så mye som mulig av det teoretiske fenomenet som strategidokumentet inneholder. I følge Jakobsen (2005) er det ikke mulig å oppnå en perfekt og total operasjonalisering, spesielt i komplekse

fenomener. Derfor er det spesielt viktig i denne prosessen å holde fokus på problemstilling og inneha en kritisk holdning.

3.2.2 Kvantitativ metode

Kvantitative metoder er en form for ekstensive metoder (Jakobsen, 2005). Den tar for seg mange enheter, og de kan være relativt lukkede. Når man har valgt kvantitativ metode bør man på forhånd ha klart for seg hvordan datainnsamlingen skal foregå. En slik standardisering gjør at utvalget blir tvunget in i forhåndsdefinerte kategorier. Om dette er en styrke eller svakhet avhenger av hvor godt man standardiserer og hvor god problemstillingen er. Den statistiske analysen man kan lage av den innsamlede informasjonen er avhengig av hvor godt man har operasjonalisert begrepene man vil studere, og hvor gyldige begrepene er (Jakobsen, 2005). Innsamling av data skjer oftest i form av spørreskjema med såkalte lukkede svaralternativer. De lukkede svaralternativene er definerte på forhånd av forskeren. Hvordan utformingen av dem er avhenger av hvordan selve prosjektet er utformet, og hvordan det på forhånd har vært innsamlet data. I enkelte tilfeller kan et spørreskjema være basert på en kvalitativ undersøkelse, hvor man ønsker å belyse ulike effekter fra den kvalitative undersøkelse. Dette har jeg valgt i dette studiet. Selve datainnsamlingen har foregått i dataprogrammet: QuestBack Ask&Act.

Å utarbeide en spørreskjemaundersøkelse tar gjerne lenger tid enn å forberede en kvalitativ undersøkelse. Når spørreskjemaet er sendt ut, er det liten mulighet for å gjøre endringer (Jakobsen, 2005). Men fordelen er at det er raskere å bearbeide og å analysere de dataene som man samler inn. For å komme i gang med den kvantitative undersøkelsen, forutsettes det at det er kategorisert og presisert sentrale begreper. Dette skal gjøre det mulig å fremstille informasjonen i form av tall slik at man kan lage effektive statistiske analyser. Begrepsmessig gyldighet blir da svært sentralt. I denne oppgaven benyttes spørreskjema for innsamling av primærdata. Dette er et spørreskjema med kun lukkede svaralternativer.

Spørreskjemaet i denne oppgaven er basert på innholdet i det offentlige politisk vedtatt dokumentet "Utdanningspolitisk strategi 2009-2013". Begrepene i dette dokumentet analyseres og operasjonaliseres i fase en i prosjektet. Utformingen av spørsmålene bør bli slik at man unngår å skape uønskede resultater på grunn av missoppfatning av både spørsmål og svaralternativer. Dette er også svært vesentlig da spørreskjemaet i dette prosjektet skal sendes ut via internett og i form av brev til de som ikke har internett eller en offentlig mail-adresse i kommunen. Hvis jeg hadde gjennomført spørreskjemaundersøkelsen via intervju, hadde jeg kunnet forklare eventuelle missoppfatninger underveis. Spørreskjemaet skal virke så

imøtekommende og interessante for respondentene at de lett kan kjenne seg igjen i situasjonene jeg bilder, og ikke minst at begrepene er målbare. Spørreundersøkelsen er i hovedsak rettet mot de ansatte og politikernes opplevelse av innholdet i dokumentet som analyseres. Derfor bør det være en intersubjektivitet i spørsmål og svar. Svaralternative skal gjøre respondentene i stand til å kunne identifisere med ett av svarene. Tilknytningen til begrepene er meget komplekse og kan være sammensatte av flere faktorer (Jakobsen, 2005). Analysearbeidet i den kvalitative fasen i dette studiet er svært avhengig av hvordan kategoriseringen av fenomener og variabler har foregått.

Alle begrepene i spørreskjemaet er ikke like abstrakte. Begreper som alder og arbeidstid er mer konkret og enkelt å svare på. Andre abstrakte begreper som opplevelse, må man operasjonalisere, og dermed gjøre det mer målbart og til nytte i en kvantitativ metode. I følge Jakobsen (2005) kan vi gjøre spørsmål som omhandler ”opplevelse”, mer indirekte ved å komme frem til mer konkrete indikasjoner i mer spesifikke spørsmål. Dette er en omfattende prosess, om man må benytte seg av tilegnede kunnskaper om begrepet. I dette prosjektet er jeg interessert i de kvalitative begreper, som er i en komplisert sammenheng og innehar flere faktorer. For å kunne formulere spørsmålene og svaralternativene godt nok, kan man også innhente opplysninger fra andre lignende undersøkelser. I dette prosjektet benyttes i hovedsak rangordnede spørsmål. Det vil si spørsmål og svar som man kan bruke til å rangere eller nyansere respondentene. Det finnes også noe som kalles for å kategorisere, hvor man kan måle kjønn, antall år ansatt m.m. Dette brukes til en viss grad i dette prosjektet. En tredje type som kalles for metrisk, hvor forholdstall rangerer gruppene i forhold til hverandre finnes også, men benyttes ikke i dette prosjektet. De kategoriske spørsmålene i dette prosjektet har i hovedsak til hensikt å måle graden av ”opplevelsen”. Det interessante er å måle hvor ulik oppfatning de ulike gruppene har av kategoriene/fenomenene. Dette er også vesentlig da en del av fenomenene fortsatt innarbeides i Enhet for Oppvekst og læring. Kanskje kan det være slik at noen enheter har mer erfaring enn andre enheter, eller noen ikke har erfaring med fenomenene. Derfor kan man også måle hvor godt strekt forhold de ansatte har til prosessen de er en del av. Noen spørsmål krever også at svaralternativene er balanserte. Det vil si at man i hovedsak benytter seg av tre, fem eller sju svaralternativer når man har med en midtkategori. Uten midtkategori kan man benytte seg av partall. Om man eks benytter tre eller fem svaralternativer er uvesentlig, det viktige er at man kan få den svarinformasjonen man ønsker. Få svaralternativer gir god oversikt for respondentene, man samtidig kan man miste en del nyanser som kan være vesentlige (Jakobsen, 2005). Åpne svaralternativer benyttes ikke i denne oppgaven på grunn av at de forholdene jeg skal måle er de forholdene/fenomenene jeg kommer frem til i dokumentanalysen. Dersom jeg åpner for andre åpne svaralternativer kan andre uvesentlige forhold dukke opp. Da

måtte problemstillingen ha endret seg noe. Spørsmål som kan være tunge og omfattende, bør unngås. Men dersom dette likevel gjøres, er det vesentlig at de speiler en situasjon som direkte er målbar for respondenten. I følge Jakobsen(2005) er det uansett vanskelig å vite hvordan respondentene oppfatter spørsmålene og svarene. Dette varierer I stor grad, også mellom personer man i utgangspunktet tror er likesinnede. Alle potensielle problemer kan man ikke vite om på forhånd, men man må likevel etterstrebe å unngå at de oppstår.

Spørreskjemaundersøkelsen i dette prosjektet er blitt testet på forhånd av fire personer som ikke er en del av utvalgsgruppen. Dette er to som kjenner til kategoriene og to som ikke er kjent med kategoriene. Dette ble gjort for at jeg skulle finne feil og evt. om spørsmålene kunne forstås eller missoppfattes. Det var også greit å kunne se hvordan den elektroniske versjonen ville se ut hos respondentene. Noen feil ble oppdaget i tide på grunn av dette. En ”feil”, ble oppdaget av meg etter at spørreskjemaet ble sendt ut var en informasjon som stod i informasjonsskrivet.

Andre problemer som heller ikke var mulig å oppdage i testingen, var om respondentene benyttet seg av den e-postadressen som jeg fikk tilsendt av kommunen. Det viste seg at flere benyttet private e-postadresser. Grunnen til at jeg oppdaget dette var fordi jeg arbeider på den ene skolen hvor de ansatte er en del av utvalget. Disse spurte om jeg kunne sende spørreskjemaundersøkelsen til sin private e-post. Dette ble gjort.

3.2.3 Metodetriangulering

Ved å kombinere to metoder som beskrevet over, har jeg i praksis benyttet ”metodetriangulering”. I følge Jakobsen (2005) er dette idealet av tilnærming. Kunnskapen fra den kvalitative metoden, gjør at spørreskjemaundersøkelsen kan bli enda bedre utformet enn uten operasjonaliseringen i dokumentanalysen.

3.3 Gyldighet, validighet og generaliserbarhet

Det er vesentlig at man måler det man sier at man skal måle (Jakobsen, 2005). Det vil si om begrepene er gyldige. Begrepene må være internt gyldige, at den data man analyserer er samsvarende. Begrepene må også være eksternt gyldige, at de kan overføres til andre områder. En god undersøkelse må også være pålitelig slik at vi kan stole på den. For å få god gyldighet i dette studiet er jeg avhengig av å oppnå en så perfekt operasjonalisering som mulig av

variablene i dokumentanalysen. Dette resultatet skal bygge spørreskjemaet i spørreskjemaundersøkelsen. Respondentene som velger å delta, bør derfor kunne kjenne seg igjen i spørsmålsstillingen, og deretter kunne gi et så riktig svar som mulig ved å velge et svaralternativ som er tilpasset sine opplevelser og erfaringer. Man kan fange opp kompleksiteten gjennom mange spørsmål som dekker fenomenene. I spørreskjemaet er det flere spørsmål som dekker flere fenomener. Det er også flere spørsmål som dekker ett fenomen. Det er ikke bygget opp slik at tre spørsmål dekket ett fenomen. Operasjonaliseringsprosessen i dokumentanalysen gjør dette mulig. Her er det funnet flere konkrete politiske mål, som dekker flere enheter. Disse enhetene dekker igjen de strategiske målene og de overordnede strategiske målene. På denne måten mener jeg at gyldigheten er høy slik at jeg kan finne gyldige nok forhold å si noe om. Dette gir også mulighet til å finne om det er en sammenheng i respondentenes svar. Dersom det er tilfelle, kan jeg med enda mer sikkerhet antyde retningen på funnene. I utvalget er alle ansatte i Enhet for oppvekst og læring. Populasjonen har ikke noe utvalg her. Det er ingen generalisering for denne gruppen. Av politikere er det formannskapsmedlemmer og FOU-medlemmer. Dette utvalget er svært relevant i forhold til prosjektets tema. Denne generaliseringen så jeg som vesentlig da jeg anser politikere i den aktuelle komite og formannskapspolitikere som sentrale.

3.3.1 Utvalg

I dette prosjektet med tilhørende problemstilling er det enkelt å få en oversikt over utvalget. For det første er Eidskog kommune en liten oversiktlig kommune med få skoler og barnehager. I en større kommune, eks Oslo, hadde jeg hatt en større valgmulighet om jeg skulle ha hele populasjonen innen oppvekstsektoren. For det andre er det mest hensiktsmessig å kunne ha hele personalet med i undersøkelsen da dette er et case-prosjekt om enhetens strukturendringer. Jeg hadde både tid og mulighet til å gi prosjektet en bredde i utvalget og kunne sikre en spredning (Jakobsen, 2005). Hvor gode informasjonskildene er må jeg ta høyde for.

4. Resultater

Jeg har forsøkt å fange budskapet i strategidokumentet, og å fange utvalgets opplevelse og erfaringer i arbeidet med Eidskog kommunes strukturendring i Enhet for Oppvekst og læring. Mitt fokus i prosjektet er delt i tre områder som jeg i utgangspunktet tror har ulik praksis i forbindelse med implementering, gjennomføring og oppfølging av omstruktureringen. De tre hovedområdene er administrasjon og ledelse, personal og politikere. Resultatene av dataene fremstilles i to hoveddeler, dokumentanalyse og spørreskjemaundersøkelse. Fremstillingen er basert på vesentlige funn knyttet mot min tolkning av problemstillingen. Dokumentanalysen presenteres først. For grundigere anskuelse av dette dokumentet henviser jeg til vedlegg 1 med tilhørende dokument ”Kvalitetssystem Oppvekst og læring for barnehage og skole, vedlegg 2. Resultatene av dokumentanalysen har størst betydning for spørsmålsformuleringene og svaralternativene i spørreskjemaundersøkelsen. Variablene som fremkom under dokumentanalysen er meget sentrale både for utarbeidelsen av spørreskjemaundersøkelsen, og å kunne trekke essensen ut av den kompleksiteten dette case-baserte studiet.

4.1 Dokumentanalyse

Dokumentet i denne forskningen er et offentlig politisk vedtatt dokument. Dokumentet bærer navnet ”Utdanningspolitisk strategi 2009-2013, vedtatt av kommunestyret 18.06.2009. Dette er et intensivt design, som går i dybden på innholdet i dokumentet, og som prøver å gjengi en helhetlig forståelse (Jakobsen, 2005). Gyldigheten og reliabiliteten i dokumentinnholdet kan derfor anses å være meget høy. Dokumentet inneholder beskrivelser av virksomhetsidé fra overordnet kjernnivå i enheten, forutsetninger, strategiformuleringer og mål. Målene er på ulike nivåer, fra overordnet for hele enheten og ned til resultatmål for hvert oppvekstområde. Delmålene som er listet i dokumentets siste del, tiltaksplanen, er de politiske målene. For å kunne fremstille dette dokumentet slik jeg har valgt, har prosessen måtte vært møysommelig og ”frem-og-tilbake” preget. Jeg ville fremstille dokumentet så enkelt som mulig og i henhold til problemstillingen den var underlagt. Det meste i dokumentet er selvsagt av nytteverdi, men mitt fokus er å finne vesentlige svar på problemstillingen.

Kommunen har flere offentlige dokumenter som berører temaet i denne oppgaven. Jeg har hovedfokus på ett dokument som er strategidokumentet for enheten. Dette dokumentet skal være kommunens hovedplan for utvikling av oppvekstsektoren, og grunnlagsdokumentet for

målstyring av sektorens utvikling i perioden. Dokumentet er kommunens eneste politiske dokument som gir de konkrete målbare politiske målene for Enhet for Oppvekst og læring. Side 3 i dokumentet står det følgende:

”Utdanningspolitisk strategi viser hvordan en helhetlig satsing kan heve kvaliteten i arbeidet med barn og unge”.

Dette anser jeg ikke som et politisk eller strategisk mål, men er en vesentlig indikator å drøfte resultater mot. Det fremkommer også i dokumentets innledning s. 5:

”Virksomhetsplan for barnehage og grunnskole 2009-2013, med tilhørende kvalitetssystem for barnehage og skole i Eidskog, danner et profesjonelt godt utgangspunkt for god pedagogisk virksomhet”

Ved å gå nærmere inn på denne indikatoren, finner jeg i dokumentet s. 4, at ”målet for barnehagene og skolene i Eidskog må være at vi hele tiden utvikler oss som en **lærende organisasjon**”. Dialogen er sentral.

Dokumentet er et offentlig politisk vedtatt dokument. Dokumentet omhandler all offentlig læringsarbeid med barn i alderen 0-16 år i Eidskog kommune. Innholdet i dokumentet er generelt men likevel omfattende, det er vesentligheter å finne, men strukturen er uklar og det gjør analysearbeidet svært krevende. Det er ingen uklarhet i innholdet i dokumentet, men på grunn av at det etter min vurdering er lite struktur kan det være vanskelig å gripe fatt i hva som er kjernen og hva som fører til hva. Det finnes flere sjekklister som man kan støtte seg til når man skal analysere dokumenter. Jeg har benyttet boken til Dag Ingvar Jakobsen ”*Hvordan gjennomføre undersøkelser*”, kap.10 s. 185-212 (2005) som veiviser for mitt analysearbeid.

4.1.1 Vesentlige variabler og kapasitet (forutsetninger)

Mitt utgangspunkt innebærer at all informasjon i hele dokumentet er vesentlig i dokumentanalysen. I denne delen av analysen søker jeg etter de faktorene og variablene som i *dokumentet* beskrives som vesentlige forutsetninger for de strategiske satsningsområdene og de politiske målene.

Indikatorer:

- I dokumentets forord står dette: ”*Utdanningspolitisk strategi skal være kommunens hovedplan for utvikling av oppvekstsektoren, og grunnlagsdokument for målstyring av*

sektorens utvikling de neste fire årene. Tiltaksplanen er spesielt viktig som styringsverktøy”(Utdanningspolitisk strategi, vedtatt av kommunestyret 2009).

- ”Utdanningspolitisk strategi viser hvordan en helhetlig satsning kan heve kvaliteten i arbeidet med barn og unge”.
- Synkende barnetall i kommunen (reduksjon ca. 200 barn på en femårsperiode, pr. 2009). Får direkte påvirkning på hvordan kommunen bør drive god barnehage og skole i nær fremtid.
- Økonomi. Kommunens vanskelige økonomiske situasjon (ROBEK-kommune)
- Faglige resultater for barneskoleelevene ligger omtrent på landsgjennomsnittet i basisfagene.
- Karaktergrunnlaget for ungdomstrinnet. En del elever sakker akterut i forhold til landsgjennomsnittet.
- Spesialpedagogikk. Kommunen har et høyere antall elever med enkeltvedtak spes ped enn sammenlignbare kommuner
- Dropp-ut. Pr. 2008/2009 er omkring 80 elever i videregående skolealder, som har droppet ut av eller ikke påbegynt studie/lærlingeordning

Kommunestyrevedtak:

Dokumentet fremhever også i denne delen noen *suksessfaktorer* for å drifte barnehager og skoler med god kvalitet. Dette er: ”god, tydelig og målrettet ledelse” s. 3. For å utvikle oppvekstsektoren er det fattet et vedtak som skal føre til omstrukturering:

- ”Kommunestyret har fattet vedtak om at lederstrukturen i enhet for oppvekst og læring omstruktureres” (vedtak i k-sak 139/08 pkt 13-15). To oppvekstområder skal dannes med virkning fra 1.8.2009.

Dette vedtaket har ført til videre arbeid og to målsettinger:

- ”Å legge til rette for en helhetlig administrativ drift av skole og barnehage, der det enkelte barn og den enkelte foresatte i størst mulig grad skal oppleve å tilhøre den samme skole og barnehage”.

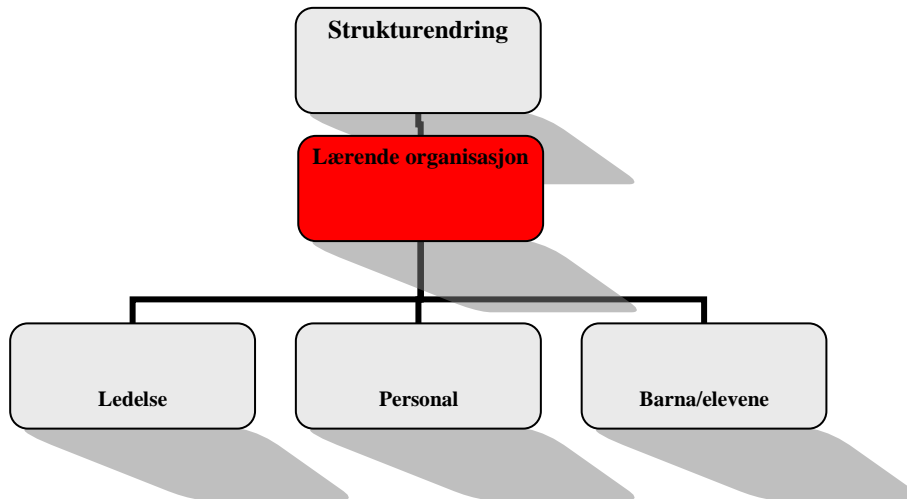
-
- ”Å legge til rette for en enhetlig pedagogisk drift i skole og barnehage, der felles pedagogiske satsningsområder sikrer en ”rød tråd” i arbeidet med aldersgruppa 0-13 (16) år”.

