



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN

MASTEROPPGAVE

Tittel:

**Hvordan kan kvalitetsstyring fremme
elevenes utdanning i den videregående
skolen?**

Navn på kandidat:

Rikard Humlen og Magnus Holla Sivertsen

Emnekode:

BE320E – MBA Bodø

Dato:

04.12.2015



Innholdsfortegnelse

Forord	6
Sammendrag.....	7
1 Introduksjon	9
1.1 Bakgrunn	9
1.1 Interesse	9
1.2 Legitimering og aktualisering.....	10
1.3 Problemstilling.....	11
2 Litteraturgjennomgang	11
2.1 Kvalitetsstyring.....	12
2.1.1 Hva menes med kvalitet?	12
2.1.2 Kvalitetssystem og kvalitetsstyring.....	12
2.1.3 Forskjellige typer kvalitetssystemer.....	13
2.1.4 Forskjellige sertifiseringssystemer og sertifiseringsorganer.....	14
2.1.5 Revisjon av kvalitetsstyringssystemer.....	16
2.2 Organisasjonsstruktur	17
2.2.1 Oppbygning av organisasjonsstrukturen.....	17
2.2.2 Spesialisering.....	17
2.2.3 Koordinering	18
2.2.4 Hvordan er med å påvirke organisasjonsstrukturen?	19
2.3 Organisasjonskultur	22
2.3.1 Hva er organisasjonskultur?	22
2.3.2 Effekt på adferd.....	23
2.3.3 Typer organisasjonskultur	24
2.4 Endringer i organisasjonen.....	26
2.4.1 Behov for endring.....	26
2.4.2 Endringsstrategier.....	26
2.4.3 Motstand mot endringer	27
3 Metode.....	28

3.1	Forskningsdesign	28
3.1.1	Ingress	28
3.1.2	Forskningsetikk:	30
3.1.3	Innsamling av data	30
3.1.4	Valg av utvalg	31
3.1.5	Tidsaspektet.....	31
3.1.6	Epistemologi.....	32
3.1.7	Utvikling av problemstilling	32
3.2	Grounded Theory.....	33
3.2.1	Teoretiske koder, sampling og sortering	33
3.2.2	Datatyper	36
3.2.3	Teoretiske koder, sampling og sortering	36
3.2.4	Teoretisk Sampling	36
3.2.5	Kritikk av metoden.....	37
3.3	Analysemetodikk	38
3.3.1	Kildekvalitet:	38
3.3.2	Analytisk kvalitet	38
3.3.3	Tolkning av data – organisasjonsteori.....	39
3.4	Oppsummering Metode	40
4	Analyse.....	41
4.1	Analyse	41
4.1.1	Hensikt	41
4.1.2	Ekstern påvirkning	42
4.1.3	Funksjon	44
4.1.4	Forbedring	45
4.1.5	Endringsvilje	47
4.1.6	Avvik.....	49
4.1.7	Eierskap.....	53

4.1.8	Evaluering/tilbakemelding	55
4.1.9	Utvikling.....	58
4.1.10	Effekt.....	59
4.1.11	Kontroll	60
4.1.12	Kostnad.....	60
4.1.13	Tillitt og Åpenhet	60
4.1.14	Innovasjon	61
4.1.15	Misnøye.....	61
4.1.16	Ledelse	61
4.1.17	Brukervennlighet.....	62
4.1.18	Itsystemer	63
4.1.19	Kompetanse.....	65
4.1.20	Prosedyrer.....	66
4.1.21	Ressurser	68
4.1.22	Synergi	69
4.1.23	Struktur.....	70
5	Drøfting	72
5.1.1	I hvilken grad føler ansatte eierskap og har kjennskap til mål og strategier etablert av ledelsen?	72
5.1.2	Er organisasjonskulturen med å fremme bruken av kvalitetssystemet slik at mulige effekter av kvalitetsstyringen blir synlige?	72
5.1.3	Kommer informasjon om kvalitetsstyring frem til lærere og elever og får det påvirkning på hva som skjer i klasserommet?	73
5.1.4	Hvordan kan kvalitetsstyring direkte eller indirekte påvirke læring eller arbeidsmiljø hos elever?.....	73
5.1.5	Blir prosedyrebruken bedre og mer strukturert med hjelp av rammene i kvalitetssystemet?.....	74
6	Konklusjon	75

7	Referanser.....	77
8	Appendiks.....	78
8.1	Vedlegg: Forespørsel om intervju.	78
8.2	Vedlegg: Intervjuguide Fylkesutdanningssjef.	80
8.3	Vedlegg: Intervjuguide Rektor og mellomledelse.	81
8.4	Vedlegg: Intervjuguide lærere	82
8.5	Vedlegg: Samtykkeerklæring	83
8.6	Vedlegg: Transkripsjon	84

Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen av 3-årig MBA-studie ved Handelshøyskolen i Bodø ved Universitet i Nordland. Vi har skrevet masteren ved siden av full jobb, noe som har vært krevende, men også veldig interessant. Vi har begge erfaring med kvalitetssystemer, en av oss med bruk offshore og i maritim sektor og en i videregående opplæring. Tilgang til intervjuobjekter og det faktum at kvalitetsarbeidet er inne i en spennende fase i videregående skoler i Nordland gjorde at vi valgte det som tema.

Det har vært bra å være to som har skrevet sammen, det har gjort at vi har pushet hverandre og vi har hatt noen å diskutere med. Det har vi hatt stor nytte av.

Vi vil takke veileder Frode Fjelldal-Solberg for mange gode innspill og positive tilbakemeldinger gjennom arbeidet med oppgaven. Vi synes du skal fortsette å være en over gjennomsnittet engasjert foreleser, det har beriket studiet! Vi vil også takke informantene på videregående skoler og hos Nordland Fylkeskommune for å stille opp og la seg intervjuet og for mange gode innspill på veien til å forstå hvordan kvalitetssystemene fungerer for dem. Til sammen har dere gitt oss veldig mye god læring og et godt datamateriale til oppgaven.

Vi vil også takke våre familier for god hjelp og støtte underveis, Magnus sin mamma og pappa for mange middager og kaffelevering under innspurten. Rikard sin Eirin for gode pepperkaker og tålmodighet under arbeidet!

Vi har fordelt arbeidet mellom oss og samkjørt underveis. Rikard har hatt hovedansvaret for teoridelen, mens Magnus har hatt hovedansvaret for metodekapittelet. Analysedelen delte vi i to og deretter jobbet vi sammen om drøfting og konklusjon.

Bodø 4. desember 2015

Magnus Holla Sivertsen og Rikard Humlen

Sammendrag

Vi har sett på hvordan kvalitetssystemet påvirker hverdagen til de som jobber i videregående opplæring. Vi har intervjuet lærere, avdelingsledere, rektorer og fylkesutdanningsjefen, til sammen 20 personer i 13 intervjuer, noen gruppeintervjuer og noen dybdeintervjuer der det har vært hensiktsmessig. Vi har fått en inngående kjennskap i hvordan arbeidet med kvalitetssystemene arter seg.

Vi har fått høre om problemene, og det som fungerer. Det er mange utfordringer knyttet til implementeringen av systemet, det er mye jobb å lage systemet og få prosedyrer på plass. I tillegg er det mange som må ha opplæring i hvordan man skriver avvik og hvordan man lager prosedyrer og hvor man finner de.

Kompetansen på it-systemer generelt er veldig varierende, noen tar det veldig lett, mens andre velger å ikke involvere seg noe særlig. Det er tydelig at implementeringen er avhengig av en innovasjonschampion og etter hvert superbrukere som kan spre kunnskapen til alle brukerne.

Avvikshåndteringen er veldig viktig for å skape legitimitet og tillit til kvalitetssystemet, samtidig er det utfordrende for ledelsen å jobbe kontinuerlig med den i konkurranse med alt annet som skal gjøres. Den største utfordringen med avvikssystemene er manglende tilbakemeldinger, spesielt på kostbare avvik.

Prosedyrer er også en viktig del av kvalitetsarbeidet, dette er på god vei til å bli implementert og være en viktig del av hverdagen for de som jobber i videregående skole. Prosedyrearbeidet skaper grunnlag for å gjøre ting likt, og for å gjøre ting bedre og bedre.

Samlet sett tror vi kvalitetsarbeidet bidrar til skoleutvikling og gjør at eleven møter en bedre skole for hvert år. Ikke alt kan pekes på at det er akkurat derfor, men fokuset og holdningene gjør også mye for å dra ting i rett retning.

Gjennom DSO, Dokumentert Sikkerhetsopplæring og prosedyrene for sikkerhet, jobbes det strategisk med sikkerhetsarbeidet, og risikoen for at det skjer ulykker og tabber blir stadig mindre. Og om de skjer, så blir forhåpentligvis omfanget mindre enn de kunne blitt uten det arbeidet.

Gjennom vårt arbeid har vi konkludert med at de delene av Nordland fylkeskommune vi har sett på har forbedringspotensial på flere områder innen kvalitetsstyring. Det betyr nødvendigvis ikke at de ikke jobber med det. Gjennom flere av intervjuene har vi fått høre om kollegabesøk, evalueringer og planer for mål og tiltak som det jobbes med men ikke oppfattes som en del av kvalitetsstyringssystemet. Det betyr at det kanskje største potensialet ligger i å identifisere de prosessene som kan ha en positiv effekt på elever, lærlinger og studenter i fylkeskommunen og knytte disse opp til systemet. Det vil skape både større nytteverdi, større eierskap til kvalitetsarbeidet og ønske om å bidra i en prosess som vi ser har en effekt på elevnivå.

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Kvalitetsarbeid er en viktig del av flere større bransjer i samfunnet og har vært det over lengre tid. Bransjer som er godt kjente med denne type arbeid er bransjer som ofte innehar mulighet for høy risiko, har stor betydning for samfunnet eller er av stor interesse i nasjonal sammenheng. Som eksempler kan nevnes oljenæringen, oppdrettsnæringen, byggebransjen og ernæring. Dette har igjen ført til at institusjoner som utdanner arbeidere innen disse fagfeltene er avhengige av at elevene får opplæring i hvordan kvalitetssystemer fungerer i praksis, eller så er utdanningsprogrammet underlagt krav til kvalitetsstyring fra sentralt hold. I Nordland fylkeskommune finnes det opplæring innen nautisk og maskin på maritim fagskole. Disse fagskolene har gjennom sentralt lovverk pålegg om å ha kvalitetssystemer som de drives etter hvor Sjøfartsdirektoratet stiller krav til dem. I tillegg finnes Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT) som har som mål å sikre kvaliteten i norsk høyere utdanning. Kvalitetsarbeid er også etter hvert kommet sterkere inn i den videregående skolen blant annet gjennom nasjonale prøver og tilsvarende vurderinger eller tester som er pålagt fra nasjonalt hold. Dette åpner igjen døren for resultatstyring, sammenligning og kategorisering av skolene i forhold til hvor attraktive de er. I samfunnet generelt ser vi nå større fokus på det som arbeid som kan knyttes til kvalitet og dokumentasjon, og dette har også nå kommet sterkere inn i skoleverket. Deler av den videregående skolen som ikke er pålagt kvalitetssystemer begynner å gjøre forsøk med innføring av dette. Dette kommer i takt med et økende dokumentasjonskrav administrativt og også et økende fokus på sikkerhet i elevens hverdag.

