

UIT

NORDES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Institutt for lærerutdanning og pedagogikk

Fakultetet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

«Hvilken rolle spiller rektor i implementeringen av prosjektet Ny GIV i noen utvalgte videregående skoler?»

En kvalitativ studie med fokus på erfaringer fra 5 rektorer som har vært med i satsingen på Ny GIV i eget fylke.

—
Bente G. Svenning

PED-3902 Masteroppgave i utdanningsledelse, oktober 2014



FORORD

Denne masteroppgaven er nok det siste store arbeidet jeg vil gjennomføre i mitt mangeårige liv. En moden kvinne med mange jern i ilden har i dette arbeidet tatt utgangspunkt i noe som jeg har arbeidet for lenge. Et brennende ønske om å hjelpe de elever som sliter i sin utdanning frem til et yrke de vil trives i. Å skrive denne masteroppgaven har gitt meg mye glede og nærhet til elever og andre rektorer jeg ikke ville ha oppnådd uten å ha skrevet denne oppgaven. Det har vært slitsomt; til tider vanskelig å få frem det materialet jeg ønsket. Men samtidig har jeg fått til et arbeid som jeg har lært mye av og er stolt av.

Nytteverdien av det jeg har undersøkt vil andre rektorer i videregående skole se gjennom utøvelsen av sin egen rektorrolle. Etter hvert som jeg har lest, studert svar og snakket med rektorene i min studie har oppgaven snevret seg klart inn. Hvilken rolle spiller rektor ved implementering av prosjektet Ny GIV i den videregående skole? Jeg føler at jeg har klart å få frem det jeg egentlig har ønsket å skrive om.

Etter all jobbing i over 3 år nå vil jeg takke min kjære mann for å ha oppmuntret meg til å fortsette arbeidet, for å lese korrektur og ikke minst gitt meg gode råd på veien. Mine to døtre har tålmodig ventet på middag i helgene, da jeg alltid skulle bli ferdig med neste avsnitt – takk til dem og deres tålmodighet. Å være i full jobb samtidig som en skriver en masteroppgave er i overkant tøft for en selv, men også for de nære rundt en.

Jeg ønsker også å gi en stor takk for mange samtaler og inspirasjon fra koordinator i prosjektet Ny GIV i eget fylket, Randi Ovesen. I tillegg må jeg takke alle rektorene som positivt og velvillig har stilt opp for meg gjennom både spørreundersøkelse og intervju.

Til slutt vil jeg takke min veileder og dosent Else Stjernstrøm for gode råd og veiledning gjennom flere måneders arbeid og som hadde tro på meg hele veien.

Tromsø, 2014

Bente G. Svenning

SAMMENDRAG

I min oppgave har jeg valgt å sette søkelyset på hvilken rolle rektor spiller i implementeringen av prosjektet Ny GIV i noen utvalgte videregående skoler? Jeg støtter meg til forskningsarbeidet som mange ulike aktører har gjennomført i arbeidet med Ny GIV, til tross for prosjektets unge alder. Studiene til Hattie kan muligens påvirke rektor i sin utøvelse av sitt lederskap da kvaliteten på lærerne er mest avgjørende for gode resultater i klasserommet. Min problemstilling vokste frem gjennom de spørsmålene og de oppfølgingsintervjuene jeg hadde.

Rektorene med sine svar spisset min problemstilling. Det hele handler om tidlig innsats, se eleven og ha lærere som inspirerer og engasjerer med gode undervisningsopplegg som gir alle elever egen mestringsfølelse.

Rektor skal være den øverste pedagogiske leder (Opplæringsloven, § 9-1, 2013) ved sin virksomhet. Det er viktig også i arbeidet med Ny GIV elever å vise om rektor kan bidra til bedre læringsmuligheter for elevene.

Med min studie av rektor sin rolle i videregående skole for elever i prosjektet Ny GIV håper jeg å få svar på viktigheten av rektors nærhet og rektors bidrag til den pedagogiske tilnærming og oppfølging av elever som sliter i videregående skole.

Min studie er bygd på en kvalitativ metode som innebærer spørreundersøkelse og intervju av 5 rektorer i den videregående skolen i Troms fylke. Mitt hovedfokus har vært å få frem hvilken rolle rektorene spiller i prosjektet Ny GIV. De teoriene jeg har valgt rundt mitt tema er teoriene rundt ledelse og motivasjon (verdsettende ledelse), lederrollen og relasjonsbygging samt teori rundt en lærende organisasjon. Jeg har valgt dette for å kunne gi disse områdene prioritering i min problemstilling, og se hvordan rektor kan påvirke den pedagogiske praksis.

Resultatene viser at rektorene tilrettelegger, følger opp og prioriterer, men det er forskjell fra skole til skole på hvor godt Ny GIV er implementert i skolehverdagen. Implementeringen har kommet lengst på de skoler hvor rektor har brukt tid og engasjement på prosjektet.

Gjennom spørsmål og intervju om Ny GIV er det også kommet frem at flere systemer ved skolene generelt er kommet bedre på plass. Gode analyseverktøy har blitt videreutviklet: et godt eksempel her er kartleggingsverktøyet for testing av elevers kompetanse i norsk, matematikk og engelsk.

INNHold	Side
1. Innledning	2
1.1 Begrunnelse for valg av oppgave, avgrensning og problemstilling.	5
Ny GIV metodikken	7
1.2 Oppgavens oppbygging	9
2. Teorigrunnlag	9
2.1 Lærende organisasjon.....	9
<i>Senge sine 5 disipliner</i>	11
2.2 Ansvar, rolle og relasjonsledelse.....	13
2.3 Styring og ledelse	17
2.4 Verdsettende ledelse.....	19
2.5 Oppsummering av teorien	21
3. Metode	22
3.1 Valg av metode.....	22
3.2 Spørreskjema og intervjuene.....	24
3.3 Intervjuet	25
<i>Tematisering</i>	25
<i>Planlegging</i>	25
<i>Gjennomføring</i>	26
<i>Transkribering</i>	26
<i>Analyse</i>	27
<i>Verifisering</i>	28
<i>Rapportering</i>	28
3.4 Validiteten, reliabilitet og generalisering.....	28
<i>Etiske vurderinger</i>	29
4. Analyse og drøftinger	30
4.1 Skolene i undersøkelsen presenteres.....	30

4.2 Rektors rolle.....	31
4.3 Erfaringsspredning og oppfølging.....	36
4.4 Utviklingen av skolen etter innføringen av Ny GIV.....	41
4.5 Analyse og drøfting – en oppsummering.....	46
5. Sammenfatning og avsluttende kommentarer.....	48
6. Veien videre.....	50
Litteraturliste.....	52
Vedlegg:	
Vedlegg 1: Informasjonsskriv til informantene	54
Vedlegg 2: Spørsmålene i undersøkelsen.....	56
Vedlegg 3: Intervjuguide.....	58
Vedlegg 4: Matrisene i min studie.....	60
Vedlegg 5: Godkjenning fra NSD.....	63

1. Innledning

Ny GIV er en nasjonal innsats for å øke gjennomføringen for elever i skolen og på læreplasser. Overganger fra ungdomsskole til videregående skole, og overganger fra et kurs til et annet kan være kritiske øyeblikk i opplæringen. Bedre samarbeid mellom ungdomsskole og videregående opplæring er meget viktig for elever i dagens skole. Flere Stortingsmeldinger som *Kultur for læring* (St. meld. nr. 30, 2003 – 2004), *Tid til læring* (St. meld. nr. 19, 2009-2010) og *På rett vei* (Meld. St. 20, 2012-2013) har skrevet om både motivasjon, mestring, frafall, bortvalg og gjennomføring for elever. Satsingen på Ny GIV er et forsøk på å bedre presenten i Norge på fullført og bestått videregående opplæring. Prosjektet skal være rettet mot praktisk og virkelighetsnær opplæring samt gi mestring og trivsel for elevene. Rektors rolle i dette arbeidet kan være viktig, derfor er jeg nysgjerrig på rektors rolle ved implementering av prosjektet Ny GIV i den videregående skole?

Gjennom SSB (Statistisk Sentralbyrå) og andre kilder som Utdanningsdirektoratets gjennomføringsbarometer i Ny GIV vises en klar sammenheng mellom foreldrenes utdanningsnivå og andelen av elever som fullfører og består. I følge SSB var det 88 prosent av elevene med foresatte som har høyere utdanning som fullførte og besto. Men bare 55 prosent av elevene med foresatte med grunnskoleutdanning fullførte og besto, mens 65 prosent av elevene med foresatte på videregående nivå gjennomførte med fullført og bestått (Utdanningsdirektoratet 15.3.2013).

Når det gjelder kjønn, viser det seg at det er en større andel som fullfører og består av jentene enn av guttene (SSB, 2013). Jentene som hadde begynt i videregående opplæring i 2006 hadde en fullføring og bestått på 74 prosent i løpet av fem år, mens kun 65 prosent av guttene fullførte og besto fra samme periode. SSB ser også på grunnskolepoeng for jenter og gutter, og ved å sammenligne gutter og jenter med likt antall grunnskolepoeng. Andelen som fullfører og består er noe høyere blant gutter enn jenter for de som har lavere enn 45 grunnskolepoeng. Det virker også som kjønnsforskjellene i antall grunnskolepoeng påvirker gjennomføringen i utdanningsprogrammene. Jenter velger i større grad studieforbereende utdanningsprogram og guttene velger programfag innen yrkesfag (Nordlandsforskning, 2013).

Ny GIV er forsterket tilpasset opplæring i grunnleggende ferdigheter i alle fag. Pedagogikk og metode er tilpasset dette. Tidligere kunnskapsminister Kristin Halvorsen sier at Ny GIV er storsatsing mot det store frafallet i videregående skole.

Kunnskapsdepartementet har initiert et samarbeid mellom stat, fylkeskommuner og kommuner for å få flere elever til å fullføre, gjennomføre og bestå den videregående opplæringen. Ny GIV er et 3-årig prosjekt og det skal forankres i den enkelte skole – grunnskole og videregående skole. Elevenes forutsetninger skal bedres, og det skal sikres at elever får formell kompetanse. Styresmaktene vil bidra til offentlig styring med mer fokus på mål og resultater. Prosjektet er myntet på elever som er umotiverte, skoletrøtte, underyttere, og elever som mangler grunnleggende ferdigheter i lesing, skriving og regning.

Stat, fylkeskommunene og kommunene har flere hovedmål for å nå visjonen om motivasjon, mestring og muligheter, slik det står i Meld. St. 22 (2010-2011). Et av målene er å bedre gjennomføring av videregående opplæring, om det er i videregående skole eller gjennom lærlingeordninger eller aktivitet i en lærebedrift. Det utarbeides en systematisk plan for samarbeid mellom alle som har med Ny GIV å gjøre slik at det kan bli lettere for de svakeste elevene å gjennomføre videregående opplæring. I tillegg har skolene støtte fra ulike instanser som f.eks. PPT (pedagogisk, psykologisk tjeneste). De som fortløpende jobber med Ny GIV er både rektorer, rådgivere, lærere og miljøarbeidere.

Jeg har benyttet meg av utdanningsdirektoratets sider og regjeringens internettside for Ny GIV, samt sett på nasjonale føringer for prosjektet i ulike Stortingsmeldinger. Dette er en storsatsing fra regjeringens side og en forsterket tilpasset opplæring i grunnleggende ferdigheter i alle fag. De ulike søk etter hva Ny GIV var, gav meg en god oppfatning av hva dette er.

Stortingsmeldingene ser jeg på som Kunnskapsdepartementets intensjoner, mål og gode føringer for tiltak til gjennomføring, fullført og bestått videregående skole for elever i Ny GIV.

Troms Fylkeskommune valgte å prøve ut Ny GIV prosjektet et år før de implementerte resten av de videregående skolene i Troms, og jeg betegner disse som kull 1. Rektorene i undersøkelsen min er de 5 pilotskolene i Troms fylke. De var representative informanter som kjenner prosjektet Ny GIV godt, og som gjerne ville dele sine erfaringer og tanker om prosjektet. Det er viktig for min studie at informantene ønsker å formidle det de sitter inne med slik at jeg får gode data til min studie (Postholm, 2010). Gode intervjupersoner er motiverte, kunnskapsrike, kjenner temaet godt og de er ærlige (Kvale og Brinkmann, 2009).

I Troms fylkeskommune er det utarbeidet en håndbok og en plattform for Ny GIV og her har rektor fått mange roller. Rektor har hovedansvaret for at Ny GIV blir gjennomført ved egen skole. Rektor skal også (Håndbok for skoler og kommuner og Troms fylkeskommune, Ny GIV):

- sørge for at skolens oppgaver i Ny GIV årshjulet blir ivaretatt
- velge en Ny GIV-koordinator ved skolen
- legge til rette for at Ny GIV-lærerne skal kunne sette seg inn i Ny GIV-prosjektet som helhet og i Overgangsprosjektet spesielt, herunder bakgrunn, formål, mål og innhold.
- legge til rette for at Ny GIV-lærerne får den nødvendige oppdatering, kursing og skolering de trenger for å kunne imøtekomme de ulike behov elever i målgruppa har.
- legge til rette for samarbeid mellom Ny GIV-lærere og foreldre, kontaktlærere og faglærere.
- legge til rette for at Ny GIV-lærere kan delta i nettverksarbeid med grunn- og videregående skoler.
- ha overordnet ansvar for spredning av metodikk og implementering i organisasjonen.
- tydeliggjøre for de ansatte at Ny GIV er et prosjekt som henger sammen med andre prosjekt som har den samme overordna målsettingen; motivasjon, mestring, muligheter og derved økt gjennomføring i videregående opplæring.
- sette trykk på og støtte arbeidet med å etablere og videreutvikle eksisterende strukturer på samarbeid, rutiner og andre tiltak som skal sikre gode overganger til, i og fra videregående opplæring.
- Stå i spissen for at prosjektet Ny GIV settes i sammenheng med skolens øvrige satsinger, blant annet Vurdering for læring.

Forventinger til norske skoleledere kommer også til uttrykk i Stortingsmelding nr. 31 (2007-2008) *Kvalitet i skolen*. Desentralisering, ansvarliggjøring for elevresultater, iverksetting av nye reformer og nye tilnærminger til læring har bidratt til at rektorjobben nå er mer krevende og komplisert enn tidligere. Kunnskap og etablerte sannheter må hele tiden utfordres av en dynamisk og lærende skole slik at alle ansatte kan følge med på og helst ligge i forkant av et samfunn, hvor forandringene skjer raskere og raskere (Møller, 2006). Samarbeidet mellom de ansatte må være godt og tillitsfullt slik at det er tydelig og synlig for skolens Ny GIV-elever og elever ellers. Dette gir verdi i praksisfellesskapet (Tiller, 2006), felles virksomhet med felles engasjement og felles repertoar.

1.1. Begrunnelse for valg av oppgave, avgrensning og problemstilling

Troms fylkeskommune har de siste årene satset sterkt på lederrollen og fokuset er også satt på skolen som en lærende organisasjon. Som tidligere nevnt legger Stortingsmelding «*Kultur for læring*» (St. meld. nr. 30, 2003 – 2004) stor vekt på en sterk lederrolle, som rektorrollen.

Stortingsmeldingen sier ikke noe om hvordan vi skal utøve denne lederrollen, men mer om hvorfor rollen er viktig.

Rektorer har gjennom årene på det administrative plan lagt til rette for bruk av tid og utstyr og jobbet timeplanteknisk for at elever skal få en god skolegang. Interessen for systematisk oppfølging med veiledning og tilrettelegging for elever tok fart da fylkeskommunen innførte flere prosjekter i forbindelse med Ny GIV.

Gjennom *Håndboken* for skoler, kommuner og Troms fylkeskommune, stilles det forventninger om at rektor må sørge for at skolens oppgaver med Ny GIV blir ivaretatt. Årlig skal det velges en Ny GIV-koordinator ved den enkelte skole, og Ny GIV-lærere skal gis anledning til å sette seg inn i prosjektets bakgrunn, formål, hovedmål, delmål og innhold. Lærerne skal også få den oppdatering og skolering som er nødvendig i prosjektet. Eksterne samarbeidsaktører må få informasjon om prosjektet, slik at forståelsen og språket som skal uttrykkes er det samme. Rektor skal legge til rette for et godt samarbeid i nettverksarbeidet mellom grunnskole og videregående skole, samt sørge for å ha et godt samarbeid med foreldre, kontaktlærere og faglærere.

Etter ulike skoleringer er det viktig at rektor har det overordnede ansvaret for å spre prosjektets metodikk, implementere dette i hele skolesamfunnet og vise de ansatte at Ny GIV er et prosjekt som henger sammen med mange andre prosjekt med den samme overordna målsettingen som Meld. St. 22 (2010-2011) fremhever: motivasjon, mestring og muligheter.

Skoleleders og rektors betydning for skoleutvikling blir også presentert i artikkelen ”Skoleledere som fanebærere” (Møller, 2009). Artikkelen tar for seg kunnskapsrike skoleledere som har en sterk forpliktelse på skolens verdier, har innsikt i kjerneoppgavene undervisning og læring, samt at de har høye forventninger til læringsprosessesser og læringsresultater. En omfattende engelsk studie (Day et al., 2009) hadde som mål å undersøke sammenhengen mellom formell skoleledelse og læringsresultater. Resultatene tilsa både direkte og indirekte sammenhenger mellom arbeidet som skoleledere gjør, utformingen av gode læringsprosesser i klasserommet og forbedringer i elevenes læringsresultater.

Rektor ved skolen må ta grep og ikke minst delta i arbeidet med Ny GIV-prosjektet som er en respons på resultatene fra de ulike undersøkelsene TIMSS, PISA og TALIS¹. Flere av disse undersøkelsene viser betydningen av skoleledelse for god utvikling, gode prosjekter og kvalitet i skolen. Et sentralt virkemiddel i Kunnskapsløftet er et styrket og godt lederskap som er i tråd med den internasjonale skolepolitiske tenkningen. Skoleledere skal bidra til at nye prosjekter gir økt motivasjon og innsats blant både Ny GIV-elevne og elevene ellers. OECD viser til den betydning skoleledelsen har ved implementering av utdanningsreformer, ulike prosjekter (som eksempelvis Ny GIV) når det gjelder å drive skolens utvikling og analysere det norske skolesystemet. Flere av Kunnskapsdepartementets satsinger på 2000-tallet har tatt utgangspunkt i samarbeidet mellom de ulike aktørene i grunnopplæringen om konkrete utfordringer. Ny GIV er et eksempel på denne satsingen. Departementet ønsker å stimulere til kommunikasjon og samarbeid om ulike mål og utfordringer gjennom mange nettverk på ulike nivåer, både i grunnskolen og i videregående skole hvor rektor må ha en sentral rolle. Med økt innsats vil flere Ny GIV-elever kunne gjennomføre sin skolegang i dag enn tidligere.

Min masteroppgave undersøker hvordan rektor bidrar og hvilken rolle rektor har i arbeidet for å få elever som er umotiverte, er lei skolen og vil slutte, eller har destruktive tanker om skolegangen sin til å gjennomføre skolegangen på en verdig og god måte. Mitt utgangspunkt for denne masteroppgaven var å finne et tema som engasjerer meg og som kan være til nytte for meg senere og at det kan være en overføringsverdi i dette arbeidet til andre rektorer. Oppgaven ble avgrenset til å gjelde rektors rolle i Ny GIV prosjektet. Det var stor interesse og nysgjerrighet for hvordan rektorenes delaktighet var i prosjektet Ny GIV.

St. Meld. nr. 31 (2007-2008) *Kvalitet i skolen*, understreker også viktigheten av å ha gode skolerte lærere og rektor for at elevene skal ha utbytte av opplæringen: « *Lærerens kompetanse og samspill med elevene er den viktigste faktoren i skolen som har betydning for elevenes opplæring ... Rektorer og den øvrige skoleledelsen er viktig for elevenes utbytte av opplæringen. Skoleledernes kompetanse har stor betydning*». Rektor skal også følge opp lærerne gjennom evaluering og veiledning av undervisningen (Emstad og Postholm, 2010).

¹ PISA, Programme for International Student Assessment, undersøker 15-åringers prestasjoner i lesing, matematikk og naturfag.

TALIS - Teaching and Learning International Survey, TALIS er OECDs internasjonale studie av undervisning og læring.

TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study) kartlegger elevenes interesse for og ferdigheter i matematikk og naturfag på 4. og 8. trinn,

På bakgrunn av dette ble min problemstilling:

Hvilken rolle spiller rektor i implementeringen av prosjektet Ny GIV i noen utvalgte videregående skoler?

For å søke å gi svar på problemstillingen er det utformet noen forskningsspørsmål:

1. Hvordan er Ny GIV organisert som en integrert del i skolen og hvilken rolle har rektor i dette?

Dette spørsmålet vil vise hvilken grad rektor tar del i prosjektet Ny GIV og på hvilken måte rektor har engasjert seg for å implementere prosjektet i hele skolesamfunnet.

2. Hvordan gjennomføres spredningen av Ny GIV - metodikken ved egen skole og hvordan følges Ny GIV-lærerne opp?

I tilknytning til dette forskningsspørsmålet vil flere delspørsmål bli besvart. Om hvordan rektor opplever sin egen mulighet til å påvirke spredningen av prosjektets metodikk, og i hvilken grad klarer rektor å følge opp lærerne i dette prosjektet.

3. På hvilke områder har skolen eventuelt utviklet seg etter innføring av Ny GIV?

Dette forskningsspørsmålet åpner for at rektor kan formidle sine erfaringer fra arbeidet med Ny GIV og fortelle om skolen har endret seg med innføringen av prosjektet.

Gjennom hovedproblemstillingen og forskningsspørsmålene har jeg mulighet til å få svar på hvilken rolle rektor spiller i implementeringen av prosjektet Ny GIV i noen utvalgte videregående skoler.

Ny GIV – metodikken

Ny Giv-metodikken er kommet for å bygge en bro mellom pedagogikk og didaktikk. God undervisning forutsetter både et positivt elevsyn, vilje til å hjelpe, og gjennomtenkt didaktikk for den enkelte elev. Det kreves altså både bred pedagogisk og didaktisk kompetanse for å gjennomføre Ny GIV-metodikken. Gjennom tydelig klasseledelse kan det etableres et godt læringsmiljø der det er lov å vise at man ikke kan, og der elevene ikke utsettes for negative kommentarer om det gis gale svar.

Lærere kan gjennom sin undervisning ha praktiske aktiviteter, og bruk av konkrete vil kunne motivere Ny GIV-elever til økt forståelse og læring. Rektor må være en pådriver og motivator i

dette arbeidet både ovenfor lærerne, men også overfor ledergruppen ved egen skole. Det vil være et behov for at alle må utvikle et eierforhold til denne metodikken. Lærerne styrer seg selv, men rektor bidrar til å tilrettelegge og trekker i trådene for å bistå med støttefunksjoner der det er behov.

Ny GIV-metodikken baseres på vurdering som skal brukes aktivt og slik at den fremmer læring. Egenvurdering skal gjennomføres på alle områder for å gi elevene økt refleksjon rundt det de selv leser, skriver og regner. Det kan bidra til å tydeliggjøre elevens ansvar, både for egen læring, men også for at de skal engasjere seg i sin utdanning og søke karriereveiledning. Lærerne må derfor tilpasse undervisningen til den enkelte elevs læreforutsetninger. Opplæring i de grunnleggende ferdighetene – regning, lesing, skriving – skal inngå i alle fag for å gi bedre resultater. Gjennom Ny GIV-metodikken skal også elevene introduseres for ulike læringsstrategier og mange ulike måter å tilnærme seg det som skal læres. Læringsstrategier kan ha ulik virkning fra elev til elev, så lærerne må være kjent med hvilke strategier som fungerer best for de enkelte elevene. Å sørge for at det legges til rette for etterutdanning og videreutdanningskurs for lærerne i denne sammenhengen, er rektors ansvar.

Essensen i Ny GIV-metodikken ligger egentlig i selve ordet N Y G I V og kan oppsummeres slik:

N- viser hvordan kvaliteten utvikles, ny og bedre samt mer fleksibel tilpasset undervisning og som kan forebygge og redusere omfanget av spesialundervisning.

Y- en faktor som viser hvordan finne og etterleve det gode som kan utvikles hos eleven; hva har eleven anlegg for og hvordan få eleven inn på rett spor.

G- grunnleggende ferdigheter – alt som må være tilstede, som sosial kompetanse, før den spesifikke fagkompetansen kan utvikles.

I- den enkelte elev er unik, individuell, samtidig som at eleven er en del av klassefelleskapet.

V- vurdering både *av* og *for* læring er veien *til* læring. Kartlegging må til samtidig som eleven får positive tilbakemeldinger. Skolen og lærere skal framsnakke eleven.

Ny GIV-metodikken skal kunne overføres til hele skolesamfunnet der den enkelte elev skal gis mulighet til å få en tilpasset opplæring etter sitt behov.

1.2. Oppgavens oppbygging

I kapittel 2 er det mitt teoretiske grunnlag for masteroppgaven som beskrives. Kunnskap om rektor som leder og rektors rolle er viktige områder for å skape rammer for drøftingene mine. Skoleledelsen med rektor i spissen, ledelsens relasjoner og elevenes læringsmuligheter er viktige tema i et fokus mot pedagogisk ledelse og deltakelse.

Jeg bruker kvalitativ metode gjennom et spørreskjema og intervju. Kapittel tre omhandler mine valg, spørreskjema, intervjuene, samt hvordan jeg bearbeidet disse.

I det fjerde kapittelet presenterer jeg min empiri med analyse og drøftinger. Her legger jeg frem hva jeg har funnet og ser funnene i lys av teori. I kapitlet blir teorien og empirien satt opp mot hverandre og drøftet i forhold til problemstillingen.

I siste kapittel vil jeg foreta en oppsummering, se på mulige konklusjoner, samt refleksjon over det jeg har funnet. Veien videre vil alltid ligge fremfor oss, hva vil vi?

2. Teorigrunnlag

Gjennom St. meld. nr. 30 (2003-2004) "Kultur for læring" har Utdannings- og forskningsdepartementet (UFD) gitt læreplanene mye oppmerksomhet rettet mot kompetansemålene i fagene. Handlingsrommet for den enkelte skole økte. Ny GIV prosjektet gir skolen mulighet til å gjennomgå en kompetanseheving i hele organisasjonen, en organisasjonslæring.

2.1 Lærende organisasjon

Min teoretiske forankring kan knyttes til kollektive læringsprosesser og organisasjonslæring, dvs. lærende organisasjoner. I denne oppgaven legger jeg til grunn Peter Senge sin forståelse av en lærende organisasjon. Han definerer begrepet slik:.... «*Lærende organisasjoner er organisasjoner der mennesker videreutvikler sine evner til å skape de resultater som de egentlig ønsker, der nye og ekspansive tenkemåter blir oppmuntret, der kollektive ambisjoner får fritt utløp og der mennesker blir flinkere til å lære i fellesskap*» (Senge, 2004:9).

Skolen er en lærende organisasjon når personalet er i en kontinuerlig læringsprosess. Skolen gjennomfører team-arbeid og team-læring, og benytter seg av systemisk tenkning og utvikler mentale modeller sammen. En lærende videregående skole er et sted der det tenkes ut nye måter å forstå ting på, og der elevene og lærere kontinuerlig lærer hvordan de kan lære

sammen. Skolen blir en viktig arena for læring, og læring skjer i deltagelse med forskjellige fellesskap, for eksempel i Ny GIV-prosjektet. En lærende skole utvikler og tar i bruk sine kunnskaper, slik at den blir i stand til å klare de daglige gjøremålene. Gjennom prosjektet trenger elevgruppen ulike metodikk og motivasjonsinsentiver, disse vil stadig være i endring. Læring er noe som foregår mellom personer som arbeider i en sosial praksis, og denne praksisen er hele tiden i endring. Dette er et sosiokulturelt perspektiv på læring (Lillejord, 2011). Lærende organisasjoner kjennetegnes blant annet av fleksibilitet i arbeidsmåter, metodikk og organisering, og det er dette en må jobbe med i Ny GIV prosjektet. Rektor og ledelsen tar i bruk og utvikler de ressurser som finnes, og utprøver nye måter å lære sammen på.

I skolen, gjennom den kollektive læring som er knyttet til begrepet ”lærende organisasjon”, må lærerne gjennom kommunikasjon, prøve å få til overensstemmelse med hverandre, og derfra diskutere hvordan metodene i praksis både kan og bør realiseres til beste for elevene. I teoriene om lærende organisasjoner, er det en oppfatning om at ”(...) endring forutsetter metodisk og systematisk læring på alle nivåer i organisasjonen, at endring ses på som en vedvarende prosess og at man alltid tenker helhetlig” (Senge, 2004:10). Knut Roald (2004) mener Senge ser den lærende organisasjonen som et sted for bevisst omforming og kontinuerlig læring både for den enkelte og for hele organisasjonen. Roald (ibid:38) oppsummerer Senge sin teoriutvikling på 3 ulike måter:

- *Sjå framover, ikkje bakover – forventningsbasert læring.* Man retter blikket framover, og læring blir noe man forventer i en utviklingsprosess.
- *Sjå utover, ikkje innover – intensjonell læring.* Organisasjonen består av mennesker som vil noe, skape noe og ha en intensjon med det som preger hele læringsprosessen. De kan påvirke innad i organisasjonen og utvikle omgivelsene rundt.
- *Systemisk synsmåte.* En systemisk tilnærming der medlemmene i en organisasjon ikke kan gå fra sitt helhetlige ansvar.

Den lærende organisasjon er ikke som den gamle tradisjonelle ofte autoritære og kontrollerende organisasjonen. Tidligere var rektor suveren, autoritær, hadde streng disiplin og styrte med hard hånd. I den lærende organisasjonen må man beherske ulike disipliner som forstås som et fagområde hvor rektor må ha visse kunnskaper og ferdigheter. Den lærende organisasjonen har fem ulike disipliner, som følges av skolen. Dette er meget personlige disipliner, hvor det dreier

som om hvordan den enkelte person, lærer eller rektor, tenker, ønsker samhandler og lærer bort eller lærer av hverandre (Roald, 2004).

De fem disiplinene

Senge baserer sine bøker på de fem disiplinene som han mener er en forutsetning for å få til endring og læring i organisasjoner. Skolen settes inn som eksempel i disse disiplinene.

1. Mestring

Den personlige kontrollen. Her er det ikke snakk om å ta kontroll over eller ha fullt herredømme over medarbeidere, men en kontinuerlig utvikling og klargjøring av det målet man vil dele med medarbeiderne. Det er vesentlig å fokusere på å frigjøre energi, utvikle tålmodighet og lære hverandre å se ting fra flere vinkler. En skoles evne og kapasitet til å lære vil aldri bli større enn den evnen medarbeiderne har til å lære. Mestring betyr at en person har kunnskaper og kan utøve bestemte ferdigheter, og at en har lært noe og behersker dette. Senge (2004) legger imidlertid noe mer enn kompetanse og ferdigheter i *personlig mestring*, det dreier seg om å leve livet. Leve det kreativt. Rektor og lærere med høy grad av personlig mestring vil kunne videreutvikle sin evne til å skape de resultatene de vil oppnå. Skolens ansatte er i en prosess for livslang læring.

2. Mentale modeller

Mentale modeller er skolens dype antagelser, fremtidsbilder og forestillinger om hvordan vi forstår og reagerer. Lederoppgavene i skolen kan bli å skaffe seg kunnskap om nye markeder og rammebetingelser, identifisere og vise disse fremtidsbildene slik at alle forstår dem. Skal en arbeide med mentale modeller starter en å granske egen skole for å få alle forestillinger om skolens omgivelser og framtidsutsikter frem. Forestillingene kan handle om inngrodde kulturer, antakelser eller tankebilder som skolen har. De påvirker oppfatning og handleevne, de er ofte ubevisste og en ser ikke hvordan de påvirker adferd. De mentale modellene må fram i lyset, slik at det ikke fører til negativitet.

3. Felles visjon

Tar en utgangspunkt i de fremtidsbildene som skapes, kan det utvikles en visjon som alle deler og er enige i slik at man får bred medvirkning og motivasjon om de målene som settes. Om skolen har en god visjon som alle slutter opp om vil de ansatte utvikle seg og lære. Ikke fordi rektor sier det, men fordi alle ansatte ønsker det. Disiplinen *felles visjon* er de felles mål og verdier skolen slutter opp om. Felles visjon er mer enn en idé, det er fellesskapet. Det å skape

en felles visjon for skolen omfatter evnen til å finne frem til de felles *bildene av fremtiden* som motiverer til innsatsvilje og deltakelse. Ifølge Senge (2004) finnes ingen felles visjon før den er knyttet til personlige visjoner hos mennesker i hele organisasjonen. Visjonen blir levende når ansatte virkelig tror de kan skape sin framtid.

4. Gruppelæring eller teamlæring

Senge viser til kulturlivet, idretten, vitenskapen og næringslivet og gir eksempler på at en gruppes intelligens kan overstige summen av intelligensen til gruppens enkeltmedlemmer. De enkelte medlemmer i gruppa opplever en langt raskere personlig vekst enn de ellers kunne ha fått. Fellesskapstenking utvikler teamets evne til å skape de resultater som medlemmene virkelig ønsker. Dette baserer seg på tanken om felles visjon, men også på personlig mestring. Gode grupper er satt sammen av ulike individer. Felles skolevisjon og talent er ikke tilstrekkelig, grupped medlemmene må vite hvordan de skal jobbe sammen. Gruppelæring er viktig for hvordan en organisasjon kan utvikle seg. Lærer vi ikke av gruppene, vil heller ikke skolen som helhet være i stand til å lære noe.

I gruppen vil en kunne utrykke seg på to måter; man mestrer dialog og diskusjon. Dialogen er en fri og kreativ utforskning der grupped medlemmene lytter til hverandre. I diskusjonen blir forskjellige synspunkter presentert, snakket om og forsvart for å komme frem til de beste løsninger som kan støtte de beslutninger som må fattes.

5. Systemtenking

Her må det konsentreres om systemtenkning, slik at en kan få full oversikt over skolens samlede problemstillinger og slik at skolen kan få effektive endringsprosesser basert på et helhetssyn. Alle disiplinene henger sammen, de griper inn i hverandre og viser hvordan de påvirker helheten. Systemtenkning er Senges (2004) *femte disiplin*.

Organisasjoner som vil lære, må øve seg til å se helhetsperspektiv. Senge (2004) mener eksempelvis skolen må endre tenkemåte fra å oppfatte deler til å oppfatte helheter og se de ansatte som proaktive deltakere som skaper sin egen virkelighet. Man bør gå fra å reagere på nåtiden til å skape fremtiden. Skolen må oppfatte underliggende *strukturer* framfor enkelthendelser, ved å se episoder i prosesser kan det trenes opp en ny måte å tenke på som gjør det lettere å finne frem til liten innsats som kan føre til betydelig og en god varig forbedring.

2.2. Ansvar, rolle og relasjonsledelse

Skolen som organisasjon arbeider mot felles bestemte mål. Skolen må ha evne til omstilling og endring, evne til å ta inn over seg nye erfaringer, kunnskaper og perspektiver, og relatere dette til sin egen undervisningspraksis. Skolens ansatte kan se på ulike samarbeidsformer, kommunikasjon, evalueringsarbeid, informasjonshåndtering, og skolens evne til å utnytte den kunnskap som finnes. God skoleledelse er å legge til rette for læringsfremmende arbeidsformer og god skoleledelse er et av de viktigste virkemidlene som kan gjøre Ny GIV-prosjektet til en realitet. Rektor og ledelsen ved skolene skal være delaktige, tilstedeværende og ikke minst en pådriver i arbeidet med Ny GIV-elevne. Rektor støtter opp om skolens arbeid med å ivareta elevene og bidra til et godt læringsmiljø og kommunisere tydelig. Rektor og ledelsen er helt sentral i å sikre forståelse og forankring på skolen. Dette for nettopp å kunne omsette ulike tiltak til praktisk handling og resultatforbedring. Ledelsen må lage struktur, systematikk og sette konkrete mål. Rektors rolle er å styre med klokskap og innsikt for å få fremdrift i prosjektet Ny GIV, samt være en inspirator i prosjektet.

Lederrollen innebærer å tenke og handle langsiktig og være opptatt av elevenes læring. En av de viktigste oppgavene for rektor vil være å gi oppfølging og finne støttepersonell samtidig som det skal settes krav til resultater. I en lærende skole vil rektor på bakgrunn av ulike undersøkelser, også være opptatt av kvalitetsforbedringer, målformuleringer, analyser og vurderinger og igangsette tiltak som kan hjelpe den enkelte elev. I skolen må rektor være en god pedagogisk leder og samtidig være en god administrator som kan skape handlingsrom. Busch m.fl. (2011) sier det er blitt mer tid for lokale strategier og tiltak som styrker utviklingsledelse og handlingsrom kan skapes. Dersom rommet erobres kan ledelsen bli i stand til å gjennomføre oppgaver som har med Ny GIV å gjøre. I noen tilfelle trenger rektor hjelp av fylkeskommunen for å kunne skape dette handlingsrommet. Mangelvaren er tiden. I St. Meld.nr 30 (2003-2004) «*Kultur for læring*» fremheves skolen som en lærende organisasjon hvor forbedringer skal til og det skal læres sammen. Dette betyr at rom må skapes og legge til rette for analyser og refleksjon. Den formelle ledelsen har et spesielt ansvar for igangsetting av prosesser som fører til utvikling (Stjernstrøm, 2006).

Skal skolen lykkes i å få flere elever gjennom i videregående skole, er det viktig at rektor sørger for tilpasset opplæring. Møtet mellom lærer og elev må tilpasses eleven og rektor skal legge forholdene til rette for at møtet blir det beste både for læringsmiljøet, gjennomføring og læringsresultatene. Ekstern og intern synliggjøring av prosjektet Ny GIV er ofte med på å

stimulere videreutvikling og fortsette engasjement (Møller, 2011). Dette må rektor sørge for samt at det er høy profesjonalitet og godt samarbeid (Andy Hargreaves, 2009:71) innad i skolen. Dette fordrer gode prosesser innen klasseledelse, kollegabasert veiledning, og kontakten med foresatte utvikles bedre i den videregående skole. Rektor må avsette mer tid til prosjektet Ny GIV, gjennom økt engasjement, se på organiseringen og oppmuntre lærerkollegiet på det pedagogiske området. Den lærende organisasjonen skal forbedres og læring skal skje sammen.

I den videregående skolen er det gjerne avdelingslederne som har oppfølgingsansvar overfor lærere (Møller og Ottesen, 2011). Rektor har stor tillit til at avdelingslederne tar ansvar for å gi elevene en best mulig undervisning. Og rektor styrer skolen gjennom de rammer som fylkeskommunen gir. Dette gir både begrensinger og muligheter, sett både ideologisk, politisk og økonomisk. Ved flere videregående skoler har ledelsen et klart skille mellom personalledelse, administrativ ledelse og pedagogisk ledelse. Dette arbeidet utøves profesjonelt (ibid). De valg rektor tar får konsekvenser for skolens pedagogiske arbeid. Møller og Ottesen (2011) fremhever at styring, administrasjon og ledelse setter læring i fokus – det fremmer læring.

Ny GIV–elevene vil nyte godt av samarbeidet rektor og den øvrige skoleledelsen har gjennom tilrettelegging, handlingsfrihet, og relasjonen lærer-elev. Definisjonen på en relasjon kan være den energien som oppstår når to eller flere individer møtes (Spurkeland, 2006). Spurkeland (ibid) har uttrykt om ordet relasjon: «vi blir kjent med oss selv i møte med andre» eller «den som ikke kjenner seg selv, kan ikke være menneskekjenner» og sist «på seg selv kjenner man andre». Gode sosiale relasjoner mellom ansatte og leder i skolen kan gi høyere arbeidsinnsats (Buch mfl., 2012). Dette utfordrer lærerne i prosjektet for de må tillate seg selv å eksperimentere med egen atferd, egne handlinger, egne holdninger og egne vaner. Buch (2012) oppfordrer alle til å gi seg selv rom til å formes og går så langt som å si at lærerne må sprengre grenser, teste og leke. Slik er det mulig å skape resultater basert på gjensidig tillit, trygghet, dialog, respekt, kunnskap, samspill, refleksjon og granskning. Dette krever modenhet fra lærernes og rektor sin side i form av å kunne utnytte hverandres forskjellighet og kompetanse.