Fokus: Fokus i arbeidet skal være på læring, og på personale. Strukturendringer kan bli et hinder for å tenke utvikling med fokus på læring og forbedring av læringsresultater for den enkelte elev. Enheten har en målsetting om å utnytte endringspotensialet som ligger forankret i kommunestyrets vedtak av 26.11.2008. Den strukturendringen som er vedtatt har følgende **overordnede mål:**

- ”Helhetlig fokus på læring og utvikling for barn fra 0-16 år.”
- ”Barnet/eleven i sentrum”

Jeg vil tillate meg å belyse noen trekk ved dokumentet som kan ha innvirkning på resultatfremstillingen i det videre arbeidet i forskningen. Dokumentet har ingen nummerering av kapitlene. Det brukes utheving av begreper som overskrifter. Det kunne vært naturlig å evt nummerere strategiområdene, for så å beskrive disse i den rekkefølgen senere. Dette gjøres ikke. Jeg kan ikke finne noen naturlig sammenheng mellom strategiområdene og de uthevede overskriftene som følger. Jeg kan heller ikke finne noen naturlig sammenheng mellom de overskriftene som er i kursiv, og de som ikke er i kursiv.

Det er et mål å komme frem til meningsfulle kategorier. Disse kategoriene har til hensikt å benyttes som utgangspunkt for spørsmålsutformingen i spørreskjemaundersøkelsen. Dokumentets tiltaksplan s. 14-19 (vedlegg 1) lister opp de konkrete tiltakene gjennom mål som hvert strategisk satsningsområde i enheten skal arbeide med. Disse tiltakene er interessante, men for at de skal kunne benyttes i denne oppgaven og som et middel til å belyse problemstillingen, vil jeg knytte de til nye kategorier. Dette er kategorier som jeg har kommet frem til gjennom analyse av indikatorene og de strategiske satsningsområdene i dokumentet. Figur 4.2 fremstiller kategoriene slik jeg har tolket dokumentets innhold med mål om å utarbeide et spørreskjema som skal dekke problemstillingen. Tilordning av kontekstene fra enhetene, til kategorier på tvers av strategiområdene er her fremstilt på en hierarkisk måte.



Figur 4.1 Kategorifunnene i dokumentet "Utdanningspolitisk strategi 2009-2013"

Vi ser her at **"strukturendring"** er den overordnede kategorien. Dette begrunnes med min antakelse om at strukturendring er det styrende vedtaket for Enhet for Oppvekst og læring. For å drifte barnehage og skoler med god kvalitet utheves også "god, tydelig og målrettet ledelse" som en suksessfaktor. Kategorien **"optimalisere lærende organisasjon"** finner vi under "strukturendring". Denne kategorien har jeg plassert her fordi jeg tolker dette som overordnet for at kategoriene "ledelsen", "personal" og "barna/elevne", skal kunne gjennomføres. Dokumentet sier dette om optimalisering: "Virksomhetsplan for barnehage og for grunnskolen 2009-2013, med tilhørende kvalitetssystem for barnehage og skole i kommunen, danner et profesjonelt utgangspunkt for god **pedagogisk virksomhet. Det bør trekkes veksler på forskningsbaserte faktorer for hva som påvirker barnets læring, og hvordan man kan optimalisere den enkeltes utviklingspotensial. Grunlaget for utviklingen i kommunen skal dannes på denne måten**".

Jeg har valgt å sette kategoriene **"personal"** og **"barna/elevne"** på samme nivå som **"ledelse"** i fremstillingen. Dette fordi jeg tolker helheten i dokumentet at det skal foregå en kontinuerlig utvikling i perioden. Med teoretisk utgangspunkt vil det kunne være slik at også ledelsen utvikler seg om følge av personalet, jfr. "Lærende organisasjon" (kap. 2.2.1).

Omstruktureringen skal danne grunnlag for utviklingen. God pedagogisk virksomhet fokuserer på barnets læring og optimaliserer den enkeltes utviklingspotensial. Innenfor denne kategorien ligger de variablene som fører til bedre resultater. Denne kategorien kunne således vært under kategorien "ledelse", men her følger jeg samme prinsipp som for "ledelse". Resultatene kan variere i perioder, og organisasjonen bør justere fokus for hva som fører til resultatene underveis. Oppsummert fremstilles resultatet av dokumentanalysen i en tabell.

”Hva er de konkrete målbare strategiske målene for Enhet for Oppvekst og læring, og hvilke forutsetninger ligger til grunn for dem?”

Tabell: 4.1: Fremstilling av konkrete målbare strategiske mål (SM), og forutsetninger (SF) som ligger til grunn for dem.

Strategiske forutsetninger (SF)	
SF-A	Strukturendring Legge til rette for en enhetlig pedagogisk drift i skole og barnehage, der felles pedagogiske satsningsområder sikrer en ”rød tråd” i arbeidet med aldersgruppa 0-13 (16) år”.
SF-B	Helhetlig satsing
SF-C	Barnet/eleven i sentrum
SF-C	Trekke veksler på forskningsbaserte faktorer for hva som påvirker barnets læring, og hvordan vi kan optimalisere den enkeltes utviklingspotensial danner vi grunnlaget for utviklingen i Eidskog i kommende 4-års periode.
Strategiske mål (SM)	
SM-A	God, tydelig og målrettet ledelse
SM-B	Å legge til rette for en helhetlig pedagogisk drift i skole og barnehage, der felles pedagogiske satsingsområder sikrer en ”rød tråd” i arbeidet med aldersgruppen 0-16 år. ”Helhetlig fokus på læring og utvikling fra 0-16 år” Å legge til rette for en helhetlig administrativ drift av skole og barnehage, der det enkelte barn og den enkelte foresatte i størst mulig grad skal oppleve å tilhøre den samme skole og barnehage. ”Barnet/eleven i sentrum”
SM-C	En lærende organisasjon

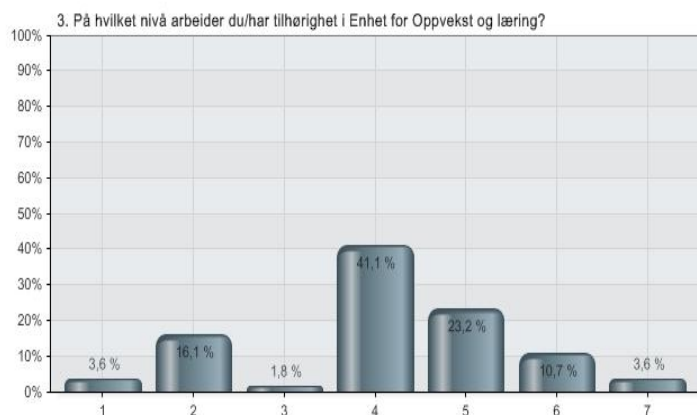
4.2 Resultater av spørreskjema

Her vil jeg fremstille mine vesentlige funn rettet mot problemstilling 2:

”I hvilken grad har Enhet for Oppvekst og læring bearbeidet de strategiske forutsetningene, og holdt fokus på de strategiske målene?”

Hvert spørsmål har i seg selv ingen spesiell verdi, men samlet kan flere gi en antydning om forholdene/kategoriene jeg forsker på. Jeg ser det ikke hensiktsmessig å fremstille et antall resultater. Da kunne jeg fremstilt et uendelig stort antall med resultater. Jeg har ikke hatt til hensikt å kunne kode svaralternativene. Jeg har kodet svarene til hver gruppe for å fremstille resultatet av modussvar. Jeg har funnet at det er mest hensiktsmessig å gruppere respondentene i tre hovedgrupper: politikere, ledelse og personal. Politikergruppen har en svært lav svarprosent: 13,2%. Det var kun to av 15 som svarte på spørreskjemaundersøkelsen. Denne gruppen har jeg dermed valgt å ikke vurdere på alle områder i min fremstilling. Dette drøftes i neste kapittel. Jeg fokuserer fremstillingen på de funn jeg har gjort som er mer generelle og de funn som er spesielt overraskende. Jeg har tillatt meg å ha ett spørsmål å vurdere resultatene opp mot. ”Kan funnene antyde om retningen av strategien har ført til en endring, stagnasjon eller tilbakegang av fenomenet i Enhet for Oppvekst og læring?” Dette spørsmålet har jeg benyttet fordi jeg personlig skulle holde fokus på mitt forskningstema. Hvis jeg fant at resultatet kunne vise noe annet, altså at det ikke viste noe om mitt forskningstema, kunne det faktisk hende at jeg kunne finne noe annet fenomen som hadde en årsak-virkning av forskningsområdet. Det kan være andre funn som ikke fremstilles her, og jeg må ta høyde for at dette kan være til stede. For ordens skyld presenteres resultatene i forhold til strategimålene i tabell 4.3. Disse strategimålene er underlagt kategoriene. Samsvar med dette fremstilles i neste kapittel.

Generelle funn:



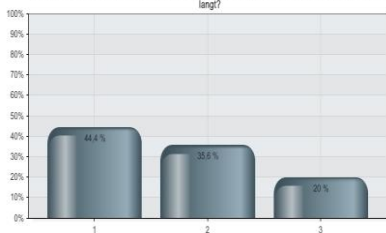
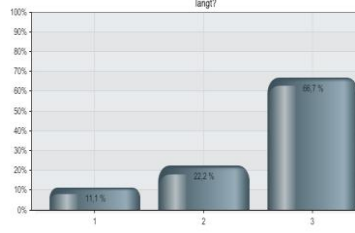
	Alternativer	Prosent	Verdi
1	Politiker	3,6 %	2
2	Administrasjon/Rektor/ Ass.rektor/Styrer	16,1 %	9
3	Merkantil	1,8 %	1
4	Lærer/Trinnleder	41,1 %	23
5	Førskolelærer	23,2 %	13
6	Assistent	10,7 %	6
7	Annet	3,6 %	2
	Total		56

4.2.1 God, tydelig og målrettet ledelse (SM-A)

Dette er Enhet for Oppvekst og læring sitt overordnede mål for det pedagogiske arbeidet. Dette er en ”suksessfaktor” for å drifte barnehager og skoler med god kvalitet. Strategimålet har retning mot hvordan ledelsen orienterer og kommuniserer målene og sitt mandat i retning av individuell og gruppebasert påvirkning. Sentrale begreper her er dialog, medarbeiderfokus og personlig utvikling, oppfølging og tilbakemeldinger. For å antyde i hvilken retning ledelsen har beveget seg fremstiller jeg funn fra ledergruppen og personalgruppen. Spørsmål 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 16 og 17 spørreskjemaundersøkelsen knytter seg direkte og indirekte mot dette målet. Her fremstilles funn fra ledergruppen og personalgruppen hver for seg.

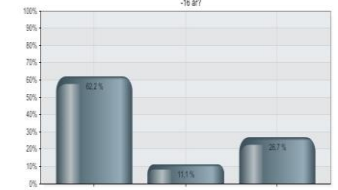
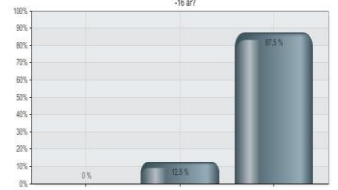

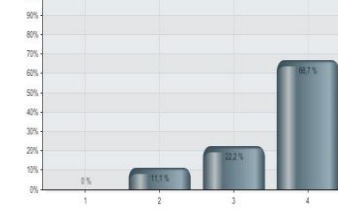
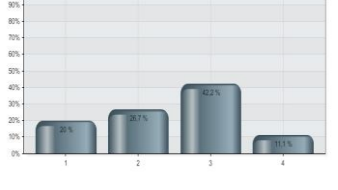
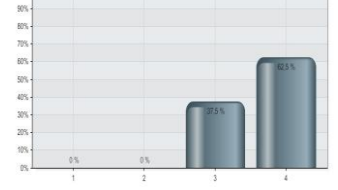
	Personal	Ledelse	Funn																				
4	<p>4. Hvordan vil du karakterisere ledelsesutviklingen i den nye organisasjonsstrukturen i Enhet for Oppvekst og læring i løpet av de siste tre årene?</p> <table border="1"> <tr><th>Rating</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>1</td><td>11.4%</td></tr> <tr><td>2</td><td>40.2%</td></tr> <tr><td>3</td><td>45.5%</td></tr> </table>	Rating	Percentage	1	11.4%	2	40.2%	3	45.5%	<p>4. Hvordan vil du karakterisere ledelsesutviklingen i den nye organisasjonsstrukturen i Enhet for Oppvekst og læring i løpet av de siste tre årene?</p> <table border="1"> <tr><th>Rating</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>1</td><td>89.3%</td></tr> <tr><td>2</td><td>11.1%</td></tr> <tr><td>3</td><td>0%</td></tr> </table>	Rating	Percentage	1	89.3%	2	11.1%	3	0%	<p>Hovedfunn: Personalgruppa oppfatter ledelsen er sprikende og at de ikke har noen endring.</p> <p>Ledelsen er svært positive, og føler den er veltilpasset, enkel og tillitsfull.</p>				
Rating	Percentage																						
1	11.4%																						
2	40.2%																						
3	45.5%																						
Rating	Percentage																						
1	89.3%																						
2	11.1%																						
3	0%																						
5	<p>5. I hvilken grad opplever du at strukturrendringene i Enhet for Oppvekst og læring har påvirket din bevissthet om et helhetssyn som tydeliggjør potensialet i å tenke helhetlig omkring barnets utvikling fra 0-16 år?</p> <table border="1"> <tr><th>Rating</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>1</td><td>40.2%</td></tr> <tr><td>2</td><td>11.1%</td></tr> <tr><td>3</td><td>28.7%</td></tr> </table>	Rating	Percentage	1	40.2%	2	11.1%	3	28.7%	<p>5. I hvilken grad opplever du at strukturrendringene i Enhet for Oppvekst og læring har påvirket din bevissthet om et helhetssyn som tydeliggjør potensialet i å tenke helhetlig omkring barnets utvikling fra 0-16 år?</p> <table border="1"> <tr><th>Rating</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>1</td><td>0%</td></tr> <tr><td>2</td><td>11.1%</td></tr> <tr><td>3</td><td>89.3%</td></tr> </table>	Rating	Percentage	1	0%	2	11.1%	3	89.3%	<p>Hovedfunn: Personal har ingen mening om de har utviklet et bevisst helhetssyn som tydeliggjør potensialet i å tenke helhetlig. Ledelsen er positiv og har utviklet kunnskapen og ser ringvirkningene av dette.</p>				
Rating	Percentage																						
1	40.2%																						
2	11.1%																						
3	28.7%																						
Rating	Percentage																						
1	0%																						
2	11.1%																						
3	89.3%																						
6	<p>6. Hvor godt kjenner du til en kvalitetsrettet plan for samarbeidsrutiner mellom skolebarnehage og hjem?</p> <table border="1"> <tr><th>Rating</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>1</td><td>17.8%</td></tr> <tr><td>2</td><td>31.1%</td></tr> <tr><td>3</td><td>31.1%</td></tr> <tr><td>4</td><td>20%</td></tr> </table>	Rating	Percentage	1	17.8%	2	31.1%	3	31.1%	4	20%	<p>6. Hvor godt kjenner du til en kvalitetsrettet plan for samarbeidsrutiner mellom skolebarnehage og hjem?</p> <table border="1"> <tr><th>Rating</th><th>Percentage</th></tr> <tr><td>1</td><td>0%</td></tr> <tr><td>2</td><td>11.1%</td></tr> <tr><td>3</td><td>22.2%</td></tr> <tr><td>4</td><td>66.7%</td></tr> </table>	Rating	Percentage	1	0%	2	11.1%	3	22.2%	4	66.7%	<p>Hovedfunn: Samarbeidsrutiner med hjemmet antyder en flat kurve for personal. I en viss grad vet de om dette. Ledelsen mener en plan er godt forankret og samarbeidet er en naturlig forutsetning.</p>
Rating	Percentage																						
1	17.8%																						
2	31.1%																						
3	31.1%																						
4	20%																						
Rating	Percentage																						
1	0%																						
2	11.1%																						
3	22.2%																						
4	66.7%																						

8	<p>8. I hvilken grad er du kjent med at oppfølgingen som gjøres for hvert enkelt barn/ elev er tilfredsstillende i forhold til et oppløpingsystem?</p>	<p>8. I hvilken grad er du kjent med at oppfølgingen som gjøres for hvert enkelt barn/ elev er tilfredsstillende i forhold til et oppløpingsystem?</p>	<p>Hovedfunn: Personalgruppen mener oppfølgingssystemet for hvert enkelt barn/ elev ikke er godt nok. Ledelsen har ulik erfaring, og det er ikke godt nok og det er godt forankret av ledelse og personal og det brukes konsekvent.</p>
9	<p>9. I hvilken grad opplever du/ kjerner til at vurderingspraksisen har utviklet seg fra å være læringsvurdert til å være mer rettet rundt måloppnåse med fokus på utvikling for det enkelte barn/ elev?</p>	<p>9. I hvilken grad opplever du/ kjerner til at vurderingspraksisen har utviklet seg fra å være læringsvurdert til å være mer rettet rundt måloppnåse med fokus på utvikling for det enkelte barn/ elev?</p>	<p>Hovedfunn: Noe utvikling av vurderingspraksisen i retning individuell oppfølging i begge grupper. Ledelsen er litt mer positiv.</p>
10	<p>10. I hvilken grad mener du/ kjerner du til at det i løpet av de siste tre årene er blitt mer tid til refleksjon rundt faglig og sosial praksis som fører til utvikling og forbedringer for alle som arbeider i barnehagen/ skolen?</p>	<p>10. I hvilken grad mener du/ kjerner du til at det i løpet av de siste tre årene er blitt mer tid til refleksjon rundt faglig og sosial praksis som fører til utvikling og forbedringer for alle som arbeider i barnehagen/ skolen?</p>	<p>Hovedfunn: Ikke mer tid til refleksjon. Ledelsen er litt mer positiv enn personalgruppen</p>
11	<p>11. I hvilken grad oppfatter du/ kjerner du til at ledelsen i løpet av de siste tre årene er blitt mer kompetent og mer tilgjengelig for veiledning og oppfølging av sine ansatte?</p>	<p>11. I hvilken grad oppfatter du/ kjerner du til at ledelsen i løpet av de siste tre årene er blitt mer kompetent og mer tilgjengelig for veiledning og oppfølging av sine ansatte?</p>	<p>Hovedfunn: Ingen spesiell endring, og veldig tilfeldig hos personal. Ledelsens hovedsvar er ”i liten grad”. Selv om denne kan være litt mer positiv.</p>
13	<p>13. Opplever/ mener du at ledelsen har et tydelig mandat som er gitt av politikere hvor målene for det pedagogiske arbeidet er godt forankret i forskningsresultater?</p>	<p>13. Opplever/ mener du at ledelsen har et tydelig mandat som er gitt av politikere hvor målene for det pedagogiske arbeidet er godt forankret i forskningsresultater?</p>	<p>Hovedfunn: Personalet opplever målene som litt politiske men mest forankret i forskning. Ledelsen oppfatter mandatet tydelig og at det er godt forankret.</p>
14	<p>14. Hvor godt kjenner du til/ vil du si at arbeidet med å implementere målene ”tidlig innsats” og ”Den gode timen” er blitt forankret i det som faktisk skjer i relasjonen mellom voksen og barn/ elev?</p>	<p>14. Hvor godt kjenner du til/ vil du si at arbeidet med å implementere målene ”tidlig innsats” og ”Den gode timen” er blitt forankret i det som faktisk skjer i relasjonen mellom voksen og barn/ elev?</p>	<p>Hovedfunn: Personalgruppen har en flat kurve, med hovedtyngden på ukjent vedrørende god undervisning og tidlig innsats. Ledelsen er delt. Noe implementert og daglig fokus, samarbeid.</p>
16	<p>16. Hva oppfatter du at det er største fokus på/er motivet i Enhet for Oppvekst og læring?</p>	<p>16. Hva oppfatter du at det er største fokus på/er motivet i Enhet for Oppvekst og læring?</p>	<p>Hovedfunn: Personalgruppen oppfatter at hovedfokus er økonomi og ledergruppen oppfatter at det er barna/ elevene som det er størst fokus på.</p>