1.1 Interesse

Vi som arbeider innen videregående skole ser at det brukes mye ressurser på dette feltet og stiller oss spørsmål om hva som egentlig er bakgrunnen for oppblomstringen av kvalitetsarbeid og forskjellige sertifiseringer i utdanningen. Det er ikke tvil om at de som har satt i gang dette arbeidet har hatt gode tanker og visjoner om hvordan dette systemet skulle hjelpe ansatte og elever i hverdagen. Den maritime fagskolen har hatt sitt kvalitetssystem i full drit over flere år og vi kjenner litt til hvilke utfordringer dette kan gi. Gjennom dette arbeidet er det ønskelig å forsøke å finne ut om innføring av kvalitetsstyringssystemer i de resterende delene av fylkeskommunen har noen effekt på det arbeidet som skjer på de laveste

nivåene i skolen, i betydning i klasserommene. Vi tenker oss at et kvalitetssystem i skoleverket bør ha som hensikt å være med å heve kvaliteten for elevene. Hvis det skulle vise seg at dette har en effekt på elevers skolehverdag så vil det også være lettere å få slike systemer implementert i organisasjonen.

1.2 Legitimering og aktualisering

Nordland fylkeskommune har brukt og bruker veldig mye ressurser på innføring av et kvalitetssystem i alle videregående skoler i Nordland og da med utgangspunkt i elevenes arbeidsmiljø. Men er det noe som tilsier at ikke dette systemet også skal kunne knyttes opp mot prosesser som påvirker elevers læring? Man snakker stadig om kvalitetsvurdering i grunnopplæringen gjennom de nasjonale prøvene og den internasjonale testingen som PISA og TIMMS. Siden det årlig settes av betydelige summer til dette arbeidet vil det være interessant å finne ut hva man forventer skal være resultatet av denne ressursbruken. Tidligere forskningsarbeider har gjerne knyttet seg opp mot kompleksiteten i forholdet mellom skoleeier og rektor (Mæland and Sparrman, 2014), lønnsomhet av kvalitetsstyring (Davydova, 2010) eller som fokus på nasjonale kartleggingsprøver og internasjonale undersøkelser med fokus på resultatvurdering. Det kan være at systemet fungerer som et rent organisatorisk system som egentlig ikke gir noen effekt bortsett fra at vi har grunnlag for å dokumentere en del ting fra skolens indre liv, eller det kan være at systemet til sist er tenkt å ha en effekt på hver enkelt elevs skoledag gjennom forbedring av hvordan skolehverdagen oppleves. Begge disse ytterpunktene kan sikkert forsvares, men det vil være veldig forskjellig hvordan det oppfattes hos ledelsen og de ansatte ved skolene i forhold til hvor mye ressurser som er satt inn. Motivasjonen for å arbeide med temaet er å se om det faktisk har noen effekt på lærer/elev nivå i klasserommet eller hva som eventuelt må til for at det skal kunne ha en effekt der. Dette vil vi gjøre ved å sammenligne den maritime fagskolens sertifiserte kvalitetssystem med det kvalitetssystemet som er under utvikling i resten av den videregående skolen. Vi vil forsøke å belyse hvordan organisasjonen rundt kvalitetsstyring er bygget opp og hva det er i organisasjonen som fremmer eventuelt hemmer effekten av kvalitetsstyringen. Gjennom dette arbeidet ønsker vi å flytte fokus fra ledelsen i organisasjonene som gjerne har hatt hovedfokus i tidligere forskning, og ned til brukerne som i denne sammenhengen tilsvarer elevene.

1.3 Problemstilling

Gjennom vårt arbeid ønsket vi å se på problemstillingen «Hvordan kan kvalitetsstyring påvirke elevenes hverdag i den videregående skolen?». Selv om ikke alle forskningsspørsmål knytter seg direkte til elever så har vi en antakelse om at kvalitetssystemets plass i forhold til organisasjonsstruktur og organisasjonskultur vil kunne ha en direkte eller indirekte effekt på elevenes hverdag.

Relevante forskningsspørsmål tilknyttet problemstillingen vil kunne være:

- I hvilken grad føler ansatte eierskap og har kjennskap til mål og strategier etablert av ledelsen?
- Er organisasjonskulturen med å fremme bruken av kvalitetssystemet slik at mulige effekter av kvalitetsstyringen blir synlige?
- Kommer informasjon om kvalitetsstyring frem til lærere og elever og får det påvirkning på hva som skjer i klasserommet?
- Hvordan kan kvalitetsstyring direkte eller indirekte påvirke læring eller arbeidsmiljø hos elever?
- Blir prosedyrebruken bedre og mer strukturert med hjelp av rammene i kvalitetssystemet?

Gjennom våre forskningsspørsmål stiller vi spørsmålstegn ved hensikten med kvalitetsstyringen. Vi håper også å kunne bidra med noen forslag til hvordan systemene kan tilpasses slik at de vil ha mulighet til å skape en større effekt hos elevene.

2 Litteraturgjennomgang

I litteraturgjennomgangen vil vi se på hva som kjennetegner kvalitetsstyring. Her støtter vi oss til litteratur fra Standard Norge. De har utviklet ISO-familien for norske forhold (Standard, 2010) som gir retningslinjer for hvordan et kvalitetssystem bør bygges opp, hva det bør inneholde og hvordan det bør revideres. I tillegg vil vi ta en gjennomgang av de mest omfattende sertifiseringsordningene som den maritime fagskolen er pålagt utenfra (DNV, 2012, NOKUT, 2013, Sjøfartsdirektoratet, 2013) og hva det betyr for skolen, samt hvordan kvalitetssystemet for de videregående skolene er oppbygd. Når det gjelder organisasjoners oppbygning og organisasjonslæring vil vi nok støtte oss til henholdsvis Jacobsen and Thorsvik (2013) og Roald (2010).

2.1 Kvalitetsstyring

2.1.1 Hva menes med kvalitet?

Kvalitet som begrep er mye brukt i daglig tale. Når folk som ikke er inne i fagområdet som omhandler kvalitet uttaler seg så har begrepet ofte et subjektivt innhold. Man snakker gjerne om kvalitet i forbindelse med hva man forventer av et produkt. Og «kvaliteten» kommer gjerne frem kun når man sammenligner med andre tilsvarende produkter.

De aller fleste har preferanser når det for eksempel kommer til bilkjøp. Man foretrekker gjerne enkelte bilmerker fremfor andre fordi de oppfyller bestemte preferanser som kjøper har. Det kan være bilmerke, utseende, pris, motorstørrelse, driftskostnader eller lignende. Og de fleste av disse preferansene er subjektive og er forskjellige fra person til person. Dersom kvalitet skulle defineres på denne måten ville det være umulig å holde et nivå som var enhetlig og som kunne defineres ut fra fastsatte kriterier. Dette ville også medført at kvalitet ville vært umulig å måle objektivt.

Norsk Standard har gjennom sitt arbeid og sin ISO 9000 definert kvalitet som i hvor stor grad et objekt oppfyller de krav som er gitt til produktet på forhånd (Standard, 2006). Det vil bety at uavhengig av bilmerke og hva man eventuelt foretrekker. Dersom bilen innfrir de spesifikasjoner det står den skal gjøre så er kvalitetskravet oppfylt. Man snakker derfor ikke om god eller dårlig kvalitet.

2.1.2 Kvalitetssystem og kvalitetsstyring.

Kvalitetsstyring kan ha flere formål innen en organisasjon. Man kan bruke kvalitetsstyring som en måte å sikre at man får ut det resultatet man ønsker. Gjennom internasjonale, nasjonale eller lokale bestemmelser for hvordan aktiviteter skal gjennomføres har man systemer som går inn og kontrollerer det som blir gjort. Mye av disse systemene baserer seg på at deler av aktivitetene skal dokumenteres skriftlig. Både gjennom rutiner som forteller oss hvordan aktiviteter skal gjennomføres, men også dokumentasjon på resultater under eller etter gjennomført aktivitet. For at et slikt system skal fungere optimalt er det viktig å få en forståelse av hvor i prosessene man bør inn å kontrollere kvalitet.

Når vi snakker om kvalitet er det mange begreper som omtales og som kan være ukjente. Kvalitetsstyring er definert som en måte å styre og koordinere aktiviteter i en organisasjon på med hensyn på kvalitet (Standard, 2006). Kvalitetssystemet er i denne sammenhengen

egentlig bare et verktøy for å ha kontroll på rutiner og dokumentasjon som er knyttet opp mot dette arbeidet. Standard Norge har gjennom sin ISO-familie, som er en anerkjent internasjonal standard, laget både veiledere som skal være til hjelp i kvalitetsstyringen, men også kravstandarder som kan brukes til sertifisering. På en generell basis ifølge ISO 9001:2008 (Standard, 2008) har man satt opp en liste over hva et kvalitetssikringssystem bør inneholde.

2.1.3 Forskjellige typer kvalitetssystemer.

2.1.3.1 Ikke sertifiserte kvalitetsstyringssystemer.

Det at en bedrift har et kvalitetssystem er i utgangspunktet ikke noe forsikring om at de har kvalitet på hva de gjør. Den videregående skolen i Nordland fylkeskommune er et godt eksempel på et ikke-sertifisert kvalitetssikringssystem. Kvalitetsstyringssystemet til Nordland fylkeskommune er basert på en mal fra ISO 9001. I denne malen har man så inkludert Internkontrollforskriften og IK-mat. I tillegg arbeides det med å implementere Opplæringslovens paragrafer i systemet. Her har fylkeskommunen selv gått inn og sagt hvilke elementer systemet skal inneholde.

Et utgangspunkt for oppstart av det som kalles et kvalitetssystem kan være behovet for å organisere kravene som stilles i Internkontrollforskriften som er obligatorisk for de fleste bedrifter (Administrasjonsdepartementet et al., 2004). Og som tidligere sagt så er kvalitetssystemet kun et verktøy for å holde orden på krav og retningslinjer som er pålagt eksternt eller internt. Formålet med Internkontrollforskriften er stille krav til bedrifter som fremmer forbedringsarbeidet innen arbeidsmiljø og sikkerhet, forebyggende arbeid innen helsefare og miljøforstyrrelser og vern av ytre miljø mot forurensing.

Internkontrollforskriften stiller krav innenfor åtte hovedområder. Disse åtte områdene er delt inn i to ettersom om de krever skriftlig dokumentasjon eller ikke.

Av bestemmelser som ikke trenger skriftlig dokumentasjon er krav om at lover og forskrifter som gjelder for bedriften skal være tilgjengelig, man skal sørge for at de ansatte har tilstrekkelig kunnskap om helse, miljø og sikkerhetsarbeid og den stiller krav til medvirkning fra arbeidstakere. Bestemmelser som krever dokumentasjon er fastsettelse av mål for helse, miljø og sikkerhet, oversikt over organisasjonen som viser ansvar og myndighet HMS-arbeidet, man skal kartlegge farer og risiko gjennom risikovurderinger og tilhørende tiltaksplaner, man skal ha rutiner for å forebygge å avdekke mangler i forhold til krav i lovverket tilknyttet helse, miljø og sikkerhet og man skal kontrollere og gjennomgå systemet for å sikre ønsket funksjon.