En lærende skole bør ha lærende møter der det er viktig at diskusjoner foregår i en setting der rektor formidler positive faktorer for arbeidsmiljøet. Dette utøves gjennom godt lederskap, rimelig arbeidsbelastning for de ansatte der de får opplevelsen av å være en del av et større fellesskap som har store ambisjoner for å skape så god undervisning som mulig.

Relasjonsledelse handler om å kunne utfordre, stille krav, men også å støtte den enkelte medarbeider gjennom å se, kjenne og anerkjenne.

Rektorene i min studie uttrykker at en leder øker sin innflytelse ved deling av makt. Flere har satt fokus på egen skole ved bruk av team og der medarbeiderne har ulike roller rundt ledelse. Delegering av makt kan gi økt produktivitet når relasjonen mellom leder og medarbeider er god (Spurkeland, 2006). Spurkeland omtaler relasjonsledelse som evne til å opprette, utvikle, vedlikeholde og reparere relasjoner til andre. I tett samarbeid og arbeid med elevene i Ny GIV må den enkelte lærer arbeide i et fellesskap som krever nettopp relasjonsledelse.

Rektor skal ha ansvaret for at det skapes en god læringskultur og et pedagogisk engasjement hos de ansatte til å arbeide med Ny GIV elever. Derfor må hun være bevisst og kjenne sine medarbeidere. Relasjonsledelse er det som gjør at en får kontakt og kan samhandle med sine medarbeidere (Spurkeland, 2006). Lederrollen legger vekt på begrepene tillit, dialog, ferdigheter, tilbakemelding, relasjonsbygging, hjelp til å prestere og gjensidighet. Tillit er helt avgjørende i rektors innflytelse og påvirkning. Tillit bygges opp gjennom å øve seg ved å prøve å feile (Spurkeland, 2006). I elev-lærer-rektor relasjoner må de voksne jobbe aktivt for å bygge de positive relasjoner mellom seg selv og sine elever. Kommunikasjon vil være en viktig faktor for å få til både åpenhet og tillit. Læringseffekten og mestringsfølelsen vil kunne bli bedre gjennom en god ledelse når begge parter har det trygt og har en gjensidig respekt for hverandre. Dette innebærer aktiv lytting på en fordomsfri måte, åpen og tillitsfull.

Tillit er grunnlaget i alle gode relasjoner. Tillit har forutsigbarhet og troen på at motparten har gode hensikter med sine handlinger og er en tilstand som det må arbeides med over tid og gjennom ulike erfaringer i relasjon med andre. Tillit trenger kontinuerlig pleie. Ifølge Spurkeland (2006) kan ikke tillit være annet enn et enkelt menneskes opplevelse. Tilliten i en relasjon er ikke god før begge parter opplever det samme.

Lærere og Ny GIV- elever vil merke om de blir akseptert, verdsatt og respektert av rektor. Dersom «magefølelsen» til rektor forteller at det er manglende tillit eller aksept blant lærerne vil følelsen gi klare føringer for rektors atferd og mot, vilje og evne til å utøve ledelse.

Kontakten i leder – ansatt – relasjon er bevisstheten på hvilken makt rektor har overfor andre. Rektor må vise interesse for ansatte som menneske og individ. De ansatte vil alltid stille seg følgende spørsmål: Vet rektor hvem jeg egentlig er og hva som motiverer til innsats? De

ansattes følelser og behov er viktige. Arbeidet kan ikke starte før den enkelte opplever menneskelig kontakt og aksept - når dette er *etablert*, kan jobben starte og bygge tillit (ibid).

Alle trenger å kjenne at man er verdsatt. Tilbakemeldinger på verdsetting vil komme fra omgivelsen. Det er ekstremt viktig å bli speilet, bli respektert og få tilbakemeldinger (ibid). Ansatte og rektor er avhengig av tilbakemeldinger i en eller annen form. Uten disse tilbakemeldinger vil flere få store problemer med eget selvbilde.

Rektor er en viktig person for sine ansatte og kan i kraft av sin stilling ha muligheter til å påvirke den enkelte medarbeiders arbeidsoppgaver, lønn og karrieremuligheter. Derfor er det viktig for skolens ansatte å ha en god relasjon til rektor. Ansatte må føle og oppleve seg trykk på rektor. Den makten en rektor har kan være noe av årsaken til svikt i tilbakemeldings-rutiner og personlig oppfølging i skolen. Svikten kan ha stor innvirkning på ansattes selvfølelse. Eksempelvis vil kvalitet og hvor ofte tilbakemeldingen kommer, ha stor innflytelse på ansattes tolkning av hvordan rektor betrakter prestasjonen som ansatte gjør i skolen.

Rektor har mange roller. Det finnes normer og forventning som rettes mot lederposisjonen, og relasjonene man ønsker at elevene skal utvikle, må prege det voksne fellesskapet (Møller, 2011):

- Kollektiv refleksjon på eget arbeidssted nødvendig for å kunne lede læringsarbeidet på en målrettet og bevisst måte
- Ideer må få strømme fritt
- Legge til rette for refleksjon
- Omsorg for fellesskapet
- Må ha tro på andre

Forventninger til en ansatte former hans eller hennes atferd. Rektor sin atferd og fordeling av oppmerksomhet vil ha innvirkning på skolens ansatte. Det må bygges gode relasjoner og motivere til gode prestasjoner hos alle ansatte. Ekstra viktig er det at rektor er bevisst på hvordan man reagerer på sine ansatte og hvordan det tildeles og fordeles oppmerksomhet. Relasjonskompetanse handler derfor om kunnskap og evne til å identifisere og håndtere emosjoner hos seg selv og hos andre (Spurkeland, 2006). Mennesker som mestrer dette, kan ifølge Spurkeland oppnå aksept og anerkjennelse hos dem man samhandler med.

2.3. Styring og ledelse

Gapet mellom det Kunnskapsdepartementet forventer i prosjektet Ny GIV, og utdanningsetatens evne til å realisere forventningene, er en stor utfordring som rektor ikke kan møte alene, men som fylkeskommunen med fylkesutdanningssjefen sammen med departementet må ta tak i. Beslutninger og rapporteringer kan fort gå utenom rektor i disse sakene. Rektor får mer ansvar, men mindre selvstendighet (Hargreaves, 2012) når avgjørelser tas «over hodet» på rektoren.

Terje Seljelid (2005:16) definerer ledelse gjennom sin bok *Profesjonell ledelse* som følger: «*Ledelse er å oppnå mål og resultater gjennom andres innsats*». Her er betingelsen for ledelse at lederen har noen han har å lede. Rektor har en funksjon som leder for alle ansatte i skolens virksomhet. Rektors rolle er å legge til rette for og aktivisere medarbeideres innsats for å oppfylle skolens mål og hensikt. Når rektor selv deltar i utførelsen av selve arbeidet får dette positive følger. På de fleste arbeidsplasser har medarbeidere tillit til de man arbeider med og for, er stolte over jobben de gjør og føler fellesskap med sine kolleger. Høy tillit mellom ledelsen og de ansatte er den viktigste karakteristikken for gode arbeidsplasser.

Rektor har stor grad av autonomi. Fylkesutdanningssjefen i vår fylkeskommune stiller rektor i noe grad til ansvar for de resultatene som oppnås på skolen, eksempelvis i elevundersøkelser, lærerundersøkelser, arbeidsmiljø-kartlegging, læringsresultat, læringsmiljø, gjennomføring, økonomi og budsjett. Dette er oppdrag som er gitt fra regjeringen til fylkeskommunen og ned til skolen. Fylkesutdanningssjefen gir stor tillit til at rektor i den videregående skole ledes i tråd med retningslinjene.

Et virkemiddel i Kunnskapsløftet er et styrket lederskap. Dette er i tråd med den nasjonale skolepolitiske tenkningen (Meld.St. 20, 2012-2013). Ytelse, effektivitet, motivasjon, innovasjon og utvikling - dette er mål i Ny GIV-satsingen.

Rektor i norsk offentlig skole har normalt både det pedagogiske, administrative og økonomiske ansvaret for skolen. I kapittelet «*Kunsten å være rektor*» i boka «*Rektor som leder og sjef*», skriver Lillejord (2011) at som faglige ledere skal rektorer kunne administrere skoleorganisasjonen og lede skolens personale i en samlet pedagogisk innsats for elevenes læring og utvikling. Sammen med skolens ansatte skal rektor jobbe, sortere og prioritere i mengden av politiske bestemmelser for skolen, og delta i samfunnsutviklingen og å se fremover mot skolens mål. Lillejord (2011) sier at for å kunne lede en skole kreves det at rektor har

formell og legitim anerkjennelse fra personalet. Anerkjennelse kan være knyttet til lederen som person, men er også forankret i lederens faglige trygghet og tyngde. Rektor må kunne sitt fag hvor kompetanse har blitt et sentralt kunnskapsbegrep (Lillejord, 2011). Rektor leder slik at avgjørelser som tas styrker den profesjonelle ledelse. De pedagogiske valgene følges opp administrativt, og de beslutninger som fattes får konsekvenser for skolens pedagogiske arbeid.

Det er særlig to utfordringer som skaper diskusjoner knyttet til elever tatt inn i Ny GIV. Den ene er hvilke ressurser skolene trenger for å gi elevene et godt læringstilbud, den andre er hvordan ulike holdninger til elever i dette prosjektet skal møtes og håndteres. Elevene som er tatt inn i prosjektet Ny GIV har også krav på tilpasset undervisning. Manglende ressurser i form av økonomi og faglig kvalifisert personale kan være en av grunnene til at rektor ikke får satt i gang noen av de tilbud som er ønskelig på en tilfredsstillende måte.

Det å være rektor betyr at en må håndtere kryssende lojalitetsforbindelser. En må forholde seg til skoleeier og departement, ansatte, elever og foreldre. Lojaliteten settes på prøve når motstanden er der. Det kan være kritikk fra omgivelser eller interne konflikter som tvinger seg fram og da vil lojalitetslinjene på skolen bli tydelige når de vanskelige valgene treffes (ibid).

Rektor bør ha et avklart forhold til sin lederrolle og sitt eget lederskap, og være i stand til å definere og redefinere om nødvendig. Rektorer vil forhandle og reforhandle sin lederrolle og sine betingelser for å utøve god ledelse. Flere ledere ønsker å fremstå som tydelig fremfor utydelig ledere, demokratisk fremfor autoritær, selvstendig i stedet for uselvstendig, og trygg fremfor å være engstelig (Møller og Ottesen, 2011). Rektor sin legitimitet og autoritet henger sammen med anerkjennelse fra lærere, miljøarbeider og assistenter på skolen, likeså fra overordnede og andre utenfor skolen (Irgens, 2012). Det er de ansatte, overordnede og andre som opplever om rektors handlinger er akseptable når det gjelder arbeidet med Ny GIV. Det kan raskt etablere seg ”komfortable soner” gjennom rutiner, regler, normer, vaner, prosedyrer nettopp fordi skolen former forutsigbare strukturer (ibid.). Den komfortable sone kan seg både på ondt og på godt. Irgens (2012) sier at utvikling blir en prosess som veksler mellom det uvanlige og det velkjente, av og til må skolen, rektor, læreren og eleven utfordres og forlate sin komfortable sone. Det er nettopp det prosjektet Ny GIV skal bidra til å gjøre, elevene går fra sin komfortsone og inn i læringssonen. I læringssonen utforsker elevene nye muligheter, eksempelvis hvordan de kan lære alene og sammen med andre (ibid).

2.4. Verdsettende ledelse

Lederes beslutninger baseres ofte på hva de har gjort tidligere og hva de tror har vært effektivt, basert på erfaringer. Rektor i en skole har begrenset kunnskap om hva som motiverer ansatte og hvorfor. De ansatte vil at rektor skal bry seg om deres meninger, vise interesse for at ansatte har det bra på jobben og vil ønske at rektor tar hensyn til deres mål og verdier. I dette ligger det at et godt opplevd klima for støttende ledelse kan forbedre de organisatoriske forholdene. Rektor bestemmer skolens retning, men viser samtidig omsorg og medmenneskelighet. Alle ansatte i skolen utvikler sosial kompetanse i samhandling med vårt skolemiljø. Relasjoner påvirker konteksten, og motsatt. Relasjoner er grunnlaget for den sosiale samhandlingen vi har med hverandre. Elevers relasjon til lærer er meget viktig for å utvikle sosial kompetanse. Lærere som har gode relasjoner til elevene sine vil være i stand til å veilede dem på det sosiale området. De sosiale relasjoner de ansatte har til rektor kan gi økt arbeidsprestasjon og mer ekstrarolleadferd (Skrøvset og Tiller, 2011). Gjennom god kommunikasjon og tydelig ledelse vil den ansatte kunne bedre forstå skolens visjoner og strategier. Rektor vil følge med den personlige velferden til den enkelte ansatte og oppnå større tillit. Rektor er nærværende og utøver verdsettende ledelse.

Lederskap, synet på medmennesker i skolen og utøvelse av verdsettende ledelse (ibid) er viktig for et godt arbeidsmiljø. Et godt arbeidsmiljø kjennetegnes av god kommunikasjon, involvering og engasjement for alle i skolesamfunnet. Verdsettende ledelse er nettopp det å satse på et godt arbeidsmiljø både for ansatte og elever. I boken til Skrøvset og Tiller (2011) legges det vekt på kommunikasjon. Ny GIV elever vil kunne få økt arbeidsglede og motivasjon gjennom at rektor legger til rette for læring. De beste resultatene kommer når rektor relaterer utfordringene til de små grepene i hverdagen og knytter grepene til verdier og holdninger hos både seg selv, men også hos hver enkelt som jobber med elevgrupper i prosjektet Ny GIV. Rektor må legge vekt på å få fram hvordan selv små, verdsettende tegn og kommentarer kan gi store positive konsekvenser som arbeidsglede, samhold og trivsel både ovenfor lærer og elever.

Rektor skal være i front og tenke både langsiktig og helhetlig, men ikke gå fortere fram enn at alle elevene i Ny GIV er med. I følge *Tid til læring* (St.meld. nr. 19, 2009-2010) må rektor evne og bygge opp skoler til lærende organisasjoner. Rektor må oppdatere, stimulerer og dele ansvar og oppgaver, være utprøvende og ta sjanser – og være opptatt av elevenes læringsresultater.

Rektor sin oppgave er å legge til rette for at hver enkelt medarbeider kan realisere sitt potensiale, rektors oppgave er å forsterke det positive – inspirere og motivere, gi de ansatte

utfordringer og stille krav, men samtidig skape rammebetingelser som gjør at de ansatte kan lykkes i sine bestrebelse (Skrøvset og Tiller, 2011).

Verdsettende ledelse er ledelse som fyller og ikke tapper folk for emosjonell energi (ibid). Dette er ikke en metode, men en måte rektor må forholde seg på. Det å verdsette kommer fra ordet verdi og det betyr å gi verdi. En rektor med verdsettende ledelse vil ha sterke føringer på det positive og motiverende ved en organisasjon og bygger videre på dette. Verdsettende kompetanse handler om mye mer enn det å være hyggelig og blid som leder. Motivasjon vil man ikke få om rektorrollen er basert på aggressive og negative kommentarer. For å være motiverende må rektor være utholdende, ha tro på seg selv, være tolerant og ha god motstandsdyktighet. Alle ansatte har behov for å oppleve mestring og anerkjennelse og rektor må ha fokus på egne og andres styrker – gjør andre god.

Det er viktig for de fleste mennesker å føle seg verdsatt. Dette gjelder også i jobb-sammenheng. Konstruktive og positive tilbakemeldinger vil gi energi. Det betyr at rektor må være flink til å gi ros til de ansatte. De ansatte som roses må føle at de får tilbake noe konkret som gjenspeiler det arbeidet de har gjort (Skrøvset og Tiller, 2011).

Skrøvset og Tiller (2011:11) referer til Ghaye (2008) som skriver om verdsettende ledelse:

«Verdsettende ledelse utfordrer det vi tror vi vet, verdsetter det positive og ser hvordan framtida kan skapes ut fra nåtida».

De gir eksempler fra skolen på hvordan man med et inkluderende språk kan stille åpne spørsmål slik at tilbakemeldingene blir troverdige og ærlige. Ghaye (i Skrøvset og Tiller, 2011:12) kommer med forslag til prinsipper for verdsettende ledelse:

- Verdsetting er noe annet enn evaluering.
- Skap energi ved å se nye muligheter, ikke kun reparer det problematiske.
- Vis frem det nye, det bedre, det mulige på en måte som gir energi og løft, og som gir deltakelse.
- Skap en allianse av verdier og styrker ved å hjelpe til med å gjøre folks svakheter mindre tappende.
- Forstørr alt hva som er bra i og hos mennesker.
- Gi næring til organisasjonens positive kjerne og kommuniser det til alle.
- Støtt positive samtaler.

- Styrk hver enkeltes kunnskap, ferdigheter og visjon.
- Sett individer og team i stand til å respondere på ulikhet på en god og positiv måte.

Disse forslagene til prinsipper kan virke uoverkommelige og overveldende, men vil også kunne utvikle forandringer og gi energi til rektor og ansatte. Alle prinsippene kan konkretiseres for at ledelsen skal få fram det beste i alle ansatte. Rektor kan bruke dialog slik at ansatte føler seg verdsatt, være en tydelig leder uten å være autoritær, bygge på medbestemmelse og respekt, være opptatt av at alle skal ha det godt, og vise sine ansatte tillit (Skrøvset og Tiller, 2011).

2.5 Oppsummering av teorien

Teorien jeg har benyttet meg av skal hjelpe meg å vurdere hva jeg finner ut fra mitt materiale i forhold til hva andre har funnet ut før meg. Lesing av teori gjør at jeg også vil reflektere over egne lederutfordringer.

I skolen er det gitt hvem som skal eller kan gjøre hva med ulike arbeidsoppgaver, det er formelle roller og alle vet hvilken avdeling eller underenhet de er knyttet til. I den videregående skole skal alle også vite at de er en del av en fylkeskommune. Dette er en formell organisasjonsstruktur. Kollektive læringsprosesser kan bidra til at mennesker videreutvikler sine evner til å skape de resultater de egentlig ønsker (Senge, 2004). Mennesker blir flinkere til å lære i fellesskap, være endringsvillige og være fremtidsrettet. Ny GIV elevene skal gjennom prosjektet oppmuntres til å tro på seg selv og øke egen motivasjon. Max Weber forsterker dette gjennom å si at vi mennesker alltid har en hensikt eller en intensjon med det vi gjør. Eleven er i sentrum, og prosjektet Ny GIV skal binde en bro mellom eleven og resten av fellesskapet. Senge sin forståelse av lærende organisasjon har fleksibilitet i arbeidsmåter, metodikk og organisering. Løsningene finnes i fellesskapet (ibid.). Læring foregår mellom personer som arbeider i en sosial praksis hvor rektor tar i bruk de ressurser som finnes og prøver ut mange måter å lære sammen på.

Skolen er i endring, både styring og ledelse (Spurkeland, 2006). Skolen forandres i takt med de beslutninger som tas. Relasjonskompetansen er en avgjørende faktor for rektors muligheter til påvirkning, peker på tillit, dialog, tilbakemelding, gjensidighet og hjelp (ibid). Utvikling blir en prosess som veksler mellom det uvanlige og det velkjente, av og til må aktørene i skolen forlate sin komfortable sone (Irgens, 2009). Gjennom Spurkelands teori handler relasjonsledelse om å kunne utfordre, stille krav og være støttende, tydelig og se den enkelte medarbeider.

Tillit er helt avgjørende i en leders innflytelse og påvirkning (Spurkeland, 2006). Rektor skal lede slik at avgjørelser som tas styrker den profesjonelle ledelse i en lærende organisasjon.

Verdsettende ledelse er det å satse på et godt arbeidsmiljø både for ansatte og elever. Skrøvset og Tiller (2011) legger vekt på verdsettende kommunikasjon og ledelse. Ny GIV elever vil få økt arbeidsglede gjennom den måten rektor legger til rette for læring og kommunikasjon.

Teorien rundt verdsettende ledelse går på at alle skal ha det godt, bygge medbestemmelse og respekt (ibid).

