

Å fly i flokk krever samhandling

**Om samorganisering av lokalsamfunnets pedagogiske
institusjoner i Longyearbyen lokalstyre Oppvekstforetak KF**

Ina Charlotte Misje

Masteroppgave i utdanningsledelse

PED 3902

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Institutt for pedagogikk og lærerutdanning

Universitetet i Tromsø

Høsten 2008

Innholdsfortegnelse

1.	Innledning.....	5
1.1	Problemstilling.....	5
1.2	Oppgavens avgrensning og oppbygging.....	6
2.	Oppvekstforetaket og det sammenhengende opplæringsløpet.....	7
2.1	Lokalsamfunnet Longyearbyen	7
2.2	Longyearbyen lokalstyre	7
2.3	Oppvekstforetaket.....	8
2.4.1	Politiske, administrative og pedagogiske aspekter ved oppvekstforetaket	9
2.4.2	Administrative aspekter ved oppvekstforetaket.....	9
2.4.3	Pedagogiske aspekter ved oppvekstforetaket	10
2.4.4	De pedagogiske enhetene	10
2.5	Begrepet ”sammenhengende opplæringsløp”	11
3.	Teoretiske perspektiv og begrepsavklaring.....	13
3.1	Organisasjonslæring	13
3.1.1	Lærende organisasjoner	14
3.2	Kultur og identitet	16
3.3	Ledelse og læringskultur.....	17
3.4	Oppsummering	17
4.	Metodisk tilnærming	19
4.1	Vitenskapsteoretisk plassering innenfor hermeneutikken	19
4.2	Metoder.....	20
4.2.1	Deltagende observasjon	20
4.2.2	Kvalitativt forskningsintervju.....	21
4.2.3	Intervjuguide	21

4.2.4	Datainnsamling.....	22
4.2.5	Kvalitativ innholdsanalyse	24
4.2.6	Validitet og reliabilitet	25
4.2.7	Etiske perspektiv	26
5.	Presentasjon og analyse av funn.....	27
5.1	Helhetstenking.....	27
5.2	Fellesskap	30
5.3	Ledelse.....	34
5.4	Faktorer som kan innvirke på et sammenhengende opplæringsløp	37
5.5	Oppsummering av sentrale funn.....	41
6.	Drøfting.....	43
6.1	Å fly i flokk	43
6.1.1	Felles kultur og identitet	43
6.2	... krever samhandling	46
6.2.1	Å bli en lærende organisasjon	46
6.2.2	Helhetstenking omkring organisasjonens totale ressurser.....	47
6.2.3	Samarbeid og samhandling på ledernivå	49
7.	Avsluttende kommentar	51
	Referanseliste.....	53
8.	Vedlegg.....	54

1. Innledning

Min masteroppgave i utdanningsledelse tar utgangspunkt i forhold tilknyttet min arbeidsplass. I dette kapittelet gir jeg en kort presentasjon av bakgrunnen for forskningsprosjektet og gjør rede for problemstilling, avgrensning og oppbygning.

1.1 Problemstilling

Jeg er ansatt i Longyearbyen lokalstyre (LL), Svalbard-varianten av kommuner på fastlands-Norge. Jeg jobber i oppvekstforetaket, og har Longyearbyen skole som min daglige arbeidsplass. Oppvekstforetaket ble etablert 1. januar 2007 og består av Longyearbyen skole og 3 barnehager.¹

Under mottoet "Å fly i flokk krever samhandling" har LL de siste årene arrangert ulike teambuildingaktiviteter for å bidra til å skape en felles kultur og identitet etter hvert som organisasjonen har vokst i omfang. Slik jeg tolker uttrykket, er det å fly i flokk noe som ikke kommer av seg selv, men et mål man må jobbe sammen for å oppnå med utgangspunkt i ulike ståsted og perspektiv. Tilsvarende er det ikke gitt at det å samle de pedagogiske enhetene i et oppvekstforetak i seg selv resulterer i en helhetlig oppvekstsektor hvor alle jobber sammen for å nå målsettingen om å skape sammenheng i opplæringsløpet. Jeg synes derfor LL sitt motto for teambuilding passer godt som tittel på min masteroppgave.

Opprettelsen av oppvekstforetaket sammenfalt til dels med implementeringen av læreplanreformen *Kunnskapsløftet* og den nye rammeplanen for barnehagen, som sammen åpner for det 18-årige opplæringsløpet. I den forbindelse har oppvekstforetaket deltatt i nettverkssamarbeidsprosjektet "Å lære og lede i praksisfelleskaper" sammen med tre kommuner i Troms. Det omhandler implementering av disse planverkene og kombinerer kompetanseheving i forhold til det 18-årige opplæringsløpet med erfaringsutveksling gjennom nettverkssamarbeid.

¹ Longyearbyen skole er en grunnskole med videregående avdeling og omfatter dermed hele grunnopplæringen; i tillegg kommer skolefritidsordning, kulturskole og norskopplæringstilbud for fremmedspråklige voksne. I 2007 var 82 personer, fordelt på 66 årsverk, tilknyttet oppvekstforetaket (Årsberetning 2007). Det siste tiåret har elevtallet lagt på ca 220, fordelt på hele den 13-årige grunnopplæringen, og det er ca 150 barnehageplasser.

Oppvekstforetaket i Longyearbyen står i en særstilling som tilbyder av hele det 18-årige opplæringsløpet og kan tenke og handle helhetlig i forhold til å skape sammenheng i opplæringsløpet fra barnehagenivå og ut grunnopplæringen. Hvordan man kan skape sammenheng i opplæringsløpet, gir seg imidlertid ikke selv. Med dette utgangspunkt ønsket jeg å gjøre en studie for å belyse følgende problemstilling:

Hvordan kan samorganiseringen av de pedagogiske enhetene i et oppvekstforetak bidra til å skape et sammenhengende opplæringsløp?

1.2 Oppgavens avgrensning og oppbygging

Problemstillingen setter søkelys på om forhold tilknyttet oppvekstforetaket som organisasjonen kan virke inn på det å nå felles målsettinger; forutsatt at samorganiseringen leder til nye muligheter, hva må til for å utnytte dem og hvilken rolle spiller lederne for de pedagogiske enhetene i denne sammenheng? På den bakgrunn har jeg formulert følgende underspørsmål som jeg søker å finne svar på med utgangspunkt i problemstillingen:

- Hvilke utfordringer står oppvekstforetaket overfor når det gjelder å få organisasjonen til å jobbe sammen mot felles mål?
- Hvilke muligheter gir organiseringen som oppvekstforetak for samarbeid og samhandling?

Oppvekstforetaket er en paraplyorganisasjon for de pedagogiske enhetene og en del av det "kommunale" administrative systemet. I tillegg er det et redskap for å gjennomføre politiske vedtak. For å finne svar på problemstillingen har jeg valgt å undersøke oppfatningene til ledere for de pedagogiske enheter, administrative ledere på foretaks- og lokalstyrenivå og en politisk representant.

Oppgaven består av 7 kapitler. Innledningen utgjør kapittel 1; i kapittel 2 presenterer jeg oppvekstforetaket og gjør rede for begrepet sammenhengende opplæringsløp. Kapittel 3 omhandler vitenskapsteoretisk ståsted. I kapittel 4 redegjør jeg for valg av forskningsmetode. Kapittel 5 omfatter presentasjon og analyse av funn, mens jeg i kapittel 6 drøfter sentrale funn opp mot teori fra kapittel 3. I kapittel 7 gir jeg en avsluttende kommentar. Deretter følger referanseliste og vedlegg.

2. Oppvekstforetaket og det sammenhengende opplæringsløpet

I dette kapitlet setter jeg oppvekstforetaket inn i en sammenheng ved å presentere lokalsamfunnet og den lokaldemokratiske organisasjonen det er en del av.

Problemstillingen er et resultat av etableringen av oppvekstforetaket, derfor gir jeg også en kort presentasjon av bakgrunnen for oppvekstforetaket og enhetene som utgjør denne organisasjonen.

2.1 Lokalsamfunnet Longyearbyen

Longyearbyen kan beskrives som "hovedstaden" på øygruppen Svalbard, hvor Norge har suverenitet i henhold til Svalbardtraktaten av 1920. Med flyplass, godt utbygget infrastruktur, et voksende universitets- og forskningsmiljø og en aktiv og bredspektret turistindustri i tillegg til hovednæringen, kullgruvedrift, fremstår Longyearbyen langt mer "storbyaktig" enn tettsteder av tilsvarende størrelse på fastlands-Norge.

Opprettholdelsen av norsk bosetning er viktig for at Norge skal beholde suvereniteten, og innbyggertallet i de norske bosetningene på Svalbard var knapt 2000 ved utgangen av 2006 (Samfunns- og næringsanalysen 2007: 9). Så godt som samtlige innbyggere bor i Longyearbyen, som er den største norske bosetningen på øygruppen. I henhold til Longyearbyen lokalstyres årsberetning for 2007 besto Longyearbyens befolkning av over 30 ulike nasjonaliteter og rundt 12 % av elevene ved Longyearbyen skole var utenlandske (s. 7).² Dette flerkulturelle lokalsamfunnet fikk høsten 2007 tildelt hedersbetegnelsen "Internasjonalt Lokalsamfunn" av Fredskorpset og KS (ibid: 3).

2.2 Longyearbyen lokalstyre

Fra 1. januar 2002 har Longyearbyen planområde vært et lokaldemokrati som er styrt av Longyearbyen lokalstyre i henhold til kapittel 5 i Svalbardloven (Årsberetning 2007: 4). Bakgrunnen for lokaldemokratiet finner man i *Svalbardmeldingen*, stortingsmelding nr. 9 1999-2000, som gir klart uttrykk for at Longyearbyens innbyggere skal ha innflytelse over lokalsamfunnet sitt. Longyearbyen lokalstyre overtok Svalbard Samfunnsdrift (SSD) og de oppgaver det var tillagt, det vil si alt fra drift av energiverk til

² En tilsvarende prosentandel må antas å gjelde for barn under skolealder.

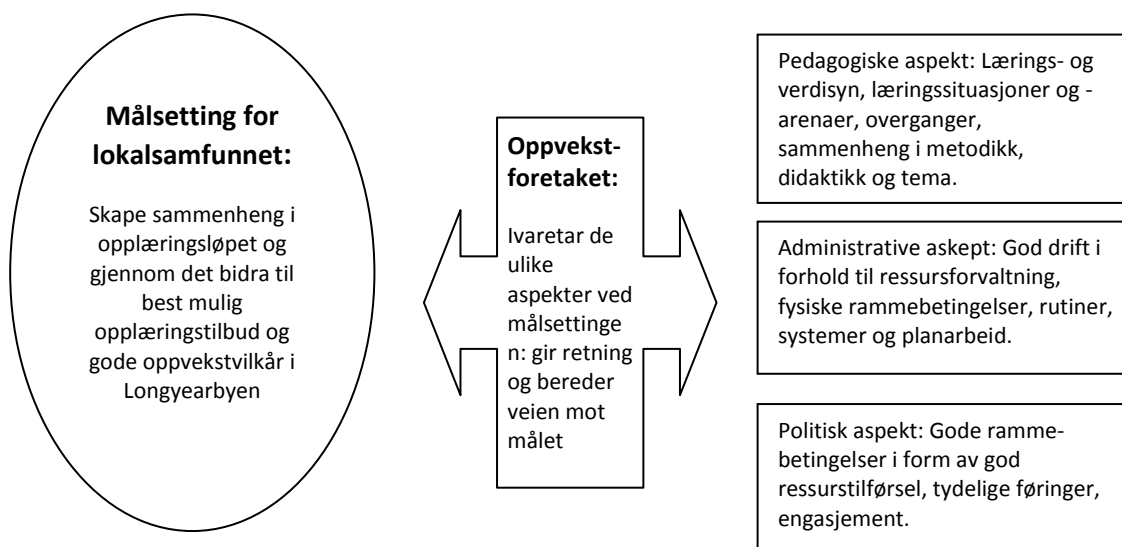
vedlikehold av veier og barnehagedrift. I tillegg fikk Longyearbyen lokalstyre overført ulike kommunale oppgaver som ikke hadde hørt innunder SSD, inkludert ansvaret for skolen. En omfattende organisasjon skulle etableres og videreutvikles og for første gang sto de pedagogiske institusjonene samlet under én eier.

2.3 Oppvekstforetaket

I sin innstilling ved behandling av Svalbardmeldingen uttaler Utenrikskomitéen at en helhetlig oppvekstsektor i Longyearbyen også må omfatte skolen (2000: 38).³

Prosessene frem mot en samlet oppvekstsektor inngikk som en del av en overordnet prosess om organisasjonsmodell for hele LL. Valget falt på en foretaksmodell med et teknisk AS, et oppvekstforetak og et kultur- og fritidsforetak.

Som eneste ansatte på administrativt nivå i foretaket, dekker daglig leders arbeidsoppgaver et bredt spekter knyttet opp mot politisk nivå, administrativt nivå og pedagogisk enhetsnivå. For å illustrere disse aspektene ved oppvekstforetaket, har jeg laget denne figur hvor oppgavens problemstilling er satt som et overordnet mål:



Figur 1

³ Administrasjonssjefen i Longyearbyen lokalstyre har hatt en sentral rolle både før og under lokaldemokratiseringsprosessen. Han påpeker at oppvekstforetaket ikke bare er en følge av lokaldemokratiet, som ble til etter et lokalt initiativ, og opprettelsen av LL som fulgte av det, men også er et resultat av en sentral føring. Valg av organisasjonsmodell ble gjort etter en omfattende prosess som omhandlet organiseringen av LL som helhet og som pågikk gjennom hele 2004. Et eksternt konsultantselskap, IML, hadde en sentral rolle i dette arbeidet og i februar 2005 gjorde lokalstyret sin beslutning etter innstilling fra et partssammensatt utvalg. Skolen var planlagt overført fra staten til LL i 2005-2006, men overføringen ble ikke gjennomført før 1. januar 2007.

2.4.1 Politiske, administrative og pedagogiske aspekter ved oppvekstforetaket

Oppvekstforetaket er en praktisk løsning på å gjennomføre et sentralpolitisk initiativ om å skape en helhetlig oppvekstsektor, men det er også et lokalpolitisk redskap. I henhold til vedtektene har oppvekstforetaket som formål ”å ivareta driften av oppvekstoppgavene i Longyearbyen lokalstyre (2005)”. Styret for oppvekstforetaket representerer skoleeier og daglig drift forestås av daglig leder for oppvekstforetaket, som også fungerer som styrets sekretær.

Oppvekstforetakets arbeids- og myndighetsområde er utformet slik at daglig leder for foretaket har sin samhandling med sitt styre innenfor foretakets ansvarsområde.⁴ Foretaket har ikke ansvar for strategisk utvikling, men kan gjøre strategiske initiativ som en del av budsjettprosessen. Foretaksstyret, som består av seks politisk utnevnte representanter og en representant for de ansatte, er altså styre for en driftsenhet og skal ikke trekke strategiske rammer. Slike saker som initieres fra lokalstyret og fra daglig leder til administrasjonssjefen og inn i det politiske systemet. Daglig leder for oppvekstforetaket jobber todelt; mot foretaksstyret i forhold til driftsdelen og opp mot administrasjonssjefen og det politiske systemet i forhold til den strategiske delen.

2.4.2 Administrative aspekter ved oppvekstforetaket

Ifølge administrasjonssjefen er foretaksmodellen ressurskrevende fordi den er en administrativt tung modell. Imidlertid har den en del positive aspekter og muligheter, blant annet fordi den reduserer formalmakten til den funksjonen han innehar, noe han mener er viktig i et lite samfunn som Longyearbyen.⁵

En fellesavdeling i LL har administrativ spesialkompetanse og tar seg av økonomi og personalsaker på vegne hele organisasjonen. Fellesavdelingens bidrag overfor oppvekstforetakets enheter består blant annet i fakturering, utlysninger og tilsetninger, arkivering, lønnsutbetaling og så videre. Dette begrenser i prinsippet administrasjonsbehovet både på enhetsnivå og foretaksnivå.

⁴ Når det gjelder bakgrunnen for at bare de pedagogiske enhetene er lagt inn under oppvekstforetaket, har man ifølge administrasjonssjefen valgt å ikke legge barneverns- og PP-tjeneste inn i oppvekstforetaket fordi disse funksjonene bør være uavhengige og ikke ha organisasjonstilknytning til institusjoner de skal jobbe opp mot.

⁵ Modellen innebærer at styret for det enkelte foretaket har direkte tilknytning til den administrative ledelsen for foretaket, det vil si daglig leder. I en tradisjonell etatsmodell ville lederen i oppvekstetaten møtt som administrasjonssjefens representant i et oppvekstsutvalg.