2.1.3.2 Sertifiserte kvalitetsstyringssystemer

Snakker man om kvalitetsstyring i videregående utdanning og i fagskoler så er det to helt forskjellige verdener. På maritim fagskole har man nasjonale krav som må oppfylles for at fagskolene skal få lov å utdanne styrmenn og maskinister. Sjøfartsdirektoratet er det nasjonale organet som setter krav til hvordan fagskolene skal organiseres. De stiller krav som går direkte på utdanningen, men også krav til at utdanningen skal ha et kvalitetssystem som er sertifisert etter en standard fra et tredjeparts akkreditert sertifiseringsorgan som for eksempel Det Norske Veritas GL. Det at man er et akkreditert sertifiseringsorgan betyr at man har lov til å sertifisere andre bedrifter etter bestemte standarder man er akkreditert etter. For å bli akkreditert sertifiseringsorgan må man søke å godkjennes av Norsk Akkreditering. Som akkreditert sertifiseringsorgan vil man følges opp tett av offentlige organer for å sjekke at man oppfyller krav fra Norsk Akkreditering. Man kan akkrediteres innen fire forskjellige områder. Dette er laboratorier, inspeksjon, verifikatører og sertifisering. I denne oppgaven ligger fokuset på sertifisering av kvalitetssystemer.

2.1.4 Forskjellige sertifiseringssystemer og sertifiseringsorganer.

Det finnes mange forskjellige sertifiseringsorganer og sertifiseringsstandarder. Som akkreditert sertifisør kan man søke om å sertifisere etter andres standarder som man søker godkjenning for eller standarder man har utviklet selv.

Vi vil her ta for oss ISO-familien litt mer grundig enn de andre siden den er den mest kjente av disse.

2.1.4.1 ISO-familien

ISO-familien er en internasjonal standardsamling som baserer seg på sertifisering av kvalitetssystemer innen forskjellige retninger, og er kanskje den mest kjente kravstandard innen bransjer som benytter seg av dette verktøyet. Mens ISO 9001:2008 er en kravstandard for hvordan man kan bygge opp et kvalitetssystem så er ISO 14000 en miljøstandard med helt andre typer krav. ISO 9001 er en internasjonalt anerkjent standard og er derfor ofte i bruk hos bedrifter som har eller kan tenke seg å få et internasjonalt marked.

ISO 9001 legger ingen føringer på hvordan man skal oppfylle krav men sier klart fra hva som er minimumskravene som skal oppfylles til et kvalitetssystem. Men i denne standardgruppen har man også ISO 9004 som er en veiledning til hvordan et kvalitetssystem kan bygges opp. ISO 9001 stiller i utgangspunktet kun krav om seks prosedyrer.

Den stiller krav om prosedyrer rundt dokumentstyring. Det betyr at man skal ha en prosedyre som forklarer hvordan dokumenter skal godkjennes, hvordan de kan identifiseres og hvordan man skal endre dem for så å godkjenne på nytt slik at man unngår å bruke gamle prosedyrer som ikke er gyldige.

Man skal ha en prosedyre som sikrer kontroll med registreringer. Registreringer som sikrer at bedriften er i overensstemmelse med kvalitetssystemet skal oppbevares.

Man skal ha prosedyre som beskriver hvordan interne revisjoner skal foregå. Det betyr at man skal ha en plan som sier noe om hvor ofte systemet skal kontrolleres og hvilke deler av systemet som skal kontrolleres hver gang.

Bedriften må ha en prosedyre som sier noe om avviksbehandling. Her skal man ha et system som sørger for at avvik identifiseres og følges opp. Prosedyren skal her si noe om hvordan dette er tenkt gjort.

Man skal også ha prosedyrer om korrigerende tiltak. Korrigerende tiltak er et resultat av identifisering av avvik. Når et avvik er identifisert er poenget å finne rotårsaken slik at man kan sette i gang tiltak som hindrer dette avviket i å oppstå igjen. Da har man laget et korrigerende tiltak.

Den siste prosedyren går på forebyggende tiltak. Dette er tiltak som settes i verk før man har fått noen avvik innen område. Hovedmålet med disse tiltakene er å hindre at et avvik innen området i det hele tatt oppstår.

2.1.4.2 Miljøfyrtårn

Dette er en norsk sertifiseringsordning som fokuserer på miljø og lønnsomhet. Det har ikke så mye med fokuset på denne oppgaven å gjøre, men vi vil nok komme innom det siden det er en sertifiseringsordning som er på vei inn i fylkeskommunen. Den er gjerne sett på som en ganske enkel løsning siden den ikke stiller så mange krav til systemet som er rundt. Men til gjengjeld så stiller den krav til områder hvor det er mulig å tjene penger samtidig som man sparer miljøet. Man ser gjerne på Miljøfyrtårn som en lettere utgave av ISO 14000, og en standard som er aktuell å sertifiseres innen dersom man kun opererer på det nasjonale markedet.

2.1.4.3 Sjøfartsdirektoratet

Dette er myndigheten som er ansvarlig for den maritime utdanningen. Disse er ute på enhetene og sertifiserer dem etter STCW-konvensjonen. Sertifiseringen etter STCW skjer i henhold til emneplanen i de forskjellige fagene.

Kravene i disse standardene går direkte på sporbarhet av aktiviteter innenfor spesifikke fagområder slik at man sikrer kvaliteten på utdanningen. Hovedgrunnen er at den maritime næringen skal være sikre på at studentene har tilegnet seg den kunnskapen de må ha for å inneha stillinger med det ansvaret som medfølger. I tillegg til dette har enkelte institusjoner valgt å sertifisere seg etter standarder fra eksterne akkrediterte sertifiseringsorganer. Det er ikke alltid et krav om at dette må gjøres, men det sendes et signal til omgivelsene om at kvalitet tas alvorlig.

I tillegg til at Sjøfartsdirektoratet er ute å sertifiserer selv så krever de at skolene skal ha et kvalitetssystem som er sertifisert etter et tredjeparts akkreditert sertifiseringsorgan.

2.1.4.4 DNV

DNV er ofte bruk som et tredjeparts sertifiseringsorgan siden disse er akkreditert gjennom Norsk Akkreditering. DNV har utarbeidet en egen standard som de bruker når de skal sertifisere kvalitetssystemene ved de maritime fagskolene og sikkerhetssentrene (DNV, 2012).

2.1.4.5 NOKUT

NOKUT (Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen) er et organ som ligger under Kunnskapsdepartementet og har en tilsynsrolle ovenfor den norske høyere utdanningen, deriblant fagskolene gjennom fagskoletilsynsforskriften (NOKUT, 2013). Oppgaven til NOKUT ovenfor maritime fagskoler er å sjekke at norsk maritim utdanning overholder kravene satt av nasjonale myndigheter. NOKUT er selv ute på utdanningsinstitusjonene med jevne mellomrom for å revidere etter gjeldende emneplaner.

2.1.5 Revisjon av kvalitetsstyringssystemer.

Har man et kvalitetsstyringssystem hvor man forteller omverdenen hvordan man skal gjennomføre aktiviteter og hvilke målbare resultater man setter seg så vil det være naturlig at man revideres for å sjekke om man har nådd de målene man har satt seg. I og med at man har detaljerte beskrivelser medfører dette at det er ganske enkelt å gå inn å sjekke om det man sier blir gjort faktisk gjøres. Dette skjer gjennom kvalitetsrevisjon av aktiviteter. Her er det enten interne revisorer eller eksterne firmaer som kommer inn og ser etter om aktiviteter blir gjennomført slik det er beskrevet eller pålagt. Om man reviderer deler av systemet eller hele systemet er avhengig av hva målet for den bestemte revisjonen er. I slike revisjoner vil det i tillegg til å se på det som er dokumentert også bli lagt vekt på hvor godt implementert systemet er hos ansatte. Med det menes hvor godt kjent de er med kvalitetssystemet og om

holdninger hos ansatte gjenspeiler det som blir sagt i kvalitetssystemet. I det maritime fagskoletilbudet er det å bestå revisjoner en forutsetning for å få lov å utdanne personell

2.2 Organisasjonsstruktur

Vi vil i dette avsnittet se på hvordan organisasjonsstrukturen er oppbygget i den videregående skolen og den maritime fagskolen, samt hvilken plass kvalitetssystemet har i organisasjonen.

2.2.1 Oppbygning av organisasjonsstrukturen.

Hvilken type organisasjonsstruktur som velges er viktig for den videre utviklingen av organisasjonen. Valg av organisasjonsstruktur går ikke bare på hvordan et organisasjonskart skal oppbygges, men også på hvordan myndighet skal delegeres nedover i organisasjonen og hvordan grupperinger som skal etableres (Jacobsen and Thorsvik, 2013). I arbeidet med valg av organisasjonsstruktur kommer man innom to dilemmaer. Ett av disse er valget mellom mangfold eller enhet. Dagens arbeidsmarked har et press mot økende spesialisering og påfølgende arbeidsdeling. En slik struktur vil føre til en mer fragmentert organisasjon som blir vanskeligere å styre. Samtidig vil man også komme inn på dilemmaet om man ønsker fokus på stabilitet og forutsigbarhet eller innovasjon og fleksibilitet. En stabil organisasjon vil lettere kunne styres av rutiner og prosedyrer siden arbeidsoppgaver og resultater er forutsigbare. Dette vil igjen føre til økt effektivitet i organisasjonen. Samtidig må organisasjonen være såpass smidig at den kan tilpasse seg endringer i omgivelsene.

2.2.2 Spesialisering.

Spesialiseringen i en organisasjon vil kunne skje både på individ og gruppenivå. Spesialisering på individnivå er gjerne knyttet opp mot diskusjonen om hvor stor variasjon i arbeidsoppgaver som skal knyttes opp mot en stilling. Det beste eksempelet her på lav variasjon i arbeidsoppgaver og høy spesialisering er samlebåndsarbeidet. Et typisk arbeid i en undervisningsinstitusjon er vanligvis så mangfoldig og utfordrende på forskjellige nivåer at denne diskusjonen ikke kommer opp.

Når det gjelder spesialisering på gruppenivå kan dette gjøres på flere måter. Man kan gruppere med hensyn til funksjon eller marked. Med en funksjonsbasert gruppering så vil fokuset være på å samle folk med samme kunnskap i grupper. Dette vil kunne gjøres på lavt nivå i organisasjonen gjennom at undervisningspersonale med samme fagområder settes på

samme arbeidsrom. På denne måten får man forskjellige faggrupper i organisasjonen som kan samarbeide innenfor sine fag og lære av hverandre. En markedsbasert gruppering er mer vanlig høyere opp i organisasjonen. Alle skoler er delt inn i avdelinger som samler de fagene som hører til i en bestemt studieretning. For eksempel så er alle spesifikke fag knyttet til ett bestemt yrkesfag under samme avdeling, mens fag knyttet til et annet utdanningsprogram ligger under en annen avdeling. Dette er en naturlig gruppering som de fleste skoler bruker. Her har man fokus på å samle de som henvender seg til de samme brukergruppene. Det samme kan man gjøre på lavere nivå, men det er kanskje ikke så utbredt. Enkelte skoler har valgt å ikke sette undervisningspersonalet sammen i faggrupper, men å heller samle dem slik at alle som underviser i en klasse eller på ett trinn deler arbeidsrom. Det betyr at man ikke får den faglige samarbeidet mellom klassene i sitt spesielle fag, men at man kan etablere samarbeid på tvers av fag innen samme elevgruppe.