17	<p>17. Hvordan vil du kategorisere virkningene av strukturendringene i Enhet for Oppvekst og læring så langt?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategori</th> <th>Prosent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>44.4%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>35.6%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table>	Kategori	Prosent	1	44.4%	2	35.6%	3	20%	<p>17. Hvordan vil du kategorisere virkningene av strukturendringene i Enhet for Oppvekst og læring så langt?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategori</th> <th>Prosent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>11.1%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>22.2%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>66.7%</td> </tr> </tbody> </table>	Kategori	Prosent	1	11.1%	2	22.2%	3	66.7%	<p>Hovedfunn: Personalgruppen har en flat kurve, men hovedvekt på at de ikke tenker over strukturendringene</p> <p>Ledergruppen har en oppfattelse av at virkningene av strukturendringene er fornuftig.</p>
	Kategori	Prosent																	
1	44.4%																		
2	35.6%																		
3	20%																		
Kategori	Prosent																		
1	11.1%																		
2	22.2%																		
3	66.7%																		

4.2.2 Helhetlig fokus på læring og utvikling fra 0-16 år (SM-B)

Dette strategimålet har retning mot personalets faglige arbeid i utviklingen av barna/elevne. Hva gjør personalet for å utvikle barna/elevne? Vurdering, dialog, helhetssyn, oppfølging er sentrale begreper som kan antyde noe om hvilken retning den helhetlige oppfølgingen av hvert enkelt barn går. For å kunne antyde denne har jeg sett på gruppene ”ledelse” og ”personal” som motkandidater på de mest aktuelle spørsmålene. De spørsmålene hvor jeg kunne finne noe som utmerket seg er 5, 6, 7, 8, 9, 14, 16.



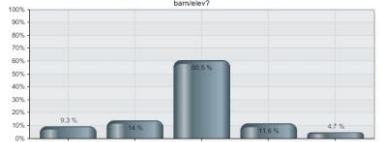
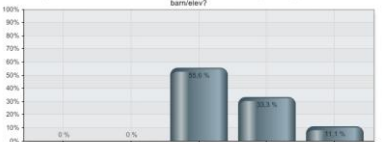
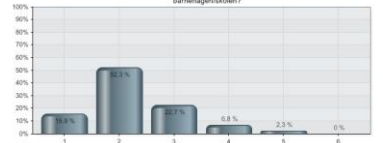
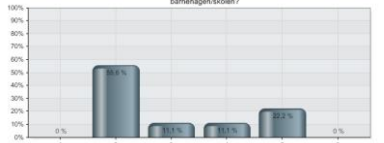


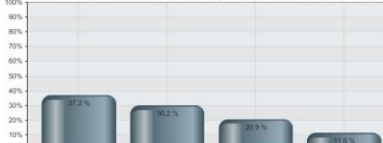

	Personal	Ledelse	Funn																				
5	<p>5. I hvilken grad opplever du at strukturendringene i Enhet for Oppvekst og læring har påvirket din bevissthet om et helhetssyn som tydeliggjør potensialet i å tenke helhetlig omkring barnets utvikling fra 0-16 år?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategori</th> <th>Prosent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>62.1%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>11.1%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>26.7%</td> </tr> </tbody> </table>	Kategori	Prosent	1	62.1%	2	11.1%	3	26.7%	<p>5. I hvilken grad opplever du at strukturendringene i Enhet for Oppvekst og læring har påvirket din bevissthet om et helhetssyn som tydeliggjør potensialet i å tenke helhetlig omkring barnets utvikling fra 0-16 år?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategori</th> <th>Prosent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>11.1%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>88.9%</td> </tr> </tbody> </table>	Kategori	Prosent	1	0%	2	11.1%	3	88.9%	<p>Hovedfunn: Personal har ingen mening om de har utviklet et bevisst helhetssyn som tydeliggjør potensialet i å tenke helhetlig. Ledelsen er positiv og har utviklet kunnskapen og ser ringvirkningene av dette.</p>				
Kategori	Prosent																						
1	62.1%																						
2	11.1%																						
3	26.7%																						
Kategori	Prosent																						
1	0%																						
2	11.1%																						
3	88.9%																						
6	<p>6. Hvor godt kjører du til en kvalitetsikret plan for samarbeidsrutiner mellom skole/barnehage og hjem?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategori</th> <th>Prosent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>17.8%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>31.1%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>31.1%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table>	Kategori	Prosent	1	17.8%	2	31.1%	3	31.1%	4	20%	<p>6. Hvor godt kjører du til en kvalitetsikret plan for samarbeidsrutiner mellom skole/barnehage og hjem?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategori</th> <th>Prosent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>11.1%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>22.2%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>66.7%</td> </tr> </tbody> </table>	Kategori	Prosent	1	0%	2	11.1%	3	22.2%	4	66.7%	<p>Hovedfunn: Samarbeidsrutiner med hjemmet antyder en flat kurve for personal. I en viss grad vet de om dette. Ledelsen mener en plan er godt forankret og samarbeidet er en naturlig forutsetning.</p>
Kategori	Prosent																						
1	17.8%																						
2	31.1%																						
3	31.1%																						
4	20%																						
Kategori	Prosent																						
1	0%																						
2	11.1%																						
3	22.2%																						
4	66.7%																						
7	<p>7. Opplever du/kjenner du til at innsats som gjøres for barnas utvikling i alderen 0-16 år er tilpasset hvert enkelt individ?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategori</th> <th>Prosent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>26.7%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>42.2%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>11.1%</td> </tr> </tbody> </table>	Kategori	Prosent	1	20%	2	26.7%	3	42.2%	4	11.1%	<p>7. Opplever du/kjenner du til at innsats som gjøres for barnas utvikling i alderen 0-16 år er tilpasset hvert enkelt individ?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategori</th> <th>Prosent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>33.3%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>66.7%</td> </tr> </tbody> </table>	Kategori	Prosent	1	0%	2	0%	3	33.3%	4	66.7%	<p>Hovedfunn: Personal har en flat kurve, med hovedfokus på tilrettelegging for hver enkelt. Ledelsen har størst fokus på tilrettelegging og at spes.ped ikke alltid er løsningen.</p>
Kategori	Prosent																						
1	20%																						
2	26.7%																						
3	42.2%																						
4	11.1%																						
Kategori	Prosent																						
1	0%																						
2	0%																						
3	33.3%																						
4	66.7%																						

8	<p>8. I hvilken grad er du kjent med at oppfølgingen som gjøres for hvert enkelt barn/lev er tilfredsstillende i forhold til et oppfølgingsystem?</p>	<p>8. I hvilken grad er du kjent med at oppfølgingen som gjøres for hvert enkelt barn/lev er tilfredsstillende i forhold til et oppfølgingsystem?</p>	<p>Hovedfunn: Personalgruppen mener oppfølgingsystemet for hvert enkelt barn/lev ikke er godt nok. Ledelsen har ulik erfaring, og det er ikke godt nok og det er godt forankret av ledelse og personal og det brukes konsekvent.</p>
9	<p>8. I hvilken grad opplever du/kjenner til at vurderingspraksisen har utviklet seg fra å være længsomt til å være mer rettet rundt måloppnåelse med fokus på utvikling for det enkelte barn/lev?</p>	<p>9. I hvilken grad opplever du/kjenner til at vurderingspraksisen har utviklet seg fra å være længsomt til å være mer rettet rundt måloppnåelse med fokus på utvikling for det enkelte barn/lev?</p>	<p>Hovedfunn: Noe utvikling av vurderingspraksisen i retning individuell oppfølging i begge grupper. Ledelsen er litt mer positiv.</p>
14	<p>14. Hvor godt kjenner du til/di du er arbeidstaker med å implementere målene "tidlig innsats" og "Den gode timen" er blitt forankret i det som faktisk skjer i relasjonen mellom voksen og barn/lev?</p>	<p>14. Hvor godt kjenner du til/di du er arbeidstaker med å implementere målene "tidlig innsats" og "Den gode timen" er blitt forankret i det som faktisk skjer i relasjonen mellom voksen og barn/lev?</p>	<p>Hovedfunn: Personalgruppen har en flat kurve, med hovedtyngden på ukjent vedrørende god undervisning og tidlig innsats. Ledelsen er delt. Noe implementert og daglig fokus, samarbeid.</p>
16	<p>16. Hva oppfatter du at det er største fokus på/er motivet i Enhet for Oppvekst og læring?</p>	<p>16. Hva oppfatter du at det er største fokus på/er motivet i Enhet for Oppvekst og læring?</p>	<p>Hovedfunn: Personalgruppen oppfatter at hovedfokus er økonomi og ledergruppen oppfatter at det er barna/elevene som det er størst fokus på.</p>

4.2.3 En lærende organisasjon (SM-C)

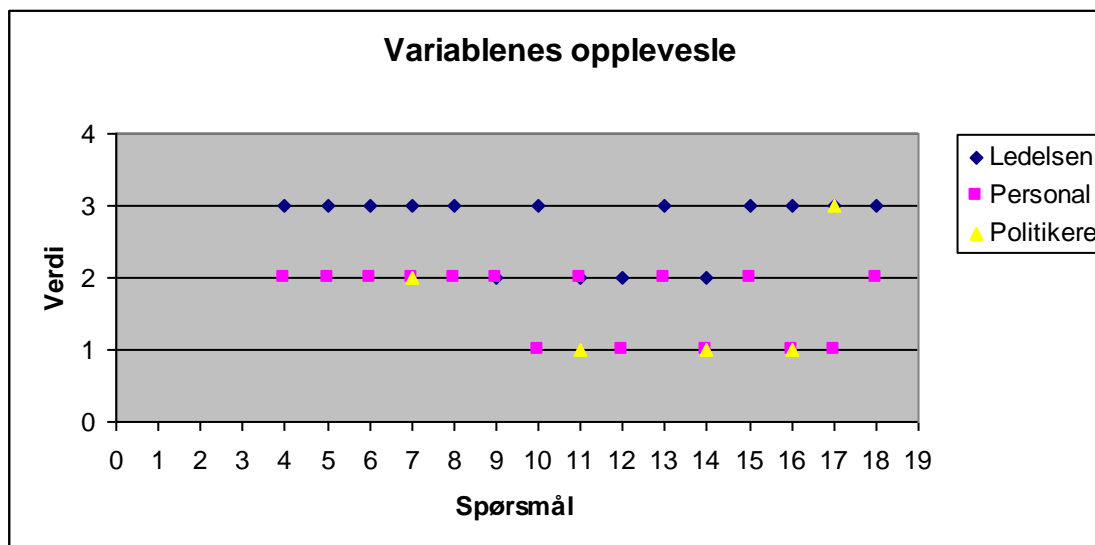
Dette strategimålet er et mål som betegner retningen hele enheten skal utvikle seg mot. Barnehagene og skolene i Eidskog skal hele tiden utvikle seg som en lærende organisasjon. I dokumentanalysen kommer det frem at omstruktureringen fordrer god pedagogisk virksomhet, og at kvalitetssystemet for barnehage og skole er et godt utgangspunkt for dette. Det presiseres at reflekterende dialog på flere nivåer som sentralt. Spørsmål som direkte knytter seg til dette strategiske målet er i hovedsak alle. For å kunne finne ut i hvilken grad ledelsen fokusert på dialog, har jeg sett på gruppene "ledelse" og "personal" som motkandidater i alle spørsmålene. De spørsmålene hvor jeg kunne finne noe som utmerket seg er 4, 5, 9, 10, 11, 14:

	Personal	Ledelse	Funn
4	<p>4. Hvordan vil du karakterisere ledelsesutviklingen i den nye organisasjonsstrukturen i Enhet for Oppvekst og læring i løpet av de siste tre årene?</p>	<p>4. Hvordan vil du karakterisere ledelsesutviklingen i den nye organisasjonsstrukturen i Enhet for Oppvekst og læring i løpet av de siste tre årene?</p>	<p>Hovedfunn: Sprikende og samme som tidligere i personalgruppen. Ledelsen er svært positive, og føler den er veltilpasset enkel og tillitsfull.</p>

5	<p>5. I hvilken grad opplever du at strukturendringene i Enhet for Oppvekst og læring har påvirket din bevissthet om et helsestays som tydeligger potensialet i å tenke helhetlig omkring barnets utvikling fra 0-16 år?</p> 	<p>5. I hvilken grad opplever du at strukturendringene i Enhet for Oppvekst og læring har påvirket din bevissthet om et helsestays som tydeligger potensialet i å tenke helhetlig omkring barnets utvikling fra 0-16 år?</p> 	<p>Hovedfunn: Personal har ingen mening, og ledelsen er positiv og har utviklet kunnskapen og ser ringvirkningene av dette.</p>
9	<p>9. I hvilken grad opplever du/kjenner til at vurderingspraksisen har utviklet seg fra å være læringsvurdert til å være mer rettet rundt målpraksise med fokus på utvikling for det enkelte barn/lev?</p> 	<p>9. I hvilken grad opplever du/kjenner til at vurderingspraksisen har utviklet seg fra å være læringsvurdert til å være mer rettet rundt målpraksise med fokus på utvikling for det enkelte barn/lev?</p> 	<p>Hovedfunn: Noe utvikling i begge grupper. Ledelsen er litt mer positiv.</p>
10	<p>10. I hvilken grad mener du/kjenner du til at det i løpet av de siste tre årene er blitt mer tid til refleksjon rundt faglig og sosial praksis som fører til utvikling og forbedringer for alle som arbeider i barnehagen/skolen?</p> 	<p>10. I hvilken grad mener du/kjenner du til at det i løpet av de siste tre årene er blitt mer tid til refleksjon rundt faglig og sosial praksis som fører til utvikling og forbedringer for alle som arbeider i barnehagen/skolen?</p> 	<p>Hovedfunn: Ikke mer tid til refleksjon. Ledelsen er litt mer positiv enn personalgruppen.</p>
11	<p>11. I hvilken grad oppfatter du/kjenner til at ledelsen i løpet av de siste tre årene er blitt mer kompetent og mer tilgjengelig for veiledning og oppfølging av sine ansatte?</p> 	<p>11. I hvilken grad oppfatter du/kjenner til at ledelsen i løpet av de siste tre årene er blitt mer kompetent og mer tilgjengelig for veiledning og oppfølging av sine ansatte?</p> 	<p>Hovedfunn: Ingen spesiell endring, og veldig tilfeldig hos personal, og i liten grad er hovedsvaret til ledelsen. Selv om denne kan være litt mer positiv.</p>
14	<p>14. Hvor godt kjenner du til/vil du si at arbeidet med å implementere målene "Idag mens" og "Den gode tiden" er blitt forankret i det som faktisk skjer i relasjonen mellom voksen og barn/lev?</p> 	<p>14. Hvor godt kjenner du til/vil du si at arbeidet med å implementere målene "Idag mens" og "Den gode tiden" er blitt forankret i det som faktisk skjer i relasjonen mellom voksen og barn/lev?</p> 	<p>Hovedfunn: Personalgruppen har en flat kurve, med hovedtyngden på ukjent. Ledelsen er delt. Noe implementert og daglig fokus, samarbeid.</p>

4.3 Total fremstilling

Her fremstiller jeg opplevelsene av spørsmålene i tre kategorier: positiv, negativ og ”midt i mellom”. Dette linjediagrammet viser hvordan politikerne, ledelsen og personal opplever de ulike spørsmålene. Dette er mine tolkninger av disse gruppene sin opplevelse. Det er modus på hvert spørsmål som antyder om tendensen er positiv (3), negativ (1) eller ”midt i mellom” (2). Jeg minner om at gruppen ”politikere” er svært lite reliabel (2 av 15 respondenter), men har valgt å vise deres opplevelse på de spørsmålene hvor det er en viss mulighet til å se deres egen samstemthet.



Figur 4.2. Linjediagram som viser variablenes opplevelse av hvert spørsmål.

Dette diagrammet viser at ledelsen har en mer positiv opplevelse av hvordan strategiområdene er implementert og fokusert på både for seg selv og for hele enheten. Personalgruppen er ikke fullt så positive. Likevel er tyngden av deres opplevelse og erfaring middels, den er ikke totalt negativ. Politikerne er positive i spørsmål 17, men generelt negative i sine opplevelser og kjennskaper. Vi ser total uenighet mellom ledelse og personal i spørsmål 10, 16 og 17. Vi ser enighet mellom personal og ledelse i spørsmål 9 og 11. Alle tre gruppene har ikke fullstendig enighet i noe spørsmål.

5. Drøfting av resultatene

Mitt hovedformål i prosjektet har vært å se hvordan skole- og barnehageledelsen i Enhet for Oppvekst og læring i Eidskog kommune benytter sin kunnskap for å gjennomføre skoleeiers strategiske ambisjoner for fagmiljøet i sine skoler og barnehager. Fokus har vært å undersøke om ledelsen har hatt fokus på innføring av de strategiske målene og strategiske forutsetningen som er beskrevet i dokumentet ”Utdanningspolitisk strategi 2009-2013”. For å kunne nærme meg noen svar, og antagelser, har jeg analysert dokumentet og ut fra denne analysen utformet et spørreskjema som er sendt ut til alle ansatte i enheten. Resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen viser at det kan være mangelfullt fokus på dette fenomenet i ledergruppen. I følge resultatene har personalgruppen ikke en opplevelse av at det har foregått en større strukturendring, og personalgruppen er ikke godt nok kjent med de ulike arbeidsoppgaver som er en følge av strukturendringen. Ledergruppen oppleves ikke nok inkluderende og tydelige av personalgruppen. Ledergruppen har derimot et annet syn. De er optimistiske og positive, de er trygge på at strukturendringen har bidratt til en positiv effekt for Enhet for oppvekst og læring. Det er et spenn mellom ledergruppen og personalgruppen i oppfattelse av virkningen av strategien. Dette skal jeg se nærmere på under drøftingen og om mulig finne årsak og virkning i dette forholdet.