3. Metode

3.1. Valg av metode

Kvalitativ forskning innebærer å utforske menneskelige prosesser eller problemer i virkeligheten (Postholm, 2010). Mitt forskningsprosjekt er en kvalitativ studie basert på samtaleintervjuer. Ved å intervjuer fem rektorer ønsker jeg å løfte frem deres stemmer om hvordan deres rolle ved implementeringen av Ny GIV er ved egen skole. Som forsker ønsker jeg å være åpen for hva rektorene sier, men samtidig må jeg være bevisst på at etter mange års erfaring i skolen har jeg selv en oppfatning av dette temaet.

«Å forske kvalitativt innebærer å forstå deltakernes perspektiv. En kvalitativ forsker retter blikket mot menneskers hverdagshandlinger i sin naturlige kontekst, men dette forskerblikket blir selvsagt farget av forskernes ståsted» (Postholm, 2010:17).

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for mitt valg av metode, og problemstillingen styrer valg av metoden. Jeg har valgt kvalitativ metode. Dette er en metode hvor jeg undersøker hvilke erfaringer flere rektorer har, og hvordan deres meninger kan fortolkes eller forstås. En kvalitativ forskningsstrategi er slik at forskeren først setter seg nøyte inn i informantens situasjon. På denne måten forsøkte jeg å finne nøkkelbegreper som benyttes til å forstå informantens situasjon eller handlinger. Jeg ville ha nærhet til det jeg jobbet med og valgte mine kolleger i fylkeskommunen der jeg jobber.

Jeg er selv rektor på en mellomstor videregående skole i Troms fylke. Jeg har mange års erfaring som skoleleder og mener jeg har god forståelse for feltet jeg skal studere, selv om selve prosjektet Ny GIV kun har eksistert i 3 år. Min bakgrunn og forståelse etter mange år i skoleverket kan være min styrke, men samtidig vil nok det at jeg kjenner både skolen og de skolene jeg har vært i kontakt med kunne være en utfordring. Deltakerne i min studie er

rektorer i samme fylkeskommune. Jeg var spent på mine kollegaers rolle i forbindelse med prosjektet Ny GIV.

Jeg utarbeidet et spørreskjema og intervjuet 5 rektorer. Spørreskjemaet skulle være til hjelp for meg og en forberedelse for rektorene under mitt intervju. Mine spørsmål ble stadig færre og mer spisset etter hvert som jeg arbeidet meg gjennom teorien jeg leste. Spørsmålene jeg har formulert, gjenspeiler de nasjonale føringer, og de føringene som egen fylkeskommune har lagt til grunn i arbeidet med Ny GIV.

På bakgrunn av problemstillingen og gjennom å lese Postholms (2010) bok fant jeg ut at jeg ville velge å gjennomføre et kvalitativt forskningsarbeid. Det å kunne forske kvalitativt gir meg mulighet til å forstå mine informanters perspektiv (Kvale og Brinkmann, 2009). En kvalitativt orientert forsker ser mot menneskenes daglige gjøremål i sin naturlige kontekst, men forskerblikket blir også farget av dennes teoretiske ståsted. *«Det er en nær sammenheng mellom forskernes teoretiske ståsted, spørsmålene som blir stilt, metoden som blir valgt og dermed også måten materialet blir samlet inn, analysert og tolket på»* (Postholm, 2010:105).

Formålet eller hensikten med forskningen blir styrende for metodevalg (ibid). Mitt formål var å undersøke rektorens forståelse av sin rektorrolle ved implementering av prosjektet Ny GIV i den videregående skolen. Dette siden rektor skal styrke lærernes forståelse i arbeidet med Ny GIV-elevenes læring. Samfunnsvitenskapelig forskning har som mål å bidra til en bedre forståelse av det samfunnet vi lever i. Gjennom prosjektet Ny GIV vil vi kunne se hvordan enkelte elever, grupper av elever og institusjoner handler og samhandler innenfor sine rammer. Rektor sitt mål er ny kunnskap, som gjør at rektor kan beskrive, forklare, forstå, forutsi, kritisere eller endre forhold som undersøkes (Hellevik, 2002). Jeg tar tak i hva rektor har bidratt med og de mulighetene som ligger der for å styrke lærernes forståelse i arbeidet med elevenes læring.

Intervju er den mest brukte formen for datainnsamling i den valgte kvalitative metode (Postholm, 2010). Intervju har som formål å tolke meningen med sentrale temaer i intervjupersonens livsverden (Kvale og Brinkmann, 2009).

Intervjuer med enkeltpersoner egner seg godt for fordypningstemaet mitt som krever ettertanke og trygghet. Spørsmålene mine er åpne og ikke standardiserte og jeg som intervjuer bruker en intervjuguide som støtte. Intervjuguiden min er ikke detaljert. Jeg har valgt få spørsmål i min guide slik at jeg, forskeren, og min oppgave ikke drukner i et stort og uoversiktlig materiale.

Jeg har underveis i arbeidet med oppgaven justert guiden i forberedelsesarbeidet til intervjuene og dette er noe jeg mener har bidratt til å styrke validiteten av materialet mitt.

3.2 Spørreskjema og intervjuene

Jeg ville hjelpe rektorene på vei ved å gi de en mulighet for refleksjon og ettertanke før jeg gjennomførte et intervju. Derfor utarbeidet jeg noen spørsmål i forkant før jeg kom på besøk til den enkelte rektor. Jeg var ute etter rektors rolle og implementeringen av prosjektet Ny GIV i den videregående skole. Hva var deres erfaring med arbeid på dette området? I min studie ble jeg nysgjerrig på hvordan jeg kunne få et godt innblikk i og forklaring på hvordan rektorene opplevde sin hverdag med arbeidet i Ny GIV? Kvale og Brinkmann (2010:82) sier at: «*Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonenes side*». Her må jeg være litt varsom så jeg ikke trekker inn for mye av mine egne erfaringer. Gjennom bearbeiding av intervjumaterialet har jeg brukt mine evner til å forstå hva rektorene egentlig har sagt, forstå deres perspektiv.

Jeg måtte bli kjent med rektorenes hverdag samt deres erfaringer med Ny GIV-prosjektet. Samspeilet med meg er viktig, og jeg må være tydelig bevisst og ha en reflektert tilnærming til rektorene. Erfaringene til rektorene er noe de selv har opplevd, og jeg kan ikke se disse, dette må de selv formidle.

Jeg gjennomførte mine intervju med rektorene en og en på deres «hjemmebane», ved egen skole. Jeg hadde snakket kort med alle informantene på telefon og kommunisert noe på e-post ved å sende hver og en av dem informasjon om intervjuprosessen. I informasjonen fortalte jeg kort om meg selv og min studie, samt om intervjuet og hvem som var min veileder. Alle virket motiverte og de var godt forberedte gjennom mine skriftlige spørsmål til intervjuet. Intervjuene tok fra en halvtime til 40 min, og hver rektor hadde mye å fortelle gjennom hele intervjuet.

Tid skal ikke stjeles hos rektorene. Jeg hadde spørsmålene nedskrevet og jeg benyttet meg av min egen telefon for å ta opp samtalen. Intervjuene gjennomførte jeg i februar 2014. Gjennom mine spørsmål ønsket jeg å få frem deres erfaringer og bidrag til at deres rolle som rektor hadde bidratt til å implementere prosjektet Ny GIV ved egen skole. Spørsmålene mine søker etter kunnskap om hva rektorene har bidratt med i prosjektet.

Da vi kjenner hverandre meget godt fra før bestemte vi oss for å holde oss strikt til spørsmålene uten å snakke om andre ting som kunne bli tatt inn i samtalen. I henhold til Kvale og Brinkmanns (2010) beskrivelse av «*den gode intervjupersonen*» svarte rektorene presist og gav

gode svar, og jeg holdt meg stringent til spørsmålene. Det er å påpeke at kanskje jeg ville ha fått noe annen informasjon om jeg ikke kjente informantene så godt. Kanskje ville jeg ha fått mindre strukturerte svar (ibid).

3.3 Intervjuet

Bruk av Kvale og Brinkmann (2009) sine sju stadier gav meg en ryddig og oversiktlig tilnærming. Jeg ville få med all informasjon fra informantene igjennom hele intervjuprosessen. De sju stadiene er *tematisering, planlegging, gjennomføring, transkribering, analyse, verifisering og rapportering*. Intervjuing er den tredje av Kvale og Brinkmann (2009) sine sju stadier i intervjuforskningen. Jeg utarbeidet en intervjuguide på grunnlag av teori, min kjennskap til Ny GIV og min forståelse av og erfaring med å lede en skole.

De gjennomførte intervjuene ble transkribert til en skriftlig tekst. Analyse og tolkning av teksten blir neste skritt, der hovedmålet er å finne en dypere forståelse om hva teksten formidler (Kvale og Brinkmann, 2009).

Tematisering

Det var viktig at jeg fikk tydelig frem formålet med undersøkelsen min. Hva jeg ville finne ut og hvorfor? Startfasen var vanskelig, men etter å ha lest meg gjennom ulike teorier og forskningsresultater fant jeg endelig ut hvordan jeg skulle starte – milepæler og disposisjon ble redningen. Jeg måtte stille spørsmålene hvorfor min studie, hvilken informasjon innhenter jeg, og hvordan innhente kunnskapen jeg har behov for.

Planlegging

Jeg kunne ikke gå i gang med noe intervju før jeg hadde laget en intervjuguide. Hvordan jeg ville gjennomføre intervju for intervju og selve intervjuguiden er en del av *planleggingsfasen* – det vil si Kvale og Brinkmann (2009) sitt hovedspørsmål – hvordan.

Intervjuguiden min har med mine hovedtema i min studie, rektor sin rolle og hvorfor. Jeg laget en liste med stikkord til hvert av mine spørsmål som jeg ville komme innom i løpet av intervjuet. Mine spørsmål er relevante innenfor mitt tema om Ny GIV og rektors rolle for implementeringen. Jeg som intervjuer bestemmer hvilke tema jeg ønsker å ta opp, men rekkefølgen på det er ved en fenomenologisk tilnærming ikke viktig (Postholm, 2010). Styling av samtalen er det jeg som gjør, men ønsker informantene å snakke fritt er det opp til dem. Jeg hadde også laget noen oppfølgingsspørsmål i tilfelle det var mulig for utdyping.

Min intervjuguide har jeg utarbeidet på grunnlag av mitt forskningsspørsmål: Hvilken rolle spiller rektor i implementering av prosjektet Ny GIV i noen utvalgte videregående skoler? Under intervjuet brukte jeg også oppfølgingsspørsmål. Jeg kunne stille spørsmål som kan du si noe mer om, når du sier dette at – hva legger du i det, kan du gi eksempel på dette?

I planleggingsfasen måtte jeg strukturere meg godt. Hvilke type spørsmål skulle stilles og min intervjuguide er viktig. Gjennom min erfaring i skoleverket sammen med den leste teorien fikk jeg satt opp de spørsmålene jeg nå sitter igjen med.

Gjennomføring av intervju

Både jeg og de andre rektorene var spente før intervjuet. Det at vi kjente hverandre godt, gav oss nok bedre trygghet på hverandre. Vi ble raskt enige om å holde oss til spørsmålene og være åpen og jeg gav informantene mine god tid til å svare på de ulike spørsmålene. Ville de ta spørsmålene i ulike rekkefølge kunne de det. Rektorene var velvillige, åpne og informative til mine spørsmål. Det var lett å intervjuere rektorene. Jeg gjennomførte intervjuene som en samtale i dagliglivet, men da med et bestemt formål (Kvale og Brinkmann, 2009). Intervjuguiden min hjalp meg gjennom intervjuene. Det var godt å kunne holde seg til faste spørsmål, men med innslag av noen oppfølgingsspørsmål, støttespørsmål, der det passet inn. Disse omhandlet tema og områder som jeg tenkte rektorene kanskje ville berøre. Hjelpen til forarbeidet for selve intervjuet finner jeg i Kvale og Brinkmanns (2009) teorier om intervjuguide. På denne måten er intervjuguiden min blitt «et manuskript som strukturerer forløpet i intervjuet» (ibid:92).

Noen ønsker å gjennomføre et prøveintervju, pilotering, før selve intervjuet. Dette gjøres ofte for å kunne spisse formuleringene slik at en kan få fyldige svar. Min prøvekanin ble en annen rektor (utenfor kull 1 i Ny GIV) og av han fikk jeg god tilbakemelding, hvor han sa spørsmålene var gode, og jeg fikk erfart at de svar han gav meg berørte de tema jeg selv hadde forventet. Jeg fikk langt på vei en bekreftelse på at mine spørsmål var relevante for å få vite mer om rektors rolle.

Transkribering

Jeg avsatte ca ½ time til et intervju. Rektorene var flinke til å holde seg innenfor ramme. Transkriberingen var et stadium som ble arbeidskrevende. Jeg hadde med min mobiltelefon til intervjuene og alle ble tatt opp på denne. Å transkribere, eller det å skrive, er sett i forhold til omskriving (Kvale og Brinkmann, 2010). Det å kunne skrive ned intervjuene, det talte språket, ble vanskeligere enn antatt. Her møtte jeg mange utfordringer. En av disse er at en rektor vil

ofte gi et supplement til det han/hun sier gjennom sitt eget kroppsspråk, trykk på enkelte ord, sukke, nøling, ta pauser ol. Transkriberingen ble en god prosess som gjorde meg godt kjent med informasjonen som informantene gav meg. Jeg var alltid tro mot informantene og innholdet.

Transkriberingen vil alltid være til stor hjelp når man går i gang med å analysere teksten. Jeg omdannet den muntlige samtalen til skriftlig tekst selv. Dette var et tidkrevende, men nyttig arbeid for meg. Jeg opplevde at jeg fikk et mer inngående kjennskap til datamaterialet ved å transkribere den muntlige samtalen til tekst.

Analyse

Datamaterialet i en analyse kan fort bli både omfattende og ustrukturert. Mitt materiale er både notater, nedskrevne samtaler, mobilopptak, gule lapper og beskjeder. Postholm (2010) sier at rollen som forsker, med god forståelsesbakgrunn er det viktigst forskningsinstrument i analysen, fra datainnsamlingen starter til skriveingen er ferdig. Kategorisering og arbeidet med mine svar fra rektorene vil her bli en prosess som skaper helhet i oppgaven min. Det neste stadiet etter transkriberingen i Kvale og Brinkmanns sju faser av forskningsintervjuet er analyseringen.

Kan en se sammenheng i det informanten, rektor, forteller i intervjuet? For å underbygge grunntonen i tekstanalysen kan man trekke ut relevante utsagn som gir et bilde av det som blir sagt under samtalen i intervjuet. Utsagnene grupperes i etterkant av intervjuene, og gir dem egne betegnelser, og setter dem inn i et helhetlig system. Dermed kan en få en bredere og dypere forståelse av fenomenet (Postholm, 2010). Rektorenes utsagn ble satt i en kontekst som gav mening. Etter hvert som jeg jobbet meg gjennom den transkriberte teksten, klarte jeg å strukturere materialet på en slik måte at bare det sentrale innholdet ble beholdt. Jeg reduserte materialet for å skaffe en bedre oversikt.

Kvale og Brinkmann (2009) skriver i sin bok at jeg må finne ut av hva intervjuene forteller meg og hva jeg egentlig vil vite. Min analyse skulle ha fokus på hva rektorenes rolle i implementeringen av Ny GIV er. Jeg måtte finne ut av hvordan jeg ville analysere materialet jeg fikk inn gjennom intervjuene.

Det jeg helt klart ville ha, var oppfølgings spørsmålene klare, dette for å kvalitetssikre at jeg fikk med meg rektorenes meninger. Jeg skulle bearbeide all informasjon, transkribere og møte rektorene med åpent sinn og at jeg måtte være klar over at jeg kan påvirke informantene med

eget kroppsspråk, utsagn og fortolkninger. Alt planleggingsarbeidet og gjennomføringen av intervjuene er også en del av analysearbeidet.(ibid). May Britt Postholm (2010) gir uttrykk for at når intervjuer (her forskeren) synliggjør subjektivitet kan kvaliteten på forskningen også øke. Derfor var det viktig at jeg selv var bevisst mine egne holdninger og meninger for å imøtekomme analyseprosessen med et kritisk blikk.

Verifisering

Jeg har sett på og forsket på eget praksisfelt i min egen fylkeskommune. Rektorene kjenner meg i mitt daglige virke. Kjennskapen til hverandre påvirket intervjusituasjonen, men vi klarte fint å holde oss til spørsmålene på en strikt måte og tidsrammen holdt godt. Ville jeg kunne ha fått andre svar om jeg valgte å intervju rektorer i et annet fylke? Sannsynligvis ville jeg det. Som forsker i egen fylkeskommune og i eget fagfelt er jeg midt i forskningsfeltet. Jeg mener jeg ikke har fortolket situasjonen og funnene på en slik måte at det har gått utover det mine informanter har uttalt. Jeg har vært tro mot det uttalte.

Rapportering

Jeg har forsøkt å ha et enkelt språk i min studie som nå ender opp i en masteroppgave. Jeg har hatt fokuset på etikk, og oppgaven har en form som har i seg de vitenskapelige kriterier. Jeg håper også at min oppgave er et lesbart produkt for alle.

3.4. Validitet, reliabilitet og generalisering

Validitet betyr egentlig noe som er gyldig eller sant. Validitet handler om troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse og blir også definert som en uttalelses sannhet, riktighet og styrke. Jeg undres jo om min forskning har gitt meg det jeg ønsker å finne ut av. Er det slik at jeg faktisk finner det jeg har spurt etter? Vil rektorene kjenne seg igjen i det jeg har skrevet, i funnene og i tema, og vil de ha nytte av min studie i sitt virke som rektor? Jeg stilte oppfølgingsspørsmål til rektorene og jeg spurte om jeg hadde oppfattet det som ble sagt rett. Slik har jeg sjekket opp min forståelse av det rektor sa stemte med min forståelse.

Reliabilitet viser til hvor pålitelige eller troverdighet resultatene er (Kvale og Brinkmann 2009). Verifisering innenfor kvalitativ forskning kan beskrive de funn jeg har og om de kan generaliseres, hvor troverdige de egentlige er og hvilken validitet de har. Validitet er ofte oversatt som en uttalt sannhet. I samfunnsvitenskap dreier det seg om en metode er egnet til å

undersøke det den skal undersøke, og om det jeg har funnet reflekterer det som det er ønskelig å vite noe om.

Generalisering innen kvalitativ forskning kan ha nytteverdi i andre situasjoner. Vil min forskning og funn kunne ha overførbarhet til andre rektorer i den videregående skole? Vil min forskning og kunnskap være fordelaktig for andre mennesker (Kvale og Brinkmann, 2009)? Generalisering omhandler ringvirkninger og gjenbruk av de resultatene jeg kommer frem til. Sentrale spørsmål i denne sammenhengen er – hva er resultatet og hvem er mottakere av resultatet mitt?

Vekker jeg tillit som forsker? Er jeg troverdig og pålitelig? Dette handler reliabilitet om. Jeg er klar på hvordan jeg stiller mine spørsmål under intervjuet. Jeg må ikke stille for ledende spørsmål, tenke på hvordan jeg sitter, mitt kroppsspråk og hva er min holdning til informanten og jeg må passe på at transkriberingen ikke preges av mine egne synspunkter. Troverdigheten i det jeg gjør og hvordan jeg stiller spørsmålene i intervjuet skal være så stor og god som mulig. Men jeg ser at mine oppfølgingsspørsmål kunne være noe ledende ut fra det jeg selv synes var interessant å vite mer om. Kvale og Brinkmann (2009:250) sier at for sterk fokus på reliabilitet kan begrense også oppgaven: «... *motvirke kreativ tenking og variasjon*». Det er derfor viktig å være klar over hva for sterk fokus på reliabilitet kan føre til.

Etiske vurderinger

Når det gjelder forskningsetiske retningslinjer for ulike fag som juss, teologi eller samfunnsfag tar de ofte utgangspunktet i at forskeren skal arbeide ut fra en grunnleggende respekt for menneskeverdet. Det skal være åpenhet rundt informasjon om hva som skal forskes på og at deltakere skal ha godkjent data som benyttes. Den enkelte deltaker har rett til å trekke seg uansett hvor en er i forskningsprosessen og da uten noen nærmere begrunnelse. Ingen utenforstående får tilgang på resultater. Personvernet er meget streng her og har jevnlig kontroller på ulike forskningsmiljøer.