2.2.3 Koordinering

Når store operasjoner skal innføres i en organisasjon vil det være behov for å dele denne inn i mindre deler. Dette igjen vil føre til et behov for koordinering av arbeidet. Det finnes flere metoder for å koordinere arbeidet i en organisasjon. Hvilken metode organisasjonen velger er avhengig av hvordan organisasjonen er bygget opp. Store organisasjoner med stor horisontal differensiering vil ofte ha større behov for å koordinere oppgaver. Vi skal her ta for oss de måtene for koordinering som er mest utbredt i Fylkeskommunen.

En vanlig måte å koordinere på er å innføre et hierarki i organisasjonen. Her vil man samtidig som man tillegger ansvar også legge til rette for kontroll og overvåkning gjennom rapportering. Her skjer koordineringen gjennom direkte ordre. Det er her knyttet en begrensning på hvor mange personer man kan klare å koordinere å ha oversikt over på en gang. Dette vil igjen føre til et behov for å opprette nye administrative nivåer. Fordelen ved å benytte denne type koordinering er at man kan gi klare signaler om hva man ønsker og man kan ha god kontroll på hva som skjer.

Andre metoder som er veldig aktuelle når vi snakker om kvalitetsstyring er standardisering av forskjellige faktorer. Dette kan skje gjennom standardisering av arbeidsoppgaver, resultater og normer. Standardisering av arbeidsoppgaver har som mål å få folk til å gjøre ting på samme måte, som igjen vil øke sannsynligheten for at resultatene blir de samme. Dette gjøres gjerne gjennom etablering av prosedyrer eller rutiner. Dette vil skape forutsigbarhet og mindre usikkerhet om hvordan oppgaver skal utføres i organisasjonen. Det vil også gjøre det

lettere for nye kollegaer som kommer utenifra å sette seg inn i hvordan oppgaver gjennomføres i organisasjonen. Samtidig som standardisering av arbeidsoppgaver gjør arbeidet mer forutsigbart vil det også bremse muligheten for fleksibilitet og omstilling, samtidig som det er lite hensiktsmessig i uforutsette situasjoner og passivisere arbeidstakerne i organisasjonen.

Gjennom standardisering av resultater setter organisasjonen opp måldokumenter for hvor man ønsker å komme. Dette vil ofte oppfattes som mindre rigid enn standardisering av arbeidsoppgaver, siden dette i hovedsak har fokus på hvor vi skal ende opp, og ikke så mye på hvordan vi kommer dit. Det betyr at det åpner for at arbeidstakere selv kan benyttes seg av sine sterke sider og legge opp prosessen slik som den enkelte ønsker så lenge man kommer frem til resultatet som er satt.

Den siste tiden har standardisering av normer blitt mer aktuelt for organisasjoner. Dette sier noe om hvordan man ønsker at ansatte skal opptre. Dette igjen vil være med å legge føringer på hva i organisasjonen som er viktig og hva man kan la være. En forutsetning for å gjennomføre dette er et kontinuerlig fokus på holdningsskapende arbeid. Fordelen med en slik standardisering vil føre til en sterk organisasjonskultur som er med å trekke bedriften i den retningen vi ønsker. Ulempen kan være utviklingen av subkulturer i organisasjonen.

2.2.4 Hvordan er med å påvirke organisasjonsstrukturen?

Når man har snakket om struktur så har man gjerne sett det i sammenheng med strategien i organisasjonen (Jacobsen and Thorsvik, 2013). Man har først etablert en strategi og så har man funnet frem til en struktur som underbygger strategien. Men man kan også se på struktur som noe som formes av trekk som organisasjonens størrelse, alder, oppgave og omgivelser og menneskene som arbeider i organisasjonen.

La oss først se på forholdet mellom struktur og strategi. I følge Jacobsen and Thorsvik (2013) kan man dele organisasjoner opp i fire med påfølgende strukturer og tilhørende strategier (Tabell 2-1). Utgangspunktet for tabellen er at en strategi ikke vil lykkes hvis ikke den understøttes av strukturen i organisasjonen (Blake et al., 1968). Her tenker man seg at strukturene er satt for å på best mulig måte kunne fremme strategien som er lagt for organisasjonen. Denne strategien kan fremme kostnadseffektivitet, innovasjon, differensiering eller diversifisering jmf Tabell 2-1.

Denne tradisjonelle tankegangen støtter seg på to punkter. Det første er at det er strategien som er årsak til strukturen og ikke omvendt (Yukl, 2013). Dette blir ofte begrunnet med at

folk som arbeider innenfor en bestemt struktur gjerne får preferanser for en bestemt strategi. Det hevdes av det samme synet at de som finner den beste kombinasjonen mellom strategi og struktur også vil være mer konkurransedyktige enn de som eventuelt har et dårligere samsvar. Problemet med dette tankesettet er at man får en antakelse om at en bestemt strategi kun kan understøttes ved en bestemt struktur.

Tabell 2-1: Sammenhenger mellom struktur og strategi (Jacobsen and Thorsvik, 2013).

Konfigurasjon	Strukturelle trekk	Strategi
Enkel struktur (entreprenør, organisasjon).	Sentralisert, svak horisontal arbeidsdeling, liten teknostruktur og støttefunksjon, lite formalisering.	Differensiering – fokus på en nisje eller et spesielt produkt eller en spesiell tjeneste
Maskinbyråkrati	Sentralisert, sterk horisontal og vertikal arbeidsdeling, stor teknostruktur, sterk formalisering	Kostnadslederskap – produsere med lavest mulig kostnad
Ad-hoc-krati	Desentralisert, svak horisontal og vertikal arbeidsdeling, liten teknostruktur og støttefunksjon, lite formalisering, mange tverrgående forbindelser	Innovasjon – være først ute med det siste
Divisjonalisert struktur	Desentralisert, oppdelt i selvstendige divisjoner, liten teknostruktur og støttefunksjon på konsernnivå, sterk standardisering av resultat	Diversifisering – tilby flere ulike produkter/tjenester til forskjellige markeder

Kritikere av dette synet sier at man ofte blander struktur og funksjon. En viss strategi behøver visse funksjoner knyttet til seg. Disse funksjonene kan man derimot tilegne seg gjennom forskjellige typer strukturer.

Hvordan kan så de ulike strukturelle trekkene formes av andre faktorer i organisasjonen? De som kritiserer den rigide formen presentert over ser gjerne på andre faktorer som også kan ha betydning for strukturen, men hvor strategien er en av flere faktorer.

Størrelsen på organisasjonen er en faktor man antar har betydning for strukturen. En økende størrelse fører til et behov for en sterkere vertikal og horisontal differensiering. Med det mens

at man gjerne får organisasjonen oppdelt i forskjellige avdelinger med hver sine arbeidsfelt og dermed også flere hierarkiske nivåer. Dette er sånn som det gjerne oppfattes på de større videregående skolene. Her medfører også størrelse at man gjerne har flere utdanningsretninger som opptrer som egne avdelinger. Dette medfører ofte større antall spesialister i organisasjonen. Med økende størrelse kommer også en økende vekt på at ting må gjøres likt i form av retningslinjer og rutiner. I større organisasjoner får man mindre kontakt med hverandre og behovet for felles rutiner for å sikre en enhetlig væremåte er ofte tilstede som nevnt når vi belyste koordinering (2.2.3).

Hvilke oppgaver en organisasjon skal utføre vil også være førende på hvilke struktur som velges. Strukturen ser ut til å formes i hovedsak av muligheter for standardisering og avhengigheten mellom deloppgavene i organisasjonen. Standardisering er muligheten for å få enkelte oppgaver i organisasjonen gjort enhetlig. Dette er avhengig av forutsigbarheten i oppgaven og hvor godt kjent oppgaven er. Har man en god forutsigbarhet og forståelse av oppgaven så kan man anta at den egner seg godt for standardisering. Oppgaver som egner seg for standardisering vil kunne styres gjennom rutiner og prosedyrer. Organisasjoner med stor mulighet for standardisering er også avhengige av en stor teknostruktur som kan utvikle og revidere rutiner for bruk i organisasjonen. Så fort oppgaven kan gjennomføres på flere måter for å nå målet eller vanskelig å forutsi så vil standardisering være vanskelig å gjennomføre. Når man har valget mellom flere metoder, så vil gjerne hvilke metode man velger være situasjonsavhengig. I skolen så opplever man stadig i undervisningssituasjonen at samme undervisningsopplegg gir forskjellige resultater på forskjellige elevgrupper. Her vil man på flere områder forsøke å unngå standardisering slik at man kan tilpasse undervisningen til elevgruppen og på den måten komme frem til omtrent samme resultat. Manglende mulighet til å standardisere oppgaver vil så igjen føre til en økende desentralisering av strukturen.

Når vi har en organisasjon som skolen som er vanskelig å standardisere på en del områder så vil makten desentraliseres gjerne ned på lærernivå. Dette vil kunne føre til en økt spesialisering (2.2.2) og hvordan undervisningen skjer vil gjerne være tilpasset hvilken elevgruppe man har på generell basis og hvilket programområde man underviser på. En naturlig ting å gjøre som det også legges mye vekt på i dagens skole er å få tilpasset fellesfag til de yrkesfagene det undervises i. Med det menes at fag som norsk, matematikk og andre forsøkes vinklet slik at de gir mening på det programområdet det undervises på. Dette vil gjøre at undervisningen i det samme stoffet kan foregå ganske forskjellig på to forskjellige programområder selv om det er samme lærer som gjennomfører timene. Dette betyr også at

skoledagen bør legges opp slik at det øker muligheten til gjensidig tilpasning. Man unngår å forsøke å styre det som skjer i klasserommet direkte med rutiner, men åpner heller for å legge inn tider hvor lærere har mulighet til å møtes å utveksle ideer og erfaringer fra undervisningen. Desentralisering av makt vil også føre til at de menneskene som arbeider der må ha kompetanse til å bruke den makten de har fått. Dette fører til ansettelse av høyt kompetente mennesker i organisasjonen. Gjennom ansettelse av høyt kompetente mennesker og økende ansvar nedover i organisasjonen så øker man også betydningen av disse medarbeiderne.

På samme måte så vil også høyt kompetente mennesker som føler en tilfredsstillelse av å styre oppgavene sine selv å ta avgjørelser om hvordan oppgaver skal løses gjerne være skeptiske til standardisering av arbeidet. Det kan ofte bli oppfattet som mistillit til arbeidet de gjør og en tvangstrøye når det kommer til utførelsen av arbeidet.

2.3 Organisasjonskultur

Vi skal her se på hva som menes med organisasjonskultur og enkelte trekk som kan gjenkjennes i organisasjonskulturen i videregående skoler.

2.3.1 Hva er organisasjonskultur?

Når man skal beskrive hva organisasjonskultur er kan man bruke definisjonen til Schein (1985).

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

Schein påpeker flere elementer som er viktige poenger om organisasjonskultur. Han sier at det gjelder for en gruppe i organisasjonen og at denne gruppen deler de grunnleggende antakelsene. Samtidig sies det at kulturen i denne gruppen er basert på læring. Kulturen i gruppen kan endres etterhvert som forutsetningene endres. Det at kulturen opprettholdes så lenge den oppfattes som riktig sier oss at den med jevne mellomrom testes av omgivelsene

hvor man da får tilbakemelding på om den stemmer med omgivelsenes oppfatninger. Mye av grunnen til at slike kulturer opprettholdes med utskiftninger i ansatte er at nye som kommer inn i organisasjonen også blir opplært i den gjeldende kulturen. Når nyansatte ankommer vil de først få en føling med hvilke uskrevne regler som gjelder i kulturen de blir en del av. Som en ny i organisasjonen er det viktig å finne sin plass og å prøve på best mulig måte å passe inn i de mønstrene som allerede finnes i organisasjonen.