En annen variable som er lite belyst i dette prosjektet, som var forutsett at skulle få mer oppmerksomhet, er politikergruppen. Her er det svært liten respons fra utvalget, slik at det blir svært lite hensiktsmessig å betrakte denne gruppen i stor grad.

En drøfting av de ulike fasene i forhold til teori kan bidra til å belyse problemstillingen. Jeg bruker i hovedsak teori fra kapittel 2 som basis for denne drøftingen.

5.1 Dokumentanalysen

For å få dypere kunnskap om strategien som Eidskog kommune hadde valgt for å utvikle oppvekstsektoren falt valget naturlig på dokumentet ”Utdanningspolitisk strategi 2009-2013”. Dette skal være et dokument som ”viser hvordan en helhetlig stasing kan heve kvaliteten i arbeidet med barn og unge” (Utdanningspolitisk strategi 2009-2013, s. 3). Ved første overblikk fikk jeg inntrykk av at dette dokumentet inneholdt mye tekst og lite handlingsrettet strategi. Jeg hadde forventet et dokument som viste en tydelig strategi hvor målene var klare, og at strukturen gjerne var inndelt etter nummerert struktur. Slik er dette dokumentet ikke. Med mitt utgangspunkt måtte dokumentet leses både den rette veien, og den ”gale veien”. Når dette var

gjort viste det seg at dokumentet hadde et innhold med en kjerne som er svært relevant i forhold til enhetens omstrukturering og ønske om fremtidige utsikter. Jeg skulle bruke resultatet av dokumentanalysen til å utforme spørsmål og svar i spørreskjemaundersøkelsen. Derfor måtte jeg få en absolutt forståelse av hele dokumentet, slik at jeg kunne forholde meg til problemstillingen. Det vil si at jeg måtte avklare hva som var de målbare strategiske målene og hvilke forutsetninger som ligger til grunn for dem. I en organisasjons arbeid med omstrukturering er det vesentlig at målene og midlene fremkommer svært tydelig gjennom bruk av ulike perspektiv og kunnskap om ”slaget” som kan komme til å skje underveis (Bolman & Deal 2009, Senge 1991). Slik kan ledelsen operasjonalisere omstruktureringen og utvikle en plan for sin enhet. Ligger det beregninger i dokumentets strategiske del som kan antyde hvordan de politiske målene skal bli til virkelighet? Dokumentet i så måte oppfatter jeg som innholdsrikt, men svært uklart. Det er et tungt dokument å jobbe med, slik at det muligens kan være vanskelig for ledergruppen å operasjonalisere strategimålene slik at de innpasses og tilpasses sin personalgruppe. Det kan også være at ledergruppen ikke ser dokumentet slik. For mitt videre arbeid kan det være at vesentligheter har uteblitt da jeg vurderer dokumentet som lite konkret og tungt å lese. Hvorvidt det er en samlet tråd i dokumentet er også vesentlig å si noe om. Strategidelen i dokumentet inneholder tiltaksmålene som er listet i tiltaksplanen. Men (u)strukturen gjør det uoversiktlig å finne strategimålene som er overordnet tiltaks mål. Dette krever en viss bruk av tid og analyse dersom man ikke kjenner dokumentet godt. Direkte henvisninger kunne vært brukt.

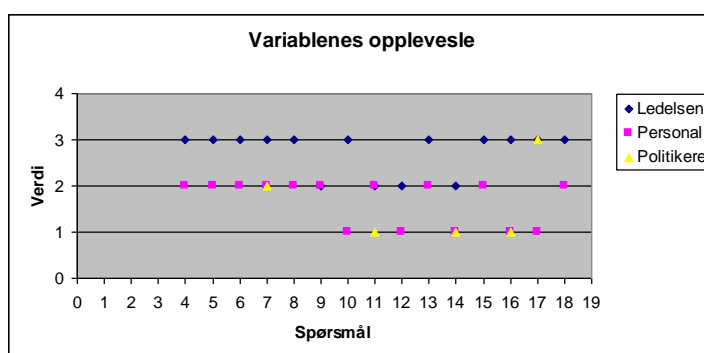
I dokumentets siste del, tiltaksplan (se vedlegg 1, s. 13) står kommunens og enhetens visjoner. Det kan virke som om visjonene står her fordi det er hensiktsmessig. Ingen steder i strategidelen vises det direkte til noen visjon, verken kommunens eller enhetens eller skole/barnehagen. Side 7 i dokumentet står det ”Etablering/klargjøring av felles verdigrunnlag og dannelse av en ny organisasjonskultur er en viktig arbeidsoppgave ved etablering av nye avdelinger bestående av et nytt personale”. Er det dette som viser til visjonen? Eller er det bare slik at skoleeier og administrasjon har en visjon, og denne er det opp til hver enkelt å forstå. Hvordan ledelsen og enheten skal arbeidet med å implementere visjonen er det ikke beskrevet noe om. Det blir dermed ingen konkrete sammenhenger for dette tema. Mulig skoleeier ikke har prioritert dette, eller at de anser det som uvesentlig å innarbeide visjonen strategidelen i dokumentet. Dette kan igjen føre til at ledelsen på skole og barnehage ikke ser nytten av å implementere visjonen blant personalet. Det kan føre til at noen ledere gjør dette og at andre ikke gjør dette.

Etter min gjennomgang og oppdeling av dokumentet, har jeg funnet at det er en gjennomgripelig sammenheng i dokumentet. Men det er ingen naturlige koblinger mellom strategidelen og tiltaksdelen. Dokumentet blir derfor krevende å forstå. Jeg stiller meg da følgende spørsmål:

Hvordan bruker ledelsen dokumentet og har ledelsen en egen konkret kortversjon? Eller er det som følgende spørsmål: Bruker ledelsen kun tiltaksplanen og evaluerer sitt arbeid mot resultatmålene? Kan det også være en mulighet at politikerne ikke kjenner til de vesentlige faglige aspektene i oppvekstsektoren og har derfor ikke krevd at dokumentet skal være mer tydelig på dette.

5.2 Spørreskjemaundersøkelsen

Det fremgår av resultatene av spørreskjemaundersøkelsen at gruppene av respondentene har ulik opplevelse av strategimålene og strategiforutsetningene som dokumentet inneholder. Dersom ledelsen hadde fulgt prinsippene om systemtenkning for å være en lærende organisasjon, skulle resultatene være mer samsvarende mellom gruppene. Personalet skulle hatt en bedre forståelse og mer erfaring med de konkrete tiltakene som er listet i dokumentets tiltaksplan. Hvorfor har de ikke det? Ledelsen har et mer positivt syn på opplevelse og erfaring med tiltakene, og de har en positiv opplevelse og erfaring med ledelsesutviklingen. Hva skyldes dette? Spørsmålene i spørreskjemaundersøkelsen er utarbeidet slik at de skal dekke tiltaksmålene i strategidokumentet så grundig som mulig. Svaralternativene er til dels vide, men likevel skulle jeg anta at man kan speile sin opplevelse og erfaring med dem. Slik mener jeg respondentene har gitt et svar som er tilnærmet sin kjennskap til strategien. Dette er igjen noe avhengig av interessen til utvalgsgruppen, og hvor mye den i utgangspunktet er kjent med omstruktureringen i enheten. Figur 7 (også gjengitt i kap. 4.3): *Total fremstilling* viser hvordan de tre gruppene av respondenter av svart på spørsmål 4-18.



Figur 4.2. Linjediagram som viser variablenes opplevelse av hvert spørsmål (1 neg, 2, middels 3 positiv)

Dersom ledelsen hadde fulgt de prosedyrer som er vesentlige i en omstrukturingsprosess, kan man anta at personalgruppen kunne hatt flere positive svar. Det er et fåtall respondenter som er

svært positive. Figuren kan gi et bilde av hvordan enheten arbeider i dag med tiltakene som er listet i dokumentets tiltaksplan (vedlegg 1, s. 13-19). Strategidokumentet skal vise ”hvordan en helhetlig satsing kan heve kvaliteten i arbeidet med barn og unge” (ibid, s. 3). Jeg tolker resultatet av figur 7 at enheten må jobbe med å implementere tiltakene gjennom strategimålene og strategiforutsetningene. ”God tydelig og målrettet ledelse” (ibid, s.3), er en suksessfaktor og bidrar til at driften av barnehage og skole gir god kvalitet. Resultatene viser at personalgruppen ikke har en opplevelse av at lederstrukturen er tydelig, oppfølging av hvert individ er ikke bra nok, vurderingspraksisen er ikke godt nok implementert, de har ikke mer tid til refleksjon og ledelsen veileder ikke nok. Dette er indikatorer som kan tyde på ledelsen ikke har nådd frem med sitt budskap. Mulig spørsmålene ikke er korrekte nok, eller at ledelsen ikke når frem til personalgruppen fordi det ikke er kultur for endring og utvikling i kommunen. Ledelsen har en mer positiv oppfattelse av ovenstående indikatorer. På spørsmål 9, om vurdering, svarer de likt. Dette kan tyde på at her erkjenner ledelsen at de ikke har arbeidet godt nok med denne indikatoren. Det kan være at dette tiltaket er igangsatt noe senere enn tenkt også. Det *kan* også være et bevis for at ledelsen ikke har nok kunnskaper om hvordan tiltakene skal implementeres, og at de underveis bare har sett på tiltaksplanen og ikke strategidelen i dokumentet. Andre vesentlige forhold kan være vesentlig å betrakte er bruk av referanserammer. Det er flere måter å tolke disse resultatene på. Som Bolman & Deal (s. 53,2005) sier ”dette krever en kombinasjon av ”analyse, intuisjon og kunstnerisk evne” Under forandringer er det viktig å ha klart for seg hvem som tar beslutninger. Klare strategiske planer som strukturerer problemene er en forutsetning slik at arbeidet med omstrukturering blir mest mulig klart, forutsigbart og rasjonell.

5.3 Helhetlig satsing

Spørreskjemaundersøkelsen den samme tendensen her som i punktet over. Ledelsen har en mer positiv oppfattelse av om enheten har nærmet seg målet om en helhetlig satsing. Dette punktet omhandler både personal og forholdet mellom personal og barna/elevene. Det mest overraskende funnet gruppens hovedfokus. Personalgruppen føler det er økonomi som er det største motivet, og ledergruppen mener barna/elevene er det største fokuset. Ledergruppen har et fokus som er i henhold til strategien og målet med strukturendringen. Men det kan virke som om de ikke har lyktes med å implementere dette og tilhørende kunnskaper i personalgruppen. Ser vi på spørsmål 7 vedrørende spesialpedagogikk og fokus om tilrettelegging har ledergruppen et syn som står i henhold til strategidokumentet. Mer fokus på tilrettelegging er sentralt. Personalgruppen har ikke dette fokuset, de mener at spesialpedagogikk er vesentlig fremfor tilrettelegging. Årsakene til at disse to gruppene har ulikt syn kan være mange. Det kan være en forklaring at personalgruppen holder godt på sine verdier, og at kulturen og innstillingen er

meget dyptsittende. Det kan også være at ledergruppen ser det som selvfølgeligheter at personalet er kjent med faglig oppdatering, og dermed ikke bruker tid på denne implementeringen. I henhold til dokumentet som sier at kompetente lærere er vesentlig for elevens og barnas utvikling. Ledelsen skal følge opp sine ansatte og gjennom veiledning og oppfølging. Ser vi på disse resultatene forstår jeg at ledelsen ikke har prioritert dette nok.

Kap. 5.1-5.3 viser en drøfting som begynner å ”gjenta” seg selv. Jeg ser det vesentlig å se på andre forhold som lærende organisasjon og antydninger om hvordan fremtiden kan forestilles.

5.4 Lærende organisasjon

Verken i spørreskjemaet eller direkte i dokumentanalysen er ”lærende organisasjon” er konkret tema. Grunnen til at dette diskuteres er at det i sentrale styringsdokumenter som St.meld nr. 30 ”Kvalitet i skolen” påpeker at oppvekstsektoren skal utvikles som en lærende organisasjon hvor dialogen er vesentlig. Dokumentet Utdanningspolitisk strategi 2009-2013 henviser til Kvalitetssystem for Oppvekst og læring, som uthever at også Enhet for Oppvekst og læring i Eidskog kommune skal utvikle seg som en lærende organisasjon. Se kap. 2.2.1 for mer teori. Den femte disiplinen, systemtenkning, skal binde sammen de fire andre disiplinene, og dette kan gjøres ved å føre dialoger og samtaler med de ansatte om verdiene som skal gi organisasjonen utvikling. Resultatene for personal og ledelse i spørreskjemaundersøkelsen viser (som drøftet i kap. 5.2) at ledelsen har en oppfattelse av at det er rom for dialog og refleksjon som fører til forbedringer. Personalgruppen har ikke det samme positive synet. De mener det ikke er mer tid til hverken refleksjon eller dialog med kollegaer, rektor/styrer eller elevene. Med dette som grunnlag kan jeg anta at Enhet for oppvekst og læring ikke utvikler seg som en lærende organisasjon. Dette kan tyde på at ledelsen ikke har klart for seg hvordan de skal utvikle enheten, at målene i strategidokumentet oppfattes som uklare. Men dette mener de at de har (spørsmål 15). Så derfor kan det være kunnskaper om hvordan man skal tilrettelegge for dialog. Det er utallige mulige årsaker til dette. Det vi ser er at enheten ikke utvikler seg som en lærende organisasjon.

5.5 Veien videre

Her føler jeg det er riktig å vurdere gruppen ”politikere” opp mot problemstillingen. Gruppen er i seg selv ikke et direkte målobjekt. Men når dokumentet som analyseres er politisk vedtatt, mener jeg de har en vesentlig tilknytting til prosjektets tema. Som diskutert over, er det mange årsaker til de resultatene som er fremkommet. Det kan også være at jeg tolker resultatene feil. Dersom jeg tar utgangspunkt i at tolkningen kan være som antydnet, har Enhet for Oppvekst og læring et stort spenn mellom ønsket målposisjon og den posisjonen de er i dag. Det kan være at ledelsen må vurdere noen tiltak i forbindelse med sin kunnskap om dialog og ulike relasjonsnivåer. Men jeg ønsker også å ansvarliggjøre politikerne som har vedtatt dokumentet. Så hvorfor responderer ikke flere på spørreskjemaundersøkelsen? Tatt i betraktning det som fremkommer i metoddelen vedrørende utvalg, kan det tyde på politikerne ikke ønsker å svare på denne undersøkelsen. Da stiller jeg meg følgende spørsmål: Har de ikke oversikt over dokumentet? Når enheten har tiltak å gjøre for å oppnå målene sine, er politikerne ansvarlige for at justeringer skal gjøres. Et vesentlig poeng her kan være at politikerne gjør økonomiske grep som følge at liten måloppnåelse i stedet for å vurdere utviklingen til fagmiljøet kunnskapsressurser. Denne undersøkelsen viser ikke hvordan økonomien har utviklet seg, men en del ledelsesteorier og modeller krever justeringer av intellektuell kapital mer enn økonomisk kapital. Dette kan være en vesentlig vurdering for å komme nærmere målene i enheten.


Dokumentet skal være det styrende, kommunens hovedplan, for utvikling av oppvekstsektoren. Med dette forsår jeg at strategimålene og forutsetningene skal ha en virkning på adferden i enheten i retning av måloppnåelse. Andre midler som enhetens ledelse bruker på sin vei mot måloppnåelse skal brukes som et middel underlagt strategien. Ledelsen bør derfor, uansett, hva de velger for metode ha kunnskaper om forutsetningene og målene som strategien henviser til. En annen drøftningsårsak kan være at ledelsen ikke er enig i strategimålene og forutsetningene som dokumentet inneholder. Dette er en form for motmakt til endringen som kan finne sted i mer eller mindre grad. Dette kan være en årsak til lav måloppnåelse, som toppledelsen må reagere på og sette inn de riktige tiltakene mot.

For at enheten skal utvikle seg som en lærende organisasjon kan enkelte faktorer i systemtenkningen være til hjelp for ledelsen. All forsinkelse som har ført til lav måloppnåelse bør evalueres og justeres i forhold til dialogutviklingen.

Diskusjonen viser at gruppene i problemstillingen, politikere, administrasjon og fagmiljø, har ulik opplevelse og erfaring vedrørende sin kapasitet og fokus for innføring av de strategiske målene i dokumentet. Totalt sett har respondentene samlet ikke oppnådd å innføre målene. Ingen

gruppe alene har oppnådd å innføre målene. Den gruppen som det kan se ut som om har en viss motivasjon og ulike erfaringer for å oppnå målene er ledelsen. Politikergruppen kan jeg si svært lite om. Fagmiljøet(personalgruppen) er den indikatoren som jeg mener viser hvor langt hele prosessen har kommet. Fagmiljøet har ikke forandret og utviklet sin kapasitet så mye som strategien har som mål. Når denne undersøkelsen gjennomføres er det verdt å merke seg at enhet for Oppvekst og læring er halvveis i struktureringsperioden. Denne skal vare frem til 2013. En omstruktureringsprosess er ikke mer vellykket enn sitt svakeste ledd. Ved å hente de vesentlige fasene fra modellen som fremstiller fokusområder i omstruktureringsprosesser kan man se hvilke tiltak ledelsen (og politikerne) kan fokusere på for å komme nærmere målene. Ledelsens våkenhet er vesentlig slik at de riktige tiltakene settes inn.

Utdrag fra tabell 2.3: Ulik faser og fortolkningsrammer i en omstillingsprosess (se kap. 2.3)

Kotter (1996)	Lewin (1947)	Bolman & Deal (2009)			
		Den strukturelle rammen	Human resource rammen	Den politiske rammen	Den symbolske rammen
4. Kommunikasjon av endring		Skape strukturer som støtter opp om endringsprosessen	Holde møter for å formidle retning framover og få tilbakemelding	Skape arenaer, bygge allianser, nøytralisere opposisjonen	Synlig eng ledelse, "dra i gang" seremonier
5. Etablering av grunnlag for massiv behandling		Fjerne eller endre strukturer og prosedyrer som støtter opp om det gamle	Sørge for opplæring, ressurser og støtte		Iscenesette "offentlige henrettelser" av "kontrarevolusjonære"
6. Utvikling og realisering av kortsiktige gevinster		Planlegge kortsiktige seirer		Sette inn ressurser og makt for å sikre tidlige seire	Feire og videreformidle tidlige tegn på suksess

Det er også vesentlig er å koble systemtenkningens fokus til denne diskusjonen. Figur 5.2 viser hvordan kulturen for fokus kan være når man legger systemtenkning til grunn for å oppfatte helheter.