2.4.3 Pedagogiske aspekter ved oppvekstforetaket

Samorganisering av de pedagogiske enhetene gir mulighet for å utvikle en felles plattform som definerer pedagogisk grunnsyn, verdier, tema og metoder for opplæringen. Den kan bidra til lokalstyrets føringer for hvordan de vil at lokalsamfunnets pedagogiske tilbud skal være.

En felles organisering kan innebære en samling av lokalsamfunnets pedagogiske kompetanse innenfor en og samme organisasjon. Det gir en samlet oversikt over tilgjengelig kompetanse og behov for kompetanseutvikling og -innhenting.

Ved å ha de pedagogiske enhetene samlet får man et helhetsperspektiv som kan bidra til å skape sammenheng i opplæringsløpet og oppveksttilbudet totalt sett. Det at alle som jobber med opplæring er kollegaer, er et godt utgangspunkt for samarbeid.

2.4.4 De pedagogiske enhetene

Hver av barnehagene styres av en enhetsleder. Til tross for at barnehagene hele tiden har hatt samme eier, har det ikke vært noen organisatorisk "fellesskapstenkning" og barnehagene har for eksempel ikke hatt en felles pedagogisk plattform eller et fast samarbeid når det gjelder faglig eller pedagogisk utviklingsarbeid.⁶

Longyearbyen skole er den eneste grunnskolen i Norge med videregående avdeling.⁷ Lærerne er ansatt i grunnskolen, men har plikt til å undervise i videregående avdeling om de er kvalifisert til det. Opplæringsloven er ikke gjort gjeldende på Svalbard, men følges i den grad det er mulig.⁸ Skolen drives etter egen forskrift som ble revidert i forbindelse med at skolen ble overført til Longyearbyen lokalstyre. Fylkesmannen i Troms har tilsyns- og oppfølgingsansvar for skolen, og Troms fylkeskommune er en viktig samarbeidspartner når det gjelder opplæring og eksamensavvikling på videregående trinn. Skolens lederteam består av rektor, inspektør og avdelingsleder for videregående avdeling.

⁶ Barnehagene har hatt en felles visjon, men ikke noe systemisert arbeid omkring den.

⁷ Til orientering finnes det også norske skoler i Spania som tilbyr 13-årig grunnopplæring.

⁸ For mer informasjon, se min tekst *Sikrer styringsdokumenter for Longyearbyen skole opplæringens kvalitet og elevenes rettigheter i samme grad som Opplæringsloven?* (kapittel 3 i eksamensmappe for våren 2006, PFF-3511).

2.5 Begrepet "sammenhengende opplæringsløp"

Begrepet sammenhengende opplæringsløp fremkommer blant annet i styringsdokumenter for opplæringen, men det er vanskelig å finne en "offisiell" definisjon på det. Jeg presenterer her en del sentrale dokument som omhandler det sammenhengende opplæringsløpet og gjør deretter rede for min "arbeidsdefinisjon" av begrepet i denne oppgaven.

I rammeplan for barnehagene og reformen Kunnskapsløftet legges det opp til at man skal ha et helhetlig perspektiv på opplæring som skaper sammenheng i opplæringsløpet. Derfor skal basisferdigheter og gjennomgående læreplaner i fag gi en "spiralfunksjon" som går gjennom hele grunnopplæringen og bidrar til å skape sammenheng. Læringsmål som er kommet inn i rammeplanen for barnehagen skal kunne knyttes opp mot læringsmål i skolen og bidra til denne sammenhengen.

Et av vedleggene til stortingsmelding nr. 30 2003-2004 *Kultur for læring* er mandatet til utvalget som skal vurdere innhold, kvalitet og organisering av grunnopplæringen. Her presiseres det at det skal være sammenheng i opplæringsløpets innhold og struktur:

Det skal være helhet, sammenheng og høy kvalitet i opplæringsløpet; uten blindveier, omveier eller overlapping. Overganger fra barnehage til grunnskole, mellom ulike trinn i grunnskolen, til videregående opplæring og over til høyere utdanning eller arbeid, skal være smidige og fleksible, både innholdsmessig og strukturelt. (s. 123)

Stortingsmelding nr. 16 2006-2007 ... *og ingen sto igjen* legger vekt på at alle skal få ta del i det såkalte "gode læringsfellesskap" og påpeker at en forutsetning for dette er å se de ulike delene av utdanningssystemet i sammenheng (s. 9). Barnehagen omtales som en del av utdanningssystemet og en viktig læringsarena, noe som medfører at opplæringsløpet går fra å være 13-årig til å bli 18-årig. Sammen med de gjennomgående læreplaner for grunnskole og videregående opplæring, utgjør den nye rammeplanen for barnehagen et viktig bidrag til tidlig innsats og til å skape sammenheng i opplæringen.

For å få til en god sammenheng i opplæringsløpet, kreves smidige overganger mellom de ulike nivåene. Stortingsmelding nr. 16 vektlegger betydningen av samarbeid omkring overgangene i utdanningssystemet:

Prinsipper for opplæringen i læreplanverket slår fast at «godt og systematisk arbeid mellom barnehage og barnetrinn, barnetrinn og ungdomstrinn, ungdomstrinn og videregående opplæring skal bidra til å lette overgangen mellom de ulike trinnene i opplæringsløpet» (s. 71).

I 2008 konkretiseres føringene for overgangen mellom barnehage og skole i veilederen *Fra eldst til yngst. Samarbeid og sammenheng mellom barnehage og skole*. I innledningen gir kunnskapsministeren klart uttrykk for betydningen av helhet og sammenheng i opplæringsløpet:

Som kunnskapsminister er eg oppteken av å skape heilskap i opplæringsløpet og å skape gode rammer for vekst og tryggleik. Dette er også viktig i barnet sin overgang frå barnehage til skule. Samarbeid mellom institusjonane kan skape heilskap og samanheng for barnet i overgangen.

På bakgrunn av ovenstående redegjørelse for bruk av begrepet sammenhengende opplæringsløp i styringsdokument, legger jeg til grunn at opplæringsløpet strekker seg fra barnehage og ut videregående skole. Med sammenhengende opplæringsløp i denne oppgaven forstår jeg det slik at barn og unge skal oppleve gjenkjennelighet i forhold til tema, læringssituasjoner, pedagogiske og metodiske innfallsvinkler og læringssyn som bidrar til å skape trygghet i opplærings situasjonen og gir bedre læring. For at opplæringen skal ha et helhetsperspektiv hvor det er sammenheng i innhold og struktur fra begynnelse til slutt, kreves det at man får til gode overganger mellom alle opplæringsnivåene.

3. Teoretiske perspektiv og begrepsavklaring

Dette kapitlet omhandler teoretiske perspektiv som er valgt på bakgrunn av jeg ønsker å undersøke om oppvekstforetaket kan fungere som en arena for læring med rom for praksisfellesskap og erfaringsdeling. I den forbindelse ønsker jeg å få frem om felles kultur og identitet kan ha betydning for det å nå felles målsettinger som det å skape et sammenhengende opplæringsløp. Jeg vil også se på hva ledelse kan bety i denne sammenheng.

Mitt utgangspunkt er at samlingen av de pedagogiske enhetene i en felles organisasjon, og utvikling av organisasjonens felles kultur og identitet, har innflytelse på det å skape et sammenhengende opplæringsløp. Dette omfatter også et ledelsesperspektiv, fordi lederne har en nøkkelrolle i forhold til det som skjer i organisasjon. I dette kapitlet presenteres derfor teoretiske perspektiv på organisasjonslæring, kultur, identitet og ledelse.

Før jeg oppsummerer kapitlet gjør jeg rede for begrepet "sammenhengende opplæringsløp".

3.1 Organisasjonslæring

Til tross for at organisasjonslæring og det å være en lærende organisasjon i økende grad omtales i faglitteratur og styringsdokumenter for blant annet skolen, tegnes det ikke et tydelig bilde på hvilke prosesser dette dreier seg om (Roald:2004).

I litteratur om læring i organisasjoner viser gjerne begrepet "læring" til tilegnelsen av ny kunnskap og endring av atferd. Definisjoner av "læring i organisasjoner" omfatter vanligvis en kunnskapskomponent og en handlingskomponent. Jacobsen og Thorsvik (2007) er blant dem som bruker definisjoner tilknyttet læring i organisasjoner som:

- Erfaring
- Forsøk på å analysere hvorfor erfaring har funnet sted
- Forsøk på å finne ut hva som må gjøres for at man skal oppnå et bedre resultat
- Endrer atferd (i henhold til forrige punkt)

Videre forutsettes læring å bero på at noen i organisasjonen erfarer noe av relevans for organisasjonens virksomhet, at det foregår refleksjon omkring erfaringen(e) og at taus kunnskap omgjøres til eksplisitt kunnskap. Hvilken strategi og atferd det legges opp til på kollektivt nivå i organisasjonen, henger sammen med hva de enkelte medlemmer i organisasjonen erfarer og tilegner seg av ny kunnskap. Alle former for læring i en organisasjon innebærer at *menneskene* i organisasjonen lærer. Derfor står intern kommunikasjon sentralt i organisasjoners læringsprosesser.

Skolens utvikling som lærende organisasjon fremgår blant annet av *Strategi for kompetanseutvikling for skolen 2005-2008*, hvor det vektlegges at organisasjonen må legge til rette for gode samarbeidsformer, ha en god utnyttelse av både kunnskap og kompetanse, reflektere over egen virksomhet og evaluere egen praksis (2008:4). Fordi barnehagene er blitt en del av utdanningssystemet, mener jeg dette har overførbarhet også til dem. Om alle oppvekstforetakets deler vektlegger læring i organisasjonen, tilsier det at organisasjonen som helhet også gjør det. På bakgrunn av denne argumentasjonen bør derfor oppvekstforetaket være en lærende organisasjon.

3.1.1 Lærende organisasjoner

Peter Senge tillegges mye av æren for den posisjon begrepet lærende organisasjoner har i dag. Ifølge Senge er en organisasjon lærende om dens evne til å skape sin egen fremtid kontinuerlig forbedres(1990). Læring skjer ved at noen i organisasjonen erfarer noe av relevans for organisasjonens virksomhet, at reflekteres omkring erfaringen og at taus kunnskap omgjøres til eksplisitt kunnskap. Dette innebærer at det er en sammenheng mellom hva medlemmene i organisasjonen erfarer og tilegner seg av ny kunnskap, og hvilken strategi og atferd det legges opp til på kollektivt nivå i organisasjonen for å sette denne kunnskapen ut i livet.

For å imøtekomme utfordringene rundt hvordan man skal gå frem for å skape en lærende organisasjon, har Senge utviklet en femtrinns modell: Systemtenking, personlig mestring, indre modeller, å skape felles visjoner og gruppelæring. De fire siste disiplinene danner grunnlaget for å skape en helhetlig læringsprosess i organisasjonen, men alle fem disipliner må utvikles parallelt.

Begrepet "personlig mestring" omfatter det å ha kunnskap og evner til å utøve bestemte ferdigheter. Personlig læring er knyttet sammen med organisatorisk læring fordi en organisasjon sin læringsevne begrenses av læringsevnen til enkeltmedlemmene. Ved å være "visjonær" og se fremover mot hva som kan bli "innenfor rimelighetens grenser", kan personlig mestring bidra til helhetstenking.

Begrepet indre modeller henspiller på tankebilder, stereotype forestillinger, symboler og lignende som påvirker vår virkelighetsoppfatning og våre handlinger. I en lærende organisasjon gjøres de indre modellene til gjenstand for felles refleksjon for å unngå at de hindrer utvikling. Felles utvikling forutsetter at man åpner seg for påvirkning fra andre og evner å endre egne indre modeller; de er en forutsetning for at også organisasjonens indre modeller kan endres.

En felles visjon blir til ved at alle deltagerne tilkjenner sine verdiståsted slik at man oppnår en vi-forståelse i en felles prosess. Den felles visjonen kan danne grunnlag for hva som skal læres, hvordan og hvorfor. På den måten bidrar gruppelæring til at man har felles føringer å møte fremtiden med.

Gruppelæring handler om at man sammen går i dialog for å oppnå felles kunnskap. Gjennom felles refleksjon oppnår man kunnskap som den enkelte ikke selv ville klare å oppnå. Dette forutsetter imidlertid at den enkelte er i stand til å bidra til den kollektive læringen på grunn av sin individuelle dyktighet og forståelse.

Systemtenkning er den viktigste av Senges disipliner. Den har en integrerende funksjon i den forstand at den binder alle disiplinene sammen. De fire øvrige disiplinene kan beskrives som grunnleggende i forhold til å skape en helhetlig læringsprosess i organisasjonen. Gjennom systemtenkningen får man overblikk og ser hvordan relasjoner og påvirkninger fungerer som byggeklosser i endringsprosesser.

Systemtenkning kan derfor sies å omhandle forståelsen av hvordan utvikling i en del av et system kan påvirke eller selv vil bli påvirket av andre deler av systemet.

3.2 Kultur og identitet

I henhold til Jacobsen og Thorsvik, er Schein sin definisjon av kultur svært mye brukt:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene. (2007:120)

Det følger av Scheins definisjon at kultur utvikles over tid og er et resultat av forhold både utenfor og innad i organisasjonen. Kulturen tjener blant annet til å skape felles forståelse av hva som er organisasjonens viktigste oppgaver og hvordan de skal utføres med utgangspunkt i et mønster av antagelser som grupper av medlemmer i organisasjonen tar for gitt (ibid:122). Schein presiserer at organisasjonskultur ikke må forstås som at organisasjonen har én felles, enhetlig kultur; noen organisasjoner utvikler ikke kultur i henhold til hans definisjon, mens andre utvikler flere kulturer (ibid:125-128).

Schein's definisjon av kultur som et antagelsesmønster omfatter tre hovedelementer; verdier, normer og artefakter (ibid). Det som organisasjonen vektlegger som ønskelig og godt, formidles som dens uttrykte verdier. Normer er uskrevne, og ofte ubevisste, oppfatninger om hva som er korrekt atferd i henhold til så vel de uttalte som de skjulte verdiene. Både ved å følge og gjennom å bryte normene, oppnår man respons og erfarer hva som aksepteres eller fungerer og hva som ikke gjør det. Dette virker inn på hvordan organisasjonsmedlemmene oppfatter og fortolker omverden. Artefakter er kulturelle uttrykk i form av atferd, språk, tekst eller fysiske gjenstander som får symbolsk betydning gjennom fortolkning. Artefakter uttrykker like mye en ønsket kultur som den faktiske kulturen.

Identitet handler om hvordan man oppfatter seg selv. For en organisasjon sitt vedkommende gir identiteten svar på spørsmålet "Hvem, eller hva, er vi?"; svaret innbefatter både hvordan en ser seg selv, og hvordan man tror at andre ser en (Kvåle og Warness:2006). Organisasjonens identitet omfatter ideer, begrep og oppfatninger som kan uttrykkes symbolsk (ibid). Identitetsbegrepet kan knyttes opp mot organisasjonens kultur: De grunnleggende antagelsene som utgjør kjernen i organisasjonskulturen, kommer til uttrykk i form av organisasjonens identitet.

Artefakter kan likeledes gi uttrykk for hva identiteten er, eller hvordan man ønsker at den skal være. På bakgrunn av dette er min forståelse av begrepet identitet i denne sammenheng at identitet uttrykker organisasjonens kultur.

3.3 Ledelse og læringskultur

En aktuell problemstilling tilknyttet læring i organisasjoner, er hvordan ledelse kan stimulere læringsprosesser som kan bidra til utvikling i organisasjonen (Wadel:1997). Ifølge Wadel betraktes gjerne ledelse som det formelle ledere, i betydningen personer som har en overordnet posisjon (med tilhørende makt og myndighet) i en organisasjon, gjør overfor dem de leder. Ledelse kan forstås som en prosess hvor både de formelle lederne og de som blir ledet deltar. Et perspektiv på ledelse som omhandler mellom-menneskelige forhold, er et relasjonelt ledelsesperspektiv (ibid).

Wadel skiller mellom pedagogisk ledelse og administrativ ledelse. Disse to formene for ledelse utgjør ikke separate lederroller, men bør betraktes "som dimensjoner ved ulike lederroller" (ibid:47). Administrativ ledelse har som formål å skape system og utvikle og håndtere regler og rutiner i en organisasjon, mens pedagogisk ledelse søker å få til læring i organisasjoner av alle typer. Ifølge Wadel kan lederrollen omfatte oppgaver tilknyttet både administrativ og pedagogisk ledelse (ibid).