Mens organisasjonsstruktur er skriftliggjort er organisasjonskulturen basert på antakelser i organisasjonen. Man kan dele disse inn i tre nivåer. De grunnleggende antakelser er kjernen i kulturen og er antakelser som vi tar for gitt at er sant. Disse antakelsene blir vurdert som sanne i organisasjonen siden de kommer fra en felles tolkning gjort av sosiale grupper i organisasjonen. De er derfor veldig vanskelige å endre. Når nye personer kommer inn i gruppen vil de gjennom sosialisering fortløpende få overført de antakelsene som kulturen mener er de riktige måtene å opptre på og hva som er riktig å mene i diverse sammenhenger. Hvordan man forholder seg til disse antakelsene vil så bli bestemmende for hvilken plassering man får i den nye gruppen. Disse antakelsene vil igjen reflekteres i verdier og normer, som igjen kommer til uttrykk i organisasjonen gjennom artefakter som verbale og atferdsmessige uttrykk.

2.3.2 Effekt på adferd.

Man antar at organisasjonskultur har effekt på adferd og gjennom dette kan ha effekt på organisasjonens suksess. I følge Jacobsen and Thorsvik (2013) kan organisasjonskulturen påvirke adferden på fem måter. En viktig del i en organisasjon er felleskap og tilhørighet. Har man et godt nettverk som man føler tilhørighet til så vil man også føle trygghet gjennom en kultur hvor alle tenker relativt likt. Dette vil ha en direkte betydning for trivsel på arbeidsplassen og dermed være med å redusere sykefraværet i organisasjonen. Dette kan skapes eller opprettholdes gjennom at man oppretter faste møteplasser for forskjellige enheter innen organisasjonen. I den videregående skolen kan det bety møter både på avdelingsnivå og på fagnivå innad i avdelingene. Man ser også at de forskjellige avdelingene oppretter egne rom hvor man møtes i lunsjen eller at de forskjellige fagene har mer eller mindre faste bort på personalrommet.

En annen faktor er motivasjon. Dersom man gjennom kulturen får en oppfatning av at alle i bedriften er interessert i å arbeide mot det samme målet, så vil ofte motivasjonen til å yte ekstra til hver ansatt øke. Man vil ikke være den ene som ikke fokuseres på det de andre

mener er viktige områder. Samtidig er det lettere å gjøre som man vil og bryte med rutinene dersom man ser at andre gjør det helt forskjellig.

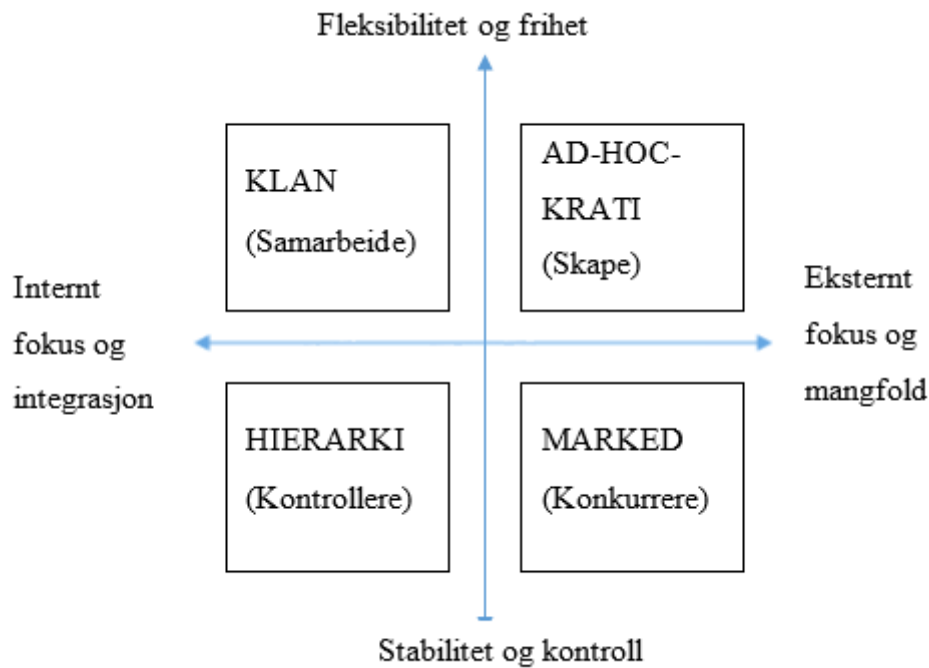
I en sterk organisasjonskultur vil man kunne forvente at ansatte gjør det som er tenkt gjort i forskjellige enheter, eventuelt ikke blir gjort hvis kulturen er etablert på tvers av ønskene til ledelsen. Et resultat av at ting blir gjort vil føre til at den ansatte får tillitt fra lederne i organisasjonen. Med tillitt følger faktorer som lojalitet, ærlighet og pålitelighet. Dersom en leder har tillitt til deg så vil man anta at du er lojal til det som blir bestemt og at du er pålitelig og ærgjerrig på egne vegne og gjør det som er i den beste interesse for organisasjonen. Dette vil igjen føre til at organisasjonen slipper å bruke mye ressurser på etterprøving og kontroll av det som blir gjort. Dette vil igjen ha en positiv tilbakevirkende kraft til motivasjonen for arbeidet. Dersom kulturen er sterk og man kan anta at alle gjør det de skal, så vil behovet for kontroll minke.

Av økende tillitt og fellesskap så følger også økende samarbeid. Det er enkelt å samarbeide om og koordinere aktiviteter mellom et fellesskap som har tillitt til hverandre. Man skaper også et gjensidig avhengighetsforhold hvor andre er avhengig av at du gjør din del av arbeidet akkurat som du er avhengig av at andre gjør sin del. Og gjennom tillitt så slipper du å bruke energi på å bekymre deg for om det blir gjort. Økt samarbeid kan også føre til et felles språk som gjør koordinasjon innad i gruppen lettere.

Kulturen i en organisasjon kan være styrende for hva som er passende adferd når man representerer organisasjonen og da kanskje spesielt utad. Kulturen kan legge føringer på normer og verdier som tillegges vekt når en oppgave skal utføres. Her vil da adferden bli påvirket av disse normene og verdiene og budskapet blir tilpasset dette. Dermed kan man se at kulturen har en virkning på samme måte som styring og strukturering av informasjonstilgang.

2.3.3 Typer organisasjonskultur

Når man klassifiserer organisasjonskulturer så kan man se på det i forhold til to akser. Den ene aksene er representert med verdier i ytterkantene som utstrakt frihet i form av bruk av skjønn og fleksibilitet og på den andre siden stabilitet, forutsigbarhet og kontroll. Den andre aksene representeres ved verdier som internt fokus og integrasjon fremfor eksternt fokus, konkurranse og mangfold. Når dette settes opp langs de to aksene kan man komme frem til fire typer kulturer.



Figur 1: Idealtypiske kulturtyper (etter Cameron and Quinn (2011))

Med høy grad av stabilitet og internt fokus følger hierarkitypen. Denne følger en antakelse om at stabile prosesser og forutsigbarhet er en forutsetning for effektivitet. Dette krever at man har kontroll over prosesser og mennesker i organisasjonen. Denne typen vurderer kontroll som en viktig faktor.

Kulturtypen klan er tuftet på antakelser om at samarbeid og fører til effektivitet. Fellesskap og frihet vil her være verdier som gjelder. Og en leder fungerer mer som en tilrettelegger. Dette krever kompetanse innen kommunikasjon og samarbeid og vil gjøre at det blir tette bånd mellom arbeiderene.

Ad-hoc-krati er knyttet til det å finne opp nye måter å gjøre ting på. Flexibilitet er en viktig verdi og det å kunne se ting på nye måter. Kreativitet vil være en viktig egenskap i denne organisasjonen. Konflikter vil i en sann organisasjon oppfattes positivt og som en kilde til nyvinninger.

Den siste kulturtypen er marked. Her er effektivitet først knyttet til evne til konkurranse gjennom mål, markedsandeler og lønnsomhet. Her er også lederen ofte en pådriver for det konkurransefokuserte miljøet.

2.4 Endringer i organisasjonen.

2.4.1 Behov for endring.

Behovet for endring i en organisasjon kan oppleves forskjellig ut ifra hvor i organisasjonen man befinner seg (Jacobsen and Thorsvik, 2013). Individuer som sitter i ledelsen kan oftere se behov for endring enn de som arbeider lengre ned i organisasjonen. Det kan være fundamentert i at ledere ser endringer i sammenheng med behov som ikke nødvendigvis gjenspeiles på lavere nivå i organisasjonen.

Grunnlaget for endring kan være forskjellig, men er ofte avhengig av hva som skjer i organisasjonens omgivelser. Det kan være endringer i omgivelsene som man må forholde seg til gjennom tilpasning, eller man forutser en mulig endring i samfunnet og forsøker å komme denne endringen i forkjøpet.

2.4.2 Endringsstrategier

Endringer i en organisasjon kan implementeres ved hjelp av forskjellige strategier (Jacobsen and Thorsvik, 2013). Strategien som oftest blir brukt i det offentlige er en tvungen utvikling. Det er veldig sjelden at videregående skoler legger opp til store endringer i organisasjonen uten at det kommer som føringer eller pålegg fra politisk hold, direktorat eller skoleeier. Berører endringen områder som individer på lavere nivå opplever som problematiske i arbeidet vil endringer oppleves som positivt og endringen vil kunne skje uten særlig motstand. Eksempel er om endringens fokus er på områder som blir sett på som en tidstyv, eller om endringen fører til en bedre utnyttelse av arbeidsdagen. Dersom endringen påvirker et system som ansatte allerede oppfatter som godt fungerende eller man ikke ser hensikten med endringen, kan det godt oppstå ganske kraftig motstand mot endringene.

Endringer i organisasjoner kan i enkelte tilfeller også komme nedenfra som deltakende utvikling. Dersom ansatte ved flere enheter har konkrete ønsker om endringer i systemer i organisasjonen så vil dette legge press på skoleeier for å sette i gang arbeidet med å finne et alternativt system. Dersom dette er mulig å få til, og endringen oppfattes som et resultat av press nedenfra, vil nok dette slå positivt ut for skoleeier ved at de viser vilje til å høre ønsker ytret fra lavere nivåer i organisasjonen.

2.4.3 Motstand mot endringer

Motstand mot endringer i organisasjoner kan ha grunnlag i flere oppfatninger (Jacobsen and Thorsvik, 2013). I en typisk tvungen utvikling vil det at endringen i seg selv blir påtvunget ovenfra være grunn nok til at det blir motstand i deler av organisasjonen. Dersom man ikke får mulighet til å uttale seg om endringer som påvirker eget arbeid kan man fort føle seg maktesløs over endringer.

En annen felle man kan gå i ved tvungen utvikling er at ledelsen ikke informerer ansatte nedover i organisasjonen godt nok om hva som skal skje, og da gjerne målet med endringen. Ved mangel på informasjon vil endringen kunne oppfattes som meningsløs. Hvis den i tillegg fører til perioder med dobbeltarbeid for de ansatte under implementering av endringen uten at fordelen med dette oppfattes som å ha større verdi enn det å måtte gjøre dobbeltarbeid, så vil man møte kraftig motstand i organisasjonen.