Det er fire felt som er viktige å reflektere over i en intervjuundersøkelse (Kvale og Brinkmann, 2009).:

- Forskerens rolle,
- konfidensialitet,
- informert samtykke,
- konsekvenser

I et kvalitativt forskningsintervju er det et nært forhold mellom forsker og informant, noe som stiller krav til at forskeren har tenkt igjennom ulike etiske retningslinjer for hvordan intervjuene skal gjennomføres. Jeg får tilgang til data som kan knyttes til de personene som deltar i prosjektet (Postholm, 2010). Jeg må klargjøre for rektorene at prinsippene om konfidensialitet innebærer at jeg må anonymisere rektorene når oppgaven skal offentliggjøres. Etisk sett er det viktig å skjule identiteter. I min studie har rektorene lest igjennom og godkjent det transkriberte materialet.

Med informert samtykke menes det at rektorene bør informeres om hensikten og planen med forskningsprosjektet (Kvale og Brinkmann, 2009). Rektorene i min studie ble skriftlig og muntlig informert om prosjektet, og i tillegg informert om hva dataene skulle brukes til. I tilsendt skriv ble rektorene opplyst om at de når som helst kunne trekke seg fra undersøkelsen. Jeg har behandlet datamaterialet slik at det ikke skal føre til negative konsekvenser for rektorene. Prosjektet er godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Lydopptak på min mobil og det transkriberte materialet vil bli slettet innen utgangen av 2014. Godkjenningen ligger som vedlegg til oppgaven.

4. Analyse og drøfting

Ut fra matrisen som ligger vedlagt utkrystalliserte det seg kategorier av funn. Funnene viser hvilken rolle rektor har i implementeringen av Ny GIV, hvordan spredningen av metodikken har vært, oppfølgingen av lærere samt om undervisningen har endret seg som følge av Ny GIV.

Ut fra teoridelen er Senge (2004) med lærende organisasjon, Spurkeland (2006) med relasjonsledelse og Skrøvset og Tiller (2011) med verdsettende ledelse sentrale her.

I dette kapitlet analyserer, synliggjør og eksemplifiserer jeg teori og empiri i en sammenheng.

Skolene i undersøkelsen presenteres først.

4.1 Skolene i undersøkelsen presenteres

Skolene i min studie er skoler som ble plukket ut av skoleeier i Troms fylke. De ble plukket ut som 5 piloter i 2010. Det er skoler som er ulik i innhold, skolesammensetning og størrelse. Informantene mine er 2 kvinner og 3 menn. Alle 5 rektorene har nå hatt Ny GIV ved egen skole i 3 år.

Skole 1: ca. 630 elever, en ren studieforbereidende videregående skole.

Skole 2: ca. 700 elever, en stor yrkesfaglig videregående skole, men har også programområdet påbygging til generell studiekompetanse.

Skole 3: ca 380 elever, en yrkesfaglig videregående skole med programområdet studiespesialisering med formgiving.

Skole 4: ca. 400 elever, ren yrkesfaglig videregående skole, men har også programområdet påbygging til generell studiekompetanse.

Skole 5: ca 420 elever, en kombinert skole med både yrkesfaglig og studieforbereidende videregående skole.

4.2 Rektors rolle

Hver skole i Norge skal ha en rektor og et Ny GIV-team. Flere av rektorene i min studie setter ned tverrfaglige nettverk som skal bistå både i metoden og didaktikken som nyttes i dette prosjektet.

Rektors ansvar i Ny GIV er å legge opplæringen til rette slik at elevene skal ha rimelig mulighet til å nå kompetansemålene i fag i forhold til innhold og vurdering i den videregående opplæringen. Det er klart at rektor også må sikre at avvik fra bestemmelsene i elevens sakkyndig vurdering, blir nedfelt i enkeltvedtak om spesialundervisning om det er dette eleven har krav på. Rektor må også påse at elevens rettigheter til å tilhøre en klasse eller basisgruppe blir oppfylt. Lærere skal ha relevant kompetanse for å utøve sin jobb ovenfor Ny GIV elevene.

Rektor skal legge de fysiske rammene ved skolen godt til rette, både for lærere og elever, slik at det vil være enkelt å opprettholde ro og orden. Her vil det da være enklere for den enkelte lærer å gjennomføre god klasseledelse, kunne skape gode relasjoner med og mellom elevene. I tillegg vil læreren få mulighet til å benytte sine fagdidaktiske egenskaper på flere måter. Rektor legger også til rette for at eleven kan ha trygge gode rammer i læringssituasjonen. Egne klasserom med ulike konkretiseringsmateriell må legges til rette for Ny GIV elevene slik at de trives og motivasjon opparbeides.

I min studie undersøkes hvilken rolle rektor spiller i implementeringen av prosjektet Ny GIV og hvilken rolle rektor har i arbeidet for å få elever som er umotiverte, er lei skolen og vil slutte, eller har destruktive tanker om skolegangen sin til å gjennomføre skolegangen på en verdig og god måte.

Rektor 1 mener at han er en tydelig leder og at Ny GIV diskuteres ut fra problemforståelse og at de finner gode lokale løsninger. Han har delegert hovedansvaret for prosjektet til en av avdelingslederne som har ansvar relatert til ansvarsområdet spesialundervisning og tilrettelegging. Rektor 1 deltar i diskusjoner om Ny GIV organisering, tilrettelegging og lokaliteter gjennom skolens pedagogiske team. Han har også hatt diskusjoner med ledergruppen i forkant av delegeringen av ansvar og lagt til rette for effektivering av arbeidet. Meld. St. 20 (2012-2013) *På rett vei – kvalitet og mangfold i fellesskolen* omfatter en rekke tiltak som vil ha stor betydning for utforming av videregående opplæring. Rektor er på rett vei med tidlig innsats, tydelige kompetansemål, praktisk og relevant videregående opplæring, mer yrkesretting av fellesfagene, jobber på lag med læreren og økt kunnskap om skolen. Samarbeid med næringslivet må øke, og «samfunnskontrakt» (kontrakt mellom elev og bedrift) for flere læreplasser må utarbeides. Rektor 1 understøtter dette når han sier:

«Ulike modeller må gjennomføres for at flere skal ha mulighet til å klare sin egen skolegang, minske frafallet og øke gjennomføringen av sitt yrkesvalg.»

Det fremheves at han setter problematikken jevnlig på dagsorden i ledermøter og i personalmøte med pedagogene. Rektor 1 viser også til at han tar ansvaret for at lærere får skoling/etterutdanning i metodikken og hvordan den kan implementeres i skolehverdagen.

Rektor 2 forteller at han inngår i Ny GIV team ved skolen som implementerer prosjektet i handlingsplanen til skolen, og er med på å igangsette grunnleggende ferdighets- og intensivkurs for elever i prosjektet. Han har også delegert sitt ansvar nedover i linjen, men følger opp. Opptil 20 lærere har fått intensivkurs i grunnleggende ferdigheter i lesing, skriving og regning. Elevene skal motiveres til læring gjennom konkretiseringsmateriell og mer praksisrettet undervisning. Matematikklæreren skal delta aktivt i produksjonsfaget ved bygg- og anleggsteknikk (programfag ved programområdet YF), norsklæreren skal inn med skjema og rapporter. Peter Senge (1990/2004) sin forståelse av lærende organisasjon har fleksibilitet i arbeidsmåter, metodikk og organisering. Rektor 2 understøtter dette:

«Lærerne må vise kreativitet, nytenkning og en annen måte å tenke faget på enn i dag, variere mer. Lærerne skal også ha tett oppfølging, og lage tilpasset opplæring som bygger på elevenes egne forutsetninger.»

I tillegg kunne han fortelle at han har selv tatt grep og gjennomførte studieteknikk for alle VG1 elever ved skolestart. Rektor fremhever her sin stolthet over å ha tatt disse grepene selv. Han viser profesjonalitet. Busch m.fl.(2011) sier det er viktig med handlingsrom. Rektoren i min

undersøkelse roser lærerne i prosjektet Ny GIV som endringsvillige. Den første disiplinen til Senge (1990/2004) er mestring og personlig kontroll og kommer her til anvendelse. Gruppelæring og teamlæring som også er en av Senge (ibid) sine disipliner vil rektor 2 fremheve:

«Gjennom endring vil kreativitet og videreutvikling være evnen til å skape de gode resultatene.».

Lærerne lar seg også kontrollere, overvåkes og observeres. Dette gjør lærerne nettopp for selv å kunne bli bedre. Læreren vil kjenne på hvordan den enkelte elevgruppe eller elev tar inn over seg metoden som benyttes for læring. Relasjonsbygging – lærer- elev gir den trygghet til lesing, skriving og regning som må til for å lære. Rektoren gir sine medarbeidere ros og er samtidig en kritisk venn gjennom denne relasjonen. Relasjonsledelse er det som gjør at rektoren her får kontakt og samhandler med sine medarbeidere (Spurkeland, 2006). Det underbygges av følgende utsagn:

«Tillit bygges opp gjennom det å øve seg, ofte gjennom prøve og feile»

Læreren setter pris på det å bli verdsatt og yter arbeidsinnsats. Verdsettende ledelse gjennomføres ved å sette fokus på tilbakemeldinger som gjenspeiler det arbeidet den enkelte har utført (Skrøvset og Tiller, 2011). Motivasjonen øker gjennom ros og konstruktive tilbakemeldinger.

Rektor på skole nr. 3 kan fortelle at hun har valgt å ha en avdelingsleder i fra deres lederteam som har særskilt ansvar på overordnet nivå for tilrettelegging, implementering og oppfølging i Ny GIV. I tillegg har hun deltatt i møter både internt og eksternt der det synes å ha vært behov. Hun har også et godt samarbeid i ledergruppa på skolen og med avdelingsledere som har fått ansvaret og påvirket direkte med tiltak. Det har vært et tett samarbeid i lederteamet om hvordan arbeidet skulle løses. Og hun sier:

«Det skaper tillit, og jeg er tydelig og synlig i dette arbeidet»

Det er også slik teorien om verdsettende ledelse uttrykker dette (Skrøvet og Tiller, 2011). Konkretiseringsmateriell benyttes i mange sammenhenger når det gjelder prosjektet Ny GIV. Foreldre til elever i Ny GIV prosjektet har fått kjennskap til hvordan dette benyttes og de fleste er fornøyde, kan rektoren formidle. Mange lærere er praksisrettede og lager opplegg hvor elevene får vise hva de kan. Dette medfører ofte at elevene raskere vil kunne skjønne hva som ligger bak, hvorfor en må gjennom opplegget og begrunne viktigheten av metoden som

benyttes. Rektoren oppmuntrer og legger forholdene til rette for læreren i en lærende organisasjon (Senge, 2004), hvor det utvikles ressurser som utprøver nye måter å lære på da gjennom Ny GIV-didaktikken i lesing, skriving og regning.

På skole 4 har rektor svart at når Ny GIV dukket opp valgte han å si at intensjonene med prosjektet skulle komme alle elever ved skolen til gode. Dette fordi han har veldig mange elever som har lave inntakspoeng. Lærerne prøver og feiler med nytenkning, stadig endringer og nye løsninger finnes i fellesskapet mellom lærerne i Ny GIV. Et viktig funn i mitt materiale er rektors evne til å samle personalet om faglige utfordringer og drøftinger. Rektor 4 var opptatt av å involvere personalet i utarbeidelse av en plattform for Ny GIV. Han har også delegert ansvaret til avdelingsleder som igjen har ansvaret for å følge opp teamene i Ny GIV. Han deltar selv i de ulike utvalg og møter og påvirker indirekte, er en tydelig leder og har gode dialoger med lærere i prosjektet. Rektoren uttrykker at han øker sin innflytelse ved deling av makt. Dette gjennom bruk av team og der medarbeiderne har ulike roller rundt ledelse. Delegering av makt kan gi økt produktivitet når relasjonen mellom leder og medarbeider er god sier Spurkeland (2006). Spurkeland omtaler relasjonsledelse som evne til å opprette, utvikle, vedlikeholde og reparere relasjoner til andre.

Ledelsen ved skolen er tydelig og kraftfull slik at det foregår utvikling. Roald (2004) hevder at handlingsrom, og en klar ansvarsfordeling er begrep som går igjen i St.meld. nr. 30 (2003-2004). Rektor sier følgende:

«Teori og forskning peker mot at det må utvikles et samhandlingsrom på hver skole. Dette gjøres gjennom vårt tette og gode lederskap. Vårt fellesskap gir samhandling og vi reflekterer over det vi gjør. Alle mine avdelingsledere har gode kunnskaper og mange års erfaring og de opplever personlig mestring gjennom det handlingsrommet vi skaper. Vi er konstant i en prosess».

Det er slik det i teorien til Senge (2004) uttrykkes gjennom disiplinene systemtenking og personlig mestring. Senge sier at det aldri har vært større behov for å lære i grupper enn i dag. Grupper er den viktigste læreenheten i organisasjonen hevder Senge (ibid), den femte disiplinen. De fleste viktige beslutninger blir tatt i grupper slik rektor 4 gjennomfører sine møter med ledelsen. Gruppelæring starter med dialog hevder Senge (ibid). Viktig at gruppen reflekterer seg frem til ny felles kunnskap og handlemåte. Det kommer tydelig frem:

«Dette er en viktig arena for læring i vår organisasjon. Fordelene med samarbeidet i ledelsen er at en har en gruppe med gode fagkunnskaper og erfaringer».

Spurkeland (2006) er også opptatt av relasjonsledelse. Hans teori går ut på at en skal kjenne de en arbeider med og rektor 4 sier at ledelsen er en gruppe som har gode relasjoner og erfaringer.

Rektor 5 sier hun er en av 4 i et Ny GIV team ved skolen, og de har møte en gang i måneden. Hun er pådriver for å få nytenking i prosjektet. Ved denne skolen er det gitt koordineringsansvar til 3 lærere som har ansvaret for hvert trinn samt oppfølging mot foreldre/foresatte. Rektor har også her ansvaret for at lærere får skoling og etterutdanning i metodikken i Ny GIV samt hvordan denne kan implementeres i skolehverdagen for andre lærere. Hun uttrykker at det er viktig at alle parter spiller hverandre gode i et slikt arbeid som kommer eleven til gode. Hvilke elever skal rektor ta inn i Ny GIV? Er det de som er umotiverte, underyttere og skoletrette elevene? Rektoren sier at elevene som er inne i prosjektet har oppnådd meget gode resultater. Ved flere klasser i denne videregående skolen fikk elevene konkretiseringsmateriell som gav nye måter for innlæring av skriving, lesing og regning. Peter Senge (1990/2004) sier at lærende organisasjoner er der mennesker videreutvikler sine evner til å skape de resultater som de egentlig ønsker og at flere blir flinkere til å lære i fellesskapet. Ny GIV prosjektet er en del av skolens helhet, prosjektet gir fleksibilitet i arbeidsmåter, metodikk og organisering. Rektor 5 mener at arbeidet ble mer systematisk og det ble mer praksisrettet, og elevene er mer motivert, blir mer aktivisert og forstår lærestoffet bedre. Verdsettende ledelse er viktig for et godt arbeidsmiljø sier Skrøvset og Tiller (2011) og rektor 5 uttrykker dette godt gjennom utsagnet:

«Gjennom innlæringsmetodene i prosjektet Ny GIV er det metoder som får elevene i undring og mer spørrende. Metodikken inspirerer og gir motivasjon til både elever og lærere».

«Jeg som rektor må ta mer del i arbeidet med Ny GIV - tettere relasjoner med elevene, følge opp, komme i dialog, gi motivasjon, la elevene føle mestring og selvbilde vil øke, energien og stolthet over å kunne gjøre noe vil kunne bidra til anerkjennelse.»

Elevene skal føle seg trygge og ha en forutsigbarhet i det lærerne utøver og hva rektor pålegger. Rektor 5 legger til rette rammebetingelser som økonomiske ressurser, lokaliteter, konkretiseringsmateriell og finner selv tid etter å ha delegert sitt ansvar nedover i linjen.

Rektor og lærerens rolle og mål ved denne skolen blir å legge til rette for tilpasning og variasjoner for både ordinære elever og elever som er med i Ny GIV. Dette er endringer

læreren må ta inn over seg. Lærerrollen må utøves på en annen måte enn tidligere. I dette ligger det også at rektorrollen blir endret, rektor må være tydeligere og synligere (ibid). Flexibilitet i både arbeidsmåter, metodikken og organisering er nøkkelbegrepene som rektoren benytter. Rektor delegerer sitt ansvar for Ny GIV nedover i linjen, avdelingsleder eller teamleder, flere blir flinkere til å lære i fellesskapet.

Opplæringsloven, § 1-3, sier at opplæringen skal tilpasse elevene, deres evner og forutsetninger. Rektoren vil her legge forholdene til rette slik at elevene kan best mulig utnytte sine evner og kjenne sine læringsstrategier og at elevene kan bidra aktivt i samspillet, dette for at elevenes sterke sider vil kunne utvikles. Gjennom samspillet kan relasjonsbyggingen her gi trygghet og økt selvfølelse, slik Spurkeland fremhever i sin bok «*Relasjonskompetanse*» (2006). Skolen og rektor må vite hvilke virkemidler som skal brukes for å kunne fremme den enkeltes elevs læring. Rektoren her mener at ofte kjennetegnes den gode læreren ved at han/hun har et stort repertoar av undervisningsmetoder og kan tilrettelegge læringsmiljøet på ulike områder. Dette profiterer elevene i Ny GIV-prosjektet.

Skrøvset og Tiller (2011) har i sin forskning gjennom verdsettende ledelse sett at det som virkelig gir motivasjon er det å kunne være til nytte, og skape resultater, slik rektor 5 forteller:

«Erfaringsutveksling på skolen er meget nyttig. Deling av materiale, undervisningsopplegg og gjennom kollegabasert veiledning kan gi store og gode fordeler»

4.3 Erfaringsspredning og oppfølging

Spredning av NY GIV metodikken – er den vanskelig? Hvordan får rektorene dette til i egen virksomhet og hvordan følger rektor opp Ny GIV-lærerne? Jeg stilte også spørsmål til rektorene om de tror Ny GIV kan bidra til å redusere spesialundervisning, og eventuelt på hvilken måte.

Kommunikasjon med ungdomsskolene må bli enda viktigere i fremtiden og at andre samarbeidsrelasjoner fungerer optimalt. I tillegg må tilretteleggingen på skolene fungere godt og ha gode strømlinjeformer nå når ressursene blir borte. Skolene må videreutvikle implementeringen av Ny GIV metodikken; dette vil være et naturlig satsings- og utviklingsarbeid på skolene fremover. Gjennomføringen av Ny GIV elever er god (viser til gjennomføringsbarometeret) og at fokuset og den kunnskapen som lærerne har fått gjennom skolering vil bidra til økt gjennomføring også hos andre ikke Ny GIV elever. Skolene har fått gjennomføringsbarometeret som har vært et nyttig analyseverktøy for rektorene. Skolene må

fortsette med det tette samarbeidet de har med bedrifter, opplæringskontor, for i samarbeid med dem, lage gode fleksible opplæringsløp i fremtiden. To av skolene har også fått inn NAV på skolen hvor de bidrar med sin verktøykasse (rådgiving, lån og stipend, samt oppfølging). Nav har også kommet inn på skolen med en annen kompetanse og erfaring som har bidratt til å belyse og løse saker på en annen måte – slik må en se fremover.

Rektor 1 får gjennomført spredningen av Ny GIV metodikken gjennom at de tar frem de gode eksemplene i personalmøter og møter med faglærere og fagseksjonene. Han fremhever viktigheten av at fagseksjoner og fagnettverk arbeider med problematikken. Det er tydelig en utfordring for noen lærere at de må tilrettelegge for flere elever når de har store elevgrupper eller klasser. Rektoren sier at tanken bak Ny GIV prosjektet er også at metodikken som brukes for innlæring av basisferdighetene skal overføres til alle lærere i skolen og tas i bruk i full skala etter 3 år uten noen form for økonomisk bistand fra staten. I en 3 årsperiode finansieres prosjektet av staten, før det implementeres fullt ut i skolesamfunnet. Fagseksjonene og fagnettverkene ved denne skolen bidrar til spredning av denne metodikken. Den lærende organisasjonen (Senge, 2004), skaper de resultater som er ønskelige, og hvor nye tanker blir oppmuntret og hvor det læres i fellesskapet. Fellesskapet ved skole 1 vil kunne være de fagseksjonene og fagnettverkene som er etablert på denne skolen. De gode eksemplene og de gode tiltakene diskuteres og overføres i ulike fora. Rektoren fremhever:

«at økt tilpasset opplæring, økt lærertetthet og «læreren ser deg» bidrar nok til mindre bruk av enkeltvedtak og spesialundervisning. Jeg benytter meg av relasjonsledelse.»