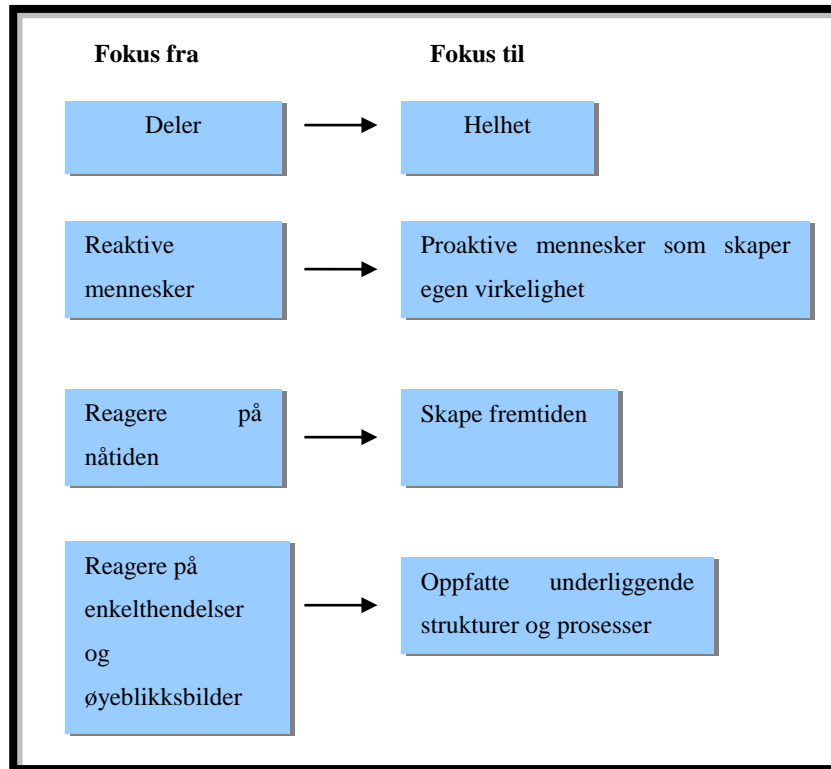


Fig.5.1: Systemtenkningens fokusområder. Fritt etter Senge (1999). Her illustreres systemtenkningens fokusområder slik jeg forstår Senge.

Dette kan brukes som et rammeverk for å se mønstrene i endringen. Med denne og andre modeller som grunnlag kan ledelsen finne støtte og struktur til å oppfatte helheten i prosessene. Slik kan man reagere på nåtiden og skape fremtiden. At det er et spenn mellom ledergruppen og fagmiljøet kan ha mange årsaker. Det som skjer nå, og som har skjedd, og vil skje i enheten har ikke bare oppstått den senere tid. Systemtenkning og bruk av andre modeller kan være en ”motgift” eller en ”vitamin” for å oppnå målene.

Når det har oppstått en ubalanse i Enhet for Oppvekst og læring slik resultatene her viser kan det være en årsak at ledelsen og politikere ikke har et prosessorientert syn basert på de relevante valgene for måloppnåelse. Konsekvensen av at Enhet for Oppvekst og læring ikke når målene er vanskelige å spå. Målene er i henhold til sentrale myndigheters strategi for utvikling av oppvekstsektoren. Konsekvensen kan være at Eidskogskolen fortsetter å sakte akterut i forhold til landsgjennomsnittet. Kulturen for læring i Eidskog har lavere verdi.

6. Konklusjon

Å forske på hvordan arbeidet med fokus på strategiimplementering blir ivaretatt i en oppvekstsektor er svært omfattende arbeid. Det er mer omfattende enn man kunne forestille seg. Det mye man ikke vet om hvordan ulike modeller, teorier og erfaringer virker i en offentlig institusjon. Andre variabler som ikke er belyst i særlig grad i dette prosjektet kan ha større betydning og være svært relevante for de funnene som jeg har gjort. I motsatt fall er det en del jeg vet om temaet i oppgaven. Derfor har jeg kunnet utarbeide prosjektet som det fremstår. Resultatene slik de fremstår er som følg av hva jeg ser er vesentlig å fremstille og som har størst relevans i forhold til problemstillingen. Det er stor grunn til å ha høy tillit til innholdet i dokumentet som er analysert da dette er et offentlig politisk vedtatt dokument. I hvilken grad min operasjonalisering av strategiene er god nok kan jeg ikke svare på i dette prosjektet. Spørreskjemaundersøkelsen viser funn som kan knyttes til opplevelse og erfaring hos respondentene.

Hovedfunnene går i retning av at enheten ikke har oppnådd de politiske tiltakene og den har heller ikke lykkes med implementeringen og forståelse av strategimålene. Det er flere funn som antyder at det kan være ledelsen som er direkte årsak til dette. Hvilke konkrete tiltak som ikke fungerer er det derimot mer vanskelig antyde. Dokumentet sier selv at ledelsen skal være god, tydelig og målrettet. Resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen antyder at ledelsen ikke oppnår dette kriteriet. Dokumentet sier også at enheten skal ha en helhetlig satsing, og at dette vil heve kvaliteten i arbeidet med barn og unge. Resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen antyder at det fremdeles må arbeides mot dette målet.

Avsluttende konklusjon i dette prosjektet kan beskrives kort. Enhet for Oppvekst og læring i Eidskog kommune har ikke nok fokus på hvordan kapasiteten i organisasjonen skal bidra til innføring av strategiske mål.

Videre arbeid for å kunne konkretisere tiltakene som kan bidra til høyere måloppnåelse er mange. Det kan antydes høyere kunnskap hos ledelse og politikere om vesenlige teorier om ledelse i lærende organisasjoner. Dessuten et inkluderende forhold til politikerne kan også bidra til høyere måloppnåelse. En endringsprosess er omfattende, og som teoriene viser til, er dette svært sammensatt. Ledelsen bør utvikle en trygg rolle overfor personalgruppen slik at tillitten til prosessen økes. Økt kunnskap om endringsledelse er svært sentralt i denne strukturendringen.

VEDLEGG

Vedlegg 1 Utdanningspolitisk strategi 2009-2013

Vedlegg 2 Kvalitetssystem Oppvekst og læring for barnehage og skole

Vedlegg 3 Informasjonsskriv til spørreskjemaundersøkelsen

Vedlegg 4 Spørreskjemaundersøkelsen

Vedlegg 1



EIDSKOG KOMMUNE

Enhet for oppvekst og læring



Utdanningspolitisk strategi

2009 – 2013

(Vedtatt av kommunestyret 18.6.2009)

Forord

Utdanningspolitisk strategi skal være kommunens hovedplan for utvikling av oppvekstsektoren, og grunnlagsdokumentet for målstyring av sektorens utvikling de neste fire årene. Tiltaksplanen er spesielt viktig som styringsverktøy.

Innholdsfortegnelse

Innledning	3
Strategiske satsingsområder.....	5
Oppvekstområder, idégrunnlag og organisering.....	5
Strukturendring - prosessbetraktning.....	6
Overordnet fokus for det pedagogiske arbeidet.....	6
Strukturendring Ledelse – tre oppvekstområder.....	7
Barnehageutvikling.....	8
Skoleutvikling	9
Pedagogisk ledelse – skolevandring.....	10
Tilpasset opplæring	10
Elev/foreldremedvirkning.....	11
Å kvalitetssikre gode samarbeidsrutiner og god kommunikasjon mellom skole og hjem er en viktig faktor for trivsel, trygghet og læring.....	11
Oppvekst og læring – ansvar for hele barnet.....	11
Kraftsenter.....	12
Tiltak for kvalitetsheving 2009 - 2013	13
Kommunens felles visjon:.....	13
Visjon for barnehagene i Eidskog:.....	13
Overordnet målsetting	13
Visjon for skolene i Eidskog:	13
Overordnet målsetting	13
Tiltaksplan 2009 - 2013	14
Oppvekst og læring	14
Ansvar for hele barnet	14
Oppvekstområder.....	15
Tiltak Barnehage 2009 - 2013	16
Tiltak Skole 2009 – 2013	18
Vedlegg	20

Innledning

Oppvekstsektoren i Eidskog står overfor store utfordringer knyttet kommunens vanskelige økonomiske situasjon og til et kraftig synkende barnetall de nærmeste årene:

Skolestartere

64 elever (6-åringer) begynte på skolen i høst.

Fødselstallene de siste år indikerer følgende antall skolestartere i årene framover:

2008: 67

2009: 57

2010: 53

2011: 50

2012: 44

2013: 54

2014: 42

Barnetallet i Eidskogs barnehager og skoler vil kunne synke med om lag 200 barn i løpet av kommende femårsperiode. Fødselstall er en noe usikker målestokk for fremskriving av elevtall. SSB opererer med ulike beregninger i forhold til en kommunes "vekstpotensiale". Uansett målemetode vil reduksjonen i antall barn Eidskog være dramatisk, og får direkte påvirkning på hvordan kommunen bør drive god barnehage og skole i nær fremtid.

Andre indikatorer

En gjennomgang av faglige resultater viser at våre barneskoleelever ligger omtrent på landsgjennomsnittet i basisfagene. Karaktergrunnlaget fra ungdomsskolen viser at en del av elevene sakker akterut i forhold til landsgjennomsnittet. Vi har et høyere antall elever med enkeltvedtak spes ped enn sammenlignbare kommuner. Fakta viser også at det i skoleåret 2008/2009 er omkring 80 elever i videregående skolealder, hjemmeværende i Eidskog, som har droppet ut av, eller ikke påbegynt studie/lærlingeordning.

Utdanningspolitisk strategi viser hvordan en helhetlig satsing kan heve kvaliteten i arbeidet med barn og unge

Ledelse

God, tydelig og målrettet ledelse av barnehager og skoler er en av de mest sentrale suksessfaktorene for å drifte barnehager og skoler med god kvalitet. Av betydning for utvikling av oppvekstsektoren i kommunen fattet Kommunestyret følgende vedtak i k-sak 139/08 pkt 13 - 15:

"13 Lederstrukturen i enhet oppvekst og læring omstruktureres. Det dannes to oppvekstområder henholdsvis oppvekstområde Skotterud og Magnor med virkning fra 1.8.2009, slik som definert i handlingsprogrammet. Skolene/barnehagene underlagt det enkelte oppvekstområde tituleres dermed som avdelinger i et oppvekstområde. Dette som et ledd i å se skolene og barnehagene under ett og tydeliggjøre Eidskogskolen og Eidskogbarnehagen som et begrep"

På bakgrunn av ovenstående vedtak har arbeidet videre følgende målsetning:

- Å legge til rette for en enhetlig administrativ drift av skole og barnehage, der det enkelte barn og den enkelte foresatte i størst mulig grad skal oppleve å tilhøre den samme skole og barnehage.
- Å legge til rette for en enhetlig pedagogisk drift i skole og barnehage, der felles pedagogiske satsningsområder sikrer en "rød tråd" i arbeidet med aldersgruppa 0-13 (16) år.

Fokus: Læring.

- Læring, mestring og personlig vekst danner grunnlag for trivsel, dannelse og motivasjon.

Personale.

- Ën barnehage – ett personale
- Ën skole – ett personale

Ett oppvekstområde – ett personale – felles pedagogisk fundament

"14 Lærertettheten vedtas i skolene til å følge gjennomsnitt for den Kostragruppe Eidskog tilhører, for 2009 gjelder snittet 11,5 i barneskolene og 10,6 i ungdomsskolen. Lærerårsverkene justeres etter denne normen fra 1.1 2009 i barneskolen og fra 1.8.2009 på ungdomsskolen."

"15 Endringer i skolestrukturen i Eidskog kommune vedtas til å følge denne tidsplan: (årstallene er definert etter skoleår)

- a. Fra skolestart 2009/2010: Ny ledelsesstruktur, to oppvekstområder.
- b. Fra skolestart 2010/2011: 1.klassetrinn fra Matrand og Tollefsbøl begynner på Skotterud skole. Fortsatt tre trinn på Matrand, og seks trinn på Tollefsbøl.
- c. Fra skolestart 2011/2012: Fortsettelse av planen for 2010/2011, 1.klassetrinn begge skolene begynner på Skotterud. Fortsatt to trinn på Matrand, og fem trinn på Tollefsbøl.
- d. Fra skolestart 2012/2013: Full sammenslåing av skolene fra skoleåret. Det vil si 2 skoler på henholdsvis Skotterud og Magnor.

- e. En eventuell iverksetting av endring av skolekretsgrenser utsettes ett år til 2010/2011”.

Strukturendringer kan fort bli et hinder for å tenke utvikling med fokus på læring og forbedring av læringsresultatene for den enkelte elev. Enhetens målsetting er å utnytte endringspotensialet som ligger forankret i kommunestyrets vedtak av 26.11.2008 med en positiv og inkluderende prosess

Overordnede mål for strukturendringen er slik:

- A Helhetlig fokus på læring og utvikling for fra 0 – 16 år
- A Barnet/eleven i sentrum

Virksomhetsplan for barnehagen og for grunnskolen 2009 - 2013, med tilhørende kvalitetssystem for barnehage og skole i Eidskog, danner et profesjonelt godt utgangspunkt for god pedagogisk virksomhet. Ved å trekke veksler på forskningsbaserte faktorer for hva som påvirker barnets læring, og hvordan vi kan optimalisere den enkeltes utviklingspotensiale danner vi grunnlaget for utviklingen i Eidskog i kommende 4-års periode.

Strategiske satsingsområder

Følgende punkter trekkes fram som satsingsområder, dette betyr ikke at det gode arbeidet med og fokus på utvikling av sosialkompetanse skal reduseres

- A Oppvekstområder, idégrunnlag og organisering.
- A Barnehageutvikling, basert på barnehagens rammeplans forventninger til læring i barnehagen. Hvordan utnytter vi dette i et positivt samspill med foresatte og skole, med ”tidlig innsats” som ledestjerne?
- A Skoleutvikling, basert på en forventning om bedring av elevenes faglige prestasjoner. Hvordan sikrer vi at flest mulig av undervisningstimene i Eidskogskolen er ”gode timer”?
- A Oppvekst og læring – ansvar for hele barnet.

Oppvekstområder, idégrunnlag og organisering

I en situasjon hvor det må drives barnehage og skole med synkende barnetall og synkende inntektsgrunnlag er det nødvendig å samle de administrative og pedagogiske krefter kommunen rår over på en mest mulig effektiv måte. Overgangen mellom barnehage og skole blir trukket fram som en viktig forbedringsfaktor for læringsarbeidet. Barnehagens

fornyede fokus på læring basert på "Rammeplan for barnehagen (2006) forsterker dette

Strukturendring - prosessbetraktning

En strukturendring fra avdelingsansvar fordelt på en ungdomsskole, tre rene barneskoler, ett oppvekstsenter og tre rene barnehager til tre oppvekstområder berører samtlige familier med barn i alderen 0 – 16 år i Eidskog, og alle ansatte i Oppvekst og læring.

Tre oppvekstområder

- A Skotterud
- A Magnor
- A Eidskog ungdomsskole

Dette påvirker en stor andel av Eidskog kommunes befolkning. Det er avgjørende at en slik prosess gis rammebetingelser som gir en rimelig mulighet for et tilfredsstillende resultat, der læring, læringsresultater, utdanning og dannelse fortsatt er første mandat.

Kriterier/gode rammebetingelser for en optimal strukturendringsprosess

Fra teorifeltet om endringsprosesser i organisasjoner er disse stikkordene gjengangere i forbindelse med grunnlag for vellykkede endringsprosesser:

- A Ledelse
- A Klar målsetting
- A En god prosess/informasjon
- A Tid/tålmodighet


Overordnet fokus for det pedagogiske arbeidet.

- A Læring, læringsresultater, utdanning og dannelse.

Ledelse

Ledelse framheves som en viktig faktor i veldrevne organisasjoner. I endringsprosesser stilles større krav til ledelse enn i ordinær daglig drift. Lederne må ha et klart mandat og en klar forventning fra skoleeier. Hun/han må eie målsettingen, ha god kjennskap til og kunnskap om tidsperspektivet og rammefaktorene som gjelder i endringsprosessen. Dette for å kunne lede og motivere det resterende personalet i retning av målsetningen, og stå tydelig og støtt i "endringshverdagen".

Personell



Forskning viser at den rammefaktoren som har størst betydning for elevens læringsutbytte er; læreren. Prototypen som trekkes frem er en faglig kompetent lærer med gode evner til å bygge sosiale relasjoner med sine elever.

Det er svært viktig å benytte tid på å finne ut hvilken faglig og menneskelig kompetanse som er nødvendig i de nye skolene. En strukturendring vil medføre endringer for alle ansatte både i barnehagen og i skolen. .

Etablering/klargjøring av felles verdigrunnlag og dannelse av en ny organisasjonskultur er en viktig arbeidsoppgave ved etablering av "nye" avdelinger bestående av et nytt personale. Arbeid med felles forståelse av "Virksomhetsplanene for barnehagen og grunnskolen" og tilhørende kvalitetssystem må stå sentralt. Tidsaspektet er en sentral faktor i forhold til å lykkes med organisasjonsendringer.

Strukturendring Ledelse – tre oppvekstområder

Ved å organisere Enheten for Oppvekst og Læring i tre "Oppvekstområder" vil grunnlaget for en sammensmelting av det beste fra to opplæringskulturer (barnehage og skole) gi grobunn for utviklingen av ny og mer helhetlig opplæring og oppfølging av det enkelte barn. Et helhetssyn som tydeliggjør potensialet i å tenke helhetlig omkring barnets utvikling fra 0 – 16 år. Strukturendring av ledelsesnivået bør speile denne helhetstankegangen. Dette gjøres best ved å organisere ledelsen av barnehage og skole på nytt med velfungerende lederteam

Rektor/styrer har en sentral rolle for å skape et godt, inkluderende læringsmiljø ved den enkelte barnehage/skole. Ved siden av førskole-/læreren er styrer/rektor den viktigste enkeltfaktoren som påvirker kvaliteten i opplæringen. Det vil være viktig å utvikle et system for ledelse av barnehage og skole som ivaretar gode arbeidsforhold for ledelsen. Et ledelsesteam som får i oppgave å arbeide aktivt for å implementere kommende strukturendring samtidig med et overordnet mål om å utvikle felles forståelse for barnets utvikling i de nye oppvekstområdene, og på den måten aktivt arbeide for å bedre de resultatmessige prestasjonene i Eidskogskolen.

Ved å endre oppgavene til merkantil funksjon og knytte merkantil hjelp til lederteamet, og ved å gi rektor økonomisk rapportansvar også for barnehagen vil både styrer og rektor få frigitt tid til å fungere som en utviklingsmotor i det pedagogiske utviklingsarbeidet i barnehagen og i skolen. Opprettelse av ass.rektorstilling (med styreroppgaver 40%) i oppvekstområde Skotterud gir rektor/styrer her tid til pedagogisk utviklingsledelse. Oppvekst og læring vil gjennom nyorganiseringen gis

bedre muligheter for en kvalitativt god utvikling i Eidskogs barnehager og skoler.

Godt fungerende lederteam utnytter teammedlemmenes sterke sider. Dette anses å være en suksessfaktor for å lykkes som lederteam. En skissert oppgavefordeling i lederteamet vil derfor kun være et veiledende utgangspunkt. Når lederteamet er godt etablert må det være fleksible muligheter til å fordele oppgavene mest mulig hensiktsmessig. Samarbeidet i lederteamet innenfor hvert oppvekstområde har til hensikt å effektivisere oppvekstområdets tid brukt til administrasjon, for å frigjøre tid til pedagogisk ledelse. Utvikling av merkantil funksjon er viktig i denne sammenheng

Bedre kunnskap om hverandres fagfelt sikrer gode overganger mellom barnehage og skole, og derigjennom bedre muligheter for tidlig intervensjon i forhold til ulike barns læringspotensiale. Dette gir bedre forutsetninger for å lykkes med Oppvekst og lærings overordnede mål:

- A Helhetlig fokus på læring og utvikling fra 0 – 16 år
- A Barnet/eleven i sentrum

Merkantil

Utvikling av Merkantil funksjon slik at skolens merkantilt ansatte får ansvar også for administrative oppgaver i barnehagen er et viktig satsingsområde i oppvekstområde modellen for å kunne frigjøre tid til pedagogisk ledelse for styrer og rektor. Større fokus på kompetanse og en digital arbeidshverdag for merkantil funksjon krever en fornyet stillingsbeskrivelse.(se vedlegg)

Barnehageutvikling

Enhet for Oppvekst og læring skal ha disse satsingsområdene i utvikling av barnehagen:

Overordnet:

- A Barnehageutvikling skal baseres på barnehagens rammeplans forventninger til læring. Vektleggelse av et positivt samspill med foresatte og skole, og med "tidlig innsats" som ledestjerne skal stå sentralt.