Det at pedagogisk ledelse bidrar til læringsprosesser og skaper grunnlag for samhandling i organisasjonen, virker inn på utvikling og endring av organisasjonskulturen. Organisasjonen må ha systemer som legger til rette for og sikrer læring og ha læringsforhold i form av en relasjonell ferdighet som omfatter det "*å lære fra seg og å lære til seg*" (ibid). Læringskulturen i en organisasjon bygger på "de kulturelle verdier som ligger bak og styrer hvordan og hva organisasjonsmedlemmer lærer" og påvirker "hva som læres, hvordan det læres og hva som går for å være kunnskap i organisasjonen" (ibid:50). En organisasjons læringskultur kan på dette grunnlag anses å være et aspekt ved organisasjonskulturen.

3.4 Oppsummering

Etableringen av oppvekstforetaket gir en gylden anledning til å se hvilke muligheter det kan gi å samle de pedagogiske institusjonene, som representerer alle nivå i

opplæringsløpet, i én organisasjon i forhold til å nå målsettingen om å skape et sammenhengende opplæringsløp.

Jeg ønsker å undersøke om oppvekstforetaket gir mulighet for økt samarbeid og samhandling mellom de pedagogiske enhetene, noe det tidligere har vært liten tradisjon for. Som forholdsvis ny organisasjon er oppvekstforetaket i kontinuerlig utvikling. De ulike enhetene skal bli kjent med hverandre og man skal komme frem til felles ståsted, målsettinger og strategier for å nå disse. Det må med andre ord foregå læring i organisasjonen, derfor mener jeg Senge sitt helhetlige systemtenkningsperspektiv kan være et godt redskap forståelse og refleksjon omkring forhold som vedrører å bli en lærende organisasjon.

Utviklingen av oppvekstforetaket som oppvekstsektoren i LL er relevant for problemstillingen er en sentral fellesnevner for enhetene i organisasjonen. Når ansatte i barnehage og skole inngår i én felles "oppvekstkultur", skal man sammen skape en felles kultur. Jeg mener Scheins forståelse av kulturbegrepet er nyttig i denne sammenheng og at kultur som et mønster av kjerneskapende antagelser er en hensiktsmessig innfallsvinkel til se på hva som skjer i organisasjonen. Et eksempel på "kjerneskapende antagelse" for oppvekstforetaket kan for eksempel være "det å skape sammenheng i opplæringsløpet er oppvekstforetakets viktigste oppgave". Dette kan gi en forståelsesramme for om kultur- og identitetsutvikling i organisasjonen kan innvirke på det å få til et sammenhengende opplæringsløp.

Jeg har valgt å kartlegge oppfatningene til lederne i oppvekstforetaket; i tillegg inngår administrasjonssjefen i LL og leder for lokalstyret i utvalget.⁹ Årsaken til dette er at jeg mener lederne har stor betydning i forhold til å drive organisasjonsutvikling, deriblant å få til læring i organisasjonen, men også når det gjelder å lede veien mot de mål man har satt seg. Jeg mener Wadel sitt perspektiv på administrativ ledelse, hvor rutiner og prosedyrer gir organisasjonen retning og verktøy for å gjennomføre de refleksjons- og læringsprosesser som den pedagogiske ledelsen legger til rette for, kan brukes for å forstå hva oppvekstforetaket kan gjøre for å formulere og nå sine målsettinger.

⁹ Disse stillingene tilsvarer funksjonene som henholdsvis rådmann og ordfører i kommuner på fastlands-Norge.

4. Metodisk tilnærming

Mitt forskningsprosjekt baserer seg på dokumentert kunnskap i form av fortolkning av erfaringer og har en vitenskapsteorisk plassering innenfor hermeneutikken. Dette kapittelet starter med en kort beskrivelse av hermeneutikk, som jeg så knytter valg av metoder opp mot. Deretter gjør jeg rede for undersøkelsen min og ulike aspekter ved datainnsamling, fortolkning, analyse og etiske perspektiv.

4.1 Vitenskapsteoretisk plassering innenfor hermeneutikken

Vitenskapsteori kan beskrives som perspektiv på hva som er vitenskapelig kunnskap og hvordan man oppnår dette. Hermeneutikk er en vitenskapsteoretisk retning som tar utgangspunkt i et prinsipp om at vi må fortolke for å oppnå mening. Forståelse må relateres til en kontekst ved at deler fortolkes ut fra forhåndsforståelse av den helhet som de er en del av og forståelsen av delene virker tilbake på forståelsen av helheten. Denne tolkningsprosessen kalles den hermeneutiske sirkel. Målet er å finne viten ved å avdekke den opprinnelige mening eller en konsistent, mest mulig helhetlig fortolkning.

Dobbel hermeneutikk, et begrep laget av sosiologen Anthony Giddens, viser til at samfunnsforskere fortolker en verden som allerede er fortolket av de sosiale aktørene i den og må beskrive fenomener med utgangspunkt i deres fortolkninger.

Samfunnsforskere må forholde seg til hvordan de sosiale aktørene forklarer og definerer sin kontekst og må bruke begreper for å identifisere mening. Antropologen Clifford Gertz ser det slik: En samfunnsvitenskapelig forsker må ta hensyn til aktørenes egne, erfaringsnære begrep sett i forhold til samfunnsvitenskapens mer erfaringsfjerne begrep (Gilje:1993:147).

Hermeneutikken gir ikke rom for at man kan møte verden forutsetningsløst og uten forventninger. Gadamer bruker begrepet forforståelse, eller for-dommer, om innebygde forutsetninger man bringer med seg inn i forståelsesprosessen (Gilje:1993:148). Personlige erfaringer og antagelser om virkeligheten påvirker tolkningen og det forståelsesperspektivet den som fortolker tar utgangspunkt i.

4.2 Metoder

Det at jeg forsker på og i egen organisasjon er med på å prege min forforståelse, som igjen har påvirket hva jeg har valgt å sette fokus på i undersøkelsen av hvordan oppvekstforetaket kan bidra et sammenhengende opplæringsløp. Hermeneutikken er aktørorientert i den forstand at fokus ligger på å bringe frem i dagen den opprinnelige mening, det aktøren selv har ment. Kvalitativ forskning "gir grunnlag for å oppå en forståelse av sosiale fenomener på bakgrunn av fyldige data om personer og situasjoner" (Thagaard:2002:11). Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming da kvalitative metoder blant annet kjennetegnes av direkte kontakt mellom forskeren og dem som studeres, noe som kan gi godt grunnlag for dyptgående innsikt og forståelse. Jeg har valgt å bruke deltagende observasjon og kvalitative forskningsintervju som metoder for å kartlegge oppfatninger og fortolkninger hos lederne i oppvekstforetaket, den lokale administrasjonen og lokalstyret.

4.2.1 Deltagende observasjon

Det at jeg jobber i organisasjonen jeg forsker på og er en del av ledergruppen som utgjør hoveddelen av utvalget, synes å tilsi at jeg forsker på meg selv. Jeg har valgt å bruke deltagende observasjon som metode fordi jeg har opplevde meg selv som både en deltager og observatør i feltarbeidet jeg har gjennomført i egen organisasjon.

Jeg har primært brukt deltagende observasjon som metode i forbindelse med datainnsamling tilknyttet deltagelsen i prosjektet "Å lære og lede i praksisfelleskaper" omtalt i kapittel 1. Tekstene om oppvekstforetaket er vanligvis blitt utarbeidet i forbindelse med veiledningssamtaler som nettverksgruppen har hatt med veileder. Jeg har selv vært med å produsere tekstene, men har i liten grad vært i "forskerrollen" i den forbindelse da de aller fleste tekstene ble skrevet før jeg startet på masterprosjektet. Tidsaspektet gjør at jeg kun vil betegne min forskerrolle i denne sammenheng som deltagende observatør i forhold til tekster som er skrevet og veiledning som har funnet sted etter at forskningsprosjektet ble påbegynt (Fossaskåret 1997:26). Nettverksgruppens veiledningssamtaler som har funnet sted i forskningsperioden, kan betegnes som feltsamtaler i den forstand at de både er "en integrert del av observasjon og deltagende observasjon" (ibid:25).

4.2.2 Kvalitativt forskningsintervju

Det kvalitative forskningsintervju er en faglig samtale hvor det blir produsert kunnskap. Kvale understreker at "det er den *menneskelige interaksjonen i intervjuet* som produserer vitenskapelig kunnskap" (1997:28). I tillegg til kvalitative forskningsintervju, består kunnskapsgrunnlaget av offentlige dokumenter som omhandler Longyearbyen lokalstyre og Longyearbyen lokalstyre Oppvekstforetak KF. I tillegg kommer også den forforståelse jeg har opparbeidet gjennom min jobb som skoleleder og lærer, men også som masterstudent. I så måte er jeg en "observerende deltaker i eget undersøkelsesfelt" (medlem av ledergruppen i oppvekstforetaket i egenskap av å være skoleleder, deltager i nettverksprosjektet etc).

Formålet med studien er å gjøre en deskriptiv analyse. Hoveddelen av datamaterialet består derfor av empiri fremskaffet på grunnlag av åpne intervju i form av samtaler. Samtale er en eldgammel metode for å tilegne seg kunnskap, men faglige samtaler har spesifikke kjennetegn som skiller dem fra andre typer samtaler (Kvale:1997:23). Forskningsintervju er en form for faglig samtale som blant annet kjennetegnes av fokus på spørreform og dynamikk i interaksjon mellom intervjuer og respondent, samt en kritisk innstilling til det som blir sagt (ibid: 31). Kvale (ibid) hevder at det ofte er et asymmetrisk maktforhold mellom den intervjuende fagpersonen og intervjupersonen; jeg har vært oppmerksom på at våre ulike roller kan forårsake en ujevn maktbalanse, men opplever ikke at dette har vært et problem.

4.2.3 Intervjuguide

Jeg utarbeidet ulike intervjuguider avhengig av hvilke funksjon intervjuobjektene har innehatt. Når det gjelder lederne for de pedagogiske enhetene, barnehagestyrerne, rektor og inspektør, har jeg brukt likelydende intervjuguider. Jeg har brukt samme intervjuguide, men med et tilleggsspørsmål i forhold til leder for oppvekstforetaket. Til intervjuene med lokalstyreleder og administrasjonssjef brukte jeg ulike intervjuguider. Samtlige intervjuguider ligger som vedlegg til oppgaven.¹⁰

¹⁰ Ordlyden i problemstillingen i intervjuguidene og denne oppgaven er litt ulike, men uttrykker det samme, nemlig hvordan samorganiseringen kan gi mulighet for å skape et felles opplæringsløp. Som følge av refleksjoner jeg har gjort i forskningsprosessen, har også tittelen på mastergradsprosjektet blitt endret, men begge gir uttrykk for det å være sammen om å gjøre noe.

Forskningsintervjuene har vært delvis strukturerte i den forstand at intervjuguidene har vært inndelt i hovedtema og underspørsmål, men at det ikke har vært en målsetting å gjennomgå hvert enkelt spørsmål samtidig som det har vært rom for å trekke inn andre tema og spørsmål. Både ved utsendelsen av intervjuguidene og oppstart av hvert enkelt intervju har jeg presisert at intervjuguidene er ment å fungere som en ramme for intervjusamtale og at det overordnede formålet har vært å ha en god dialog, innenfor rammene den skisserer, for å få vite noe om respondentens synspunkt på tema og problemstilling. Intervjusamtalene har derfor vært fleksible og gitt rom for både diskusjon og spørsmål fra respondentene. Det har også vært mulig for meg å gjøre tilpasninger i form av nye spørsmål når det har vært aktuelt.

4.2.4 Datainnsamling

Jeg mener lederne har en sentral rolle i gjennomføringen av prosessene tilknyttet etableringen av oppvekstforetaket og å stake ut kursen mot felles mål som det å få til et sammenhengende opplæringsløp. Derfor ønsket jeg å ha et lederperspektiv på undersøkelsen og valgte å ta utgangspunkt i Longyearbyen sin nettverksgruppe i prosjektet "Å lære og lede i praksisfellesskaper" som består av lederne i oppvekstforetaket (praksisfellesskapet i Longyearbyen er nettverksgruppen). Nettverkssamarbeidet i Longyearbyen har fungert i ca 2 år og resultert i en kontinuerlig produksjon av tekster om oppvekstforetaket som fungerer som en slags logg over arbeidet og utvikling som har foregått i prosjektperioden. Som det også fremgår av kap. 4.2.1, består datamaterialet derfor til dels av dokumenter som i hovedsak er skrevet før oppstarten av mitt forskningsprosjekt. Nettverkssgruppen, som utgjør hoveddelen av utvalget, er inneforstått med at tekstene blir brukt i studien. Fordi politiske og administrative aspekter er relevante for problemstillingen, valgte jeg å i tillegg å inkludere lokalstyreleder og administrasjonssjef i intervjuutvalget.

Jeg ser det som en fordel at jeg kjenner konteksten for undersøkelsen svært godt. Det gir meg innsikt i og oversikt over de forholdene studien omfatter. Det å intervju kollegaer har også gjort meg ekstra bevisst på å stille med åpent sinn og være lydhør for hva respondentene ga uttrykk for; samtidig har jeg vært oppmerksom på å unngå å søke å få bekreftet egne forventninger eller synspunkter. Jeg har også søkt å unngå og ha forventninger til enkelte respondent sine synspunkt i forkant.

Det at jeg kjenner, og er kollega med, samtlige i utvalget og at flere av dem er mine overordnede, tenkte jeg kunne bli en utfordring.¹¹ Jeg var spent på hvordan det ville være å intervju dem og hvordan det eventuelt kunne påvirke intervjusituasjonen og min tolkning. Derfor var det veldig positivt å oppleve at vi alle gikk inn i rollene som henholdsvis forsker og respondent. Det kan ha hatt sammenheng med at jeg hele tiden har vært nøye på å presisere at jeg henvender meg som student og forsker når jeg har tatt kontakt for å gi informasjon om undersøkelsen og gjøre avtale om intervju. Denne litt formelle tonen ble opprettholdt i intervjusituasjonen selv om intervjuene foregikk i omgjengelige former. Jeg opplevde at det fungerte veldig bra og at det bidro til at intervjuene ikke ble hverdagslige samtaler, men ble gjennomført som faglige samtaler i henhold til intensjonen. Jeg mener at det har påvirket intervjusituasjonene positivt at jeg kjente utvalget fra før. Respondentene har ikke vært redde for å gi uttrykk for usikkerhet eller stille spørsmål. Det har også gått greit å notere underveis uten å måtte stoppe opp dialogen fordi jeg har kjent til den enkeltes måte å snakke og opptre på.

Samtlige intervju har funnet sted på kontorene til respondentene slik de har kunnet føle seg på hjemmebane i denne situasjonen. Intervjuene ble gjennomført ved hjelp av lydopptak i tillegg til at jeg noterte underveis det jeg oppfattet som spesielt viktig. I intervjusituasjonene har jeg lagt vekt på "å være i forskerrollen" i den forstand at jeg har takket for at man lar seg intervju, gitt en kort orientering om hvordan intervjusamtalene vil foregå og vært nøye på å holde tråden i intervjuet og ikke gli over i en annen type prat. Jeg hadde inntrykk av at alle respondentene også gikk inn i rollen som respondenter i denne situasjonen; vi holdt en jovial tone under intervjuet, men selv om vi kunne reflektere rundt tema som var relevante for intervjuet, ble det ikke noe utenomstakk før etter at intervjuet var avsluttet og jeg hadde takket for "innsatsen". Utvalget fikk tilsendt intervjuguidene i forkant med beskjed om at dette var tenkt som en ramme for en samtale. Forhåndsutsendelsen av intervjuguide ble primært gjort for å gi alle mulighet til å reflektere over de tema og spørsmål som ble tatt opp, samt gjøre notater om de ønsket det. Dessuten ga det de som ønsket det anledning til å finne frem ulik dokumentasjon, noe som var spesielt aktuelt for administrasjonssjef, lokalstyreleder og leder for oppvekstforetaket.

¹¹ Lokalstyreleder har permisjon fra sin stilling som lærer ved skolen så lenge han innehar sitt verv.

4.2.5 Kvalitativ innholdsanalyse

I kvalitative undersøkelser foregår analyse og tolkning allerede i møte med utvalget og inngår i beslutningsgrunnlaget for hvor forskeren setter fokus i forhold til tema.¹² Jeg har til en viss grad prøvd å bygge analysen inn i intervjuingen slik Kvale foreslår (2001: 112). For eksempel har jeg formulert oppsummeringer av det som respondentene har sagt og "sendt" disse tilbake til vedkommende for å avklare om min oppfatning har vært korrekt eller eventuelt få en klargjøring av hva vedkommende har ment å si. I intervjusituasjonen har jeg brukt oppfølgings- /kvalitetssikringsspørsmål av typen:

- Kan du utdype/beskrive nærmere/si noe mer/gi meg eksempler på ...
- Hva er dine synspunkter på/hvilke tanker ut over dette har du...
- Hvilken betydning kan det ha at...
- Oppfatter jeg deg riktig når...