Peter Senge (1990/2004) fremhever at nye ekspansive tenkemåter blir oppmuntret der kollektive ambisjoner får bli utnyttet og flere mennesker blir flinkere til å lære i fellesskap. I Troms fylkeskommune har prosjektledelsen fulgt de direktiver som er kommet fra Kunnskapsdepartementet. Det er gjennomført flere skoleringsseminarer for lærerne ved skole 1 og gjennom de ulike nettverk vil metodikken spres på egen skole. Rektoren gir lærerne mulighet til å bli flinkere til å lære i fellesskapet gjennom deltakelse i nettverkene.

Rektor 1 følger opp på følgende måte: først har lederteamet en oppfølging og diskusjon, deretter blir det møter i pedagogisk team som har oppfølging av elevene. Så avholdes personalmøtene med diskusjoner og gode eksempler på tilrettelegging blir tatt frem. Gjennom metodikken i Ny GIV vil dette kunne føre til mindre enkeltvedtak og økt fokus på tilpasset opplæring hevder rektor 1. Skolen har fokuset på frafall og feilvalg, og rektoren er opptatt av gode overganger mellom ungdomsskolen og videregående skole, øke samarbeid og motivasjon.

Skole 2 og rektor satser på gode strukturer, aksept om læringsmetoder og gode nettverk for å få spredt metodikken og på denne måten følger opp lærerne gjennom medarbeidersamtaler, evalueringer i ledermøter og uformelle samtaler (på lærerrommet eller i gangen). Det er slik relasjonsledelse bygges opp, gjennom å gi fra seg makt, delegerer arbeidsoppgaver og følge tett opp gjennom samtaler (Spurkeland, 2006). Åpenhet for kritikk og korreksjon må være til stede og rektor ved skole 2 har et lederskap som er basert på åpenhet og forteller:

«At det handler om å dra medarbeiderne inn i hele prosjektet og på bakgrunn av det vil også medarbeideren være villige til å ta ansvar og bruke sin vurderingsevne og oppfinnsomhet når det gjelder å løse oppgavene i Ny GIV. Alle er delaktige i ledelse her».

Rektor 2 mener også at satsingen på dette prosjektet vil føre til færre enkeltvedtak og flere på tilpasset opplæring når en jobber tettere rundt eleven. Dette vil kunne resultere i at det blir færre elever som får tilbud om individuell opplæringsplaner. Senge (1990/2004) hevder at det aldri har vært større behov for å arbeide sammen i grupper enn i dag. Rektor 2 mener at mye arbeid foregår i dialogen mellom lærerne i gruppen rundt Ny GIV prosjektet. Rektor og lærerne reflekterer seg frem til felles kunnskap og handlemåter. Når Ny GIV gruppen lærer blir ikke bare resultatene gode, men hver enkel opplever mestring. Dette er en av Senge sine disipliner, personlig mestring. Noe rektoren bifaller gjennom å si:

«Læring foregår på mange ulike arenaer, familie, venner, organisasjon, utdanning og blant kollegaer. Der det er mellommenneskelige relasjoner foregår det læring. I vår skole, i vår organisasjon foregår læring i gruppene, i praksisfelleskapet og i våre nettverk».

Rektor 3 mener at spredningen av metodikken skjer hovedsakelig gjennom teamene (som møtes en gang i uken) og gjennom faggruppemøter (annenhver uke). I tillegg har skolen Ny GIV tema i felles informasjonsmøter. Hun sier også at gjennom at flere programfaglærere har fått delta på Ny GIV skolering har også disse lærerne fått et bedre grunnlag for å forstå Ny GIV metodikken. De lærere som har deltatt på kurs ved denne skolen har fått anledning å dele kunnskap og ellers i de team som lærerne tilhører. Ny GIV lærere har fått tildelt Ny GIV-elever som et særskilt ansvar. Rektor forteller at når lærere har fått dette særskilte ansvaret blir de fulgt opp gjennom ulike møtevirksomheter. Hun mener økt bruk av Ny GIV metodikken er positiv. Men det kan bli en utfordring å sikre at alle elever får en tilpasset opplæring sier hun. Hun mener også at lærere bør kunne ha fokus på tilrettelegging i stedet for å måtte bruke mye tid på dokumentasjon (som er tilfelle for elever med enkeltvedtak om spesialundervisning). Rektor sier at ressursene må opprettholdes for at skolen skal kunne ivareta en tilpasset

opplæring. I Tromsø ble det sommeren 2011 og 2012 etablert sommerskole og det ble skaffet arbeidsplasser til ungdommene som skal over til videregående opplæring – alt finansiert av staten. Tiltakene har vært vellykkete forteller rektor. Thomas Nordahl inspirerer flere med sine ulike kurs i klasseledelse, tydelig klasseledelse. Gjennom god klasseledelse, sammen med det å bygge gode relasjoner, vil rektor kunne legge til rette for god gjennomføring av videregående skole – få flere til å fullføre og bestå sin videregående opplæring. Jan Spurkeland (2006) gir i sitt tilbakemeldingsvindu tro på sterk anerkjennelse gjennom motivasjon, stolthet og det å bli verdsatt.

Rektoren sammen med avdelingsledere må lage opplegg tilpasset elever som ikke er teoristerke fordi det finnes få jobber i vårt samfunn som ikke krever utdanning. Alle aktører må her gjøre noe, de må delta, samhandle og handle med hverandre, delta i praksisfellesskapet (Skrøvset og Stjernstrøm, 2006:161) og på denne måten klare å spre metodikken i Ny GIV. Handlingene hver enkelt gjør oppfattes av hva en rektor er og gjør, hva en pedagog er og gjør og hva en Ny GIV-elev er og gjør – i praksisfellesskapet (ibid, 2006:162) – dette må bli sterkere. Rektoren ser dette som viktig bidrag. Pedagogen må gjøre sin del av jobben, mens Ny GIV-elevene må bidra med sin motivasjon og innsats slik at de ulike rammer i skolehverdagen samhandles og dette utgjør den sosiale rammen om det daglige arbeid. Elevene vil være mer engasjerte, aktive og kunne ha mer fokus på undervisning og læring gjennom disse metodene og denne didaktikken. Rektor 3 tilrettelegger for dette arbeidet. Peter Senge (2004) og kollektive læringsprosesser fremhever det å videreutvikle sine evner og bli flinkere til å lære i fellesskapet. Rektoren ved skole 3 underbygger dette:

«Skolen kunne beholdt flere elever gjennom gode, mer praksisrettede tiltak og flere elever får da tilpasset opplæring og de bygger økte relasjoner til hverandre og til lærere.»

Kompetanseutvikling er både for lærere og rektorer. Nettverk for erfaringsutveksling og ikke minst profesjonsfellesskapet etableres gjennom Ny GIV prosjektet. Spredning av kunnskapen og kompetansen Ny GIV-lærere får gjennom nasjonale skolering er viktig. Rektor 3 sier at spredningen av metodikken ofte skjer gjennom de ulike team, møteaktiviteter og fagnettverk. Skolen er kjent som en skole som bygger tillit. Det er et bånd mellom de som styrer skolen og de som blir styrt (Busch, T. mf., 2011). Rektor 3 forklarer:

«Jeg skal legge til rette for å øke elevenes motivasjon til læring og engasjement for skolearbeidet; tilby tettere oppfølging på veien inn i, gjennom og ut av videregående skole.

Dette betyr at jeg kan ikke gi elevene i Ny GIV kun et eller 2 års hjelp og oppfølging, de trenger det over alle sine år i videregående skole.»

Dette er det som samler pedagogene rundt felles mål, det er den sterke følelsen av motivasjon til å hjelpe, følelsen av å være til hjelp for den som har behov og følelsen av å lykkes (Irgens, 2009).

Gjennom metodikken i Ny GIV vil det kunne føre til mindre enkeltvedtak og økt fokus på tilpasset opplæring. Rektor 3 mener det er positivt at økt bruk av denne metodikken kan redusere antall elever på spesialundervisning.

Skole 4 ved rektor hevder at det er vanskelig å få en spredning av metodikken på grunn av at det er så få lærere ved denne skolen som har deltatt på Ny GIV kursing og etterutdanning/ videreutdanning. Det er snakk om holdninger her også sier han. Det er avdelingsleder som følger opp gjennom utviklingssamtaler og uformelle samtaler. Rektor 4 mener at Ny GIV alene ikke vil kunne redusere spesialundervisning. Hans skole har allerede redusert en del enkeltvedtak og gått mer over til tilpasset opplæring med større lærertetthet. Denne rektoren når ikke opp til idealene i relasjonsledelse for prosjektet Ny GIV, men forsøker gjennom sin delegering til avdelingsleder å utøve verdsettende ledelse, gi tillitt og respekt.

Rektor på skole 5 forteller at spredningen av metodikken er forankret i handlingsplan for skolen og arbeidet er delegert til fagseksjonene, og det ser ut til å ha den beste effekten sier hun. I fagseksjonene blir personalet mer motivert for å jobbe med problemstillingene som ligger nært eget fag. Det handler også om de smarte læringsstrategiene og de forskjellige læringsstiler med ulike verktøy som motiverer, som igjen gir overførbarhet til resten av kollegiet. Hennes lærere møter også elevene på ulike læringsplattformer hvor en benytter metodikken. Lærerne blir fulgt opp av koordinatorene og avdelingsledere ved denne skolen. Erfaringen på denne skolen med opplæring i små grupper med tett voksenkontakt i kombinasjon med Ny GIV metodikken og praksis gjør at skolen får færre enkeltvedtak og flere over på tilpasset opplæring.

Rektor 5 sier at hun er aktiv lyttende, empatisk og motiverende. Hun sier:

«Lederskap utvikles når klokskap, kunnskap og atferd smelter sammen til et overbevisende grep på lederrollen. Nei, her holder det ikke med utstråling eller karisma. Da handler det om menneskekunnskap, og å kunne ha blick for helheter og samspill. Jeg må være der ting skjer».

Ledelse dreier seg om å opparbeide tillit og respekt. Omtanke og oppmerksomhet er noe av den sunneste atferden en kan tenke seg i et arbeidsmiljø mener Spurkeland (2006). Da oppnås

lagfølelse og lojalitet og relasjoner bygges. Rektoren underbygger også hva teorien til Skrøvset og Tiller (2011) sier om verdsettende ledelse gjennom sitatet:

«Min relasjonelle kompetanse er nok grunnlaget for min suksess som leder. Samtidig som jeg har opparbeidet meg tillit og lojalitet hos mine medarbeidere gjennom å være lyttende, være tilgjengelig og støtte opp i hverdagen».

Relasjonsledelse er opptatt av involvering og deltagende ledelse. For erfaringsspredning og oppfølging av lærere i Ny GIV prosjektet inspirer rektor 5 til motivasjon hvor hun skal se hele sin virksomhet, følge opp gjennom sin adferd og ha en lederstil som er motiverende. Alle ved skole 5 skal ha et eierskap til mål og visjon for Ny GIV. Hun kan veilede medarbeiderne i krevende oppgaveløsninger innenfor prosjektet og involverer lærerne i beslutninger og ledelse. Relasjonsledere utnytter medarbeidernes kreativitet (Spurkeland, 2006).

I *Kultur for læring* står det angående rektors nye rolle:

«Det foreligger en rekke internasjonale studier som belyser hva som kjennetegner skoleledelse ved utviklingsorienterte skole som kan dokumentere godt læringsutbytte. Rektor ved slike skoler holder seg informert og er interessert i lærernes arbeid med elevene, og de bidrar aktivt til at lærerne utvikler og forbedrer sin praksis. De evner å holde elevenes fokus, dele makten og skape et klima der det å ta sjanser og være utprøvende blir verdsatt. De tar seg tid til å samtale med lærerne, elevene og samfunnet utenfor skolen. Skoleledere ved slike skoler evner å bygge opp skolen som en lærende organisasjon» (St.meld.nr. 30: s. 29. 2003-2004).

Skole 5 tørr å drive innovativt, og rektoren verdsetter at lærere bruke nye metoder i arbeidet med Ny GIV. Dette uttrykkes gjennom medarbeidersamtaler og deltakelse på ulike arenaer. Rektoren står i spissen for å få i gang ulike samarbeidsarenaer som nettverk, fagseksjonsmøter og ledermøter. Dette for å nå de ulike målene i alle ledd når en jobber med Ny GIV. Spurkeland (2006) hevder at mellommenneskelige relasjoner er viktig for læring. Dette understøttes av rektor 5:

«For at det skal skje utvikling må rektor være den som leder an slik jeg gjør i prosjektet Ny GIV ved selv å vise interesse og at jeg selv deltar på skolering og lærer nye metoder for læring i lesing, skriving og regning».

4.4. Utviklingen av skolen etter innføring av Ny GIV

I Troms er kvalitetsutviklingsarbeid startet gjennom strategiplanen ”*Tid til mestring*”. Her legges planer og mål for læringsarbeidet, læringsmiljøet og gjennomføringen. Strategiplanen er

nå etablert ute på de videregående skolene i Troms fylkeskommune. Rektorene satser på ungdommene gjennom tilpasset opplæring, og det settes mål så alle unge skal ha mulighet til å fullføre og bestå. Ny GIV-prosjektet har satt mer fokus på utvikling gjennom tettere oppfølging, gjennomføring og vurdering for læring generelt på skolene.

Mitt siste forskningsspørsmål var om rektorene kunne si noe om hvordan egen skole hadde utviklet seg etter innføring av prosjektet Ny GIV. Rektorene var mer stille og ikke helt enige.

Rektor 1 i undersøkelsen kan fortelle at skolens lærere har jobbet tettere mot den didaktiske delen i Ny GIV. De utviklingstrekkene som er kommet den senere tid ved egen skole, er det vanskelig å si skyldes Ny GIV. Men det jobbes kontinuerlig og holdningene endres stadig til det positive. Teorien om verdsettende ledelse fra Skrøvset og Tiller (2011), utøves gjennom god kommunikasjon og tydelig ledelse og de ansatte forstår skolens satsing på Ny GIV. Rektor 1 er nærværende og utøver verdsettende ledelse og oppnår god tillit hos personalet. Han gir kontinuerlig informasjon og er til stede gjennom ulike forsøk på å innføre ny metodikk som vil kunne få støttefunksjoner i skolen til å stå bedre rustet.

Senge (1990/2004) hevder at mentale modeller er inngrodde antagelser og tankebilder. Bildene er med på og påvirker hvordan vi oppfatter ting og hvordan og hvorfor vi handler slik vi gjør. Rektor påpeker at modeller kan sitte fast og det hindrer organisasjonen i å tenke nye tanker slik at organisasjonen lærer. Det er ikke sikkert at dette er galt, men en må være villig til å ta fatt i disse modellene slik at det blir en endring. Rektor 1 driver utviklingsarbeid gjennom nytenkning, innovative tiltak utarbeidet i en plan, oppfølging av aktivitetene, involverer, prioriterer og fornyer. Rektor 1 mener det er utfordrende, men gjennom informasjon og god støtte i avdelingsleder er personale positive. Han sier:

«De var innstilt på endring».

Relasjoner og tid er noe som er sentralt her. For å lede medarbeiderne må en ha kjennskap til dem sier rektor:

«Du må kjenne dem for å kunne få ut den kunnskapen som organisasjon har behov for».

Spurkeland (2006) hevder at veien å gå er å kjenne folk, guide dem ved og å vise interesse for dem. Rektor 1 mener at ledelse for ham er å gjøre andre gode. Dette gjør at rektoren må være menneskeorientert.

Rektor 2 viser til at han gjennom kursing har fått flere lærere til å by på seg selv, skape faglig nysgjerrighet og øke forståelse for faglig oppdatering. Han kan også gjennom gjennomføringsbarometeret lese at flere har bestått og færre sluttet ved skolen de siste 2 årene. Prosjektet Ny GIV har skapt trivsel og trygghet hvor lærerne, rektor og den øvrige ledelse har fått til en god arena for læring fortelles det. Fagene kan ha blitt mer motiverende og interessante gjennom praksisretting. Rektor 2 fremhever at ansvaret for forståelse av faget ligger hos læreren, som fastsetter konkrete mål, ofte gjennom motorisk trening (Hattie, 2009). Fokuset er Ny GIV eleven. Det kreves jobbing fra lærere og av elevene – det skal motiveres for å kunne få en spennende jobb i fremtiden eller komme inn på universitet/høgskole – for å kunne jobbe med noe en har lyst til. Rektoren sier at kravene som settes skal vises at det er til det beste for elevene, de skal formidles positivt, vennlig, entusiastisk og forventningsfullt:

«Gjerne som en diamant. Fremtiden sitter på skolebenken i dag den. Ny GIV-elever er grunnmuren i samfunnet vårt – derfor er det viktig at forvaltningsnivåene, skolene og staten samarbeider».

Flere av lærerne ved skole 2 har fått videreutdanning, etterutdanning og ny skolering i ny metodikk etter innføringen av prosjektet Ny GIV, og som rektor sier:

«... flere ser nå etter gjennomførte kurs at prosjektet Ny GIV har en positiv utvikling på skolemiljøet - med økt delingskultur og samarbeid med ulike aktører».

Høye ambisjoner og motivasjon gir nytte og skaper resultater (McGregor, 1968). Skrøvset og Tiller (2011) referer til at en skal vise frem det nye og det mulige på en måte som gir løft og som gir deltakelse, akkurat slik skole 2 har oppnådd gjennom økt deling og samarbeid. Lærerne vil føle seg verdsatt og ledelsen vil føle at de har igangsatt prosesser som fører til denne utviklingen (Stjernstrøm, 2006).

Skole nr. 3 og rektor her sier at Ny GIV–elevne klarer seg veldig godt, utfordringen ligger ikke primært hos disse elevene. Hun forteller at skolen har fått en del ting på plass, blant annet system for oppfølging av kartleggingsprøver, jobbet med tiltaksliste for oppfølging av elever mm. Dette har vært resultatet av fokuset på NY GIV, forteller rektor 3. Gjennom de ulike nettverkene som har blitt etablert gjennom prosjektet Ny GIV har skolen også økt samarbeidet med andre skoler og fått elevene til å velge de fagområder som gir den enkelte elev utbytte av opplæringen. Skole nr. 3 har også utviklet økt bevissthet til egen skole, utarbeidelse av egne handlingsplaner og tatt innover seg begrepet profesjonalitet. Rektor sier:

«Ny GIV har økt samarbeidet mellom meg som rektor, lærere og foreldre/foresatte nettopp pga den tette oppfølgingen av elevene. Utviklingen går rett vei».

Rektoren har som mål at Ny GIV-elever i fremtiden skal bli gode elever og bli de mest attraktive personer for bedrifter, høyskoler og universiteter. Senge (1990/2004) hevder at systemtenkning i en lærende organisasjon er med på å belyse årsak til problemer og tenkingen kan være med på å løse ulike problemer. Når skolen har fått Ny GIV er den i gang med å se på utviklingsarbeidet med å få eleven gjennom skolehverdagen. I tillegg har skolen også fått flere metoder for å sette i gang prosesser som skal hjelpe eleven. Det er en gruppe lærere som har fått et mandat til å gjennomføre en plan. Alle i skole nr. 3 vet hvordan prosedyren for gjennomføring av timer med Ny GIV elever er sier rektor:

«Hele personalet vet hvordan vi gjennomfører timene. Det innarbeidede systemet er da tilgjengelig for vikarer etter behov».

I tillegg forteller rektoren at et annet prosjekt FYR (praksisretting av yrkesfagene) ble integrert i Ny GIV og det fremmet tverrfaglig samarbeid som gav bedre helhetslæring for elevene. Relasjonsledelse (Spurkeland, 2006) og teorien om den lærende organisasjon (Senge, 2004) kommer godt til anvendelse gjennom det å fremme tverrfaglighet hvor rektor må lede praksisfellesskapet sammen og hver og enkelt får utbytte av samarbeidet.