3 Metode

3.1 Forskningsdesign

3.1.1 Ingress

Vi har forsket på bruken av kvalitetssystemer i videregående opplæring. Vi har søkt å finne sammenheng mellom de avgjørelsene om implementering av kvalitetssystem som gjøres fra toppen og det kvalitetsarbeidet som gjøres i organisasjonen. Med andre ord:

«Hvordan kan kvalitetsstyring påvirke elevenes hverdag i den videregående skolen?»

- I hvilken grad føler ansatte eierskap og har kjennskap til mål og strategier etablert av ledelsen?
- Er organisasjonskulturen med å fremme bruken av kvalitetssystemet slik at mulige effekter av kvalitetsstyringen blir synlige?
- Kommer informasjon om kvalitetsstyring frem til lærere og elever og får det påvirkning på hva som skjer i klasserommet?
- Hvordan kan kvalitetsstyring direkte eller indirekte påvirke læring eller arbeidsmiljø hos elever?
- Blir prosedyrebruken bedre og mer strukturert med hjelp av rammene i kvalitetssystemet?

Vi valgte å bruke kvalitativ metode for å beskrive og undersøke problemstillingen. Vi hadde tenkt å kombinere med noen kvantitative undersøkelser, men etter en realitetsorientering om hva som er mulig ved siden av jobb valgte vi å droppe det. Vi har gjennomført dybdeintervjuer og gruppeintervjuer med personer på forskjellige nivåer i videregående skoler. Fylkesutdanningssjefen hos fylkeskommunen, rektorer, mellomledere, og lærere. To-tre på hvert nivå på forskjellige skoler. Dybdeintervju av rektor, og andre det er naturlig å intervjuer alene, og gruppeintervju av resten. Vi ser også viktigheten av å snakke med elevene, de snakker noe på tvers av generasjoner og kan vite en del om hvordan ting har endret seg over år. Vi fant likevel ikke tid til det innen det tidsperspektivet vi har forholdt oss til.

Tabell 3-1: Gjennomførte Intervjuer

Arbeidssted	Dato	Stilling
Skole A	17.06.15	Lærere elektro
	18.06.15	Lærere maritim
		Lærere studieforberevende
	22.06.15	Avdelingsleder Elektro
		Avdelingsleder Maritim
	23.06.15	Avdelingsleder Studieforberevende
	26.06.15	Rektor
Nordland Fylkeskommune	07.07.15	Fylkesutdanningssjefen
Skole B	27.08.15	Rektor
Skole B		Kvalitetsleder
		Stuedestedsrektor
		Lærere Elektro
Skole B	24.09.15	Stuedestedsrektor
Lærere Studieforberevende		

Kvalitative studier er mer åpne for informasjon som dukker opp underveis i motsetning til kvantitative studier som er mer låst. Vi har brukt metodetriangulering for å øke dybden i undersøkelsene, gjennom kombinasjonen av dybdeintervjuene og gruppeintervjuene på mange nivåer har vi fått både bredde og dybde i undersøkelsene. Vi vurderte også en spørreundersøkelse, men det fant vi ikke tid til.

3.1.2 Forskningsetikk:

Privatliv, integritet og personvern er viktige hensyn.

Oppdragsgivers ønsker og preferanser har i liten grad skapt utfordringer for oss. Vi møtte god velvilje når det gjaldt tilgang til mellomledere og lærere når vi snakket med rektorene i forkant. En skole sa nei, mens to skoler sa det var greit.

Informert samtykke! Alle informanter og intervjuobjekter signerte informert samtykke og ble informert om at de kunne trekke seg om de ville, også i etterkant.

Konfidensialitet vs anonymitet. Vi har anonymisert intervjudata ettersom spesielt det som kan oppfattes som kritikk av ledelsen ikke trenger å være med i oppgaven dersom det kan stille deltakerne i et dårlig lys.

Vi har vært bevisst hvor og hvordan vi har lagret sensitive data, vi har et felles område på en skytjeneste som bare vi har tilgang til. Vi har hatt en åpen holdning til de vi intervjuet. Dette tror vi har bidratt til å tillitt og gitt gode data. Vi har diskutert hva som burde være med og hva som ikke kan være med, konklusjon er at direkte sitater ikke kobles til den som har sagt det, men til f.eks. Lærer elektro eller Rektor. På den måten ivaretar vi integriteten til de vi har intervjuet, men får samtidig med det som er viktig for oppgaven

3.1.3 Innsamling av data

Fordelen med åpent individuelt intervju er at innholdet i liten grad er bestemt på forhånd.

Vurderinger før intervjuer

Personlig, Skype eller telefon. Vi valgte å intervjuer på skolene i Bodøområdet, slik at vi kunne gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt, på den måten fikk vi mer data enn om vi tok det via telefon eller videokonferanse. Vi hadde begrenset grad av struktur, slik at vi fikk gode data, ikke bare de svarene vi kunne sett for oss på forhånd. En del spørsmål hadde vi klare på forhånd, men informantene fikk i stor grad snakke fritt. .

Hvor – På vedkommendes hjemmebane skaper ro, på en kafe skaper mer usikkerhet. Vi har tatt alle intervjuene på skolene, slik at det var praktisk for de som skal intervjues.

Båndopptaker ble tatt i bruk fra intervju nummer to (ettersom mobilopptak fungerte dårlig) . Dette for å sikre at vi fikk med oss alt som ble sagt, vi notere i tillegg under intervjuene for å vise at vi var interesserte og for å få med detaljer som ikke kommer frem av lyd, kroppsspråk ol. Lengden på intervju varierte, vi regnet med 1 time hver runde, men det endte med fra 30 til

90 minutt. Vi tok hensyn til å hva vi fikk lov å bruke av tid, og hvor lang tid vi regnet med å trenge for å få nok informasjon, men noen av informantene hadde mye på hjertet.

Hammersley et al. (1987) hevder at gjentakelse er nødvendig for å bygge tillitt til intervjuobjektet. Vi har dog ikke hatt flere runder med intervju, dette hovedsakelig på grunn av begrenset med tid å ressurser

Ved gruppeintervju må vi bestemme hvordan gruppene skal settes sammen, størrelse og hva vår rolle skal være. Vi så for oss 6-7 grupper på 4-6 personer på de forskjellige nivåene, samt dybdeintervju med rektor og andre det er naturlig å intervju alene. Vi endte med 6 gruppeintervjuer og 7 enkeltintervjuer. Gruppeintervjuene er krevende i transkriberingsfasen, spesielt når folk snakker i munnen på hverandre. Det kreves muligens strengere ordstyring for å effektivisere gruppeintervjuene.

3.1.4 Valg av utvalg

De vi skal intervju er å regne som respondenter ettersom de alle står i det. Noe av det som kan gjøre deres kunnskap ekstra viktig er at noen av dem har snakket med eldre søsken ol. om hvordan det var før, og kan i så måte ha kunnskap om et større tidsperspektiv.

Vi har et prinsipp om å velge det utvalget som best belyser problemstillingen.

Dybdeintervju med rektor, skoleeier på fylket og avdelingsleder for fagskolen

Dybdeintervju med avdelingsledere på to skoler

I hovedsak gruppeintervju med lærere

Kontrollegenskap er fellestrekk i grupper, mens bruddegenskaper er de trekkene som skiller de fra hverandre innad i gruppen. Ved å hente respondenter fra forskjellige miljøer håper vi å kunne finne karakteristiske kontrollegenskaper og bruddegenskaper slik at vi oppnår å innhente data vi kan vurdere som signifikante.

3.1.5 Tidsaspektet

Tid er en utfordring i en masteroppgave. Både i forhold til at det er begrenset med tid ved siden av jobb, familie og andre aktiviteter som krever tid, men også har en begrenset tidsperiode å gjennomføre forskningen på. Vi kan for eksempel ikke spørre spørsmål med et

års forskjell, før og etter innføring av kvalitetssystemer. Vi kan se på den undersøkelsen som ble gjort i vår av fylkeskommunen og vi kan spørre de som jobber med det til vanlig å prøve å finne sammenhenger. Vi har gjennomført 13 intervjuer med til sammen 20 personer, dette mener vi gir oss tilstrekkelig bredde, og med 4 nivåer burde vi ha tilstrekkelig dybde.

3.1.6 Epistemologi

Epistemologi – «læren om kunnskap» I hvilken grad er vi objektive, den ene som utfører dette prosjektet jobber med HMS i videregående, mens den andre jobber i det private næringsliv, tidligere mot oljenæringa, og har på den måten erfaring med tilsvarende systemer. Gjennom dialog og diskusjon har vi søkt å holde høy grad av objektivitet.

Vi hadde en del antagelser om hvordan det er, men vi har forholdt oss åpne, og prøvd å la oppgaven og svarene bli til underveis. Vi har gjennomgått en del litteratur på området, og har tatt det som utgangspunkt. Deretter har vi brukt en deduktiv tilnærming for å komme i mål med oppgaven. I valget mellom positivisme eller hermeneutisk metode, har vi valgt å ligge nærmest en hermeneutisk tilnærming til problemstillingen, vi har tatt utgangspunkt i det unike og særegne ved kvalitetssystemene, og studert hvordan systemene fungerer for menneskene som bruker de.

3.1.7 Utvikling av problemstilling

Det ble tidlig klart at kvalitetssystemer var noe vi begge fant interessant. Deretter gikk vi noen runder for å finne forskningsspørsmålene som dekket det vi ville finne ut. Vi har valgt en beskrivende oppgave, vi skal forsøke å forklare hvordan noe er. Utgangspunktet er at spørsmålet skal være egnet til å gi så gode data at de kan betegnes som generelle. Vi søker å finne en sammenheng mellom årsak og virkning. Resultatene er ganske åpent, men i utgangspunktet forsøker vi å oppnå en intensiv dybde med mange forhold i motsetning til ekstensiv design som er bredt, inneholder mange enheter, men få variabler. Utfordringen blir å finne sammenheng i datamengden, finne kausalitet, altså sammenheng mellom årsak og virkning. Vi må også ha kontroll på relevante forhold, slik at vi ikke får falsk kausalitet. Alle heroinmisbrukere har startet med vann, men det har selvsagt ikke noe med den faktiske årsakssammenheng.

3.2 Grounded Theory

Er en teori som stammer fra 60 tallet, i hovedsak satt i pennen av Glaser og Strauss rundt 1967, diskutert og endret fram til starten av 90 tallet, og for så vidt også i fortsatt utvikling. Hovedpoenget er å gjennom forskning komme fram til en teori basert på studier av virkeligheten. En del av Grounded theory er Teoretisk koding som vi har brukt til å strukturere datamaterialet. fra Glaser and Strauss (1967), Glaser (1978), Glaser (1992) og Lorensen and Almvang (1998) Kapittel 4.

Den store utfordringen i vår oppgave, er å se hvordan systemene fungerer for menneskene, og kanskje spesielt samhandlingen vertikalt i organisasjonen.