Alle sitater fra intervjuene er ordrett gjengitt, men da det i forskningsintervju av denne typen sjelden er fokus på transkripsjonens reliabilitet, eller pålitelighet, har transkriberingen før øvrig vært gjennomført med sikte på å gi et generelt inntrykk av intervjupersonenes synspunkter (Kvale:2001). Det har resultert i fortettende omformuleringer som har gitt meg sammenfatninger av det jeg oppfatter som mest sentralt og relevant i forhold til problemstillingen. Dette dannet utgangspunkt for kategorisering av materialet, som så ble gjort til gjenstand for videre analyse.

Noe av datamaterialet består av mindre notater og refleksjoner som er utarbeidet i forbindelse med oppvekstforetakets deltagelse i nettverkssamarbeidsprosjektet "Å lære og lede i praksisfelleskaper". Jeg velger å kalle disse nettverkstekster. I hele fortolkningsprosessen har jeg søkt å se deler i forhold til kontekst; hvem som gir uttrykk for hva, og på hvilken bakgrunn, og om noe ble sagt mange ganger og eventuelt av flere har inngått i de vurderinger jeg har gjort. Datamaterialet ble kategorisert og deretter kodet ut fra tema som utkrystalliserte seg, for eksempel utfordringer knyttet til etableringen av oppvekstforetaket, læringssituasjoner og læringsarenaer, lederfora og så videre. Fortolkning av innholdet i datamaterialet på

¹² Når det gjelder å trekke et skille mellom de "flytende overganger mellom innsamling og analyse" som preger kvalitative forskningsprosesser, støtter jeg Thagaards på at skillet går der kontakten mellom forsker og utvalg opphører (2002:106). Analysen var for alvor i gang da det skriftlige materialet forelå.

bakgrunn av problemstillingen, har avdekket sentrale element i funnene, inkludert sammenfall og avvik i oppfatningene som kommer til uttrykk.

4.2.6 Validitet og reliabilitet

Kvalitet på datamaterialet vurderes på bakgrunn av hva det har til hensikt å gi svar på, det vil si at det må vurderes opp mot problemstillingen det skal belyse. Validitet og reliabilitet er to overordnede kriterier for kvalitetsvurdering og refererer til ulike forutsetninger for god datakvalitet. Høy validitet er avhengig av høy reliabilitet, men ikke motsatt. (Grønmo: 2004).

Intervjuer med lederne i oppvekstforetaket, administrasjonssjefen og lokalstyreleder utgjør hoveddelen av datamaterialet mitt. Kvale hevder at det ofte er et asymmetrisk maktforhold mellom den intervjuende fagpersonen og intervjupersonen; dette har jeg vært oppmerksom på i intervjusituasjonen (2001:102).

Validitet handler om datamaterialets gyldighet i forhold til den problemstilling det skal belyse. Ifølge Grønmo er undersøkelsesoppleggets utforming det som har mest å si for validiteten i kvalitative forskningsopplegg (ibid). "Validiteten er høy hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen resulterer i data som er relevante for problemstillingene" (ibid:221). I forskningsprosessen har jeg blant annet søkt å sikre validitet gjennom å ha en fleksibel intervjuundersøkelse som har gitt mulighet til å gjøre tilpasninger underveis for å få fram synspunkter som har vært relevante for problemstillingen. Jeg også vært nøyaktig i beskrivelsen av kildematerialet og prosessene tilknyttet datainnsamlingen. Det gir leseren innsikt i hva som utgjør kunnskapsgrunnlaget for de funn som presenteres, analyseres og drøftes.

Reliabilitet dreier seg om datamaterialets pålitelighet. "Reliabiliteten er høy hvis undersøkelsesopplegg og datainnsamling gir pålitelige data" (ibid:220). Jeg har søkt å gjennomføre datainnsamlingen på en systematisk og grundig måte for å sikre høy reliabilitet. Kvale (2001) fremholder at det i forbindelse med samfunnsvitenskapelig forskningsintervju sjelden er fokus på transkripsjonens pålitelighet (reliabilitet). Jeg har ikke sett det som hensiktsmessig å gjøre selve transkripsjonens pålitelighet til gjenstand for nærmere studie, men har vært bevisst på min rolle som intervjuer med tanke på reliabilitet. Jeg har søkt å være så nøytral som mulig i intervjusituasjonen i

den forstand at jeg har vært bevisst på å ikke bruke ledende spørsmålsformuleringer eller uttrykke egne synspunkt gjennom kroppsspråk eller ytringer selv om jeg har stilt oppfølgings spørsmål. I forbindelse med transkriberingen har vært opptatt av å lytte nøye, sjekke om jeg har vært usikker på hva som blir sagt eller hvordan noe blir uttrykt.

4.2.7 Ethiske perspektiv

Som forsker innehar jeg en maktposisjon som "forvalter av sannheten", og i forhold til de som deltar i forskningsprosjektet (Kvale:2001). Et overordnet etisk dilemma har vært at det ikke har latt seg gjøre å sikre anonymitet fordi undersøkelsesutvalget består av samtlige ledere i de fire pedagogiske enheter, samt tre andre ledere som alle er den eneste som innehar i sine spesifikke funksjoner i et lite og gjennomsiktig lokalsamfunn. Jeg har vært tydelig på å formidle dette når jeg har informert om prosjektet slik at deltagerne har vært klar over det når de har samtykket til intervjuet.

I de etiske refleksjoner jeg har gjort omkring analyse, fortolkning og presentasjon av funn, har jeg hatt som utgangspunkt at jeg som forskeren må følge etiske retningslinjer som beskytter informanten i arbeidet med analyse og tolkning av teksten (Thagaard:2002:107). Ved å ikke tvinge de transkriberte tekstene inn i forhåndsdefinerte kategorier, har jeg prøvd å sikre respondentene representasjon gjennom å utarbeide kategorier på bakgrunn av deres beskrivelse av situasjoner. Jeg forsøkt å ivareta respondentenes perspektiv i analyse og presentasjon av funn; til tross mitt "utenfra-og-inn" perspektiv og min fortolkning av respondentens selvforståelse, derfor det skilles nøye mellom hva som er min fortolkning og den forståelse respondentene gir uttrykk for (ibid:189). Jeg har søkt å være lojal overfor respondentenes interesser og å beskytte deres integritet ved å gjøre bevisste vurderinger i forhold til hva jeg har presentert og hvordan, blant annet ved å ta stilling til mulige konsekvenser forskningsprosjektet kan ha for dem.

I forbindelse med intervjuundersøkelsen har jeg blant annet gjort etiske vurderinger om konfidensialitet. Jeg har slått av lydopptakeren om intervjusituasjonen har tilsagt det eller på forespørsel fra respondenten. I all behandling av datamaterialet har jeg lagt vekt på å sikre konfidensialitet, blant annet ved forsvarlig oppbevaring.

5. Presentasjon og analyse av funn

I denne delen av oppgaven presenterer og analyserer jeg sentrale funn som studien har avdekket. På bakgrunn av kategoriene som utkrystallisert seg i arbeidet med datamaterialet, har jeg valgt å presentere funnene som fire ulike tema som alle har innvirkning på det skape sammenheng i opplæringsløpet. Temaene er gjengitt som titler på underkapitler og presenteres i denne rekkefølgen: Helhetstenkning, fellesskap, ledelse og faktorer som kan bidra til å oppnå sammenheng i opplæringsløpet

Jeg har opplevd etableringen av oppvekstforetaket som en prosess preget av at ulike kulturer skulle forenes samtidig som nye rutiner og systemer skulle på plass. Dessuten hadde jeg inntrykk av at det blant lederne i oppvekstforetaket var forventning om å få til samarbeid og et ønske om å jobbe sammen mot felles mål. Dette har preget den forforståelse jeg tok med meg inn i undersøkelsesarbeidet.

Respondentenes stemmer fremkommer gjennom sitat fra intervjuundersøkelsen og er satt i kursiv for å skille dem fra øvrige sitat. Det er respondentenes oppfatninger i sine yrkesroller som er gjenstand for undersøkelsen, derfor benevnes de med tittel i presentasjonen. Jeg bruker betegnelser som "en av barnehagestyrerne" eller "den ene skolelederen" og "Barnehagestyrer 1, 2 eller 3" og "Skoleleder 1 eller 2". De tre respondentene som alle er den eneste som innehar i sin spesifikke funksjon, omtales med sine respektive titler. Ingen av respondentene har samme dialekt og flere snakker nynorsk; for å skape helhet i tekstmaterialet er alle sitatene skrevet om til bokmål.

5.1 Helhetstenking

I dette underkapittelet legger jeg fram sentrale funn knyttet til selve samorganiseringen av de pedagogiske enhetene i et oppvekstforetak. Presentasjonen tar sikte på å gi et bilde på hvordan utvalget opplever oppvekstforetaket som intensjon og realitet.

Ordet "helhet" går igjen når utvalget reflekterer over hensikten med oppvekstforetaket. Barnehagestyrer 1 knytter begrepet helhet til det pedagogiske fagfeltet og det å ha sammenheng i det 18-årige opplæringsløpet:

... nå skal vi drive med det vi har peiling på, alle vi som, altså alt det pedagogiske er samlet i oppvekstforetaket. Pedagogikken er samlet der og faget hører hjemme der. Kanskje hvis man skal dra det veldig lang, så oppfatter jeg at en av hensiktene er å... å ha den røde tråden 18-årig utdanningsløp.

For barnehagestyrer 3 omfatter helhetsbegrepet ressurser, kompetanse og identitetsbygging i en lærende organisasjon:

... Hvis vi skal kunne klare å tenke helhet også i forhold til ressurser, i forhold til kompetanse. Vi er et lite fagmiljø her oppe... jeg tror vi kan ha veldig god nytte av hverandre på tvers av barnehager, på tvers av skole og barnehage og sikkert kanskje enda mere, uten at jeg kjenner til det på tvers innenfor skolen også. Dra veksler på hverandres kompetanse, lære av hverandre, bli utfordret litt på det vi står for selv ved å reflektere sammen med noen som har en litt annen type fagbakgrunn men samtidig snakker noe av det samme språket. Og hvis vi skal få til sånne prosesser så tror jeg vi... man må kjenne at man er en del av et felles oppvekstforetak, har en felles identitet for ellers så vil man på mange måter kanskje bli litt sånn seg selv nok.

Oppvekstforetaket innebærer en organisatorisk helhet hvor det er en fordel at enhetene representerer alle nivå i det sammenhengende opplæringsløpet fordi grunnlagsarbeidet som gjøres i barnehage og på grunnskolenivå har effekt for det som skjer på videregående trinn. Skoleleder 1 mener det er viktig at man anerkjenner at man innenfor oppvekstforetaket har et felles oppdrag:

Vi... har ulike oppdrag, men det er de samme ungene som kommer i skolen som har vært i barnehagen... og hvis man kun er så nærsynt at man bare ser de ungene som man til en hver tid har... så kan det være ganske destruktivt.

Leder for oppvekstforetaket ser det som en fordel at oppvekstforetaket gjør at LL kan forholde seg til det som har med oppvekst og opplæring i en samlet enhet. Hun knytter helhetsperspektiv opp mot så vel drift og effektivisering, som læring og trivsel og poengterer at organisasjonsformen gir handlingsrom i forhold til å gi et godt tilbud:

Hensikten med oppvekstforetaket bør være god og effektiv drift av oppvekstoppgavene til beste for Longyearbyens barn og elever. De skal ha det best mulige tilbud og oppvekstforetaket skal sørge for at de midlene som er tildelt skal brukes på beste måte for at våre barn skal få trygg... en trygg plass for læring og for trivsel... og i det hele tatt en utviklende hverdag i barnehage og skole. Så det der med å kunne samordne... samordningen som skjer i et foretak eller et utvalg og det å ha en større organisasjon det kan... det gir større handlingsrom når det gjelder dette med å ta grep til beste for barn og unge i byen her....

Selve organisasjonsmodellen bidrar til helhetstenking i oppvekstsektoren gjennom at foretaket får beholde penger som det sparer og dermed kan drive fleksibel og helhetlig strategiplanlegging. Dette ser administrasjonssjefen som en stor fordel og han peker også på at helhetstenking i seg selv står sentralt i forhold til hele opplæringsløpet:

Den største fordel er ikke nødvendigvis om det er lokalt styrt eller sentralt styrt, men det går på en samling av oppvekstsektor... det tror jeg på sikt er det riktige og det fornuftige, uten nødvendigvis å si at valg av organisasjonsform betyr så mye. Men at det er en samling av skole og barnehage og det ped... det som skjer pedagogisk... at det tenkes en helhet rundt det.

Administrasjonssjefen trekker også inn betydningen av at samordningen gir mulighet for samfunnsmessig helhetstenkning og har gitt både ham og de folkevalgte beslutningstakerne øket innsikt i, og oversikt over, oppvekstsektoren; det har blant annet resultert i "bestilling" av en plan for oppvekst og undervisning.¹³

Og så ligger det jo et prosjekt på å se på en helhetlig plan for oppvekst... altså det er jo også for å få opp kunnskapsnivået hos meg og hos politikerne. At vi får en utredning som sier og peker på en del av utfordringene vi står overfor i oppvekst som helhet... Dere må på en måte utfordre oss litt på hvor vi er det vi skal gå fremover. Vi skal gjøre en status på hvor er det vi er, men litt av den planen må også inneholde noen ting å strekke seg etter.

For lokalstyreleder synes det viktig at oppvekstforetaket sørger for god drift innenfor alle sine områder, deriblant SFO og kulturskole. Han setter også fokus på at man må ha et helhetlig opplæringsperspektiv som tar på alvor at lokalsamfunnet er flerkulturelt. I tillegg mener han at en overordnet oppgave for oppvekstforetaket er å etterleve LL sin visjon ved å legge til rette for et godt, trygt og inkluderende oppvekstmiljø. Det må også være sammenheng i opplæringsløpet i den forstand at elever får de fagtilbud de ønsker på videregående trinn. For lokalstyreleder har et sammenhengende, lokalt styrt opplæringsløp en viktig funksjon i lokalsamfunnet som helhet:

Men, men det er jo vesentlig at Longyearbyen er en god plass å bo i og... og det angår, dette her angår jo både små og store. Altså, halter det for den ene så gjør det... det for den andre også. Og når du vet hvor viktig utdanning er i... for fremtiden til et menneske, så er det jo utrolig viktig at det er kvalitet på det vi driver med.... Vi skal levere godt på alle områder, også dette.

Lokalstyreleder mener også at den felles organiseringen gir god mulighet for å tenke helhetlig i forhold til ressursene man disponerer, inkludert de ansattes kompetanse:

... å ha en strategi der man er veldig bevisst på oppdatering av kompetanse. Det koster jo selvfølgelig noe, men det er viktig å ikke glemme det og hvis man mangler sånn kompetanse på enkelte områder så kan man jo være bevisst på det i en ansettelsesprosess. Man kan tilføre organisasjonen det man eventuelt mangler. Så går det jo på bygningene og anleggene, at man har et godt vedlikehold.

¹³ Utvalget omtaler generelt denne planen "plan for oppvekst", eventuelt med "overordnet" eller "helhetlig" foran.

Oppsummering og analyse

Oppvekstforetaket utgjør en samlet oppvekstsektor som gir helhetlig styring med opplæring og oppvekst og mulighet for å skape sammenheng i det 18-årige opplæringsløpet. Organisasjonen tilbyr et fagmiljø og mulighet for å dra veksler på hverandres fagkompetanse.

Den felles organiseringen gir oversikt over den faglige og pedagogiske kompetanse og mulighet for å fremskaffe kompetanse man trenger. Dessuten åpner den for god ressursfordeling og langtidsplanlegging fordi man har oversikt over menneskelige og materielle ressurser og kan forvalte dem på best mulig måte til beste for barn og unge.

Det tilbud som oppvekstforetaket gir er viktig for opprettholdelsen og utviklingen av et familiesamfunn. Det skal være tilbudskvalitet til alle på alle områder, innbefattet kulturskole, skolefritidsordningen og opplæringstilbud for fremmedspråklige. Samordning rundt oppvekst og opplæring må fremkomme i et planverk som gir lokalpolitikere et redskap for å legge føringer.

Det er stort samsvar i funnene i forhold til at hensikten med oppvekstforetaket er å skape en helhetlig oppvekstsektor og gi en best mulig opplæring til barn og unge i lokalsamfunnet i tråd med det politikerne ønsker. Det fremkommer ingen klart motstridende synspunkt.

5.2 Fellesskap

Her presenteres det jeg oppfatter er utvalgets opplevelse av situasjonen når det gjelder forholdet mellom felles ståsted, uttrykt gjennom kultur og identitet, og samarbeid og samhandling om felles mål.