Ut i fra Rammeplanens arbeidsområder, har Eidskog barnehagene trukket fram 4 satsingsområder;



1. Språk kommunikasjon og tekst
2. Antall rom og form
3. Kropp, bevegelse og helse.
4. IKT i barnehagen

Barnehagens virksomhetsplan beskriver hvordan det skal arbeides metodisk med disse emnene.

Skoleutvikling

Enhet for Oppvekst og læring skal fokusere på kvalitetshevende tiltak angående skoleutvikling. Forskere peker på at den enkeltfaktoren som har størst betydning for elevenes utvikling er læreren. Kompetente skoleledere med tid til veiledning og oppfølging av sine ansatte er ofte den systemfaktoren som skiller gode og dårlige skoler

Hovedmålsetting:

- A Skoleutvikling basert på en forventning om bedring av elevenes faglige prestasjoner. Flest mulig av undervisningstidene i Eidskogskolen skal være "gode timer"

Elevprestasjoner har sammenheng med graden av oppfølging fra læreren, og på hvilken måte eleven og læreren i fellesskap reflekterer rundt læring og utvikling:

" Det mest lovende mediet for å fremme slike overordnede elementer i læreprosessen er utvikling av den dialogen mellom lærer og elever som utvikler en felles forståelse av hvordan læring skjer... dette utvikler selvtillit og egenverd ... og blir en drivkraft til læring resten av livet"

Doran og Cameron 1995

Vurdering av elevprestasjoner kan være:

- A Normativ – gruppering av elevenes prestasjoner i form av karakterer. Kan også betegnes "vurdering av læring"
- A Formativ – refleksjon rundt måloppnåelse med fokus på utvikling. Involvering av eleven selv en vesentlig faktor. Kan også betegnes "vurdering for læring"

Kjennetegn fra god formativ vurderingspraksis:

- A Læringsmål må meddeles og deles
- A Elevmedvirkning
- A Effektive spørsmålsstillinger
- A Egenvurdering og hverandrevurdering
- A Effektive framovermeldinger

Formativ vurdering fokuserer på samspeillet lærer elev. Det vil også være viktig å sette en standard for hva en god undervisningstime bør inneholde. Professor Thomas Nordahl ved Høgskolen i Hedmark har, med bakgrunn i obeservationsstudier, listet opp følgende kjennetegn:

. "Gode" timer

- A Entydige faglige mål som formidles til elevene
- A Kollektiv formidling i starten av timene
- A Tydelige beskjeder og instruksjoner
- A Elevene engasjeres, får med alle elevene, fokus på faget og læring
- A Sjekker om elever forstår, gir tilbakemeldinger
- A Bruk av ros og oppmuntring
- A Klar avslutning med oppsummering

Pedagogisk ledelse – skolevandring

Ønsker skoleleier endringer som betyr noe og som varer, må felles innsats for støtte og utvikling av lederskap prioriteres. Skolevandring er et ledelsesverktøy som skal bidra til å øke kvaliteten på støtte- og veiledningsarbeidet som leder gjør overfor den enkelte lærer. Skolevandring gir rektor tid til ønsket pedagogisk veiledning av personalet. Opplæring og informasjon må prioriteres før verktøyet tas i bruk. Skolevandring er et system hvor skolens ledelse må prioritere tid til observasjon av enkelt læreres undervisningspraksis, samtidig som det er et system for positiv feedback med den hensikt å utvikle best mulig undervisningspraksis for den enkelte

Tilpasset opplæring

"Tilpassing av undervisningen var den enkeltfaktor i læringsmiljøet som hadde størst betydning. Tilpassing var positivt relatert til karakterer, følelse av tilhørighet, elevenes vurdering av lærerne, motivasjon, innsats og evne til å planlegge eget arbeid."(Fra elevundersøkelsen 2007)

Eidskog har et høyt antall enkeltvedtak spesialundervisning. De siste årene omkring 9% av elevmassen. Dette kan være en indikator på at det ikke tilbys god nok tilpasset opplæring. Ses dette i sammenheng med elevprestasjoner under landsgjennomsnittet finner vi enda en indikator som styrker behovet for tidlig innsats i forhold til tilpasset opplæring og det spesialpedagogiske feltet

Forsterke skole

Mange elever både i barneskolen og i ungdomsskolen sliter med å innrette seg i forhold til ordinær undervisning. Læringsutbytte blir uforsvarlig lavt, og manglende kompetansemåloppnåelse resultatet. Et tilbud som baseres

på reel "likeverdig" og fleksibel undervisning, tilpasset den enkelte elev vil kunne styrke denne elevgruppens læringsutbytte. Det foreligger allerede et grunnlag å arbeide videre med

Elev/foreldremedvirkning

Deltakelse og brukarmedvirkning i barnehager og skoler er hjemlet både i lover, forskrifter og stortingsmeldinger. Rettighetene knytter seg både mot opplæring i demokratiforståelse, men er også et viktig redskap i utviklingen av den reflekterende selvsikre eleven

Foreldrene/de foresatte har hovedansvaret for egne barn og de har stor betydning for barnas motivasjon og læringsutbytte. Samarbeidet mellom skole og hjem er sentralt både i forhold til å skape gode læringsvilkår for den enkelte og et godt læringsmiljø i gruppen og på skolen.

"Hjemmet skal få informasjon om målene for opplæringen i fagene, elevenes faglige utvikling i forhold til målene og hvordan hjemmet kan bidra til å fremme elevenes måloppnåelse. Videre skal hjemmet ha informasjon om hvordan opplæringen er lagt opp og hvilke arbeidsmåter og vurderingsformer som brukes. Det må også legges til rette for at foreldrene/de foresatte får nødvendige opplysninger for å kunne delta i reelle drøftinger om utviklingen av skolen."

(Opplæringsloven. § 1-2 og forskriften kap. 3)

Å kvalitetssikre gode samarbeidsrutiner og god kommunikasjon mellom skole og hjem er en viktig faktor for trivsel, trygghet og læring.

Oppvekst og læring – ansvar for hele barnet.

Kommunestyret fattet den 26.11.2008 vedtak om fremdriftsplan for skolesammenslåing i Eidskog. I en situasjon med et kraftig synkende elevtall, svak kommuneøkonomi og flere små skoler er det viktig å lykkes med strukturendringer i oppvekstsektoren. Enhet for Oppvekst og læring satser på en prosess der skolesammenslåing kombinert med en strukturendring av sektoren hvor alle instanser som arbeider med barn og unge skal smelte sammen med et totalfokus på barnets oppvekst og utviklingsvilkår. Hovedideen er at det er det totale oppvekstmiljøet som har betydning for barnets utvikling. Ved et ensidig fokus kun på barnets tilbud i barnehagen og i skolen mangler det vesentlige påvirkningsmuligheter. En oppvekstsektor med et totalansvar bør være et best mulig utgangspunkt. I erkjennelse av at all virksomhet knyttet til det enkelte barn har betydning for barnets utvikling er det viktig at den kommunale organisasjonsstrukturen gir best mulig anledning for samarbeid. En strukturendring fra dagens der de ulike instanser som har barnet i fokus er fordelt på tre enheter, til at alt samles i enheten Oppvekst og læring vil være å optimalisere samarbeidsmulighetene, og danne et best mulig utgangspunkt for tidlig innsats for det enkelte barn.

Endringen vil berøre barnevern, helsesøster, miljøarbeidere, ungdomsrådet og kulturskolen. Et forsterket samarbeid mellom barnehage og skole i oppvekstområder står sentralt.

Kraftsenter

Å utvikle helsestasjonen til et kraftsenter for barn og unge med fokus på fysisk og psykisk helse for alle mellom 0 – 20 år vil være et viktig forebyggende grep i oppvekstarbeidet. Kraftsenteret kan være en møteplass i nærmiljøet, en pådriver for styrking av foreldrerollen og for tilrettelegging av nettverk, muligheter for åpen barnehage, samtalegrupper, forbedret kommunikasjon barn – foreldre med Marte Meo metodikk m.m

Tiltak for kvalitetsheving 2009 - 2013

Kommunens felles visjon:

"Vi skal ta ansvar for et sterkt og levedyktig samfunn –også for framtidens generasjoner."

Visjon for barnehagene i Eidskog:

- A Eidskogbarnehagen gir en livsglad, nysgjerrig og kreativ barndom

Overordnet målsetting

- A Barnet har et positivt selvbilde og handler med innsikt om hvordan andre føler.
- A Barnet har venner og trives i lek.
- A Barnet har skaperkraft og viser kreativitet.

Visjon for skolene i Eidskog:

- A Vi vet - vi kan - vi vil

Overordnet målsetting

- A Elevene skal utvikle sine kunnskaper og ferdigheter teoretisk, praktisk, sosialt og fysisk i et miljø basert på trygghet, trivsel, tillit, tilhørighet og toleranse.
- A Vi skal i samarbeid med foresatte legge til rette for å skape trygghet, trivsel, tillit, tilhørighet og toleranse i vår skole.

Nedenforstående tiltaksplan er operasjonalisering av den strategiske planen for utvikling av Oppvekstsektoren i Eidskog neste 4 år.

Tiltaksplan 2009 - 2013

Oppvekst og læring

Mål	Suksessfaktor	Resultatmål	Når
Balansert Målstyring Implementere BMS som vårt verktøy for målstyring. Oppvekst og læring pilot	Gjennomførte drøftinger og informasjon med politikere, ledelse, ansatte og tillitsvalgte Politisk forankring	BMS er tatt i bruk som styringsverktøy for Enheten.	2009

Ansvar for hele barnet

Mål	Suksessfaktor	Resultatmål	Når
Strukturendring Enhet for Oppvekst og læring har ansvar for barnehage, skole, barnevernstjenesten, helsesøstertjenesten, Marte Meo funksjonen, miljøarbeiderne og kulturskolen.	Gjennomførte drøftings- og informasjonsrunder. Politisk godkjenning	Forbedret samhandling for å heve kvaliteten på arbeidet med barn og unge i Eidskog Indikatorer: A Spes ped vedtak A Antall barnevern stiltak A Drop out fra vg skole	1.1.2010 Effekt mål settes mot 2012
Kraftsenter Etablere et kraftsenter for barn og unge	Prosjektgruppe utreder mulighetene for iverksettelse av idégrunnlaget om kraftsenter.	Kraftsenter etablert	2012

Oppvekstområder

Mål	Suksessfaktor	Resultatmål	Når
Strukturendring hvor det etableres tre oppvekstområder: Skotterud Magnor Ungdomsskolen	Avklare ny ledelse og oppgavefordeling Ny stillingsbeskrivelse Merkantil funksjon	Enhetlig administrativ drift av barnehage og skole	2009
		Enhetlig pedagogisk drift i barnehage og skole, felles pedagogiske satsningsområde er sikrer en "rød tråd" i arbeidet med aldersgruppa 0 – 16 år	2012

Tiltak Barnehage 2009 - 2013

Mål	Suksessfaktor	Resultatmål	Når
<p>Språk, kommunikasjon og tekst: Forebygging av lese og skrivevansker. Barnehagens oppgave er å vurdere barns språkutvikling og legge forholdene til rette for å skape optimale betingelser for tilegnelse av språk.</p>	<p>For å observere barnas språkutvikling benyttes observasjonsverktøyet TRAS. som et middel for kommunikasjon mellom barnhagen – hjemmet og overgangen til skolen</p>	<p>Alle barn i Eidskog observeres i Tras. Verktøyet er godt kjent hos foreldre og lærere på småskoletrinnet</p>	2009
<p>Antall, rom og form: De voksne i barnehagen har ansvar for å legge til rette for aktiviteter der matematikk er inkludert, men også for å se og ivareta den matematikken som inngår i all annen aktivitet i barnehagen.</p>	<p>Barnehagene i Eidskog har fokus på konkret matematikk i hverdagen. Det skal utarbeides en veileder for hvordan de voksne kan jobbe med barnet mot konkret matematisk forståelse.</p>	<p>Alle barn i Eidskog er trent i konkret matematisk arbeid før skolestart</p>	2011
<p>Kropp, bevegelse og helse Vektleggelse av varierte sansemotoriske aktiviteter både ute og inne, og et sunt kosthold skal gi barnet positiv selvoppfatning gjennom kroppslig mestring.</p>	<p>Retningslinjer for sunt kosthold i barnehagen utarbeidet. Kompetanseheving knyttet til sansemotoriske aktiviteter</p>	<p>Alle barn i Eidskog blir tilbudt et sunt kosthold. Alle barn i Eidskog har daglige økter med sansemotoriske aktiviteter</p>	2011
<p>IKT i barnehagen A Barnehagene skal la barna få oppleve at digitale verktøy kan være en kilde til lek, kommunikasjon og innhenting av kunnskap. A Administrasjons verktøy for administrasjon og kommunikasjon mellom barnehagens ledelse, ansatte og foresatte tas i bruk.</p>	<p>Gjennomført IKT prosjekt som med utarbeidet veileder for bruk av IKT i Eidskogbarnehagen Nødvendig opplæring gjennomført</p>	<p>Alle barn i Eidskog har grunnleggende kompetanse på bruk av digitale verktøy til lek, kommunikasjon og kunnskapsinnhenting. Digitale verktøy er tatt i bruk som et kommunikasjonsverktøy med foreldrene</p>	2010 2010
<p>Hjem-Barnehage Ha en plan for foreldremedvirkning som</p>	<p>Gjennomføre drøftinger med</p>	<p>Opplevelse av god kommunikasjon og</p>	2012

synliggjør foreldres deltakelse og ansvar i barnehage og grunnskole Sørge for at barnehagen og skolen legger til rette for medvirkning i barn og unges egen utvikling og læring	EKFU/FAU på skolene om mål og innhold Tema på felles foreldremøter og i personalgruppene	medvirkning. Score <landsgjennomsnittet på brukerundersøkelser	
--	---	--	--

Tiltak Skole 2009 – 2013

Mål	Suksessfaktor	Resultatmål	Når
Vurderingspraksis: Elever og foresatte i Eidskogskolen skal oppleve en vurderingspraksis der eleven/foresatte har medinnflytelse for å forbedre læringsgrunnlaget	Med bakgrunn i forskning på formativ vurderingspraksis igangsette et vurderingsprosjekt høsthalvåret 2009 med utarbeidelse av vurderingskriterier/metode for Eidskogskolen	Alle elever i Eidskog utvikler god formativ vurderingskompetanse	2010
<p>”Gode” timer skal være en standardforventning til ”den gode timen” i Eidskogskolen:</p> <ul style="list-style-type: none"> A Entydige faglige mål som formidles til elevene A Kollektiv formidling i starten av timene A Tydelige beskjeder og instruksjoner A Elevene engasjeres, får med alle elevene, fokus på faget og læring A Sjekker om elever forstår, gir tilbakemeldinger A Bruk av ros og oppmuntring A Klar avslutning med oppsummering 	Gjennomførte drøftinger og kompetansetiltak i personalgruppene omkring ”Den gode timen”/klasseledelse	Flest mulig av Eidskogtimene er ”gode timer”	2011
”Skolevandring” tas i bruk sammen med løsningsfokusede medarbeidersamtaler, som lederverktøy i skoleutviklingsarbeidet.	Gjennomførte drøftinger og kompetansetiltak i personalgruppene omkring ”Skolevandring”	Lederverktøyet skolevandring er tatt i bruk.	2009/2010
<p>Tidlig innsats</p> <p>Med fokus på tidlig innsats og gode rutiner knyttet til overgangen mellom barnehage og skole skal det arbeides for å redusere antall enkeltvedtak spesialundervisning</p>	Samarbeidsprosjekt ”Tidlig innsats” igangsettes høsthalvåret 2009. Samarbeidspartnere er bhg/skole/gpps/barnevern/helsesøster/Marte Meo	Antall enkeltvedtak spes ped >6,5%	2012
Forsterket skole Et skoletilbud som retter seg mot elever som ikke har	Forsterket skole skal være et av temaene i	Forsterket skoletilbud	2012



utbytte av ordinær undervisning	samarbeidsprosjektet "Tidlig innsats"	igangsatt	
IKT i skolen A LMS plattformen It`s learning skal benyttes i kommunikasjon og læringsarbeidet for den enkelte elev A Administrasjons verktøy for administrasjon og kommunikasjon mellom skolens ledelse, lærerne og foreldre tas i bruk. A FEIDE ¹ godkjenning – alle skolene skal FEIDE godkjennes	Veileder for implementering av It`s learning utarbeides med erfaring fra ungdomsskolen. Nødvendig opplæring gjennomført Gjennomføre FEIDE godkjenningsprosjekt.	Digitale verktøy er tatt i bruk som kommunikasjon skanal i lærings og administrasjons arbeidet mellom ledelse, elev og foreldre på alle skolene. Prosjekt gjennomført og utfordringer budsjettert	2010 2010
Leksehjelp Utvikle modeller for leksehjelp som et fast tilbud til alle elevene i Eidskog	A Gjennomført arbeidstidsforhandlinger A Starte ulike modellforsøk på skolene	Enighet om ny arbeidstidsordning Enighet om vår modell	2009 2012
Hjem-skole Ha en plan for foreldremedvirkning som synliggjør foreldres deltakelse og ansvar i barnehage og grunnskole Sørge for at barnehagen og skolen legger til rette for medvirkning i barn og unges egen utvikling og læring	Gjennomføre drøftinger med EKFU/FAU på skolene om mål og innhold Tema på felles foreldremøter og i personalgruppene	Opplevelse av god kommunikasjon og medvirkning. Score <landsgjennomsnittet på brukerundersøkelser	2012
Foreldreskole Tilby ulike "kurs" for foreldregruppene på Småskoletrinnet, mellomtrinnet og ungdomstrinnet. Både pedagogisk/sosial tilnærming og rene fagkurs, eks matematikk for ungdomsskolen	Utvikle kursplan i samarbeid med EKFU. Enighet om ressursbruk/arbeidstid med utdanningsforbundet	Utarbeidet kursplan, og igangsettelse	2011

¹ FEIDE – Felles Elektronisk Identitet

Vedlegg 2



Kvalitetssystem
Oppvekst og læring
for
barnehage og skole

Vedtatt k-styret 23.9.2008

Innledning - Forsvarlig system

Opplæringsloven § 13-10 andre ledd pålegger skoleeier å ha et forsvarlig system for vurdering av hvorvidt skoleeier følger opp og overholder kravene i lover og forskrifter. I tillegg til at systemet skal sikre oppfølging av disse vurderingene, skal det dessuten sikre oppfølging av resultatene fra de nasjonale kvalitetsvurderingene som departementet gjennomfører med hjemmel i opplæringsloven § 14-1fjerde ledd.