Ny GIV-metodene kan skape motivasjon, trivsel og utvikling og fremme god læring for eleven. Rektor ved skole 3 forteller at det å ha fokus på Ny GIV i seg selv fremmer iverksetting. Delegering av arbeidet til fagseksjonene har vært vellykket kunne hun fortelle. Tilliten som oppstår ved delegering, er som Skrøvset og Tiller (2011) i sin teori om verdsettende ledelse forteller, er viktig for praksisfellesskapet, ha de samme rammer og forståelse for hva en jobber med og hvorfor. Rektor 3 uttaler:

«Det er lettere å jobbe sammen når en er trygg på hva en jobber med, trygg på seg selv, trives og vet hva som er kjernen i vårt mandat med Ny GIV».

Dette gir rektoren en trygghet om at hun har tydeliggjort hensikten og at de sammen jobber for organisasjonen. Det jobbes godt med prosjektet for å lykkes og gjennom rektor sitt utsagn så bekreftes tilfredsheten.

Det er ingen utvikling med Ny GIV på skole 4 sier rektoren. Han hevder grunnen er at de ikke har hatt så mange lærere på kurs i metodikken. I tillegg mener han at den største utfordringen er at alle lærere må ha et godt elevsyn i forhold til hva som er skolens oppgave. Noen av lærerne

ved skole 4 mener at denne type metodikk har de holdt på med i flere år og dermed ikke tatt innover seg det «nye». Rektoren hevder at Ny GIV er for fragmentert både i innhold og omfang og sier:

«... det er blant enkelte lærer liten forståelse for at det skal øremerkes midler til noen elever, og det blir derfor i for stor grad løsrevet fra resten av undervisningen».

Noen grupper ble også stigmatisert sier han, fikk en ferdig sydd oppskrift på hvordan Ny GIV skulle implementeres – det var ikke vellykket ved skole 4.

På skole nr. 5 forteller rektor at den største utviklingen har vært at det er blitt tatt tak i mange andre pedagogiske utfordringer i kjølevannet av Ny GIV, det være seg tettere oppfølging, vurdering for læring, profesjonalitet, ulike systemer som må gå etter i sømmene, utarbeidelse av nye og bedre handlingsplaner samt utvikling av yrkesretting av fellesfagene og til sist økt elevmedvirkning. Utviklingen har ikke latt seg igangsatt uten gjensidig tillit og lojalitet, teorien om verdsettende ledelse (Skrøvset og Tiller, 2011) er gjennomført. Rektor 5 forventer at lærerne skal drive en god undervisning og relasjoner knyttes på ulike nivåer. Det skjer en samhandling. Ved skole 5 mener rektor at en lærende organisasjon kjennetegnes ved at læring er innebygget i det daglige livet og gjennom det daglige virke får skolen utvikling.

Senge (1990/2004) hevder at en lærende organisasjon er med på å skape sin egen fremtid. En skole må da være i konstant endring. Hele skolen, organisasjonen, må drøfte, reflektere og legge til rette for ulike handlingsrom slik at skolen vil utvikle seg. Tillitsforholdet mellom ansatte og rektor er viktig også i en lærende organisasjon. Dette uttrykker rektoren slik:

«Felleskapet som er etablert i skole nr. 5 gir rom for utvikling, nytenking og utprøving».

Rektor 5 er også opptatt av at et nært og godt foreldrenettverk er etablert i prosjektet Ny GIV. Det er også tatt i bruk ulike metoder for å komme i kontakt med foreldrene som e-postsystemet, mobildata og gjennom læringsplattformen Fronter. Rektoren skal utvikle skolen i samarbeid med lærere og foreldre. Spurkeland (2006) er opptatt av relasjonsledelse. Hans teori går ut på at en skal kjenne de en arbeider med og rektor 5 fremhever at hun er meget godt kjent med de ansatte hun jobber sammen med i prosjektet Ny GIV og derfor skapt arenaer som har gitt tillit, handlingsrom og utvikling på mange støttefunksjoner spredt utover i skoleorganisasjonen.

Rektoren ved skole 5 hevder at det er viktig å få med fagseksjonene og fagnettverk i spredningen av metodikken. Metodene skaper motivasjon, trivsel og utvikling hos elevene; det fremmer god læring uttrykker Senge (2004) gjennom sin teori om den lærende organisasjon.

Lærere har deltatt på skoling og dette viser seg at de da har fått bedre grunnlag for å forstå Ny GIV metodikken med nye læringsstrategier og ulike læringsstiler med nye verktøy.

Det er også et utbredt positivt utsagn fra rektor 5 om at økt bruk av Ny GIV metodikk vil kunne bidra til færre vedtak om spesialundervisning. Men forventningene er at elevene blir ivaretatt gjennom tilpasset opplæring.

Rektor 5 mener at lærere bør kunne ha fokus på tilrettelegging i stedet for å måtte bruke mye tid på dokumentasjon. Ressursene må opprettholdes for at skolen skal kunne ivareta en tilpasset opplæring. Rektor 5 uttrykker dette gjennom det hun sier:

«Økt voksentetthet har gitt mindre utskrivning av enkeltvedtak ved skolen».

Rektoren var opptatt av hva som hemmer og fremmer iverksetting av Ny GIV ved skolen, og veien videre etter 2013 når rektorene skal stå uten økonomisk bistand fra regjeringen. Som hun sa:

«Ekstrabelastningen som enkelte lærere føler med store elevgrupper er hemmende for iverksettingen, men de gode eksemplene og diskusjonene nært klasserommet i fagseksjonene våre og i fagnettverkene samt framsnakking av tiltakene er fremmende».

Dette bekrefter fellesskapsfølelsen som Skrøvset og Tiller (2011) snakker om i sin bok om verdsettende ledelse. Framsnakking og arbeidet i fagnettverkene og fagseksjonene gir positive ringvirkninger i arbeidet med Ny GIV. Rektor forteller at flere støttefunksjoner som rådgivere og bedrifter bistår i arbeidet med å få frem den attraktive eleven med gode egenskaper i lesing, skriving og regning.

4.5 Analyse og drøfting – en oppsummering

Forskningsspørsmålene for studien var:

- 1. Hvordan er Ny GIV organisert som en integrert del i skolen og hvilken rolle har rektor i dette?**
- 2. Hvordan gjennomføres spredningen av Ny GIV- metodikken ved egen skole og hvordan følges Ny GIV-lærerne opp?**
- 3. På hvilke områder har skolen eventuelt utviklet seg etter innføringen av Ny GIV?**

Gjennom analyse- og drøftingsdelen har jeg oppsummert og sett teori, empiri og rektorenes informasjon gjennom studien i sammenheng med hverandre.

Av de 5 rektorene som er med i undersøkelsen min mener de fleste at de har god påvirkning i prosjektet. De mener alle at de ikke direkte er med å påvirke eleven, men indirekte gjennom lærerne. Rektorene påvirker elevenes læringsmuligheter gjennom sine lærere som er med i prosjektet Ny GIV. Jeg får svar på en del spørsmål som dreier seg om rektorenes delaktighet og på hvilken måte de kan bidra i prosjektet.

Rektorene mener det er viktig å ha tett oppfølging, tett dialog og et stort fokus på elevens læringsmiljø i prosjektet Ny GIV. I tillegg mener alle at det er viktig å ha et godt forhold til sine ansatte for utøvelsen av sin lederrolle. Alle nevner tillit, tydelig og synlig leder i arbeidet med Ny GIV; det være seg fra ledelsen til den enkelte lærer. Samtlige rektorer er tydelige på at pedagogisk ledelse er viktigst. Rektorene er flinke til å følge opp, har gode dialoger, skaper tillitt, de er synlige og tydelige i sitt virke, slik teorien til Skrøvset og Tiller (2011) om verdsettende ledelse er.

Alle rektorene har delegert sitt ansvar nedover i linjen, enten til en avdelingsleder eller til en teamleder. Dette er med på å skape mer tid og rom til pedagogiske utfordringer for rektor. . Rektorene gir fra seg makt, delegerer arbeidsoppgaver og følger tett opp gjennom samtaler (Spurkeland, 2006). Slik bygges relasjonsledelse. Åpenhet for kritikk og korreksjon er også til stede.

Flere rektorer gir uttrykk for at de får spredt metodikken i Ny GIV på skolene, men da i ulik grad og i ulike fora. Noen sprer dette gjennom ulike team og møtevirksomheter andre tar frem de gode eksemplene og bruker disse. Gjennom en lærende organisasjon viser skolene, med Ny GIV prosjektet, vilje og styrke til å utvikle prosjekter som gir samhold, oppmuntring, felles mål, deltakelse i fellesskapet hvor alle deltakere tar i bruk sine kunnskaper i de daglige gjøremålene og hvor alle lærer av hverandre (Senge, 2004).

Utviklingen ved skolene i studien med fokus på Ny GIV, har ikke gitt så store endringer. Noen systemer og endringer av rutiner har blitt bedre, noe tettere oppfølging av elever, og elevenes medvirkning har økt. Bruken av metodikken må følges opp videre for å få til en god utvikling. Et av mine funn er at rektorene frykter at Ny GIV metodikken kan forvitne når bevillingene fra sentrale myndigheter forsvinner.

Ny GIV har vært med å gi et endret fokus fra fraværsoppfølging til mestring. Tiltak er utviklet på de ulike skolene som kan gjøre elevene bedre i stand til å gjennomføre videregående

opplæring. Det være seg systemtiltakene for oppfølging av elever og kartleggingsprøver tidlig på høsten i alle fag.

5. Sammenfatning og avsluttende kommentarer

Min studie har vært et forsøk på å finne ut av om hva rektorenes betydning har vært for implementeringen av prosjektet Ny GIV i noen utvalgte videregående skoler. Jeg har intervjuet 5 rektorer som har deltatt i kull 1, piloter, i Troms fylkeskommune.

De fleste av rektorene som har deltatt i min studie så på Ny GIV som nyttig i skolehverdagen. Nettopp for å kunne se og hjelpe de elevene som har noen utfordringer med seg. De fleste skolene med rektor i spissen har fått til gode løsninger på hvordan en organiserer prosjektet Ny GIV. Ingen organisering på skolene var lik. Samtidig har dette gitt muligheten for rektor å veilede eller komme i dialog med både lærere og elever. Rektorene fremhever at de mener å ha kommet frem til gode løsninger gjennom tilpasset opplæring for utøvelse av læring for elever i prosjektet Ny GIV.

Problemstillingen i min oppgave var:

Hvilken rolle spiller rektor i implementeringen av prosjektet Ny GIV i noen utvalgte videregående skoler?

Rektorene mener at hovedoppgaven deres er å legge til rette for at elevene i Ny GIV, og generelt, kan få gode læringsmuligheter, både i klasserommet og på andre undervisningsarenaer. Rektor må foreta prioriteringer i oppfølging og veiledning av elevene, men også av lærere i Ny GIV. Rektors positive holdning til prosjektet bidrar også til å øke mestringsfølelsen og motivasjonen hos begge parter. Ny GIV er en tett, strukturert og profesjonell oppfølging av elever som sliter i skolehverdagen. Rektor er der for å kunne gi læreren veiledning og gi prestasjonsfremmende tiltak. Det er lærerne som gjør jobben med elevene og da er det viktig at rektor har fokuset på deres pedagogiske hverdag.

Flere av rektorene, som har vært mine informanter, mener at flertallet av elevene som har deltatt i Ny GIV, opplever å høre at elevene sier de er blitt flinkere på skolen. Motivasjon er en faktor som har gjort det mulig å klare å fullføre og bestått. Rektorene har uttrykt også at økt læringsutbytte har økt fordi opplæringen har blitt mer praktisk rettet og mer relevant for elevene. Rektorene i min masteroppgave, har vært fornøyd med opplegget som er gjennomført med Ny GIV, men ser skeptisk på videreføring uten økonomisk bistand. Helt uten

motforestillinger har dette ikke vært, og noen av rektorene mener at satsingen er kommet for sent i elevens skoleløp. Bedre ferdigheter og økt motivasjon gjør at elevene står bedre rustet til å fullføre videregående opplæring sier rektorene i min studie. Gode verktøy som tidlig innsats, støtte opp om læringsmiljøet i skolen, både det faglige og det sosiale vil gi resultater over tid.

Rektorene skal lede store komplekse bedrifter som forvalter og utvikler store menneskelige ressurser på vegne av samfunnet; de skal bidra til morgendagens arbeidsliv. Dette stiller store krav til rektor. Rektor må være en strateg med god forståelse av sitt oppdrag – gi alle elever, inklusiv Ny GIV elever mulighet til å gjennomføre, fullføre og bestå videregående skole. Men rektor trenger hjelp til dette arbeidet. Rektorene forteller at de har mange støttespillere som oppgaver kan delegeres til. Dette gjennom egen skole og den lærende organisasjonen. I tillegg med hjelp av ulike relasjoner – elev- lærer, lærer- rektor, rektor – elev og rektor, elev, lærer. Lederteamet ved skolen må hjelpe til i oppfølgingen av læringsarbeidet med Ny GIV. Det er behov for bistand på det administrative, sosiale og tekniske område for å frigjøre rektor sin tid til å være den visjonære leder han egentlig ønsker og skal være.

Jeg ønsket med min forskning å finne ut av hvilken rolle rektor spiller i implementering av prosjektet Ny GIV i noen utvalgte videregående skoler. Jeg har også sett på rektor sin rolle når det gjelder implementeringen av Ny GIV i den videregående skole i formelle dokumenter og det som sies i litteraturen. Rektors rolle skal være synlig, tydelig og må kunne påvirke og influere. Ny GIV prosjektet skal være forankret hos rektor, dette for å kunne drive prosjektet frem og kunne få til utvikling.

Etter å ha skrevet denne oppgaven, analysert og drøftet mine funn, har jeg fått ny innsikt i min rolle som rektor og min rolle i Ny GIV. Jeg har fått svar på hvorfor jeg ikke har vært helt fortrolig med prosjektet. Jeg må være mer delaktig og forankre prosjektet dypere i egen organisasjon. Min forskning vil føre til at jeg også må få til en holdningsendring på egen skole, et eierforhold til prosjektet Ny GIV. Det jeg her legger opp til vil være en endring til beste for skolen, ledelsen og til det beste for alle lærere og elever.

Ny GIV-prosjektet og rektors betydning for å implementere prosjektet i skolen følger Mintzberg (1979) grunnleggende deler hvor toppledelsen må ha forankring i prosjektet. Rektor må benytte kommunikasjon på ulike plan for å få implementert prosjektet Ny GIV i egen organisasjon.

Opplæringsloven (§9-1) sier at rektor må ha pedagogisk utdanning og vedkommende må ta hånd om både økonomi, pedagogikk og personell. Det er rektor som skal lede skolen og jeg oppfatter opplæringsloven slik at rektor har en aktiv rolle i hvilken retning skolen går når det gjelder opplæringen av elevene. Slik vil jeg som rektor også være ute blant elever og lærere nettopp for å videreutvikle skolen og med prosjektet Ny GIV. Det er slik jeg kan bruke min rektorrolle til å implementere prosjektet Ny GIV i min videregående skole.

Med min studie, av rektor sin rolle i videregående skole for elever i prosjektet Ny GIV, har jeg fått svar på viktigheten av rektors nærhet og rektors bidrag til den pedagogiske tilnærming og oppfølging av elever som sliter i den videregående skole. Dette fikk jeg svar på av mine 5 kollegaer på en informativ måte.

6. Veien videre

Hva er det som egentlig skjer på skolene? Skoleledere, må bli flinkere til å bygge opp de ansattes kompetanse, erfaringer og praksis. Rektor bør skaffe seg kjennskap til skolens egentlige praksis. Observere de ansatte og gi de respons – minimum en positiv observasjon og en utfordring. Rektor bør vise seg mer for de ansatte og Ny GIV-elevne, gjennom både timer og friminutt. I tillegg er det viktig at rektor innehar økt generell kompetanse som behersker faglige rapportering, skriftlige utredninger og muntlig presentasjon som profesjonsfaglig uttrykksform. Andre viktige elementer rektor står ovenfor er det å kunne bidra med kritiske perspektiver i skolens fornyings – og omstillingsarbeid når skolene nå skal stå på egne ben med Ny GIV-elevne. St. melding nr. 30, *Kultur for læring* (2003-2004) har 3 forutsetninger som rektor må bestrebe for å lykkes i endringsarbeidet. Disse er å sikre nødvendig kompetanse, sikre innsikt i egen avdeling og sikre en kultur for læring gjennom utvikling av skolen og gi økt tilpasset opplæring til Ny GIV- elever gjennom en lærende organisasjon.

Klasseledelse vil være et punkt som rektor også må gripe fatt i. Hva skjer egentlig i klasserommet til en lærer eller en miljøarbeider/assistent? Hvilket læringsmiljø og hvilke pedagogiske utfordringer har de med våre Ny GIV-elever?

Skolene må kunne se mer på relevant forskning om ledelse og læringsresultater, kunnskap om endringsarbeid og økt kunnskap om læreren som klasseromleder. Viktig er det å finne ut og bidra til utdypet forståelse av hva som kjennetegner positiv opplevelse i rektors lederfunksjon – dette å lykkes som rektor.

Rektor må bidra til å gi Ny GIV elevene gode muligheter til å kunne lære. Dette gjennom både kunnskaper, ferdigheter og generell kompetanse, men også gjennom engasjement, pågangsmot, ledelsesprofil som involverer, motiverer og gir de ansatte rom til refleksjon. Det vil bli nye utfordringer gjennom tiden som kommer. Rektor skal være i front og tenke både langsiktig og helhetlig, men ikke gå fortere fram enn at rektor har de ansatte og Ny GIV-elevne med hele veien (Andreassen, mfl. 2010).

I eget fylke er det nå utarbeidet en beskrivelse for et 3-årig prosjekt fra 2013 – 2016 som innlemmer Ny GIV. Prosjektet skal lage en pilot for å bidra til at de videregående skolene i Troms skal bygge opp eller videreutvikle en pedagogisk plattform hvor viktige momenter som å øke implementeringshastigheten av Ny GIV i de videregående skolene. Samtidig skal det være en plattform som tar for seg grunnleggende ferdigheter i lesing, skriving og regning i alle fag. Målgruppen av elever er de som har behov for forsterket tilpasset opplæring. Rektor sin rolle vil være å videreutvikle egne Ny GIV team, bidra til å lage grenseoppganger mellom tilpasset opplæring og spesialundervisning i samarbeid med andre aktører. Rektor skal være en pådriver og en pedagogisk leder som drar Ny GIV satsingen videre inn i skolehverdagen med nye utfordringer om didaktikk og nye metoder. Rektor skal vise hvilken rolle han spiller for implementeringen av prosjektet Ny GIV i videregående skole.