Det å skape en felles kultur og identitet i organisasjonen er sentralt. Det er viktig for å gi retning for arbeidet i, og utviklingen av, organisasjonen. Barnehagestyrer 3 signaliserer at alle ansatte må føle tilhørighet til oppvekstforetaket og ikke bare til egen enhet, samtidig som det må tas hensyn til enhetenes egenart. Felles kurs- og planleggingsdager er en måte å knytte sammen enhetene på, men de må ha innhold som gir mening for alle, for eksempel arbeidsmiljø, kulturbygging og utvikling av felles

identitet og overordnede målsettinger. Identitetsutviklingen må bygge på en fellesskapsfølelse som omfatter alle nivå i organisasjonen:

Ja, jeg tror det er noe med å føle det fellesskapet... at det ikke bare er i ledelsen, men at det er... nedover i systemet hvis en kan kalle det det. Altså utover i forhold til hver enkelt ansatt at... det holder ikke at lederne sitter på noen ledermøter og blir enige om at vi skal ha en felles identitet for det at det... det er ikke prosesser som går av seg selv. Hver og en assistent og lærer og førskolelærer må på en måte kjenne at de hører til i et felleskap hvis man skal ha den der felles forpliktelsen... i forhold til at vi har et felles ansvar for ungene i Longyearbyen, i forhold til oppvekstmiljø... i forhold til læringsmiljø for barn og ungdom i Longyearbyen.

For å utvikle en felles kultur og identitet, mener skoleleder 1 at det er en forutsetning at de ansatte i oppvekstforetaket møtes og forholder seg til hverandre:

Jeg tror det at det er viktig å så sørge for det at vi av og til fysisk er sammen og at vi... at vi jobber på tvers av barnehage-småskoletrinn, og på tvers av småskoletrinn-mellomtrinn og ... eller på tvers av den fragmenteringen som vi ellers har. At vi... at vi rett og slett får nærmest ovenfra pålagt at vi skal... vi skal samarbeide, vi skal ha en del felles aktivitet fordi at det er viktig i seg selv.

Ulike holdninger blant de ansatte i de forskjellige enhetene i forhold til det å skulle bli en del av oppvekstforetaket er en faktor flere mener virker inn når det gjelder å utvikle en felles kultur og identitet. Da skolens gamle logo ble fjernet og erstattet med logoen til Longyearbyen lokalstyre, vakte det sterke reaksjoner blant de ansatte på skolen. Ovennevnte skoleleder sier dette om holdningene han registrerte blant de ansatte:

At skolen skulle gå fra staten til lokalstyret, det tror jeg mange i utgangspunktet følte var opplest og vedtatt og tredd ned over hodet på dem. Så det var utfordringer i å skape en felles forståelse for nødvendigheten av oppvekstforetaket....

Barnehagestyrer 1 opplever at tilsvarende holdninger fortsatt lever på skolen og strider mot det fellesskapet som nå-situasjonen faktisk skal være og som alle må forholde seg til:

Altså, man kan kjempe til krampen tar deg mot å komme inn i lokalstyret, men når beslutningen er tatt, så heter det "vi i lokalstyret" ikke "de i lokalstyret og vi på skolen".

Barnehagestyreren oppfatter at dette skyldes at enhetene har så ulik kultur og bakgrunn. Før de ble samlet i oppvekstforetaket var skolen statlig og barnehagene private; hun ønsker at man skaper en felles kultur hvor det beste fra alle blir tatt med:

Så er det den kulturen liksom som er så veldig forskjellig.... Å utnytte det beste i hver kultur. Få vekk ukulturer kan du si og... og danne egen identitet med en egen kultur kan du si som er det beste av begge.

Barnehagestyrer 2 tror at det at ansatte i LL og oppvekstforetaket blir kjent med hverandre og opplever hverandre som kollegaer, gjør at man får til samarbeid. Får man frem det beste i hverandre, kan det bidra til å bygge opp rundt felles verdier og mål. Hun knytter det å skulle få til noe sammen, som å skape en felles pedagogisk plattform, opp mot det å ha en felles identitet og presiserer at alle må være med i prosessene:

Jeg tror det... det viktigste er det å få etablert en felles identitet som går på hverandres... altså og så utnytte hverandres styrker best mulig.... Altså, jeg tror ikke man kan lage en felles pedagogisk plattform før man føler noe felles for hverandre. Så lager man bare en hel masse små forskjellige plattformer som passer til egen institusjon, men hvis vi skal ha en felles pedagogisk plattform, så må vi faktisk først jobbe innad med hele den nye organisasjonen som er... og... og kanskje ha noe, gjøre noe sammen, utfordre hverandre på ett eller annet med hvordan skal vi få til dette med felles pedagogisk plattform.... Det er ekstremt viktig å få alle med, på alle nivå... Det er noe med å bli hørt... å bli sett og bli forstått.

At det å møtes og å kommunisere er forutsetninger for å føle et fellesskap og samhandle, omtales som viktige ledd i identitetsutviklingen. Barnehagestyrer 2 presiserer at det ikke bare er ledernivået som skal jobbe med kultur- og identitetsutvikling, men at alle må med fordi, som hun sier; "de som trekker lasset er faktisk alle de som går på gulvet og "utøver" identiteten." . Hun er opptatt av at identiteten skapes i organisasjonen som helhet, "en helhet hvor alle føler de er viktig".

Utvalget gir totalt sett uttrykk for at man opplever at det å gjøre mer sammen innad i organisasjonen, både formelt og uformelt, bidrar til kultursammensmelting og identitetsutvikling. Sosiale begivenheter og teambuilding arrangementer for hele LL beskrives som gode og viktige uformelle møteplasser. Det synes som om felles kurs- og planleggingsdager for barnehage og skole kan fungere både som formelle og som uformelle møteplasser.

Administrasjonssjefen har engasjert seg mye i arbeidet med kultur- og identitetsutvikling i hele LL-organisasjonen. Han fremholder at det er behov for både felles identitet og for "underidentiteter" i organisasjonen som helhet:

Utfordringen blir på en måte at alt bygger opp mot hverandre... altså at du klarer å bygge opp en kultur sånn at identiteten nede har en del fellestrekk med den overbyggende identiteten. Men så skal det være rom og... og... og til å få lov til å utvikle sin egen identitet innenfor en ramme.... Vi skal være enige om at vi skal ha en felles identitet som preges av en del... målsettinger og så vil det utvikles egne lokale identiteter innenfor det her overordnede, jeg sa felles, så sier jeg at vi skal ha en overordnet identitet som vi kan identifisere oss med... og så skal den da kunne avleires i ulike under... identiteter. Men det blir galt hvis vi får underidentiteter

som absolutt ikke går i retning av de overordna identitetene vi skaper men det ser jeg ikke... ser jeg ingenting av. Så det er bare også... gå den veien. Men det er klart, litt av fokuset nå er på en måte å få en... på plass en overordnet identitet hvor alle kan kjenne seg igjen og føle at dette her er jeg med på en del av.

Skoleleder 2 opplever at det å ha en felles identitet henger sammen med å ha en felles visjon og felles mål og bidrar til å "definere" organisasjonen overfor omgivelsene:

Hvor viktig det er å etablere en felles identitet... det her med å ha en tydelig uttalt visjon og mål, tydelig uttalte mål som blir holdt opp av alle... det er med på å heve standard og... og er med på å bevisstgjøre også befolkningen på hva det er man bestreber seg på... og der mener jeg det er viktig å skape en felles identitet. At det ikke bare er skolen som er viktig, men... det er vi til sammen som kan... lage godt samfunn.

Oppsummering og analyse

I forbindelse med etablering av organisasjonen har man behov for å oppnå felles forståelse av både "hvor vi skal" og "hvordan vi skal komme dit". Enhetene i oppvekstforetaket, men også de ulike delene i hele LL, må stå sammen og gå sammen mot samme mål, selv om man har ulike oppdrag.

Forening av barnehage- og skolekulturene, med fokus på å ta med videre det beste fra begge parter, er viktig for å skape fellesskap i organisasjonen. Samhandling og felles refleksjon omkring visjon, kultur og identitet på alle nivå i organisasjonen er forutsetninger for å finne felles ståsted, definere overordnede målsettinger og finne strategier for å nå dem. Alle må bli sett og hørt i prosesser som kan danne grunnlag for en felles pedagogisk plattform som kan inngå i oppvekstsektorens planarbeider.

Det har vært utfordringer knyttet til at skolen er blitt en del av en større, lokal organisasjon. Blant skoleansatte fantes det dem som var lite positive til at skolen skulle inngå i LL og det gjorde det utfordrende å skape forståelse og motivasjon for samlingen av de pedagogiske enhetene i et oppvekstforetak på skolenivå.

Det er hovedsakelig sammenfallende oppfatninger om utfordringer som knytter seg til at oppvekstforetaket er blitt etablert og behov for en organisatorisk "sammensmelting". Funnene viser ingen tydelige avvik.

5.3 Ledelse

I dette underkapittelet presenteres funn tilknyttet ledelsesaspekt i oppvekstforetaket som kan ha betydning i forhold til å få på plass samarbeid, samhandling og andre faktorer som kan ha innvirkning på det å skape et sammenhengende opplæringsløp.

Barnehagestyrer 1 påpeker viktigheten av at det er ledernivå som styrer prosessene i organisasjonen:

All endring må ha forankring i toppen. Initiativet kan komme fra hvor som helst men det må ha forankring i toppen.

Leder av oppvekstforetaket trekker frem at selve omfanget på organisasjonen har preget etableringen av organisasjonen. Det er tidkrevende å få gjennomført prosessene og mye nytt som skal på plass. Hun vektlegger at organisasjonsutviklingen må starte på ledernivå fordi det er lederne i oppvekstforetaket som skal gjennomføre det videre arbeidet på sine enheter. Lederne i oppvekstforetaket har bidratt positivt til å få organisasjonen opp å gå, men ser at det ennå er et stykke vei igjen til alt er på plass:

Jeg synes vi har dyktige ledere som virkelig har sett mulighetene i dette med å tilhøre et foretak. De har sett det positive i det å være flere... flere ledere og det å kunne lære av hverandre på tvers av skole og barnehage og også på tvers internt mellom barnehagene. Så det å... da der er stor vilje til å gå videre med dette. Men det er jo alltid slik at det å bygge opp en ny organisasjon og så stor organisasjon som dette er, vi er jo en cirka 80 ansatte, det tar tid, det er ikke tvil om at det må ta tid.

Det er ulike syn på hva man ønsker at ledersamarbeidet skal omhandle; mens noen primært ønsker samarbeid om organisatoriske og administrative forhold, vil andre samarbeide om pedagogiske forhold, lærings- og oppvekstmiljø og være sammen om å utarbeide tilbudet og drive organisasjonen. Erfaringene så langt har vist at fravær på ledernivå gjør organisasjonsutviklingen sårbar og svekker kontinuiteten. Det er også behov for klare føringer for at alt skal fungere. Barnehagestyrer 1 synes ikke samarbeidet på ledernivå har fungert optimalt og tror ulike forventninger og prioriteringer kan være årsaken:

Jeg synes det har vært veldig, veldig utfordrende det å kunne samle alle. Av ulike grunner så opplever jeg at vi ikke har lyktes der... å være... et lederteam som drar i samme retning kan du si. Vi har ikke... hatt noen nedskrevne felles mål med en felles plattform å stå på, så det kommer nok. Det er mitt... i hvert fall min opplevelse av det.

Lokalstyreleder peker på at samlingen av opplæringsenhetene sikrer oversikt og har skapt mulighet for samarbeid. Han mener det er viktig å sette fokus på samarbeid på ledernivå om man skal oppnå sammenheng i opplæringsløpet:

... dette med et sammenhengende opplæringsløp og det å se på overgangen barnehage og skole og det kan jo bare skje i samspill mellom enhetslederne... ja. Så det er et godt utgangspunkt og det at enhetslederne da med jevne mellomrom møtes... og legge strategier for hva som skal gjøres i en slik sammenheng....

Barnehagestyrer 1 er i utgangspunktet fornøyd med organisasjonsmodellen, men ser at realitetene ikke alltid blir i henhold til intensjonene.

Teoretisk så, så mener jeg organiseringen er bra, i praksis få fungerer den ikke så godt på grunn av omstendighetene som du kalte det. Og der ser vi at vi er veldig personavhengige. For å få... altså vi er veldig, veldig avhengig av en leder som er tilstede hele tiden, og vi er veldig avhengig av en fast struktur, om det gjelder møtstruktur eller annen struktur så er vi veldig avhengig av det. Og vi er avhengig av å gi og ta inn i et lederforum... forpliktelsene der.

Formalisering og skriftliggjøring omtales som viktig for å skape kontinuitet og sammenheng i oppvekstforetaket og det som det foretar seg. Dette er særlig viktig fordi turnoveren, folk som flytter til eller fra Longyearbyen, er høyere enn på fastlands-Norge. Barnehagestyrer 3 reflekterer over mange aspekter vedrørende viktigheten av å ha gode skriftlige rutiner på grunn av stor utskiftning av personalet:

Hvis ikke det er nedfelt noen sånne prinsipper rundt og rutiner rundt det så vil det være ganske vilkårlig da fra år til år. Og noe som jeg kanskje tror er utfordringen... nå tenker jeg bare høyt... vil... er kanskje også det at folk er her så kort tid fordi at man blir litt sånn opptatt av sitt eget og det å heve seg ut over sin egen lille jobb som jeg skal gjøre dette skoleåret eller dette barnehageåret fordi jeg skal kanskje bare være her ett år eller to år og nå skal jeg gjøre min jobb her. Jeg tror den er enda større her oppe enn på fastlandet. For det å... å faktisk ta det skrittet med å gå opp og se på utdanningsløpet i et sånn fugleperspektiv og tenke helhet for de som skal være her over mange år, det krever noe litt mer og det der tror jeg oppvekstforetaket at det kan være veldig styrke å ha oppvekstforetaket til å være med å bidra til at det perspektivet kommer tydelig fram.

Deltagerne i nettverkssamarbeidet "Å lære og lede i praksisfelleskaper" synes det har bidratt positivt på utviklingen av oppvekstforetaket. Erfaringsdeling og veiledning har vært konstruktivt i forhold til planen som skal komme for oppvekstforetaket og øket kompetanse på ledernivå i forhold til å lede en organisasjon i utvikling. Dette har igjen virket inn på alt fra strategier for å skape sammenheng opplæringsløpet, for eksempel i form av prosjekt om overganger mellom barnehage og skole, til innspill i forhold til å skape en felles identitet. En av barnehagestyrerne ser det slik: "Deltagelsen har vært

med å gjøre oss i oppvekstforetaket til et **vi** og vi har fått god veiledning i forhold til å se oss selv og å konkretisere hva vi kan gjøre”.

Leder for oppvekstforetaket mener nettverksdeltagelsen har gitt erfaringer som bør bringes videre inn i organisasjonen og ser at det har gitt redskap for organisasjonsutviklingsarbeidet som har bidratt til å styrke ledernivået gjennom:

... å gi lederne et verktøy i forhold til å kunne lede en organisasjon i endring. For det er klart at det at oppvekstforetaket det er en ting, en annen ting det er at det påvirker den enkelte enhet og lederne har hatt utfordringen i forhold til å skulle... å skulle lede sine enheter og sine ansatte i en situasjon der det har vært endringer.... Vi har også fått en god del innspill til det å skape identitet til en ny organisasjon. Det har vel vært en bieffekt tror jeg, via veiledning.... Så føler jeg jo at vår tilknytning til nettverkssamarbeidet i Troms har vært meget positivt for det har gitt oss som ledergruppe tankegodt og inspirasjon til å samhandle i lag i retning de mål som er satt for oppvekstforetaket....

Oppsummering og analyse

Samarbeid om administrativ/økonomisk, pedagogisk og organisatorisk ledelse krever et velfungerende lederteam på foretaksnivå. Lederfora er et nødvendig redskap for å få til læring, samarbeid og sammenheng i organisasjonen, samt for å legge strategier for hvordan man kan oppnå felles målsettinger. Samarbeidet på ledernivå i oppvekstforetaket er avhengig av aktiv deltagelse fra alle som er med. En del fravær og manglende forutgående føringer kan ha virket negativt inn.

Lederne i oppvekstforetakets sin deltagelse i nettverkssamarbeid har vært positiv; nettverksbygging og erfaringsdeling både i den lokale nettverksgruppen og det overordnede nettverkssamarbeidet har hatt mye å si for organisasjonsutviklingen. Det er en viktig møteplass og en link til verden. Både faglig oppdatering, formelle og uformelle møter og erfaringsutveksling er viktige elementer ved nettverkssamarbeidet. Fordi lederne i oppvekstforetaket har fått god mulighet til å bli kjent med hverandre, har det blitt enklere å ta kontakt.