Det handler om hvordan mennesker interagerer sosialt, gjennom forhandlinger skape en felles forståelse av situasjonen. Altså hvilke symboler som brukes gjennom språk. Vi er ute i felten og ser hvordan, og gjennom teoretiske modeller prøver vi å komme fram til hvorfor. Baker et al. (1992)

Bolman sier noe om det viktigste er ikke nødvendigvis hvilke systemer som er valgt av ledelsen, men hvilke holdninger menneskene i organisasjonen har til de. Vi har spurt mange i organisasjonen for å finne ut hvilke verdier og normer som er felles.

Det som er viktig, er ikke hva som faktisk skjer, men hvordan folk fortolker hendelsen

- *Ulike personer vil oppfatte og fortolke samme hendelse på ulike måter.*
- *Det som er viktig for en organisasjons effektivitet, er ikke hvordan strukturer er utformet, men hvilke felles verdier og normer (Fortolkninger) de ansatte i organisasjonen har*

(Bolman et al., 2014)

3.2.1 Teoretiske koder, sampling og sortering

Er en del viktig del av prosessen i Grounded theory

Er den første delen av analysen, hensikten er å skape et mønster som danner grunnlaget for videre analyse. Vi har gjennomgått hvert intervju og funnet hvilke temaer som gjentar seg.

Tabell 3-2: Eksempel på koding, her er hensikt fellesnevneren

Informant	Kodeord	Sitater
Rektor	Hensikt	Rektor: For å sikre at jobben vi gjør er så god som mulig, og at vi følger de lover og regler vi skal.
HMS	Hensikt	HMS: Å utvikles, og bli bedre å systematisk jobbe med forbedringer

Vi startet med å gå gjennom 2 intervjuer hver og ga de forskjellige delene kodeord som vi så hensiktsmessig. Deretter sammenlignet vi kodeordene, og brukte de samme ordene, for eksempel ble likhet til synergi. System, data ble til «Itsystem» slik at vi hadde et enhetlig utgangspunkt for videre koding.

Deretter gjentok vi prosessen med de gjenstående intervjuene slik at alle relevante deler fra intervjuene var merket med kodeord. Dette ble gjort for hånd med merking på utskrifter (dobbeltsidig anbefales her ikke) med tusj. Når det var gjort limte vi de aktuelle delene fra intervju-transkripsjonene inn i samledokumenter.

Tabell 3-3: Kodeord brukt som utgangspunkt

Avvik
Behov
Brukervennlig
Effekt
Eierskap
Ekstern påvirkning
Endringsvilje
Evaluering
Forbedring
Funksjon
Hensikt
Innovasjon
Itsystem
Kompetanse
Kontroll
Kostnad
Ledelse
Misnøye
Prosedyrer
Ressurs
Struktur
Synergi
Tilbakemelding
Utvikling

Åpen koding er å bryte opp data og strukturere data slik at det er mulig å dra logiske slutninger ut fra kodingen. Åpen koding er den intellektuelle utfordringen for forskeren. Kodingen er grunnlaget for analysen.

3.2.2 Datatyper

Glaser and Strauss (1967) sorterer data i 4 typer,

Vage data: informantene er uklare om det som faktisk foregår

Fortolkende data: informantene forteller det de vil du skal tro at foregår

Riktige data: informantene forteller hva som faktisk foregår

Meningsløst vås: aktørene kan faktisk ikke si hva som foregår

Vi sorterte som sagt kodingen etter kodeordene, og samlet en teori for hvert kodeord. Noen av disse ga oss sitater som vi brukte, mens andre dro vi med oss til analysen.

3.2.3 Teoretiske koder, sampling og sortering

Teoretisk koding er en krevende del av analysen. Glaser (1978) sier:

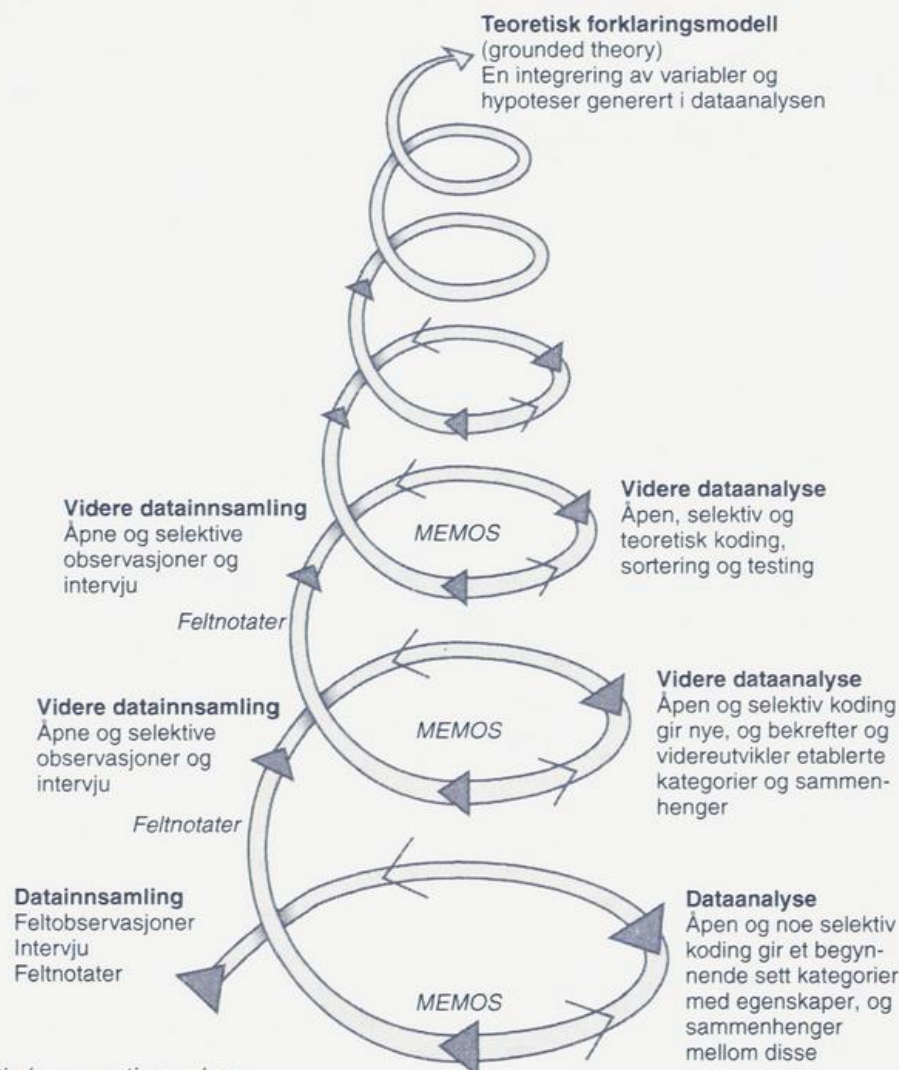
«Den sentrale relasjonen mellom data og teori er en begrepsmessig kode. Koden konseptualiserer det underliggende mønster i de empiriske indikatorene i data. På denne måten genereres en teori ved å utvikle antakelser (hypoteser) mellom kategoriens egenskaper ,generert fra hendelser i datamaterialet til en grounded theory».

Etter strukturering av kodingen satt vi igjen med rundt 600 sitater og omskrevne sitater

3.2.4 Teoretisk Sampling

Dersom vi på et punkt i analysen oppdager at vi mangler data innen et område, har vi to valg, det ene er å hente i de dataene som mangler, det andre er å bruke skalt teoretisk sampling.

Altså å finne noe som tetter hullene i eksisterende materiale. Vi har ikke sett behovet for å bruke teoretisk sampling, men er klar over muligheten.



Figur 1 Kvalitativ komparativ analyse

Figur 2: Figuren over viser prosessen i Grounded theory (Lorensen and Almvang, 1998)

3.2.5 Kritikk av metoden

Grounded theory henter mye av begrepene fra naturvitenskapen, dette henger sammen med bakgrunnen til Glaser og Stauss. Strauss og Corbin lagde i 1990 en ny versjon av Grounded theory, Glaser var ikke enig, og skrev en ny bok i 1992. Grounded theory har derfor beveget seg i to retninger. Glaser og Strauss var likevel venner.

3.3 Analysemetodikk

3.3.1 Kildekvalitet:

Vi har måtte vurdere hvilken kunnskap og kompetanse de vi har intervjuet har når vi har gjort analyseringen vår.

Den kvalitative analysen har tre faser:

Beskrivelse, systematisering og kategorisering og til slutt sammenbinding.

Vi startet med å transkribere alle intervjuene, ord for ord. Deretter strukturerte vi de i forhold til kodeordene. Til slutt samlet vi det som var om hvert kodeord og skrev en oppsummering om hver av de. Noen var det så få innspill om at vi bare har skrevet oppsummering. Til slutt brukte vi disse til å svare på forskningsspørsmålene i drøftingsbiten.

For å effektivisere beskrivelsesprosessen har vi brukt grounded theory, nærmere bestemt teoretisk koding for å få den raske prosessen vi trenger for å bli ferdig innen fristen for levering. Teoretisk koding går ut på å strukturering av kvalitative data, vi deler opp data fra intervjuene i subgrupper med utgangspunkt i forskningsspørsmålene, i første omgang med 4 intervjuer, før vi gjentok samme prosess med de andre intervjuene. Det er en deskriptiv måte å analysere data på, vi samlet sitater innen de enkelte temaene og bruker de videre som grunnlag for analyse.

Vi har brukt en hermeneutisk analyse, bruke helheten til å beskrive deler som igjen brukes til å beskrive helheten i en kontinuerlig vekselvirkning.

Narrativ analyse, dynamisk analyse med fokus på prosess og tidssammenheng.

Vi tenkt å legge sammen de store nasjonale hendelsene, samt finne ut når systemer er implementert på den enkelte skole og se dette i sammenheng, se hvordan karakterene har utviklet seg ol. Dette er fant vi ikke tid til.

3.3.2 Analytisk kvalitet

Intern gyldighet, er data og konklusjoner riktige? Man kan validering gjennom andre, spesialister el. Vi hadde tenkt å prøve konklusjonene våre mot fagpersoner for å få dobbeltsjekk om vi har tenkt riktig. Det har vi ikke fått gjort, men gjennom bredden og dybden i datamaterialet håper vi at vi har kontroll på gyldigheten

Vi har tatt en vurdering underveis i analysen, og noen av kodeordene har blitt fjernet når vi ikke har funnet nok relevante data i teksten som er koblet med de.

Ekstern gyldighet kan føre til generalisering, og muliggjør økt bruk av forskningen. Å generaliserer et fenomen er å påstå at noe vi har funnet i en spesiell sammenheng også vil kunne finne sted i en annen sammenheng. Å generalisere i en populasjon betyr å hevde at et fenomen i en mindre populasjon og er gyldig i en større populasjon.

Vi har prøvd å avdekke om enhetene vi har undersøkt er representative og sett om vi har funnet støttende funn i andre studier. Dette har vi forsøke å kartlegge i forkant ved å undersøker andre studier rundt kvalitetssystemer.

Vi må være oppmerksom på undersøkereffekten, ref Hawthorne. Vi kan få andre svar fordi det undersøkes. Objektet blir sett, og kan reagere ut fra det. Derfor er bredden veldig viktig, slik at vi får flere synspunkter og kan se det hele i en sammenheng. Konteksteffekt, skaper sted eller situasjon spesielle resultater? Lokasjon for intervjuet kan være viktig for å sette intervjuobjektet i en trygg eller mer usikker ramme. Vi bør etterstrebe at informantene har trygge rammer og god tid. Det er uheldig om vi setter av en time, og det ville tatt en time og et kvarter og få et fullstendig intervju. Samtidig må vi i gruppeintervjusituasjonen være observant på gruppens dynamikk. Det er sannsynligvis en historikk blant de vi intervjuer som vi ikke kjenner til. Det vil påvirke hvordan de agerer i gruppesituasjonen. Vi har tatt lydopptak av alle intervjuene og transkribert disse i ettertid.