LITTERATURLISTE

- Andreassen, R. A, Irgens, E og Skaalvik, E. M.(2009): *Skoleledelse. Betingelser for læring og ledelse i skolen*, Tapir akademisk forlag.
- Busch. T, Johnsen. E, Klausen. K.K. og Vanebo. J. O. (2011) ”Modernisering av offentlig sektor. Trender, ideer og praksiser. ” i kap.3 *Fra Public Administration over New PA til NPM – en fortolkningsramme for reformer*, Klausen.K.K. I kap. 1 *Institusjonell ombygging av staten og offentlig sektor*, Vanebo. J. O. Oslo: Universitetsforlaget utg. 3.
- Bynner, John. M. og Parsons, Sam (2010): Insights into basic skills from a UK longitudinal study, i Reder, Stephen and John Bynner (eds.), *Tracking Adult literacy end Numeracy Skills; I findings from longitudinal research*, 27 – 58. New York: Routledge.
- Christensen, T, Lægreid, P, Roness, Paul G. og Røvik, Kjell Arne (2009): Organisasjonsteori for offentlig sektor. *Instrument, kultur, myte*. Universitetsforlaget.
- Elstad, E og Sivesind K. (2010) ”Pisa – sannheten om skolen?” I Haug, B: *Desentralisering og skoleprestasjoner*, i Eklöf, H: *Motivation och prestation* og i Bechmann, K. Haug, P. og Myklebust, R: *Med rett til å prestere*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Emstad, Anne Berit og Postholm, May Britt (2010). «*Instructional leadership*» - et godt utgangspunkt for ledelse av skolens læringsarbeid. Andreassen, Roy-Asle, Irgens, Eirik J. og Skaalvik Einar M. Red. *Kompetent skoleledelse* (s. 183 -194). Trondheim: Tapir Forlag.
- Gjennomføringsbarometer, NyGiv, 2013:1, www.regjeringen.no/nygiv, Udir 15.3.2013
- Hargreaves, Andy., Shirley, Dennis (2012): *Den fjerde vei*. En inspirasjon til endring i skolen. Gyldendal Akademiske forlag.
- Hellevik, Ottar (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. 7. utg. Oslo: Univ.forlaget
- Håndbok for skoler og kommuner og Troms fylkeskommune, Ny GIV, 2011
- Irgens, Erik (2012): *Profesjonalitet, samarbeid og læring*. Fra forelesning: Arild Nikolaisen, UITØ, 25.4.2012.
- Irgens, Eirik (2009): *Profesjon og organisasjon. Å arbeide som profesjonsutdannet*, Fagforlaget.
- John Hattie, *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-analyses Relating to Achievement*, Taylor & Francis, (2009). Og Hattie. J. (2009) *Visible learning*, notater fra Siw Skrøvset 2012, Utdannelsesledelse PFF-3511
- Kvale, S. (2006). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal norsk forlag.
- Langfeldt, G, Sivesind, K, og Skedsmo, G: (2006) ”Utdanningsledelse” i *Aksjonsforskning og aksjonslæring – skolelederens nye muligheter*, E.Stjernstrøm. Oslo: Cappelens forlag.
- Lillejord, S. (2011). *Kunsten å være rektor*. I J. Møller, & E. Ottesen, *Rektor som leder og sjef*. Om styring, ledelse og kunnskapsutvikling i skolen (ss. 265-283). Oslo, Universitetsforlag
- Mintzberg, Henry (1979): *The Structuring of Organizations*. NJ: Prentice Hall, 1979.
- McGregor, Douglas (1968) Norsk utgave: *Mennesket og bedriften*. Fakkkelbok nr. 142, Gyldendal forlag, Oslo
- Møller, Jorunn og Eli Ottesen (red), (2011): *Rektor som leder og sjef*. Om styring, ledelse og kunnskapsutvikling i skolen. Oslo, Universitetsforlaget.
- NORDLANDSFORSKNING – følger intensivopplæringen gjennom 1 1/2 år for 24 skoler, ferdigstilt høsten 2013. Studie av hvordan intensivopplæringen under prosjektet Ny GIV gjennomføres.
- OECD’s TALIS-rapport (2009)
- Opplæringsloven (2013)
- Postholm, May Britt (2010). *Kvalitativ metode*. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier. Oslo: Universitetsforlaget
- Repstad, Kari og Tallaksen, I. M.(2011): *VARIERT UNDERVISNING- MER LÆRING*. Lærerens metodebok. Fagbokforlaget
- Roald, Knut (2004), *Organisasjonslæring i skolar*. Notat nr. 15/2004, Høgskolen i Sogn og Fjordane
- Rossvær, Tore (1987), *Organisasjonsteorier i sosiologisk belysning*. Tano A.s
- Senge, Peter M. (1990/2004), *Den femte disiplin*. Kunsten å skape den lærende organisasjon. Hjemmets bokforlag. Oslo
- Seljelid, Terje (2005), *Profesjonell ledelse*. Kapère Forlag
- St.meld.nr. 30 (2003-2004), *Kultur for læring*.
- Meld. St. 22 (2010-2011) Melding til Stortinget, *Motivasjon - Mestring – Muligheter*. Ungdomstrinnet
- Meld. St. 20 (2012-2013) *På rett vei– kvalitet og mangfold i fellesskolen*.
- Skaalvik, Einar M. og Skaalvik, Sidsel (2005). *Skolen som læringsarena – Selvoppfatning, motivasjon og læring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skrøvset, S og Tiller, T. (2011): *Verdsettende ledelse*, Høyskoleforlaget.

Skrøvset, S og Stjernstrøm, E (2006): Ulike arenaer for utøvelse av ledelse: *Praksisfellesskap og delingskulturer*. Oslo: Universitetsforlaget

Spurkeland, Jan (2006). *Relasjonskompetanse, resultater gjennom samhandling*.

Oslo: Universitetsforlaget

Tiller, Tom (2006): *Aksjonslæring – forskende partnerskap i skolen*, Høyskoleforlaget.

TIMS og PICA – rapporter

Vedlegg 1

Informasjonsskriv til informantene

FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I EN UNDERSØKELSE I FORBINDELSE MED MASTERSTUDIE I UTDANNINGSLEDELSE VED UNIVERSITETET I TROMSØ

Jeg viser til hyggelige samtaler i rektorkollegiet angående deltagelse i en undersøkelse i forbindelse med min masteroppgave. Jeg er student ved UiT, og deltar i masterprogrammet Utdanningsledelse.

Formålet med min studie er å få et innblikk i hvordan rektor kan bidra til økt gjennomføring for Ny GIV elever. Mine hovedtemaer blir da hvilken rolle rektor har i prosjektet Ny GIV og på hvilken måte rektor har integrert prosjektet og dennes metodikk som en del av virksomheten ved den enkelte skole og til slutt har Ny GIV ført til at skolen har utviklet seg?

Informanter

Jeg har rettet en forespørsel til fem skoleledere, og dere vil ha en sentral rolle i forhold til oppgavens empiri. For å kunne belyse problemstillingen på en best mulig måte ønsker jeg en samtale med deg som skoleleder om prosjektet Ny GIV. Bakgrunnen for valg av informanter er av den enkle grunn at disse fem skolene var piloter, kull 1 i prosjektet Ny GIV i vårt fylke. Flere av rektorene har nå noen års erfaring på området, og av den grunn kan belyse problemstillingen på en best mulig måte.

Min bakgrunn

Jeg er rektor ved en videregående skole i Troms fylkeskommune. Jeg er rektor på mitt 8 år. De 3 siste årene har jeg gjennomført flere eksamener i utdanningsledelse og som nå skal avsluttes med en masteroppgave.

Om spørreskjema og intervjuet

Spørreskjema er laget for at informanten kan lettere følge med å gi meg en skriftlig tilbakemelding. Dette vil være en lettelse for informanten i det jeg vil gjennomføre et intervju som blir lagt opp som en samtale. Du vil få tilsendt mitt materiale før jeg leverer dette inn, slik at du får verifisere dine svar. Informasjonen som fremkommer i vår samtale vil bli bearbeidet, og kan ikke spores tilbake til deg. Om jeg kommer til å bruke enkelte sitater, vil de bli anonymisert.

Blir du med å hjelpe meg i min masteroppgave vil dette være et svar på et samtykke. Det er flott om du blir med som informant, slik at jeg får en empiri som kan brukes i arbeidet med masteroppgaven min.

Min veileder er Else Stjernstrøm, dosent ved Universitetet i Tromsø.

Jeg ser fram til en spennende samtale og setter pris på din imøtekommenhet.

Du kan treffe meg på.

- Epost: bente.gudesen.svenning@tromsfylke.no

eller tlf: 77 78 84 10/ 97961155

Med vennlig hilsen

Bente G. Svenning

Vedlegg 2

NY GIV- mine forskningsspørsmål:

1. Hvordan er Ny GIV organisert som en integrert del i skolen og hvilken rolle har rektor i dette?
2. Hvordan gjennomføres spredningen av Ny GIV - metodikken ved egen skole og hvordan følges Ny GIV-lærerne opp?
3. På hvilke områder har skolen eventuelt utviklet seg etter innføring av Ny GIV?

Takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen

Bente G. Svenning

Vedlegg 3: Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

Denne intervjuguiden skal brukes i forbindelse med min studie i Utdanningsledelse ved Universitetet i Tromsø. Intervjuguiden tar utgangspunkt i følgende problemstilling:

«Hvilken rolle spiller rektor i implementeringen av prosjektet Ny GIV i noen utvalgte videregående skoler?»

Dette er en kvalitativ studie med fokus på erfaringer fra rektorer som har vært med i satsingen på Ny Giv i eget fylke.

Intervjuguide for rektorer

Ny GIV er et prosjekt som aktualiseres mer og mer, og er et satsningsområde for tettere oppfølging av elever slik at økt gjennomføring, fullført og bestått skolegang kan bli en realitet. Ny GIV gjennomføres ved mange skoler. Stortingsmeldingen nr. 31 (2007-2008) om Kvalitet i skolen, fremhever at gode læringsresultater krever felles innsats fra hele skolen, forankret i skolens ledelse, herav også rektor.

Skoler som har spesielt gode resultater, kjennetegnes av en felles skolekultur der rektor, ledelse og lærerne jobber mot felles mål, og for å kunne lede skolen i riktig retning må rektor ha innsikt i det faglige og pedagogiske arbeidet.

Elevenes læring i klasserommet er sentralt og prosjektet Ny GIV kan kanskje være et viktig hjelpemiddel for å følge flere Stortingsmeldinger og økt gjennomføring av elever som sliter i videregående opplæring.

I dette intervjuet ønsker jeg å belyse erfaringer med hvordan rektor kan bidra til økt gjennomføring av elever i den videregående skole. Tidsrammen er satt til ca. ½ time, og jeg vil ta opp samtalen på mobiltelefon. Anonymitet garanteres, samt at intervjuet vil bli renskrevet og sendt til intervjuobjektet for kommentarer/ rettelser i løpet av 2 uker. All lagret informasjon blir makulert etter at oppgaven er fullført.

Hver deltaker i denne studie kan reservere seg og trekke seg når som helst.

Spørsmål jeg ønsker å stille:

1. Hvilken rolle har du som rektor ved din skole i Ny GIV-prosjektet? (hovedansvar, eller delegert ansvaret til en eller flere andre ved skolen?)
2. Hvordan er Ny GIV organisert ved skolen?
3. Hvilken skolering har lærerne fått, og har du en spesiell rolle i den forbindelse?
4. Hvilket fokus har arbeidet med Ny GIV på skolen?
5. Hvordan følges lærerne opp ved skolen i denne satsingen?
6. Hvilke holdninger har lærerne til Ny GIV?
7. Hvordan foregår spredningen av Ny GIV? Internt og eksternt?
8. Hva tror du fremmer, eventuelt hemmer implementeringen i skolen?
9. Tror du at arbeidet med Ny GIV kan bidra til å redusere spesialundervisningen? Eventuelt, på hvilken måte?
10. Hva tror du er den største fordelen med et prosjekt som dette?

Bente G. Svenning

Vedlegg 4:

Matrise over transkriberingen:

(verdsettende ledelse, relasjonsbygging og gjennom en lærende organisasjon)

Rektor	REKTORS ROLLE	SPREDNING	MOTIVASJONS- PÅVIRKNING - (Oppfølging)	UTVIKLING (Fremmer/hemmer)
1	<ul style="list-style-type: none"> -Deltakende i team -Delegert ansvar -Deltar i diskusjoner -Tilrettelegger -Finner lokaliteter 	<ul style="list-style-type: none"> -Nedover i linjen -Gjennom ledermøter, -Delegert ansvar til fagnettverk -Delegert ansvar til fagseksjoner -Diskusjon i pedagogisk team 	<ul style="list-style-type: none"> -Fremtidsrefleksjon -Gi mestringsfølelse -Spre glede, -Skape tillit -Være synlig leder 	<ul style="list-style-type: none"> -Utilstrekkelighet, gitt fremgangsmåte -Kontinuerlig informasjon -Gamle modeller hindrer utvikling -Positive holdningsendringer
2	<ul style="list-style-type: none"> -Initierer studieteknikk -Tilrettelegger -Deltar i Ny GIV-team -Tillitsskaper -Bygger relasjoner 	<ul style="list-style-type: none"> -Evalueringer i ledermøter -Uformelle samtaler Medarbeidersamtaler -Delaktighet -Gjennom gruppedialoger 	<ul style="list-style-type: none"> -Gi mestringsfølelse - Spre glede - Vise aksept, - Engasjerende - Aktiv 	<ul style="list-style-type: none"> -Skape faglig nysgjerrighet -Økt forståelse for faglig oppdatering -Økt trygghet -Økt trivsel -God arena for læring -Praksisrettet fag - Økt delingskultur
3	<ul style="list-style-type: none"> -Delegert ansvar -Tilrettelegger -Implementerer -Deltar i team -Skaper tillit -Tydelig og synlig leder -Gir trygghet 	<ul style="list-style-type: none"> -Sender lærere på kurs, -Gjennom nettverk -Felles infomøter -Gjennom faggruppemøter -Erfaringsdeling -Gjennom gode relasjoner 	<ul style="list-style-type: none"> -Gi målfokus, -Øke trivsel, -øke deltakelsen -øke praksis-fellesskapet -være en motivator, spre glede 	<ul style="list-style-type: none"> -Økt bevissthet til egen skole -Skapt ulike prosesser for hjelp -Økt samarbeid med andre skoler - Økt bevissthet til egen skole -Økt trygghetsfølelse -Fremmet tverrfaglighet
4	<ul style="list-style-type: none"> -Bygger erfaringer -Involverer -Delegert ansvar -Tydelig leder 	<ul style="list-style-type: none"> -Nedover i linjen, -Gjennom teamarbeid og utviklingssamtaler -Gjennom uformelle samtaler 	<ul style="list-style-type: none"> -Gi meningsfullhet -Øke fellesskapsfølelsen -skape involvering 	<ul style="list-style-type: none"> -Usikkerhet -Skuffelser -Ingen utvikling -Liten forståelse for prosjektet
5	<ul style="list-style-type: none"> -Kritisk venn, sparringspartner -Pådriver, veileder -Delegert ansvar -Lederansvar for skolering -Ansvar for et godt arbeidsmiljø - verdsettende leder 	<ul style="list-style-type: none"> - Delegert til fagseksjonene -Gjennom ulike metoder -Gjennom ledermøter - Ulike samarbeids-arenaer 	<ul style="list-style-type: none"> -Skape gode relasjoner -Gi anerkjennelse -Gjensidig tillit -Vise respekt - Gi involvering -Skape delaktighet - Være inspirerende - Følge opp 	<ul style="list-style-type: none"> -Tettere oppfølging - Økt deltakelse -Yrkesretting av fag -Økt samhandling -Krevende prosesser -Færre enkeltvedtak

Matrise over svar på ulike forsknings spørsmål:

SKOLE	SPØRSMÅL 1 Hvordan er Ny GIV organisert som en integrert del i skolen og hvilken rolle har rektor i dette? Rektors rolle. <ul style="list-style-type: none"> - Rolle - Integrering - Delegering 	SPØRSMÅL 2 Hvordan gjennomføres spredningen av Ny GIV - metodikken ved egen skole og hvordan følges Ny GIV-lærerne opp? Erfaringsspredning og oppfølging. <ul style="list-style-type: none"> - Oppfølging - Økt bruk av metodikken - Spredning av metodikken - Fare for red.midler - Hemmer og fremmer utv. - Mindre ressurser 	SPØRSMÅL 3 På hvilke områder har skolen eventuelt utviklet seg etter innføring av Ny GIV? <ul style="list-style-type: none"> - Utvikling av skolen etter innføring av prosjektet Ny GIV
1	-delegert hovedansvaret for prosjektet til en av avdelingslederne som har ansvar relatert til ansvarsområdet spesialundervisning og tilrettelegging, -deltar i diskusjoner om Ny GIV organisering, tilrettelegging og lokaliteter gjennom skolens pedagogiske team. - lagt til rette for effektivisering av arbeidet	- gode eksemplene i personalmøter - fagseksjoner og fagnettverk arbeider med problematikken - først har lederteamet en oppfølging og diskusjon, deretter blir det møter i pedagogisk team som har oppfølging av elevene - avholdes personalmøtene med diskusjoner og gode eksempler på tilrettelegging - kan føre til mindre enkeltvedtak og økt fokus på tilpasset opplæring	- jobbet mye mer tettere mot den didaktiske delen i Ny GIV. - det jobbes kontinuerlig og holdningene endres stadig til det positive.
2	-inngår i Ny GIV team som implementerer prosjektet i handlingsplanen - delegert sitt ansvar nedover i linjen - tatt grep og gjennomførte studieteknikk	-satser på gode strukturer, aksept om læringsmetoder og gode nettverk for å få spredt metodikken - følger opp lærerne gjennom medarbeidersamtale-uformelle samtaler på lærerrommet	- gjennom ulike kursing har fått flere lærere til å by på seg selv, skaper faglig nysgjerrighet og økt forståelse for faglig oppdatering, løfter skolen. - flere har bestått og færre sluttet ved skolen
3	- delegert ansvar til avdelingsleder og deres lederteam - ansvar på overordnet	- spredningen av metodikken skjer hovedsakelig gjennom teamene	- Ny GIV-elevne klarer seg veldig godt, utfordringen ligger ikke primært hos disse

	<p>nivå for tilrettelegging, implementering</p> <ul style="list-style-type: none"> - samhandling i ledergruppa - skaper tillit, og hun er tydelig og synlig i dette arbeidet 	<ul style="list-style-type: none"> - Ny GIV tema i felles informasjonsmøter. - deltakelse på Ny GIV skoling har også disse lærerne fått et bedre grunnlag for å forstå Ny GIV metodikken. - kan bli en utfordring å sikre at alle elever får en tilpasset opplæring - fokus på tilrettelegging 	<p>elevene.</p> <ul style="list-style-type: none"> - en del ting på plass, blant annet system for oppfølging av kartleggingsprøver, jobbet med tiltaksliste for oppfølging av elever mm.
4	<ul style="list-style-type: none"> - delegert ansvaret til avdelingsleder - deltar selv i de ulike utvalg - tydelig leder og har gode dialoger med lærere 	<ul style="list-style-type: none"> - vanskelig å få en spredning av metodikken på grunn av at det er så få lærere som har deltatt på Ny GIV kursing og etterutdanning/videreutdanning. - Ny GIV alene ikke vil kunne redusere spesialundervisning. - mer tilpasset opplæring med større lærertetthet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingen utvikling med Ny GIV
5	<ul style="list-style-type: none"> -hun er en av 4 i et Ny GIV team - pådriver for å få nytenking - gitt koordineringsansvar til 3 lærere - Rektor ansvaret for at lærere får skoling og etterutdanning - alle parter spiller hverandre gode 	<ul style="list-style-type: none"> - metodikken er forankret i handlingsplan - fagseksjonene blir personalet mer motivert - ulike læringsplattformer hvor en benytter metodikken - opplæring i små grupper med tett voksenkontakt - færre enkeltvedtak og flere over på tilpasset opplæring 	<ul style="list-style-type: none"> - blitt tatt tak i mange andre pedagogiske utfordringer i kjølevannet av Ny GIV, det være seg tettere oppfølging, vurdering for læring, profesjonalitet, ulike systemer utarbeidelse av nye og bedre handlingsplaner samt utvikling av yrkesretting av fellesfagene og til sist økt elevmedvirkning. - et nært og godt foreldrenettverk er etablert -økt kontaktflate gjennom mobildata og læringsplattformen Fronter

Vedlegg 5: Godkjenning fra NSD:

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Hansli Hirtagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 58 90
mailto:nsd@nsd.no
www.nsd.uib.no
Orgnr: 985 321 884

Elsø Stjernstrøm

Institutt for lærerutdanning og pedagogikk UTeNorges arktiske universitet

9006 TROMSØ

Vår dato: 01.09.2014

Vår ref: 2014/19 / AME

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 24.08.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>39557</i>	<i>Hvilken rolle spiller rektor i implementeringen av prosjektet mykje i noen utvalgte videregående skoler?</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>UT Norges arktiske universitet, ved institusjonens overste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Elsø Stjernstrøm</i>
<i>Student</i>	<i>Bente Sæmning</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 3-1. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i melde skjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pro.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Anne-Mette Somby

Kontaktperson: Anne-Mette Somby tlf: 55 58 24 10

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSD's rutiner for elektronisk godkjenning.

Avtalingskontor / Contact Office:

0502 NSD, Universitet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0506 Oslo, Tel: +47-22 85 52 11, nsd@uis.no
170404 NSD, Høgskolen i Østfold, Postboks 1100, 3000 Trondheim, Tel: +47-73 59 15-23, nsd@hio.no
170405 NSD, SIV, Universitet i Tromsø, 9007 Tromsø, Tel: +47-77 64 43 36, nsd@uio.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 39551

Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utførnet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger UiT Norges arktiske universitet sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 1.6.2015. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlende opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsmekkel), slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammensetting av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn) og slette lydopptak.