Høy turnover og hyppig utskifting av medarbeidere på grunn av sykefravær, særlig på ledernivå i oppvekstforetaket oppleves som en utfordring. For å skape kontinuitet og effektivitet i organisasjonen, er det viktig med gode administrative rutiner som sikrer at prosedyrer og ”historikk” blir skriftliggjort og tilgjengelig.

Funnene avdekker stort sammenfall i forhold til at samarbeid på ledernivå i oppvekstforetaket ansees som viktig for å definere og jobbe mot felles målsettinger. Imidlertid er det ulike syn på hva man bør jobbe med, og hvor velfungerende ledersamarbeidet er per i dag.

5.4 Faktorer som kan innvirke på et sammenhengende opplæringsløp

Jeg presenterer her de mest sentrale funn når det gjelder hva utvalget mener kan virke inn i forhold til å nå målsettingen om å skape et sammenhengende opplæringsløp.

En av barnehagestyrerne har som utgangspunkt at man først må forholde seg til at det finnes et 18-årig opplæringsløp om man skal ha som målsetting å skape sammenheng i det. Det er vanskelig å sette seg noe som mål hvis man ikke vet at det finnes, derfor må det 18-årige opplæringsløpet inn som et begrep hos alle:

Altså, først så må vi begynne å artikulere rett og slett det 18-årige utdanningsløpet, for det... det har ikke vært et begrep tidligere. Så... altså, vi som jobber med det må begynne å få inn begrepet hos alle som, både som bruker dette her og politikerne, veldig... de må bli veldig tydelig fortalt at det er et 18-årig utdanningsløp.

Fordi det er på enhetsnivå lærings situasjonene primært skapes, mener leder for oppvekstforetaket at man må sikre høy kompetanse hos personalet og gode fysiske rammebetingelsene. Når det gjelder det å skape et sammenhengende opplæringsløp for å oppfylle sentrale føringer, er hun tydelig på oppvekstforetakets ansvar og tror planen for oppvekst og undervisning og opplegg for overganger kan bidra til dette:

... oppvekstforetaket har ansvar for å initiere, initiere... ta initiativ til at... til... ja å bidra til en sammenhengende opplæringsløp. Vi har blant annet som... som oppgave å utarbeide en overordnet plan for oppvekst. Og den vil jo inneholde mange element som går akkurat på denne saken her. Og så har vi jo hatt arbeid på gang når det gjelder overgangen barnehage-skole og der er planer om en videre oppfølging som går på overgangene mellom småskoletrinnet-mellomtrinnet, mellom mellomtrinn-ungdomstrinn og ungdomstrinn og videregående. Så dette er en prosess som går og som oppvekstforetaket har ansvar for og det her er det jo klare føringer for også sentralt, sentrale myndigheter.

Oppvekstforetaket har tatt behovet for tilrettelegging av gode overganger i opplæringsløpet på alvor og iverksatt et prosjekt for overgangen mellom barnehage og skolen hvor ansatte i barnehagene og på skolen har jobbet sammen. Dette har resultert i en plan som forventes vedtatt ved årsskiftet 2008-2009.

Gode lærings situasjoner beskrives av mange i utvalget som et aspekt ved, men også en forutsetning for, sammenheng i opplæringsløpet. Det er mange synspunkter på

hvordan gode læringssituasjoner kan skapes. En av barnehagestyrene mener gode rollemodeller gir gode læringssituasjoner. Derfor må oppvekstforetaket ha et felles ståsted basert på gode kjerneverdier som de ansatte må ha kompetanse til å etterleve og som nyansatte veiledes ut fra. Det vil hjelpe oppvekstforetakets ansatte til å være gode, trygge voksne som skaper gode læringssituasjoner gjennom å utvise respekt og integritet. I denne barnehagen jobbes det for å skape et eierforhold til LL sin visjon "Longyearbyen - unikt, trygt og skapende" og man har utviklet et opplegg for medarbeidersamtaler som også skal tas i bruk i de andre barnehagene.

Lokalstyreleder oppgir at virkemidler til å gode læringssituasjoner for barn og unge i Longyearbyen kan være; gode økonomiske rammer, høy kompetanse, god kvalitet på bygningsmassen og fleksibilitet i opplæringstilbudet på videregående trinn:

... Det å skape gode læringssituasjoner det går jo og på det for eksempel i videregående denne her fleksibiliteten som har vært i det opplegget man har hatt, det at man skreddersyr yrkesfaglige tilbud opp imot ønskene til elevene. Det synes jeg har vært en veldig styrke og der kan oppvekstforetaket gjennom bevilgninger selvfølgelig være med å muliggjøre sånne ting.

Gode læringssituasjoner kan også skapes gjennom samarbeid om enkeltindivider, for eksempel at konkrete opplegg for barn blir videreført i forbindelse med overganger barnehage-skole og innad i skolen. Dette krever samarbeid mellom skole og barnehage når det gjelder å skape sammenheng i opplæringsløpet i forhold til kartlegging og iverksetting av tiltak: Barnehagestyrer 2 har forventninger om at man ser betydningen av barnehagenes bidrag i denne forbindelse:

... vi bruker vår kompetanse på den måte at vi innhenter hjelp til de barna som sliter, få kartlagt de som der er ett eller annet med sånn at man er i gang med en prosess, at det ikke er skolen som skal begynne på det.... jeg forventer på en måte at, at skolen også ser viktigheten av den jobben som vi gjør i barnehagene og spesielt i forhold til det her med å sjekke... sjekke unger ut, normalutvikling pluss også at vi kommer i gang kjapt med unger som har spesielle behov fordi samfunnet også endrer seg.

Det at Longyearbyen er et flerkulturelt samfunn har innflytelse på opplæringstilbudet og læringssituasjoner. For å kunne kommunisere med alle sine brukere, må oppvekstforetaket begynne å utgi informasjon på ulike språk. Høsten 2008 arbeides det med å få til et felles tilbud om tolk til barnehagene og skolen. Det kan blant annet forbedre samarbeidet mellom barnehagene/skolen og hjemmene. Tilbud om åpen barnehage kan både gi utenlandske barn, som ikke går i barnehage, og deres foreldre mulighet til å lære norsk.

Mangel på felles språk påvirker lærings situasjonene; elever som ikke er norskspråklige trenger grundig opplæring i norsk før de deltar i den vanlige fagopplæringen. De kan gjerne ha både faglig og sosialt utbytte av å delta i opplæringen i praktisk-estetiske fag, men det er ingen god lærings situasjon å sitte dag etter dag uten å forstå hva som foregår i undervisningen i fag som krever at man forstår norsk. Det er også frustrerende for lærerne som har disse elevene å ikke kunne hjelpe dem til å ha en meningsfylt skolehverdag fordi de ikke klarer å kommunisere med hverandre. Skoleleder 2 er opptatt av at man tar på alvor at "alminnelige" lærere ikke har kompetanse til å tilpasse den vanlige undervisningen til elever som ikke mestrer norsk og at disse elevene må få et eget, tilpasset opplæringstilbud:

Å skulle gi et tilfredsstillende... tilfredsstillende undervisning til elever som ikke kan noe norsk, det er ... jeg tror ikke det er realistisk at norske lærere skal kunne det.

Læringsarenaer nevnes også som en viktig faktor i det sammenhengende opplæringsløpet. Kulturskolen omtales som viktig læringsarena fordi dette tilbudet skaper sammenheng i forhold til at læring foregår på ulike arenaer, samtidig som det gir tilgang på gode lærings situasjoner og bidrar til opplevelse av mestring. Det pekes imidlertid på at prisen på tilbudet forhindrer sammenheng i opplæringsløpet i den forstand at det er et tilbud som ikke er tilgjengelig for alle.

Utvalget signaliserer at møteplasser er viktige forutsetninger for samarbeid og samhandling. Samarbeid og samhandling beskrives både å bidra til, og å være resultat av, felles kultur og identitet. På enhetsnivå uttrykker flere i utvalget at det tidligere har vært lite samarbeid barnehagene imellom, og mellom barnehagene og skolen. Samorganiseringen har bidratt til en endring av dette og samarbeidet mellom barnehagene har økt betraktelig; sommeren 2008 ble det gitt et samordnet barnehagetilbud og høsten 2008 gjennomførte barnehagene en felles studietur. En av barnehagene har også etablert et samarbeid med kulturskolen.

Leder for oppvekstforetaket mener man har kommet et godt stykke vei i forhold til møteplasser på ledernivå, og at felles kompetanseutviklingstiltak og fokus på samme områder i både barnehage og skole bidrar til økt samhandling og samarbeid på ansattnivå. Hun tror planen for oppvekst og opplæring vil legge ytterligere til rette for samarbeid og samhandling:

I løpet av 2009 så skal arbeidet med den overordnede planen fullføres og behandles av lokalstyret. Og... der vil disse punktene som går på samlokaliserte planer og felles pedagogisk plattform og felles aktiviteter for skole-barnehage inngå.

Selv om enhetene uttrykker et sterkt ønske om å oppfylle politiske føringer, opplever enkelte at det ikke alltid er slik at de følges opp med virkemidler som gjør det mulig å gjennomføre dem. Barnehagestyrer 1 beskriver en slik situasjon:

Det som hemmer arbeidet i oppvekstforetaket ofte da, det er at politikerne setter krav til driften her som kanskje, kanskje de møter seg selv i døren litt. For det første så setter de altså en 3-måneders regel, eller ikke regel, men et 3-måneders prinsipp... alle barn skal bli tilbudt. Altså et prinsipp om at barn skal bli tilbudt barnehageplass i løpet av 3 måneder etter at de søker, men samtidig så ber de om kvalitet i barnehagene.... Hvordan skal vi kunne drive kvalitet hvis vi skal ha... hvis vi skal stappe inn og stappe inn – det er ikke elastiske vegger her!

Lokalstyreleder gir uttrykk for at man på politisk hold er fornøyd med tilbudet som blir gitt og stoler på at dette blir godt ivaretatt av de ansatte i oppvekstforetaket. Han ser ingen grunn til at man skal forandre noe bare for forandringens skyld, men mener politikere vil gi beskjed dersom de føler det er noe som bør endres. Selv stiller han imidlertid spørsmål ved om styringsdokumentene for drift av skole på Svalbard kan medføre problemer i forhold til den enkeltes rettigheter fordi opplæringsloven:

...”skal gjelde så langt det er mulig”... det er håpløse formuleringer hvis man stiller krav, men det er behagelige formuleringer hvis man bare lener seg tilbake og synes vi gjør så godt vi kan. Men som bruker så, så... så synes jeg det er svakt når det gjelder rettighetsavklarelse.

Oppsummering og analyse

Samarbeid og samhandling mellom de pedagogiske enhetene er nødvendig for å skape sammenheng i opplæringsløpet og få til en ”felles” organisasjon. En prosjektgruppe sammensatt av ansatte i barnehagene og på skolen har jobbet sammen om å lage en plan for overgangen mellom disse nivåene. En overordnet plan for oppvekst og opplæring er også på beddingen. Andre planer som ”angir mål og viser vei” er også viktig for å skape sammenheng i opplæringstilbudet og i organisasjonen. Derfor er det behov for innsikt i hverandres pedagogiske verdier, holdninger og satsingsområder slik at man kan få på plass et planverk. Møteplasser er viktig om man skal kunne møtes for å dele erfaringer og lære av hverandre og skape et fellesskap.

Gode rammebetingelser og høy kompetanse på enhetsnivå må til for å skape gode lærings situasjoner. Kulturskolen er en viktig læringsarena og kulturskoletilbudet bør

være tilgjengelig for alle. Et bredt tilbudt på videregående nivå sikrer et lokalt, sammenhengende opplæringsløp.

Samarbeid mellom barnehagene har øket betydelig og ledere i oppvekstforetaket opplever at det er mer "åpne dører" og øket kontakt mellom enhetene totalt sett. Et felles tolketilbud for barnehagene og skolen i forhold til fremmedspråklige barn og unge er på trappene.

Det er for det meste sammenfall i de synspunkter som blir uttrykt av utvalget, med unntak av at man på barnehagenivå peker på at politiske krav til drift kan komme i konflikt med krav til kvaliteten på tilbudet uten nødvendig ressurstilførsel. Uklare styringsdokumenter for drift av skole på Svalbard er uheldig i forhold til rettigheter.

5.5 Oppsummering av sentrale funn

- Organiseringen som oppvekstforetak gir de pedagogiske enhetene mulighet for samarbeid og samhandling, men dette krever møteplasser og mål for hva man skal samarbeide om og samhandle mot.
- Felles refleksjon omkring visjon, kultur og identitet er nødvendig for å skape felles kultur og identitet som sikrer at organisasjonen som helhet går samme vei mot samme mål, selv om man har noe ulike oppdrag.
- Ulike holdninger og forventninger i de pedagogiske enhetene i forkant av samorganiseringen ser fortsatt ut til å ha innvirkningen på utviklingen av en felles kultur og identitet.
- Samarbeid på ledernivå i oppvekstforetaket er viktig for å få til læring i organisasjonen som kan bidra til å utvikle en felles kultur og identitet, definere overordnede målsettinger og legge strategier for hvordan man kan nå disse.
- Samordning rundt oppvekst og opplæring må fremkomme i et planverk, basert på en felles pedagogisk plattform, som gir retning og legger føringer for arbeidet i organisasjonen og kan være et redskap for lokalpolitikere i forhold til å legge føringer for oppvekstsektoren.
- Oppvekstforetaket må gjenspeile at Longyearbyen er et flerkulturelt samfunn gjennom sine tilbud og i tilrettelegging for et sammenhengende opplæringsløp.

- Felles organisering av de pedagogiske enhetene gir oversikt over faglig og pedagogisk kompetanse, bygningsmasse og øvrige ressurser, slik at disse kan disponeres og forvaltes på en helhetlig måte som sikrer høy tilbudskvalitet.
- Gode administrative rutiner og skriftliggjøring av prosedyrer er nødvendig for å sikre oversikt, kontinuitet og effektivitet.
- Gode rammebetingelser og høy kompetanse gir grunnlag for å skape gode læringssituasjoner og sammenheng i opplæringsløpet, men kvaliteten på oppvekstforetakets tilbud avhenger at man tilføres de nødvendige virkemidlene for å gjennomføre kravene som stilles.

6. Drøfting

Problemstillingen jeg har søkt å belyse i denne oppgaven er:

Hvordan kan samorganiseringen av de pedagogiske enhetene i et oppvekstforetak bidra til å skape et sammenhengende opplæringsløp?

For å finne svar på problemstillingen, formulerte jeg to overordnede forskningsspørsmål:

- Hvilke utfordringer står oppvekstforetaket overfor når det gjelder å få organisasjonen til å jobbe sammen mot felles mål?
- Hvilke muligheter gir organiseringen som oppvekstforetak for samarbeid og samhandling?

I dette kapittelet drøfter jeg noen sentrale funn i undersøkelsen opp mot teoriske perspektiv som er presentert i kapittel 3. Jeg har valgt å bruke funn som jeg mener er representative i forhold til den helhetsforståelsen jeg har fått av situasjonen.

Drøftingen presenteres i to hoveddeler med utgangspunkt i de to forskningsspørsmålene over. I den første delen drøfter jeg funn som refererer til utfordringer oppvekstforetaket står overfor i forhold til at man skal jobbe sammen mot samme mål. I den andre delen drøfter jeg funn som kan relateres til muligheter oppvekstforetaket gir for samarbeid og samhandling.

6.1 Å fly i flokk

Her presenterer jeg noen utfordringer oppvekstforetaket står overfor når det gjelder å få organisasjonen til å jobbe sammen mot felles mål.

6.1.1 Felles kultur og identitet

Funn i undersøkelsen viser tydelige ønsker om, og behov for, at oppvekstforetaket utvikler sin egen identitet. Som jeg redegjorde for i kapittel 3, oppfatter jeg organisasjonens identitet som et *uttrykk* for dens kultur; i det følgende brukes derfor begrepet kultur med en forståelse av at kultur også omfatter identitet.

Som nevnt i kapittel 3, definerer Schein kultur som et antagelsesmønster som omfatter tre hovedelementer; verdier, normer og artefakter eller kulturelle symboler (I Jacobsen og Thorsvik:2007:125-128). Det oppvekstforetaket vektlegger som ønskelig og bra, blir organisasjonens uttrykte verdier, som blir formidlet gjennom normer og artefakter. Nesten to år etter sin oppstart, har oppvekstforetaket ennå et stykke vei igjen å gå i forhold til å ha et felles sett med verdier, normer og artefakter som omfatter organisasjonen som helhet; hver av de pedagogiske enhetene har sin kultur, men det skal også skapes et felles mønster av antagelser som kan utgjøre oppvekstforetaket sin kultur.