§ 2-1, 2-2 og 2-3 i forskrift til opplæringslova omhandler virksomhetsbasert vurdering, rapportering og bruk av nasjonale undersøkelser om skolemiljøet:

“Skolen og lærebedrifta skal jamleg vurdere i kva grad organiseringa, tilrettelegginga og gjennomføringa av opplæringa medverkar til å nå dei måla som er fastsette i Læreplanverket for Kunnskapsløftet. Skoleeigaren har ansvar for å sjå til at vurderinga blir gjennomført etter føresetnadene” (§ 2-1).

Skoleeier står fritt til selv å utforme dette systemet, men et forsvarlig system skal være egnet til å avdekke mangler i forhold til regelverket, og det skal sikre gode oppfølgingstiltak.

Elementer i et forsvarlig system

Følgende elementer bør inngå i et forsvarlig system for vurdering av om kravene i regelverket blir oppfylt:

- Oversikt over lover, forskrifter og relevante styringsdokumenter i forhold til regelverkets gjennomføring.
- Beskrivelse av virksomhetens hovedoppgaver, organisering og myndighetsfordeling (eks: delegasjonsreglement). Ansvarslinjene og myndighetsfordelingen mellom de ulike ansvarsnivåene må være klargjort.
- Rutiner for å sikre at alle i virksomheten har kompetanse til å vurdere regelverket og til å ivareta oppgaver de er gitt i systemet som ledd i skoleeiers oppfyllelse av regelverket.
- Rutiner for å sikre informasjonsflyt i virksomheten for rapporteringer og tilbakemeldinger.
- Beskrivelse av rutiner eller andre tiltak som er egnet for å bekrefte god tilstand - og/eller avdekke og forebygge manglende overholdelse av gjeldende lover og forskrifter.

- Beskrivelse av rutiner for å rette opp og forbedre forhold som er oppdaget, samt rutiner for oppfølging av ulike kvalitetsvurderinger.
- Beskrivelse av rutiner for oppfølging av kritiske områder i opplæringsvirksomheten.
- Beskrivelse av ledelsesansvar for gjennomgang, oppdatering og bruk av systemet for å sikre at det fungerer som forutsatt og bidrar til kontinuerlig forbedring i virksomheten.

Systemet skal kunne dokumenteres skriftlig.

Barnehage og skole i ett kvalitetssystem

Fra 01.mai 2008 har Eidskog kommune organisert barnehage og skole i enheten "Oppvekst og læring". Hovedhensikten med dette er å sikre en mer helhetlig oppfølging og ressursutnyttelse ved å se barnehage og skole som ett felles opplæringsløp. Det kan være hensiktsmessig å operasjonalisere satsingen på helhet gjennom å belyse barnehagenes – barneskolenes – ungdomsskolen delansvar for dette. For å raskt komme noen skritt videre i denne tankegangen bør det helhetlige kvalitetssystemet vi skal utarbeide også ta utgangspunkt barnehagens rammeplan, Barnehageloven og virksomhetsplan for barnehagene i Eidskog. Vi fremstår mer enhetlig og sterkere med ett felles system. I forskrift til barnehageloven står det at barnehagen jevnlig og systematisk skal vurderes, beskrives, analyseres og fortolkes i forhold til kriterier gitt i barnehageloven, rammeplanen og eventuelle lokale retningslinjer og planer.

Barnehageloven § 7 Barnehageeiers ansvar

"Bestemmelsen stadfester og klargjør barnehageeiers ansvar. Bestemmelsen gjelder både kommunale og ikke-kommunale barnehageeiere. Når det gjelder de kommunale barnehagene, presiserer bestemmelsen de oppgaver kommunen har som eier i motsetning til som myndighet.

Barnehageeier skal påse at barnehagene drives i samsvar med gjeldene regelverk."

Samtidig sier lov og forskrift at det skal være rom for stor lokal tilpasning. Årsplan for barnehagen har flere funksjoner:

- Arbeidsredskap for barnehagens personale for å styre virksomheten i en bevisst og uttalt retning
- Utgangspunkt for foreldrenes mulighet til å kunne påvirke innholdet i barnehagen
- Grunnlag for kommunens tilsyn med barnehagen
- Informasjon om barnehagens pedagogiske arbeid til eier, politikere, kommunen, barnehagens samarbeidspartnere og andre interesserte

Det har vært lite forskning i barnehagefeltet, men barnehagen bærer på tradisjoner, sammensatt kompetanse, inneforståthet og taus kunnskap som er viktig å sette ord på og reflektere over for å legge grunnlaget for videre kvalitetsutvikling

Lærende organisasjon

Den viktigste delen av kvalitetssystemet er ikke å sette mål og vise disse i ulike måleindikatorer, men hvordan resultatene blir benyttet til å sette nye mål gjennom et gjennomarbeidet og godt kjent system for virksomhetsbasert vurdering. Målet for barnehagene og skolene i Eidskog må være at vi hele tiden utvikler oss som en lærende organisasjon.¹

I en lærende organisasjon står dialogen i førersetet. Tid til reflekterende dialog på flere nivåer er sentralt. På et vis kan vi si at vi bør ha et dialogbasert kvalitetssystem.

Virksomhetsbasert vurdering

Hensikten med virksomhetsbasert vurdering er at opplæringsstedet selv skal skaffe seg kunnskap om egen virksomhet og systematisk gjennomarbeide og vurdere sine erfaringer. Formålet er å bli sikrere og bedre når det gjelder planlegging, sette utviklingsmål, ta avgjørelser, gjennomføre og følge opp arbeidet i organisasjonen.

Virksomhetsbasert vurdering skal både gi grunnlag for å kunne informere om og dokumentere arbeidet som er gjort, og peke på tiltak på ulike nivåer for å forbedre læringsmiljøet og læringsutbyttet for det enkelte barn.

Virksomhetsbasert vurdering er omtalt i forskriften til grunnskoleloven (rundskriv F-107-97):

"Skolen skal jamleg vurdere i kva grad organiseringa, tilrettelegginga og gjennomføringa av opplæringa medverkar til å nå dei mål som er fastsette i den generelle delen av læreplanen og dei einskilde læreplanane for fag."

"Virksomhetsplanen for Barnehagen og for Grunnskolen danner grunnlaget for den virksomhetsbaserte vurderingen. Det er viktig å legge til rette for en strukturert gjennomgang av resultatene fra egen virksomhet, med hensikt å lage nye utviklingsmål. Hele kollegiet må delta i refleksjoner og

¹ (De som ønsker å lese mer om lærende organisasjon kan google på Nonaka og Takeuchi, P. Senge og Argyris og Schön)

vurderinger av egen enhets resultater. Et nært samarbeid med tillitsvalgte, overordnet ledelse og representanter for skoleeier, slik at refleksjonene knyttet til ulike resultatindikatorer foregår i en trygg og utviklende atmosfære er en sentral suksessfaktor for utvikling.

Det virksomhetsbaserte vurderingssystemet skal fungere på avd. - team/barnehage - skole/barnhage - skoleeiernivå. Med bakgrunn i målstyringstankegangen skal det minimum settes konkrete mål for den enkelte barnehage/skole, slik at den enkelte leder har et funksjonelt mål å arbeide mot for sin egen virksomhet.

Kvalitetssystemet

Barnehage

Barnehageplan for Eidskog kommune og Rammeplan for barnehagene vektlegger fagrelatert læring i større grad. Sentrale elementer som skal vektlegges i arbeidet er:

- Barn bør få oppleve at digitale verktøy kan være en kilde til lek, kommunikasjon og innhenting av kunnskap
- Arbeide med skolens fagområder må tydeliggjøres i barnehagens virksomhet

Felles satsningsområder for barnehagene i Eidskog basert på Rammeplanen.

1. Kommunikasjon, språk og tekst
2. Sosial kompetanse
3. Antall rom og form
4. Kropp, bevegelse og helse
5. Kunst, kultur og kreativitet
6. Natur, miljø og teknikk
7. Etikk, religion og filosofi
8. Nærmiljø og samfunn
9. Lek
10. Barns medvirkning
11. Foreldremedvirkning

Dokumentasjon og vurderingsarbeidet slik det er beskrevet i barnehageplanen prioriteres mot fagområdene over. Dette arbeidet bør være tema i foreldresamtaler.

Barnehagens årsplaner må tydeliggjøre hvordan det arbeides pedagogisk med ovennevnte fagområder.

Skole

Virksomhetsplan for grunnskolen vektlegger følgende mål/verdier knyttet til opplæringsarbeidet i Eidskog.

Alle ansatte i grunnskolen i Eidskog er forpliktet til å jobbe målbevisst for:

- Læring og undervisning skal bygge på klart definerte undervisningsmål i tråd med K-06.. For å sikre størst mulig likhet i målverktøyene er det utarbeidet felles kommunale planer i basisfagene norsk, matematikk og engelsk. Delmål for emner, enkeltøkter og perioder innenfor de ulike fagene utarbeides og klargjøres gjennom *arbeidsplaner*.
- Videre skal undervisningen i grunnskolen i Eidskog være tuftet på følgende prinsipper:

MAKVISE.

Motivasjon
Aktivisering
Konkretisering
Variasjon
Individualisering
Samarbeid
Evaluering

I det daglige arbeidet med elevene skal vi legge vekt på:

- **Tydelige målsettinger.**
Langsiktige kunnskapsmålsettinger gjeldende for 2 til 3 år er gitt i K-06.
- Kortsiktige målsettinger for elevene utarbeides i forhold til fag, emner og undervisningsøkter. Strukturert inndelt (taksonomi) i kunnskapsmål, ferdighetsmål og holdningsmål.
- Sosiale målsettinger utarbeides og tydeliggjøres for både elever og foresatte. Hjertevekstprosjektet, Lions Quest – Det er mitt valg, Steg for steg osv. er redskaper for å arbeide med valgte målsettinger.
- **Involvering.**
Involveringspedagogikk kan noe forenklet forklares ved at den ansvarlige voksne må "bry seg", på godt og vondt.

Tiltak: Klassemøter, samtaler med hjem, omsorgsmessig tilnærming.

- **Kommunikasjon/dialog.**

Arrangere elevsamtaler, avhengig av modning – definere målsettinger og evaluere elevenes arbeid i forhold til målsettingene. *Tiltak: Uformelle samtaler med elevene i friperioder.*

Uformell tilbakemelding/drøfting av arbeid/atferd.

- **Medbestemmelse.**

Elevene får innflytelse på egen skolesituasjon, avhengig av modning.

- **Elevens interesser.**

Den ansvarlige voksne må gjøre seg kjent med elevenes interesser. Denne kunnskapen kan seinere brukes systematisk i læringsarbeidet. Enten som utgangspunkt for arbeidet, eller for å vekke interesse for arbeidet som skal gjøres.

- **Refleksjon/egenvurdering/selvinnsikt.**

I alle situasjoner vi omgås elevene, bør den ansvarlige voksne forsøke å stimulere evnen til å tenke over egen atferd/ eget arbeid. Å bevisstgjøre elevene i forhold til læringsstrategier, blir her avgjørende.

Tiltak: dialog, hvordan stille de rette spørsmålene?

- **Reelt ansvar.**

For begrepet ansvar foreligger utallige definisjoner. Hovedsaken er at med ovenfornevnte menneskesyn, utvikles elevene til ansvarsbevisste mennesker som ønsker å ta ansvar. Derfor er det vår plikt å **trene** elevene i å ta ansvar for seg selv og sitt, samt å gi dem dette ansvaret, avhengig av modningsnivå. Skolens mål skal være å utvikle evnen til ansvarsfølelse.

Med ansvar følger alltid plikter og krav. Pliktene og kravene skal følges opp med naturlige konsekvenser.

- **Naturlige konsekvenser.**

En konsekvens er pr. definisjon en reaksjon/sanksjon, positiv eller negativ, som har nær tilknytning til den handlingen som er utført. Konsekvenser bør også være klarlagt på forhånd.

- **Rødt skjema.**

Ved brudd på ordensreglementet, følges bruddene opp med "Rødt skjema". Dette er et verktøy for effektivt å kunne følge opp regelbrudd og samtidig løfte gjentatte brudd videre i skolesystemet, der elevene og eventuelt foreldre/foresatte trekkes aktivt inn i arbeidet for finne gode og naturlige konsekvenser i forhold til regelbruddet som er begått.

- **Vurdering.**

For å kontrollere elevenes kunnskapsutvikling innenfor det enkelte årstrinnet, har Eidskog kommune utarbeidet et eget system for elevvurdering, testing og skolevurdering. Det vises i dette tilfellet til vurderingspermer for småtrinn og mellomtrinn. I tillegg til disse kartleggingsprøvene, gjennomfører 5. og 8. årstrinn nasjonale tester innenfor de grunnleggende ferdighetene lesing, regning og engelsk muntlig.

I tillegg blir det gjennomført obligatoriske kartleggingsprøver i regning/tallforståelse, pluss lesing, på 2. årstrinn.

Resultatene som avdekkes i forhold til elevvurdering og skolevurdering, skal danne grunnlaget for eventuelle strategiske endringer i forhold til enkeltindivid og/eller skolen.

Delmål – konkretisering

Følgende konkretiseringer skal i praksis følges opp på den enkelte skole, og være tema i medarbeidersamtaler.

Arbeidet i Skolen legger vekt på:

- **Vi skal** arbeide målorientert innenfor alle fag (jfr. egne, *lokale fagplaner*)
- **Vi skal** prioritere lese- og skriveopplæringa etter metodikk fra Jørgen Frost i småtrinnet og videre motivering for leselyst og skriveglede i mellom- og ungdomstrinnet, der lesestrategier og sjangerlesing vektlegges betydelig sterkere jfr. lesestrategier i kommunens norskplan.
- **Vi skal** systematisk satse på basisfagene engelsk og matematikk i tråd med kommunalt utarbeidede fagplaner fra 1. – 10. årstrinn.
- **Vi skal** drive elevvurdering i tråd med kommunens plan.
- **Vi skal** i perioder gjøre nytte av arbeidsplaner som arbeidsverktøy i opplæringen, utformingen skal være basert på modning. (Lekseplaner, ukeplaner, periodeplaner...).
- **Vi skal** gjennomføre arrangerte elevsamtaler minimum 2 ganger pr. år og prioritere den uformelle dialogen på alle trinn. På denne måten ønsker vi å bidra til å legge til rette for refleksjon og selvvrdering hos elevene.

- **Vi skal** benytte tema- og prosjektarbeid for skolen eller eventuelt årstrinn /gruppe når denne metoden er formålstjenelig i forhold til læringsmålene i ett eller flere emner.
- **Vi skal** aktivt legge til rette for at elevene utvikler sine læringsstrategier avhengig av alder og modning.
- **Vi skal** bevare bruken av skolens nærmiljø i undervisningen og om mulig bruke det enda mer, så vel i lek som i opplæringsøyemed.
- **Vi skal** prioritere fysisk aktivitet i skolen, som et læringsfremmende tiltak.
- **Vi skal** arbeide med sosial kompetanse i form av konkrete målsettinger i alle elevgrupper. Målsettingene skal arbeides med i form av aktivt verdivalg. Hensikten er sjølinnsikt, refleksjon, ettertanke, *bevisstgjøring*, kommunikasjon og *få elevene til å ta egne standpunkt til situasjoner de vil komme opp i, før situasjonen er der.*

Lærerrollen

I grunnskolen i Eidskog skal læreren etterstrebe:

- Å være en tydelig leder og grensesetter.
- Å være engasjert, faglig trygg, kunnskapsrik og samarbeidsvillig.
- Å kunne beherske og benytte et rikt utvalg av metoder og læringsstrategier.
- Å "se" eleven, respektere og stille krav til eleven.
- Å være opptatt av å skape et godt klassemiljø og forebygge mobbing.
- Å være seg selv og gi av seg selv, med humor og "glimt i øyet".

Skolelederrollen

Skoleledernes rolle i opplæringen skal være preget av evne til å:

- Utvikle, følge opp og evaluere satsningsområder og handlingsplaner for skolen.
- Utvikle gode rutiner og systemer for vurderingsarbeidet.
- Delegere arbeidsoppgaver og ta beslutninger når det er nødvendig
- Skape et godt samarbeidsklima på skolen.
- Motivere, gi konstruktive tilbakemeldinger
- Støtte de ansatte med å løse problemer i forbindelse med den enkeltes arbeidsoppgaver.
- Utvikle gode rutiner og systemer for håndtering av personalledelse ved skole

- Utvikle gode rutiner og systemer for informasjonsflyten.
- Bidra til å utvikle et godt læringsmiljø for elevene.
- Profilere skolen og kommunen på en god måte overfor omgivelsene.

Elevene i Eidskog defineres etter følgende punkter:

Punktene danner utgangspunktet for elevsamtalene:

- Glade og motiverte.
- Kunnskapsrike og kunnskapssøkende. ■
- Har et positivt selvbilde.
- Kreative.
- Høflige.
- Har empati og god sosial kompetanse.
- Har respekt for andre mennesker og omgivelsene rundt. ■
- Selvstendige.
- Bevisste og arbeidsomme.
- Målbevisste og reflekterer over eget arbeid. ■
- Har digital kompetanse.

Kommunale satsingsområder

I det påfølgende operasjonaliseres en metode for virksomhetsbasert vurdering. Metoden danner grunnlaget for en dialogbasert tilnærming:

1 Kommunestyret vedtar satsingsområder for kommunens barnehager og skoler for kommende periode (2 – 4 år). Satsingsområdene velges på grunnlag av enhetenes resultatrapporter inneholdende enhetens analyse både i statistisk og litterær form - årsrapporten. Satsingsområdene kan endres under den årlige behandlingen av Barnehagens/Grunnskolenes virksomhetsplan.

Dette gjøres ut ifra bhg/skoleeiers overordnede satsingsområder

Ansvar: Ordfører/administrasjonssjefen

Tid: mars

2 Valg av utviklingsområder

Barnehagene og skolene velger utviklingsområder for sine barnehager/skoler på grunnlag av de satsingsområdene kommunen har vedtatt, og sin egen resultatvurdering.

De valgte områdene bør drøftes i en dialogbasert gjennomgang med ansatte, foresatte og elever må legges til grunn.

Ansvar: Enhetsleder

Tid: april

3 Skolenes og barnehagenes styringskort

De utvalgte utviklingsområder er grunnlaget for utarbeidelse av Styringskort for "Oppvekst og læring" og for den enkelte barnehages/skoles styringskort.

Ansvar: Enhetsleder

Tid: april

4 Kvalitetsforbedringen

Barnehage og skole vurderer hvilke krav gjennomføringen av handlingsplanen stiller til ressursbruk, kompetanse og organisering, og setter inn nødvendige tiltak for å oppnå ønsket kvalitetsforbedring. Eventuelle ressursmessige konsekvenser må meldes administrasjonssjefen koblet til budsjettarbeidet.

Ansvar: Enhetsleder

Tid: løpende

5 Ansvar barnehager

Utarbeidelse, analyse og tolking av resultater av bruker- og medarbeiderundersøkelser, m.m. er barnehagestyrers ansvar. Barnehagene skal i tillegg til felles brukerundersøkelser kunne gjennomføre egne brukerundersøkelser.

Ansvar: Styrer/Enhetsleder

Tid: januar

6 Presentasjon/dialog

Resultatene av gjennomførte bruker- og medarbeiderundersøkelser analyseres og presenteres for berørte foreldre og ansatte.

Ansvar: Styrer/Ped.leder

Tid: januar/februar

7 Ansvar skoler

Utarbeidelse, analyse og tolking av resultater av bruker- og medarbeiderundersøkelser, nasjonale prøver m.m. er rektors ansvar. Skolene gjennomfører obligatoriske nasjonale prøver. Elevundersøkelsen, gjennomføres hvert år f.o.m. 5.trinn. I tillegg skal skolene annethvert år gjennomføre foreldre- og lærerundersøkelsen. Kommunen eller skolen kan vedta å gjennomføre egne brukerundersøkelser.

Ansvar: Styrer/Rektor/Enhetsleder

Tid: januar

8 Presentasjon/dialog

Resultatene av gjennomførte prøver, bruker- og medarbeiderundersøkelser analyseres og presenteres for berørte elever, foreldre, ansatte, FOU og Kommunestyret. Skolens samlede resultater presenteres og drøftes i skolens fu, samlet i EKFU.
Ansvar: Rektor/Kontaktlærer/Enhetsleder

Tid: januar/februar

9 Barnehagens/skolens årsrapport

På grunnlag av sin resultatvurdering utarbeider barnehagen/skolen årlig en årsrapport til administrasjonssjefen. Rapporten skal blant annet inneholde resultater fra gjennomføring av styringskortet, brukerundersøkelser, karakterstatistikk, vedtak Oppl.l §§ 5.1 og 5.7 m.m. (se under)

Ansvar: Styrer/Rektor/Enhetsleder

Tid: årsrapport 31.12

10 Barnehage-/skole forum

EKFU drøfter med bakgrunn i årsrapportene aktuelle barnehage/skolepolitiske utfordringer og saker som skal opp til behandling i formannskap eller kommunestyre.

Ansvar: Enhetsleder

Tid: mars

11 Kommunalt dialogbesøk

Det skal årlig gjennomføres dialogbesøk med representanter fra politisk ledelse i kommunen, som barnehage – skoleeier, i alle barnehagene og skolene. Med politisk ledelse menes ordfører, varaordfører, FOU-leder og 1-2 fra opposisjonen.

Dialogen knyttes til realiseringen av kommunens utvalgte satsingsområder på barnehage/skoleområdet, og en gjennomgang av den enkelte virksomhets oppnådde resultater med et fremtidsfokus for utvikling
Ansvar: Ordfører/Enhetsleder

Tid: mars – mai

Mal for den virksomhetsbaserte vurderingen

Fase	Innhold	Tid	Ansvar
Analyse og tolkning	Utarbeidelse, analyse og tolking av ulike resultater	Januar	Enhetsleder
Barnehage-/skole forum	Barnehage/skolepolitiske utfordringer	Februar	Leder EKFU
Presentasjon/dialog	Analyseresultatene av presenteres for berørte foreldre, elever og ansatte	Mars	Styrer/rektor/avd. leder/kontaktlærer
Kommunale satsingsområder	Baseres på bhg/grunnskolens virksomhetsplaner	Mars	Ordfører/Adm. sjefen
Valg av utviklingsområder	BHG/Skolene velger sin tilnærming til k-styrets satsingsområder	April	Enhetsleder
Styringskort	Basert på bhg/skolenes satsingsomr. Utarbeides et forpliktende styringskort med måleindikatorer, suksessfaktorer.	April	Styrer/Rektor
Kommunalt dialogbesøk	Gjennomgang av den enkelte virksomhets oppnådde resultater med et fremtidsfokus for utvikling	Mars - mai	Ordfører/Enhetsleder
Barnehagens/skolens årsrapport	inneholde resultater fra gjennomføring av styringskortet, brukerundersøkelser, karakterstatistikk m.m.	31.12	Styrer/rektor/Enhetsleder

Barnehage/Skoleeiers styring

Graden av detaljnivå i forhold til innsyn og tilbakemelding til bhg/skoleeier reguleres delvis av regler for personvern. Ut over dette er det en politisk avgjørelse i hvilken grad man ønsker offentliggjøring av resultater, og hvorvidt det ønskes på bhg/skolenivå eller samlet for alle bhg/skolene i kommunen. Den enkelte leder må uavhengig av politisk avgjørelse håndtere sine data slik at de er tilgjengelige for det enkelte kollegiet koblet til et skolebasert vurderingssystem.

Resultatområder for barnehage/skoleeier

Rapporter knyttet til læringsmiljø, læringsutbytte og ressurser:

- „ Kommunalt vedtatte resultatmål/satsingsområder
- „ Resultater fra obligatoriske lese/regnetester 2.trinn...
- „ Resultater fra nasjonale prøver 5. og 8.trinn
- „ Standpunktkarakterer gj.snitt alle fag 8., 9. og 10 trinn
- „ Eksamenskarakterer
- „ Grunnskolepoeng
- „ Arbeidsmiljø barn Elevundersøkelsen
- „ Lærerundersøkelsen,
- „ Foreldreundersøkelsen
- „ Arbeidsmiljø voksne
- „ Sykefraværstatistikk
- „ Frammøteprosent foreldremøter
- „ Utvalgte GSI/KOSTRA tall knyttet til ressursbruk
- „ Mal for skolebasert vurdering – årshjulstankegang inneholdende rutine for skoleeiers styringsdialog

For barnehagene:

- „ Målekriterier bhg; Vurdering – dokumentasjon inn som eget pkt.
- „ Arbeidsmiljø barn - Barneintervju, observasjon med fokus på trivsel
- „ Medarbeiderundersøkelsen - Arbeidsmiljø voksne
- „ Sykefraværstatistikk
- „ Foreldreundersøkelsen? Må sjekke validiteten
- „ Fremmøtestatistikk foreldremøter
- „ Ressurser Utvalgte KOSTRA tall

Helhetlig system

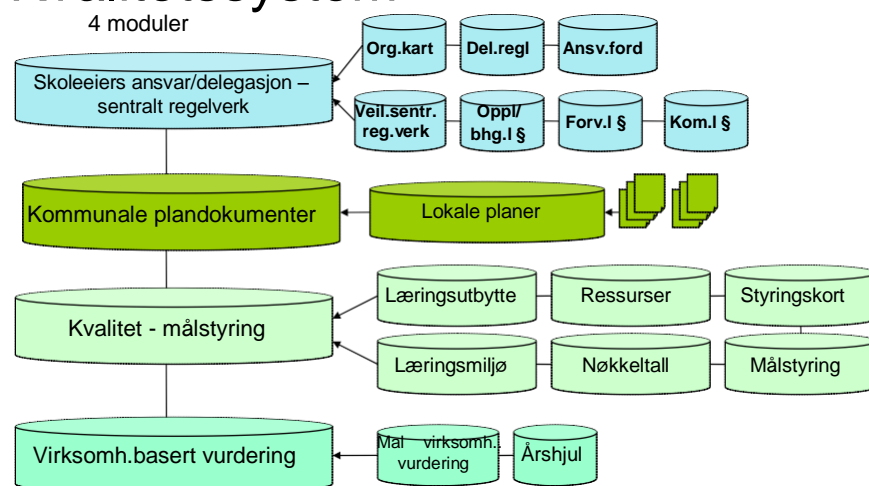
I et helhetlig "forsvarlig system" må vi også sikre at alle kommunale retningslinjer og vedtak knyttet til driften av barnehage og skole er systematisert og tilgjengelig, på samme måte som tilgang til sentrale

forskrifter og veiledere er det. Dette sikres best i et tilgjengelig søkbart digitalt system. Det vil være viktig å vektlegge slik tilgjengelighet. Før vi eventuelt kan få til det bør alle disse dokumentene systematiseres papirbasert

Denne skissen viser hvilke elementer et slikt system bør inneholde:



Kvalitetssystem



Vedlegg 3

Informasjon vedrørende masteroppgave

Mitt navn er Hilde Opberget. Jeg studerer MPA – Master i offentlig ledelse og administrasjon, ved Høgskolen i Hedmark/Karlstad Universitet. Jeg er i gang med avsluttende masteroppgave, hvor tema er ” Prestasjonskultur - Om en kommunes fokus for å lykkes med politiske mål”. Spørsmålet jeg har stilt meg er:

Hvordan opplever Eidskog kommune, politisk, administrativt og faglig, at deres organisasjonskapasitet i Enhet for Oppvekst og læring har bidratt til innføring av målene i dokumentet ”Utdanningspolitisk strategi 2009-2013”? Dette søker jeg svar på gjennom følgende to spørsmål:

1. Hva er de konkrete målbare politiske målene for enheten, og hvilke forutsetninger ligger til grunn for dem?
2. Hvordan har organisasjonen bearbeidet forutsetningene, og holdt fokus på variablene som påvirker resultatene mest?

Jeg har analysert dokumentet ”Utdanningspolitisk strategi 2009-2013”, og nå skal jeg gjennomføre en spørreundersøkelse som tar for seg ulike forhold dette dokumentet berører. Din respons i spørreundersøkelsen har derfor stor betydning for gyldigheten og påliteligheten i de fremkommende resultatene. Spørreundersøkelsen skal gjennomføres april, 2011, og det er frivillig å delta. Dataene behandles konfidensielt, og gjennomføres etter gjeldende regelverk for behandling av data. Min veileder er professor Tore Bakken (Tlf.+47 46410664, e-post: tore.bakken@bi.no), Høgskolen i Hedmark og BI.

Jeg håper du tar deg tid til å delta, evt. oppmuntrer din kollega, slik at det blir mulig for meg å gjennomføre masteroppgaven som skal være avsluttet mai 2011.Selve prosjektet er ferdig juni 2011.

På forhånd TAKK!

Med hilsen

Hilde Opberget.

hilde.opberget@gmail.com

tlf.: 90748759

Vedlegg 4**Utdanningspolitisk strategi i Eidskog kommune(1)**

Takk for at du tar deg tid til å svare på følgende spørsmål.



1) Kjønn

Kvinne Mann

2) Hvor lenge har du vært ansatt i Eidskog kommune, Enhet for Oppvekst og læring?

Mindre enn 3 år 3-6 år 6-12 år 12 år og mer.

3) På hvilket nivå arbeider du/har tilhørighet i Enhet for Oppvekst og læring?

Politiker

-
- Administrasjon/Rektor/Ass.rektor/Styrer
 - Merkantil
 - Lærer/Trinnleder
 - Førskolelærer
 - Assistent
 - Annet
-

4) Hvordan vil du karakterisere ledelsesutviklingen i den nye organisasjonsstrukturen i Enhet for Oppvekst og læring i løpet av de siste tre årene?

- Veltilpasset, enkel og mye tillit
 - Sprikende, mye byråkrati og lite tillit
 - Samme som tidligere
-

5) I hvilken grad opplever du at strukturendringene i Enhet for Oppvekst og læring har påvirket din bevissthet om et helhetssyn som tydeliggjør potensialet i å tenke helhetlig omkring barnets utvikling fra 0-16 år?

- Ingen mening
- Skole og barnehage blir mindre profesjonelle. Kjerneideene

blir visket ut.

- Har utviklet bedre kunnskap om andres fagfelt. Dette utvikler både ansatte og barna/elevne.
-

6) Hvor godt kjenner du til en kvalitetssikret plan for samarbeidsrutiner mellom skole/barnehage og hjem?

- Aldri hørt om dette.
 - Vet at den finnes.
 - Planen er utarbeidet, og den blir til tider brukt.
 - En slik plan er godt forankret, og samarbeidet er en selvfølgelighet for utvikling og læringsresultater for den enkelte elev/barn.
-

7) Opplever du/kjenner du til at innsatsen som gjøres for barnas utvikling i alderen 0-16 år er tilpasset hvert enkelt individ?

- Lite individuell tilpasning.
- Veldig viktig at det gjøres enkeltvedtak for spes.ped.
- Mer fokus på tilrettelegging for hver enkelt. Bruk av kartlegging er vesentlig.
- Svært høy fokus på tilrettelegging for hver enkelt. Spes.ped vedtak er ikke alltid løsningen for den enkelte. Kartlegging av

elevene er vesentlig.

8) I hvilken grad er du kjent med at oppfølgingen som gjøres for hvert enkelt barn/elev er tilfredsstillende i forhold til et oppfølgingssystem?

- Kjenner ikke til et utviklet oppfølgingssystem.
 - Vet at det finnes, men det brukes ikke konsekvent.
 - Oppfølgingssystemet er ikke godt nok.
 - Jeg opplever at oppfølgingssystemet er godt forankret, både av ledelsen og personalet, og at det brukes konsekvent.
-

9) I hvilken grad opplever du/kjenner til at vurderingspraksisen har utviklet seg fra å være læringsvurdert til å være mer rettet rundt måloppnåelse med fokus på utvikling for det enkelte barn/elev?

- Ingen utvikling.
 - Liten utvikling.
 - Noe utvikling.
 - Stor grad av utvikling.
 - Stor grad av utvikling, samt økt elev og foreldremedvirkning.
-

10) I hvilken grad mener du/kjenner du til at det i løpet av de siste tre årene er blitt mer tid til refleksjon rundt faglig og sosial praksis som fører til utvikling og forbedringer for alle som arbeider i barnehagen/skolen?

- Vet ikke.
- Ikke mer tid til refleksjon nå.
- Noe mer tid til refleksjon. Mest for hver enkelt ansatt.
- Mye mer refleksjon nå. Både for hver enkelt ansatt, samt mer dialogbasert.
- Systematisk og dialogbasert refleksjon som også blir til nytte for andre kollegaer.
- Systematisk og dialogbasert refleksjon som også blir til nytte for andre kollegaer, og andre oppvekstområder.

11) I hvilken grad oppfatter du/kjenner til at ledelsen i løpet av de siste tre årene er blitt mer kompetent og mer tilgjengelig for veiledning og oppfølging av sine ansatte?

- Vet ikke.
- Ingen endring.
- I liten grad.
- Tror det er satt mer i system, men fortsatt veldig tilfeldig.

-
- Det er blitt et godt system, men hyppigheten er i stor nok.
 - Det er blitt et godt system som er utviklet gjennom dialog, og hyppigheten gjør at også hele barnehagen/skolen blir god.

12) Hvordan oppfatter du at IKT er i Enhet for Oppvekst og læring?

- God kommunikasjonskanal mellom skole/barnehage og hjemmet.
- God kommunikasjonskanal mellom administrasjon og ansatte.
- God kommunikasjonskanal mellom alle berørte parter.
- God kommunikasjonskanal mellom alle berørte parter, og greit som et læringsvertøy.
- God kommunikasjonskanal mellom alle berørte parter, og svært bra som et læringsvertøy for den enkelte elev.
- Ikke velfungerende på noe vis.

13) Opplever/mener du at ledelsen har et tydelig mandat som er gitt av politikerne hvor målene for det pedagogiske arbeidet er godt forankret i forskningsresultater?

- Nei. Målene er for politiske.
- Ja. De pedagogiske målene er godt forankret i forskning.

Likevel oppfatter jeg det slik at ledelsen ikke implementerer de ansatte nok.

- Ja. Ledelsen er tydelig, god og målrettet. De pedagogiske målene er godt kjente som følge av dette.

14) Hvor godt kjenner du til/vil du si at arbeidet med å implementere målene "tidlig innsats" og "Den gode timen" er blitt forankret i det som faktisk skjer i relasjonen mellom voksen og barn/elev?

- Ukjent for meg.
- Noe implementert.
- Dette er daglig fokus, men har ikke nok kunnskaper om det.
- Dette er daglig fokus, og alle berørte parter samarbeider om det og bruker det i sin relasjon/undervisning.

15) Er du stolt av den jobben (politisk/faglig) du gjør for Enhet for Oppvekst og læring?

- Nei.
- Av og til.
- Ofte.
- Veldig stolt.

-
- Veldig stolt, og jeg utvikler stadig min kompetanse.
-

16) Hva oppfatter du at det er største fokus på/er motivet i Enhet for Oppvekst og læring?

- Økonomi.
- Personal.
- Ledelse.
- Barna/elevene.
- Annet
-

17) Hvordan vil du kategorisere virkningene av strukturendringene i Enhet for Oppvekst og læring så langt?

- Tenker ikke over det.
- Lite virkningsfullt.
- Fornuftig.
-

18) Er strukturendringen som er igangsatt, et godt utgangspunkt for å skape kultur for læring i Eidskog kommune?

- Dette har jeg ikke tenkt på.
- Nei.
- Kanskje.
- Nå har vi et godt utgangspunkt. Hjemmet er inkludert i oppvekstmiljøet og læringen er i ferd med å bli en selvfølgelighet.

Litteraturliste

Bolman, L. og Deal, T.E.: *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Fjerde utgave. Gyldendal Norsk Forlag AS, 2009

Busch, T., Johnsen, E., Klausen, K.K., Vanebo, J.O. *Modernisering av offentlig sektor. Utfordringer, metoder og dilemmaer*. 2. utgave. Universitetsforlaget, 2005.

Fure, Bjarne: ”Endringsprosesser med fokus på motstand og hvordan denne kan håndteres ”, 2009

Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society – Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.

Grønlie, Tore.: *Forvaltning for politikk*. Norsk forvaltningspolitikk etter 1945. 1. utgave. Fagbokforlaget, 1999

Hennestad, B.W. (2002). *Endringleidelse*. Magma, juni 2002.

Jacobsen, D.I.: ”*Hvordan gjennomføre en undersøkelse*”. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Andre utgave. Høyskoleforlaget, 2005

Kegan, R.: In *Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1998

Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics*. I Cartwright, D. (red.) *Field Theory in Social Science*. London: Harper & Row.

Mintzberg, H.: *The Structuring of Organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1979.

Senge, Peter M.: *Den femte disiplin*. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon. Egmont Hjemmets bokforlag, Oslo, 1999

Schwartz, H. S.: “*The Clockwork or the Snakepit: An Essay on the Meaning of Teaching Organizational Behavior*”. *Organizational Behavior Teaching Review* 1986; 11, s. 19-26

Stensbøl, Bjørge.: *Hvordan bygge og lede en prestasjonskultur?* Finnmarkskonferansen 2006

Vik, Sigurd.: ”*Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*”. Første utgave. Universitetsforlaget., 2007

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/nouer/2003/nou-2003-16/7/5.html?id=370679#note1>

<http://www.regjeringen.no/pages/2150711/PDFS/STM200820090011000DDDPDFS.pdf>

Litteratur

St.meld. nr. 16 (2006–2007) ... *og ingen sto igjen*

St.meld. nr. 30 (2003–2004) *Kultur for læring*

St.meld. nr. 27 (2000–2001) *Gjør din plikt - krev din rett*

NOU 2007: 6 *Formål for framtida*

NOU 2003: 16 *I første rekke*

NOU 2002: 10 *Førsteklasses fra første klasse*

KS (2007): *KS Avtalesamling, Årsutgave 2006*. Oslo: Kommuneforlaget

KS (2007): *KS' ledelsespolicy*

KS (2007): «*Sett dagsorden – grip mulighetene!*» *Arbeidshefte for folkevalgte*

LOV 2006-05-19 nr 16: *Lov om rett til innsyn i dokument i offentlig verksemd (offentleglova), § 1.*