Det verdisyn oppvekstforetaket per i dag skal "bekjenne" seg til, kommer til uttrykk i visjonen "Longyearbyen – unikt, trygt og skapende" som gjelder for hele LL. Imidlertid har skolen og barnehagene fortsatt egne visjoner som de har tatt med seg fra tiden før de gikk inn i oppvekstforetaket. Funn fra undersøkelsen viser at det er behov for at oppvekstforetaket skaper en felles visjon som kan inngå som en del av en pedagogisk plattform og et overordnet planverk. I henhold til Senge sin disiplin for å skape felles visjon, er det essensielt at visjonen eies av alle. Skal visjonen inspirere til samspill mellom medlemmene og være en betingelse for, og konsekvens av, læring, må den bli til gjennom en samhandlingsprosess hvor alle synliggjør sine verdisyn som et utgangspunkt for å skape noe felles. Da kan prosessen mot visjonen styres av et felles bilde av fremtiden som kan stimulere de ansatte til innsats og deltakelse.

Utfordringer som oppvekstforetakets enheter møter på bakgrunn av at Longyearbyen er et flerkulturelt samfunn, gir anledning til å synliggjøre verdisyn. Når skole og barnehager står overfor en felles problematikk i forhold til hvordan man skal få til et godt samarbeid med hjemmene uten et felles språk, gir håndteringen av denne utfordringen mulighet til å finne felles løsninger. Ved å gå sammen om å finne en løsning for en felles tolketjeneste, gir man på den ene siden uttrykk for et verdisyn som sier noe om at man ønsker å ivareta alle barn og unge ved å søke og tilrettelegge for at de skal ha en god hverdag innenfor de tilbud oppvekstforetaket gir. Samtidig gir man uttrykk for et verdisyn som sier noe om at man ser det som verdifullt at man sammen kan finne løsninger; det i seg selv er et viktig bidrag i forhold til å skape en felles visjon.

Normene i en organisasjon er uskrevne, gjerne ubevisste, oppfatninger om hva som oppfattes som korrekt atferd i forhold til uttalte og uttalte verdier. Normene, og konsekvensen av å følge eller bryte dem, virker inn på hvordan de ansatte i en organisasjon oppfatter og fortolker omverden. Funn har vist at det finnes ansatte som uttrykker holdninger om at de ikke opplever, eller vil være, en del av oppvekstforetaket eller LL. For dem dette gjelder vil det ikke regnes som korrekt atferd å være positivt innstilt til at deres arbeidsplass er en del av oppvekstforetaket. Dette kan være til hinder for organisasjonsutviklingen og innebærer en utfordring som man kan prøve å bruke Senge sin disiplin om indre modeller for å løse. Hvis man legger til rette for å få oppfatninger av denne typen "på bordet" og gjør dem til gjenstand for felles drøfting og vurdering, kan man komme fram til hvilke felles indre modeller man ønsker å ha som kan drive organisasjonsutviklingen videre istedenfor å bremse den. Om organisasjonen skal klare å skape indre modeller som kan gi positive resultater for organisasjonen, må den reflektere over egen virksomhet og evaluere egen praksis; man må ta stilling til hvilke indre modeller som finnes og hvilke indre modeller man ønsker å ha.

Kulturelle symboler eller uttrykk i form av atferd, språk, tekst eller fysiske gjenstander som blir gitt symbolsk betydning gjennom fortolkning, utgjør det Schein kaller artefakter. I 2008 har en gruppe ansatte fra barnehagene og skolen jobbet sammen for å lage en plan for overgangen mellom barnehage og skole. Dette er et viktig arbeid av flere årsaker. Samarbeidet i seg selv bidrar til å skape fellesskap og gir innsikt i andres deler av organisasjonen. Planen for overgang barnehage- skole, som er produktet av samarbeidet, har to viktige funksjoner: Den fungerer både som et kulturelt symbol, for organisasjonen, samtidig som den bidrar til å skape sammenheng i opplæringsløpet for barna som skal fra barnehagen og over i skolen.

Jeg mener det er viktig at oppvekstforetaket møter utfordringene jeg har belyst her med å legge til rette for felles refleksjon omkring visjon, kultur og identitet. Dette er et nødvendig arbeid om man skal lykkes i å skape et felles sett av antagelser som organisasjonskulturen kan bygge på. Det vil gi samforståelse av hva som er organisasjonens viktigste aktiviteter og danne grunnlag for hva som bør være felles mål og hvilke strategier som trengs for å nå dem.

For å utvikle en felles kultur og identitet, må det legges til rette for samhandling, møteplasser og gode samarbeidsmuligheter på alle nivå i organisasjonen. I neste underkapittel drøfter jeg noen av mulighetene for samarbeid og samhandling som fremkommer i funn fra undersøkelsen.

6.2 ... krever samhandling

Her presenteres muligheter organiseringen som oppvekstforetak kan gi for samarbeid og samhandling.

6.2.1 Å bli en lærende organisasjon

I kapittelet over har jeg drøftet behovet for, og utfordringer rundt, det å skape en felles kultur i oppvekstforetaket. Men organisasjonen har også bruk for en læringskultur som, slik jeg tolker Wadel, må ta utgangspunkt i kjerneantagelsene som utgjør organisasjonens kultur. Læringskulturen legger føringer for hva som skal læres og hvordan, og definerer hva som regnes for å være kunnskap i den aktuelle organisasjonen (1997:50). Som en paraplyorganisasjon for utdanningsinstitusjoner, skal oppvekstforetaket være en lærende organisasjon og må ha en læringskultur.¹⁴

Selv om oppvekstforetaket sin virksomhet omhandler opplæring og kunnskap, betyr ikke det nødvendigvis at individuell og kollektiv læring står sterkt blant de ansatte. Lederne har ansvar for å legge til rette for individuell læring da det har innvirkning på organisasjonens læringsevne som helhet. Ifølge Senge systemtenking er imidlertid ikke evne til individuell læring en garanti for kollektiv læring, derfor må det også legges til rette for samarbeid og samhandling som har erfaringsdeling og kollektiv læring som målsetting. For oppvekstforetaket er det viktig at alle delene av organisasjonen, ikke bare enhetene, men også den enkelte ansatte, evner å se seg selv som deler av en større helhet; erkjennelsen av at det en selv har å bidra med kan komme andre til gode, og at andre kan ha noe å tilføre en selv, er nødvendig om organisasjonen skal ha en læringskultur. Klarer man å se sammenhenger som kan bidra til å skape helhet i organisasjonen, er man på vei til målet om å være en lærende organisasjon.

¹⁴ I kapittel 3 redegjør jeg for min tolkning av at barnehagene, som utdanningsinstitusjoner, omfattes av sentrale føringer som fastslår at skolen, som også er en utdanningsinstitusjon, skal være en lærende organisasjon. Med utgangspunkt i en slik forståelse er det rimelig at oppvekstforetaket i sin helhet, fordi det består av utdanningsinstitusjoner som skal være lærende organisasjoner, selv må være en lærende organisasjon.

I henhold til Senges helhetlige tilnærming, må oppvekstforetaket som organisasjon gå ut over den enkelte person, avdeling og enhet for å klare og se de interne og eksterne sammenhengende som virker inn på arbeidet i organisasjonen totalt sett. Man må på en og samme tid tilstrebe og ha overblikk over helhet og deler, innad i organisasjonen, men også utenfor (Roald:2004:8). Det at lederne i organisasjonen møtes og samarbeider, er en forutsetning for å få til en helhetstenking i forhold til organisasjonen. Selv om ledelse kan foregå som en prosess mellom de som blir ledet og de som leder, er det på ledernivå beslutninger fattes og strategier utarbeides.

Det er ikke nødvendigvis slik at de pedagogiske enhetene samarbeider og samhandler simpelthen fordi de er blitt del av samme organisasjon. Sett i lys av Senges disiplinmodell, kan man få til læring innenfor en organisasjon ved at det legges til rette for gruppelæring. Samarbeid og samhandling forutsetter at menneskene i organisasjonen, det vil si de ansatte på skolen og i barnehagene forholder seg til hverandre ved å møtes og gå i dialog for å bli kjent med og kunne lære av hverandre. Dialog som kommunikasjonsform står sentralt i gruppelæring fordi den innebærer at man søker ny innsikt gjennom lytting og undersøkende refleksjon (Roald:2004:34).

Organisasjonens behov for å skape en felles pedagogisk plattform og overordnet plan for oppvekst og opplæring har vært et tema blant lederne i oppvekstforetaket helt fra starten. Ved utgangen av 2007 vedtok lokalstyret at det skal utarbeides en plan for oppvekst og opplæring; den forventes vedtaksbehandlet i lokalstyret i juni 2009. En pedagogisk plattform som grunnlag for dette planverket bidrar til å gi retning og legger føringer for arbeidet i organisasjonen. Planverket kan være et redskap for lokalpolitikere i forhold til å legge føringer for oppvekstsektoren.

6.2.2 Helhetstenking omkring organisasjonens totale ressurser

Funn i undersøkelsen jeg har gjennomført viser at den felles organiseringen av de pedagogiske enhetene gir mulighet for helhetstenking på alle områder i oppvekstsektoren. Fordi man har oversikt over faglig og pedagogisk kompetanse, bygningsmasse og øvrige ressurser, kan disse disponeres og forvaltes på en helhetlig måte for å sikre god kvalitet.

Gode systemer og rutiner er administrative elementer som må være på plass for at organisasjonen skal fungere godt og kunne utnytte mulighetene optimalt. Som nevnt i kapittel 3 skiller Wadel mellom pedagogisk og administrativ ledelse. Pedagogisk ledelse bidrar til læringsprosesser, samhandling og utvikling i organisasjonen, mens administrativ ledelse går ut på å skape og etterfølge systemer, regler og rutiner. For å ivareta og disponere best mulig alle de ressurser som oppvekstforetaket samlet sett rår over, krever både pedagogiske og administrativ ledelse.

Helhetlig tenking om ressursutnyttelse krever administrativ ledelse i form av gode systemer og rutiner for å sikre at mulighetene som ligger i det å ha en fullstendig ressursoversikt blir utnyttet optimalt for å gi et best mulig tilbud. For at man best mulig skal kunne nyttiggjøre seg kompetansen som finnes i oppvekstforetaket, vil det være hensiktsmessig at det innføres gode systemer for kompetansekartlegging. God oversikt over kompetansen som finnes, er viktig for å kunne disponere den godt. Men en kompetansekartlegging kan også være et viktig virkemiddel til å hente inn kompetanse som man mangler eller ønsker, enten gjennom etter- og videreutdanningstiltak, eller i forbindelse med nytilsetninger.

Det er også nødvendig med pedagogisk ledelse for å sikre at den kompetansen som finnes i organisasjonen blir godt utnyttet, i den forstand at den enkelte ansattes kompetanse sees som hele organisasjonens kompetanse og er noe som skal deles med de øvrige medlemmene i organisasjonen så sant det er mulig. Dette krever at man utøver pedagogisk ledelse for å gjøre de ansatte i stand til å lære fra seg og å ta i mot læring innad i organisasjonen. Jeg kjenner til at det er ansatte i barnehagene som er gode på observasjon og vet at noen av dem gjerne veileder ansatte i skolen i å observere elever. Jeg vet også om en ansatt på skolen som er dyktig i å bruke stjernebikkert og sikkert gjerne lærer dette fra seg til kollegaer i barnehagene om de ønsker det. For å dra veksler på hverandres kompetanse, må det imidlertid også lages systemer som gjør dette mulig; lederne kan for eksempel initiere og legge til rette for at man har interne kurs hvor den enkelte ansatte oppfordres til å videreformidle egen kompetanse, ikke nødvendigvis faglig, til sine kollegaer.

6.2.3 Samarbeid og samhandling på ledernivå

Lederne i de pedagogiske enhetene representerer de ulike kulturene organisasjonen omfatter og skal gå foran i prosessene skal skape felles kultur og identitet, sammenheng og fellesskap i organisasjonen. Lederne i oppvekstforetaket har ansvar for å legge forholdene til rette for å skape et sammenhengende opplæringsløp. Gjennom samorganiseringen har lederne i fått et forum hvor de kan dele erfaringer med andre som har til dels samme faglige bakgrunn og funksjon, men ulik erfaringsbakgrunn. Funnene i undersøkelsen viser at lederne i oppvekstforetaket er entydig positive til å ha fått en møteplass for samarbeid og samhandling.

Systemtenkning har en integrerende funksjon og er den viktigste av Senges disipliner fordi den binder alle disiplinene sammen. Gjennom systemtenkningen får man overblikk og ser hvordan relasjoner og påvirkninger fungerer som byggeklosser i endringsprosesser. Systemtenkning omhandler forståelsen av hvordan utvikling i en del av et system kan påvirke eller selv vil bli påvirket av andre deler av systemet.

Å se helhet og skape sammenheng er i første omgang en oppgave som lederne i organisasjonen må ta ansvar for. I den forbindelse har lederne gitt enstemmig uttrykk for at deltagelsen i nettverkssamarbeidsprosjektet "Å lære og lede i praksisfellesskaper" har vært så nyttig at man ønsker å bringe nettverksmodellen inn i organisasjonen. Tilfeldighetenes spill førte til at det ble en nettverksgruppe i Longyearbyen. Opprinnelig deltok bare skolen i prosjektet sammen med tre kommuner i Troms, men like etter at prosjektet startet ble oppvekstforetaket opprettet og det ble bestemt at hele ledergruppen skulle delta. Nettverkssamarbeidet, og veiledningen tilknyttet det, har vært til god hjelp når det gjelder utviklingen av oppvekstforetaket som organisasjon. Det har gitt møteplass for samarbeid og samhandling, innspill til identitetsutvikling, planarbeid og hvordan man kan jobbe for å få til gode administrative system og rutiner. I tillegg til at lederne i oppvekstforetaket har fått faglig input, har de fått inspirasjon til, og redskap for, å drive det videre utviklingsarbeidet i organisasjonen.

Mange spørsmål kan avledes av funn som har fremkommet i undersøkelsen; i denne drøftingen har jeg prøvd å komme med innspill som kanskje kan bidra til en løsning av

noen av disse. Et sentralt spørsmål som oppvekstforetaket står overfor i dag, er hvordan man går frem for å løse utfordringer som knytter seg til å skape en felles kultur og visjon, noe som er viktig å få på plass om man skal få til en god organisasjonsutvikling. For at oppvekstforetaket skal kunne innfri føringer og krav, må disse bli fulgt opp av økonomiske virkemidler; et spørsmål som kan komme til å bli aktuelt, er hva som vil skje dersom det skulle vise seg at oppvekstforetaket på sikt får dårligere økonomiske rammebetingelser. Selv om organiseringen av de pedagogiske enhetene gir mulighet for god forvaltning av de tilgjengelige ressursene, vil færre ressurser gi dårligere tilbud. Det skal bli spennende å følge oppvekstforetakets videre utvikling og se hvilke utfordringer og muligheter som kommer i fortsettelsen!

7. Avsluttende kommentar

I denne studien har jeg søkt å gjøre en deskriptiv analyse for å få en mest mulig helhetlig forståelse av situasjonen som omhandler oppvekstforetakets muligheter for å skape et sammenhengende opplæringsløp.

Jeg ser at det har fungert godt å bruke en kvalitativ tilnærming i forskningsarbeidet, særlig fordi det har gitt mulighet for gjøre tilpasninger underveis i undersøkelsen og metodene har gitt fylldige data; nettverkstekstene ga spesielt innsikt i prosesser i organisasjonsutviklingen og bidro til og skape kontekst, mens spørsmålene i intervjuguidene viste seg egnet til å fremskaffe svar som kunne belyse problemstillingen. Studien har vært omfattende til tross for avgrensingen jeg har gjort, likevel er det mange aspekter ved det nylig etablerte oppvekstforetaket som kunne være interessante å se nærmere på. Når jeg i denne oppgaven har valgt å ha fokus på det sammenhengende opplæringsløpet, har det sin bakgrunn i at det er en felles, sentral føring som alle de pedagogiske enhetene må forholde seg til og som særtrekk ved Longyearbyen gjør det mulig å ha spesielt helhetsperspektiv på.

Jeg ser imidlertid at det også kunne være interessant å gjøre en egen studie på nettverkssamarbeid, for eksempel ved å bruke sosial læringsteori og belyse funn tilknyttet oppvekstforetakets deltagelse i nettverksprosjektet "Å lære og lede i praksisfellesskaper" opp mot Wengers teori om praksisfellesskaper. Prosjektet avsluttes høsten 2008, men nettverksgruppen i Longyearbyen, som er et praksisfellesskap på ledernivå, har et ønske om å fortsette arbeidet og å bringe denne formen for organisasjonslæring inn i organisasjonen som helhet. Om nettverkssamarbeidet opprettholdes og eventuelt videreføres i andre deler av organisasjonen, ville det vært spennende å følge de prosessene.

Jeg kunne også tenke meg å se nærmere på organisatoriske aspekt ved de ulike enhetene som utgjør oppvekstforetaket for å belyse hvilke holdninger og forventninger man har tatt med seg inn i den felles organisasjonen og konsekvenser det kan ha for utviklingen av oppvekstforetaket. Ellers kunne det være spennende å gjøre en studie med utgangspunkt i situasjonen per i dag for å se på hvordan for

eksempel kulturen utvikler seg over tid, i hvilken grad man lykkes i å skape et sammenhengende opplæringsløp og om kvaliteten på oppvekstforetakets tilbud endres som følge av eventuelle endringer i økonomiske rammebetingelser.

Jeg skulle også gjerne følge prosessen rundt utarbeidelsen av et planverk for oppvekstsektoren. Både dette planverket og planen for overgangen mellom barnehage og skole, utarbeides som følge av at man har fått en samlet, lokalstyrt oppvekstsektor. De har direkte innvirkning på det å skape sammenheng i opplæringsløpet og synliggjør hvilke konsekvenser opprettelsen av oppvekstforetaket bidrar til å skape sammenheng i opplæringsløpet. Dette kunne det vært spennende å følge opp!

Arbeidet med masteroppgaven har vært krevende, utfordrende og utrolig givende. Det har gitt innsikt i områder av organisasjonen jeg er en del av som jeg nok ikke ville reflektert over om jeg ikke hadde gjennomført dette forskningsprosjektet. Jeg har fått bekreftet mine personlige forhåpninger om at skolens samorganisering med barnehagene ville gi positive muligheter for alle parter. Jeg er stolt over engasjerte og kunnskapsrike kollegaer som viser vilje og evne til å bidra til at vår felles arbeidsplass skal fungere best mulig og gi et godt tilbud til lokalsamfunnet. Jeg håper at også jeg, blant annet gjennom mitt forskningsprosjekt og denne oppgaven, kan bidra til den videre utviklingen av oppvekstforetaket og Longyearbyen lokalstyre.

Referanseliste

Det kongelige kunnskapsdepartement (2006) ... *og ingen sto igjen. Tidlig innsats for livslang læring*. Stortingsmelding nr. 16 (2006-2007). Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Det kongelige utdannings- og forskningsdepartement (2003) *Kultur for læring*. Stortingsmelding nr. 30 (2003-2004). Oslo: Kunnskaps- og forskningsdepartementet.

Fossåskaret, E. & Fuglestad, O. & Aase, T.H. (red.) (1997) *Metodisk feltarbeid. Produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforlaget

Grønmo, S. (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Gilje, N. & Grimen, H. (1993) *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger*. Oslo: Universitetsforlaget

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Kunnskapsdepartementet (2008) *Fra eldst til yngst. Samarbeid og sammenheng mellom barnehage og skole*. Veileder. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Kvale, S. (2001) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.

Kvåle, G. & Wæraas, A. (2006) Oslo: *Organisasjon og identitet*. Det Norske Samlaget.

Longyearbyen lokalstyre (2007) *Samfunns- og næringsanalysen 2007*. Longyearbyen: Longyearbyen lokalstyre.

Longyearbyen lokalstyre (2007) *Årsberetning 2007*. Longyearbyen: Longyearbyen lokalstyre.

Roald, K. (2004) *Organisasjonslæring i skolar. Teoretiske og praktiske perspektiv*. Sogndal: Høgskulen i Sogn og Fjordane.

Senge, P.M. (1990) *Den femte disiplin. Kunsten å skape den lærende organisasjon*. Oslo: Egmont Hjemmets Bokforlag.

Stortinget (1999) *Innstilling fra utenrikskomiteen om Svalbard* (Internett). Tilgjengelig fra <http://www.stortinget.no/inns/1999/199900-196-016.html> (tatt ut 08.10.08).

Thagaard, T. (2002) *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Wadel, C. (1997) *Pedagogisk ledelse og utvikling av læringskultur*. I Fuglestad, Otto L. & Lillejord, Sølvi (red.) *Pedagogisk Ledelse. Et relasjonelt perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.

8. Vedlegg

Revidert skriv for informasjon og samtykkeerklæring i forbindelse med intervjuundersøkelse tilknyttet masteroppgave høsten 2008

Jeg viser til vår e-postkorrespondanse om intervjudeltagelse i forbindelse med min masteroppgave i utdanningsledelse ved Universitetet i Tromsø. Som nevnt er temaet for oppgaven å beskrive og dokumentere bakgrunnen for og erfaringene med etableringen av Longyearbyen lokalstyre Oppvekstforetak KF (heretter kalt OF) og de muligheter det gir for å skape et sammenhengende opplæringsløp i Longyearbyen.

Masterstudiet skal ha lederperspektiv og intervjuutvalget mitt består av styrerne for de tre barnehagene, rektor og inspektør ved skolen, leder for OF, lokalstyreleder og administrasjonssjef. Som opplyst per e-post bruker jeg båndopptaker og tar i tillegg notater mens vi snakker sammen. Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert.

Jeg gjør oppmerksom på at det ved publisering vil være mulig med identifikasjon på grunn av at utvalget består av personer innehar stilling som ledere på et lite sted. Selve rådatamaterialet vil anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, det vil i utgangspunktet si innen utgangen av 2008. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

Til orientering er min veileder Torbjørn Lund, førsteamanuensis ved Universitetet i Tromsø.

Med vennlig hilsen

Ina Charlotte Misje

Mobil: 40 23 60 73

ina.misje@lybskole.no

Intervjuguide barnehagestyrere og skoleledere:

Tema for masteroppgaven:

”Vi vandrar saman”. Hvilke muligheter gir etableringen av Longyearbyen lokalstyre

Oppvekstforetak KF for å skape et sammenhengende opplæringsløp i Longyearbyen?

Hovedformålet med masterprosjektet er å kartlegge hvor vi er, hvor vi vil og hvordan vi skal komme dit (vi = OF) når det gjelder å oppnå den nasjonale målsettingen å skape et sammenhengende opplæringsløp. Med dette utgangspunktet blir min problemstilling:

Hvilke muligheter gir oppvekstforetaket for å skape et sammenhengende opplæringsløp?

SPØRSMÅL

1. Etablering av OF
 - a) Hvilke utfordringer finnes i etablering av OF?
 - b) På hvilke områder har etableringen av OF vært mest utfordrende?
 - c) Hva er de viktige målsettinger for OF per i dag?
 - d) Hvor viktig er det å etablere en felles identitet for OF?

2. Opplæringsløp og læringssituasjoner
 - a) Hvordan legger OF til rette for å skape et sammenhengende opplæringsløp i Longyearbyen?
 - b) Hvordan kan OF bidra ytterligere til å skape et mer sammenhengende opplæringsløp for barn og unge i Longyearbyen?
 - c) Hvordan legger OF til rette for å skape gode læringssituasjoner for barn og unge i Longyearbyen?
 - d) Hvordan kan OF bidra ytterligere til å skape gode læringssituasjoner for barn og unge i Longyearbyen?

3. Samhandling og møteplasser
 - a) Har etableringen av OF ført til mer samhandling når det gjelder opplæring?
 - b) Hvis ja på spørsmål a): På hvilke områder har etableringen av OF ført til mer samhandling?
 - c) Har etableringen av OF ført til flere møteplasser når det gjelder opplæring?
 - d) I hvilken grad har etableringen av OF ført til:
 - Flere felles/mer samlokaliserte planer
 - Felles pedagogisk plattform
 - Felles aktiviteter for skole/barnehage
 - Møteplasser og samarbeid på ledernivå for barnehage og skole

4. Deltagelse i nettverkssamarbeidet ”Å lære og lede i praksisfellesskaper”
 - a) Har deltagelsen i nettverkssamarbeidet ”Å lære og lede i praksisfellesskaper” sammen med tre kommuner i Troms fylke innvirket på utviklingen av OF?
 - b) Hvorfor/Hvorfor ikke?
 - c) Hvordan har det virket inn (eksempler)?

5. Hva har fremmet arbeidet med etableringen av OF?

6. Hva har hemmet arbeidet med etableringen av OF?

7. Hensikten med OF
 - a) Hva oppfatter du har vært hensikten med å opprette OF?
 - b) Hva mener du hensikten med OF bør være?
 - c) Hvilke saker mener du er viktig for OF?
 - d) Hvorfor er dette viktige saker (for deg)?

8. Er OF en god organisatorisk løsning på å få en helhetlig oppvekstsektor i lokalsamfunnet?

Intervjuguide leder Oppvekstforetak

Tema for masteroppgaven:

”Vi vandrar saman”. Hvilke muligheter gir etableringen av Longyearbyen lokalstyre Oppvekstforetak KF for å skape et sammenhengende opplæringsløp i Longyearbyen?

Hovedformålet med masterprosjektet er å kartlegge hvor vi er, hvor vi vil og hvordan vi skal komme dit (vi = OF) når det gjelder å oppnå den nasjonale målsettingen å skape et sammenhengende opplæringsløp. Med dette utgangspunktet blir min problemstilling:

Hvilke muligheter gir oppvekstforetaket for å skape et sammenhengende opplæringsløp?

1. Etablering av OF
 - a) Hvilke utfordringer finnes i etablering av OF?
 - b) På hvilke områder har etableringen av OF vært mest utfordrende?
 - c) Hva er de viktige målsettinger for OF per i dag?
 - d) Hvor viktig er det å etablere en felles identitet for OF?
 - e) Hvilke utfordring ligger i at OF skal utføre oppgaver som på fastlandet er underlagt både kommunalt og fylkeskommunalt nivå?

2. OF og lokal administrasjon og politikk
 - a) Hva er OF sine viktigste funksjoner
 - b) OF og den lokale administrasjonen for øvrig
 - c) OF og lokalpolitiske aspekter

3. Opplæringsløp og læringssituasjoner
 - a) Hvordan legger OF til rette for å skape et sammenhengende opplæringsløp i Longyearbyen?
 - b) Hvordan kan OF bidra ytterligere til å skape et mer sammenhengende opplæringsløp for barn og unge i Longyearbyen?
 - c) Hvordan legger OF til rette for å skape gode læringssituasjoner for barn og unge i Longyearbyen?
 - d) Hvordan kan OF bidra ytterligere til å skape gode læringssituasjoner for barn og unge i Longyearbyen?

4. Samhandling og møteplasser
 - a) Har etableringen av OF ført til mer samhandling om opplæringsløpet?
 - b) Hvis ja på spørsmål a): På hvilke områder har etableringen av OF ført til mer samhandling?
 - c) Har etableringen av OF ført til flere møteplasser når det gjelder opplæring?
 - d) I hvilken grad har etableringen av OF ført til:
 - Flere felles/mer samlokaliserte planer

- Felles pedagogisk plattform
 - Felles aktiviteter for skole/barnehage
 - Møteplasser og samarbeid på ledernivå for barnehage og skole
5. Deltagelse i nettverkssamarbeidet ”Å lære og lede i praksisfellesskaper”
 - a) Har deltagelsen i nettverkssamarbeidet ”Å lære og lede i praksisfellesskaper” sammen med tre kommuner i Troms fylke innvirket på utviklingen av OF?
 - b) Hvorfor/Hvorfor ikke?
 - c) Hvordan har det virket inn (eksempler)?
 6. Hva har fremmet arbeidet med etableringen av OF?
 7. Hva har hemmet arbeidet med etableringen av OF?
 8. Hensikten med OF
 - e) Hva oppfatter du har vært hensikten med å opprette OF?
 - f) Hva mener du hensikten med OF bør være?
 - g) Hvilke saker mener du er viktig for OF?
 - h) Hvorfor er dette viktige saker (for deg)?
 9. Er OF en god organisatorisk løsning på å få en helhetlig oppvekstsektor i lokalsamfunnet?

Intervjuguide administrasjonssjef

Tema for masteroppgaven:

”Vi vandrar saman”. Hvilke muligheter gir etableringen av Longyearbyen lokalstyre Oppvekstforetak KF for å skape et sammenhengende opplæringsløp i Longyearbyen?

Hovedformålet med masterprosjektet er å kartlegge hvor vi er, hvor vi vil og hvordan vi skal komme dit (vi = OF) når det gjelder å oppnå den nasjonale målsettingen å skape et sammenhengende opplæringsløp. Med dette utgangspunktet blir min problemstilling:

Hvilke muligheter gir oppvekstforetaket for å skape et sammenhengende opplæringsløp?

SPØRSMÅL

1. Bakgrunn for OF
 - a) Sentralt initiativ
 - b) Lokale prosesser (politiske og administrative)
 - c) Valg av organisasjonsmodell

2. Etablering av OF
 - a) Hva er fordelene med et lokalstyrt opplæringsløp?
 - b) Hvilke utfordringer finnes i etablering av OF?
 - c) På hvilke områder har etableringen av OF vært mest utfordrende?
 - d) Hva er de viktige målsettinger for OF per i dag?
 - e) Hvor viktig er det å etablere en felles identitet for OF?
 - f) Hvilke utfordring ligger i at OF skal utføre oppgaver som på fastlandet er underlagt både kommunalt og fylkeskommunalt nivå?

3. OF som ”politisk gjennomføringsredskap”
 - a) Hva er/har vært de viktigste lokalpolitiske føringene for OF?
 - b) Hvordan fungerer OF sin gjennomføring av lokalpolitiske vedtak?
 - c) Hvor viktig er OF sin rolle når det gjelder å skape gode læringssituasjoner for barn og unge i Longyearbyen?
 - d) Hvordan kan OF bidra mer til å skape gode læringssituasjoner for barn og unge i Longyearbyen?

4. Sammenhengende opplæringsløp, samhandling og møteplasser
 - a) Er det en målsetting at etableringen av OF fører til mer samhandling og flere møteplasser når det gjelder opplæring?
 - b) Har du inntrykk av at etableringen av OF har ført til mer samhandling og flere møteplasser når det gjelder opplæring (eksempler)?

5. Hva har fremmet arbeidet med etableringen av OF?
6. Hva har hemmet arbeidet med etableringen av OF?
7. Hensikten med OF
 - i) Hva oppfatter du har vært hensikten med å opprette OF?
 - j) Hva mener du hensikten med OF bør være?
 - k) Hvilke saker mener du er viktig for OF?
 - l) Hvorfor er dette viktige saker (for deg)?
8. Er OF en god organisatorisk løsning på å få en helhetlig oppvekstsektor i lokalsamfunnet?

Intervjuguide lokalstyreleder

Tema for masteroppgaven:

”Vi vandrar saman”. Hvilke muligheter gir etableringen av Longyearbyen lokalstyre Oppvekstforetak KF for å skape et sammenhengende opplæringsløp i Longyearbyen?

Hovedformålet med masterprosjektet er å kartlegge hvor vi er, hvor vi vil og hvordan vi skal komme dit (vi = OF) når det gjelder å oppnå den nasjonale målsettingen å skape et sammenhengende opplæringsløp. Med dette utgangspunktet blir min problemstilling:

Hvilke muligheter gir oppvekstforetaket for å skape et sammenhengende opplæringsløp?

SPØRSMÅL

1. Etablering av OF
 - a) Hva er fordelene med et lokalstyrt opplæringsløp?
 - b) Hvilke utfordringer finnes i etablering av OF?
 - c) På hvilke områder har etableringen av OF vært mest utfordrende?
 - d) Hva er de viktige målsettinger for OF per i dag?
 - e) Hvor viktig er det å etablere en felles identitet for OF?
 - f) Hvilke utfordring ligger i at OF skal utføre oppgaver som på fastlandet er underlagt både kommunalt og fylkeskommunalt nivå?
2. OF som ”politisk gjennomføringsredskap”
 - a) Hva er/har vært de viktigste lokalpolitiske føringene for OF?
 - b) Hvordan fungerer OF sin gjennomføring av lokalpolitiske vedtak?
 - c) Hvor viktig er OF sin rolle når det gjelder å skape gode lærings situasjoner for barn og unge i Longyearbyen?
 - d) Hvordan kan OF bidra mer til å skape gode lærings situasjoner for barn og unge i Longyearbyen?
3. Sammenhengende opplæringsløp, samhandling og møteplasser
 - a) Er det en målsetting at etableringen OF fører til mer samhandling og flere møteplasser når det gjelder opplæring?
 - b) Har du inntrykk av at etableringen av OF har ført til mer samhandling og flere møteplasser når det gjelder opplæring (eksempler)?
4. Hva har fremmet arbeidet med etableringen av OF?
5. Hva har hemmet arbeidet med etableringen av OF?

Hensikten med OF

- a) Hva oppfatter du har vært hensikten med å opprette OF?
 - b) Hva mener du hensikten med OF bør være?
 - c) Hvilke saker mener du er viktig for OF?
 - d) Hvorfor er dette viktige saker (for deg)?
6. Er OF en god organisatorisk løsning på å få en helhetlig oppvekstsektor i lokalsamfunnet?