3.3.3 Tolkning av data – organisasjonsteori.

Det er flere måter å gjøre feil på, feilslutning er når man legger mer i datamaterialet enn det er belegg for. Nivåfeilslutning betyr å trekke slutninger om enheter på et nivå utfra data fra enheter på et annet nivå. Det er ikke gitt at rektor og lærere har det samme bildet, de vil sannsynligvis ha svært forskjellig tilgang til informasjon, og forskjellige krav å forholde seg til.

Økologisk vs aggregert feilslutning. Slutning fra aggregert til individnivå og motsatt.

Tidsfeilslutning, når vi har feilet i å ta høyde for endringer over tid. Vi har hatt et bevisst forhold til dette, ettersom kvalitetssystemene er innført på forskjellig tidspunkt, og endringene i samfunnet som påvirker resultatene kan være svært tidsavhengig.

Brutto og nettoendringer, brutto er endringer som finner sted i et helt utvalg, mens nettoendringer er endringer på individnivå. Kausalitetsfeilslutninger er å tolke det at variabler henger sammen kausalt (Årsak-virkning) mens det egentlig bare er samvariasjon.

Eksempel på kausalitetsfeilslutninger vil være å tolke at det skjer flere nestenulykker i trafikken nå enn før fordi det nå ligger flere videoer av det på youtube, mens den reelle årsaken er at det er fordi digitale videokamera nå er blitt så billig at veldig mange har det i bilen.

Total gyldighet er intern gyldighet, pålitelighet og ekstern gyldighet sett samlet.

Tabell 3-4: Forskjeller mellom kvantitativ og kvalitativ metode.

	<i>Kvantitativ</i>	<i>Kvalitativ</i>
<i>Kunnskap</i>	<i>Forklarende</i>	<i>Forstående</i>
<i>Design og metode</i>	<i>Ekstensiv</i> <i>Mange respondenter, få variabler. Stram struktur.</i>	<i>Intensiv.</i> <i>Få informanter, mange variabler. Liten struktur.</i>

3.4 Oppsummering Metode

Vi har valgt en kvalitativ metode med en kombinasjon av forskjellige former for intervju, dels av praktiske årsaker, og dels av kvalitetsmessige årsaker. Vi har søkt både bredde og dybde, og vi har derfor valgt å intervju flere på flere nivåer i organisasjonen. Skoleledelsen har det overordnede ansvaret for innføring og gjennomføring av kvalitetsarbeid, mens det er hverdagen lærere og elever som er forsøkt bedret gjennom systemene. Gjennom våre valg, håper vi at vår beskrivelse av hvordan situasjonen er i dag er presist. Vi tror vi har et godt bilde av i hvilken grad kvalitetssystemene er tatt i bruk, og hvilken nytteverdi de som bruker systemene ser.

4 Analyse

Vi har jobbet oss gjennom intervjuene og prøvd å finne det som var relevant i forhold til våre forskningsspørsmål. Deretter har vi gått gjennom alle våre kodeord og samlet det som har vært sagt om hvert av de og skrevet en oppsummering av disse. På denne måten har vi fordypet oss i forskningsmaterialet og i analysedelen skaper vi grunnlaget for drøftingen som igjen har gitt grunnlaget for konklusjonen. I analysen har vi fått fram veldig mange av de forskjellige aspektene med kvalitetsarbeidet i videregående opplæring og vi håper dette bidrar til å skape bedre forståelse av hvordan det arbeidet går, og hvilken nytte vi har av det.

4.1 Analyse

4.1.1 Hensikt

Fylkesutdanningssjefen var veldig klar på at hensikten med systemet var at elever og lærlinger skulle få et gode av det. Kjernevirksomheten til Fylkeskommunen er undervisning og hensikten med systemet må da ha effekt på dette nivået. Ikke nødvendigvis direkte men gjennom støtteprosesser som til slutt fører til økt kvalitet enten det er bedre karakterer, mindre frafall eller økt positiv opplevelse av skolegangen. Siden kvalitet kan oppfattes og defineres å mange måter vil det kunne være vanskelig å sette en konkret hensikt bortsett fra bedring av undervisning, med alle de prosesser som hører med. Undervisningsdirektoratet stiller gjennom opplæringsloven krav om at skoleeier skal ha et forsvarlig system. Det har gått veldig mye tid på å bygge opp systemet uten at vi har klart å fylle det med de tingene som gir den ønskede effekten. Mye av jobben fremover nå er å finne ut hva vi ønsker inn i systemet og hvilke krav som stilles gjennom opplæringsloven sånn at vi kan få det forsvarlige systemet i funksjon. Per nå kan vi ikke se at vi har det forsvarlige systemet som kreves.

Rektorene ved skolene er ganske enige i hva hensikten med systemet er. De påpeker at hensikten er å få på plass et system som kan hjelpe dem å ha kontroll over de myndighetskrav som stilles til skolene. I tillegg poengteres det som det også er gjort på lavere nivå i organisasjonen at systemet bør hjelpe oss å jobbe systematisk med forbedringer sånn at vi hele tiden forbedrer oss som organisasjon. Det etterlyses også at systemet burde vært et sterkere styringsverktøy.

På mellomledernivå er det litt forskjell i hva de tolker som hensikten til systemet. Leder på fagskolen fremhever økt kvalitet i utdanningen som er hovedbudskapet for å ha et kvalitetssystem i et sertifisert utdanningsløp. I tillegg legges det vekt på å tilfredsstille eksterne aktører som kommer for å kjøre revisjoner ved skolen og som man er avhengig av å bli sertifisert hos for å kunne kjøre et utdanningsløp og utstede sertifikater.

Mellomledere på yrkesfag fremhever sikkerhet som et hovedmål for systemet. Det å skape en sikkert arbeidsmiljø for elevene. På teoretiske studieretninger blir gjerne det å sørge for å overholde lover og regler samt å ha enhetlige rutiner og felles plass for informasjon tatt frem som viktige grunner til å ha systemet.

Lærere på maritim avdeling fokuserer mer på ideen med systemet og at det brukes i forhold til intensjonen som ligger til grunn for et kvalitetssystem. Her og på elektro snakkes det også om at man må unngå å gjøre de samme feilene om igjen. Et system som fungerer vil fange opp slike hendelser og man vil dermed bruke erfaringsdata for å forbedre seg å få frem forbedringspotensialet i organisasjonen.

Lærere ved studiespesialiserende (ST) mener det er viktig å få tydeliggjort hensikten med systemet blant annet for å fjerne motstanden i organisasjonen. Her presiseres det også at personalet må delta i utforming av detaljene.

4.1.1.1 Oppsummering.

Det virker som om hensikten med å ha systemet er godt forstått gjennom hele organisasjonen. Vi ser tegn til at forskjellig vinkling når det kommer til hensikt kan ha sitt utspring i tidligere erfaringer med kvalitetsstyring. Mens de som ikke har så stor erfaring med systemene fokuserer på rutiner og lovverk, så ser de med erfaring mer på det overordnede som intensjonen med systemet og hvordan man skal unngå å gjøre samme feil flere ganger.

4.1.2 Ekstern påvirkning

Med ekstern påvirkning tenker vi hvordan eksterne aktører er med på å forme systemet vårt eller være ansvarlig for at vi i det hele tatt har et kvalitetsstyringssystem.

Fylkesutdanningssjefen er klar på at det er eksterne tilsyn som har presset frem etableringen av et kvalitetsstyringssystem i Nordland fylkeskommune. Det er også de som utøver et trykk utenfra som gjør at vi arbeider for å få dette ferdig.

En rektor presiserte at det stilles store krav fra eksterne sertifiseringsordninger for å ha både rutiner for hvordan ting skal gjøres, når de skal gjøres og dokumentasjon på at det er gjort. En

skole har hatt krav fra organisasjoner som DNV, NOKUT og Sjøfartsdirektoratet som må innfris for å kunne gjennomføre den utdanningen som tilbys. Kvalitetssystemet var på plass på denne utdanningen før fylkeskommunen valgte å etablere et system for hele organisasjonen. Selv om det også er tilsyn som har presset frem bruken av et kvalitetsstyringssystem i organisasjonen så har kravene som alltid har blitt stilt til maritim avdeling som utdanner innen sertifikatpliktige utdanninger gjort at disse og skolene de er plassert under gjerne ligger langt foran de andre når det gjelder bruk av kvalitetsstyring og forståelse for tankegangen i systemet. En av rektorene påpeker også styrken av å ha eksterne aktører inne ved at de gjennom sine krav fremmer aktivitet og deltakelse gjennom systemet også for studenter og sørger for at deres stemme blir hørt.

Mellomleder på studieretning uten sertifiserte bekreftet at de skolene med eksterne pådrivere hadde kommet lengre enn skoler som tok systemet i bruk når Nordland Fylkeskommune startet opp. Det ble poengtert at studieretninger som fiskeri, elektro og sjøfart var kommet langt sammenlignet med studiespesialiserende. På avdelingene som hadde sertifisering ble det påpekt at den store fordelene med systemet var selvfølgelig at de fikk lov å drive med den utdanningen de gjorde. Det ble også påpekt at når det kom til undervisningen og endringer så var det minimalt de kunne påvirke. Emneplanene er styrt fra eksterne aktører og er å regne som et minimum for å få sertifikatene. Hovedpoenget med systemet er derfor å legge til rette for at studentene har mest mulig av den kunnskapen som forventes når de er ferdig på skolen. Lærere på sertifisert avdeling mente at systemet var bra i forhold til at eksterne aktører satte frister for når bestemte hendelser skulle vært gjennomført. Dette er med å holde systemet aktivt og i konstant bruk. De poengterte også at mens NOKUT og Sjøfartsdirektoratet satt som uavhengige aktører innen sertifisering, så var DNVGL avhengig av å ha dem som kunde samtidig som de skulle revidere systemet. Dette kunne føre til en dobbeltrolle som kanskje kunne føre til at de så gjennom fingrene med enkelte hendelser.

4.1.2.1 Oppsummering

Mens de videregående skolene har tilsyn fra Fylkesmannen og lignende med store opphold mellom hver gang og gjerne i forbindelse med ulykker eller klager, så har de sertifiserte skolene tilsyn årlig fra flere forskjellige eksterne aktører. Resultatet av dette er at de sertifiserte skolene har dette i blodet og forsøker å tenke kvalitet gjennom det de gjør. Ansatte ved de sertifiserte avdelingene er også oftest hentet fra bransjer hvor de er vant til å operere under strenge kvalitetsregimer.

4.1.3 Funksjon

Fylkesutdanningssjefen mener systemet bør ha en viktig funksjon men at de ikke har kommet dit enda. Det er et stykke igjen til de kan si at det er en viktig del av organisasjonen. Men hun ser også at systemet kan ha en negativ funksjon når det kommer til avvik og kommunikasjon. Systemet i seg selv oppfordrer til at man sender inn meldinger og dette kan føre til at det erstatter den tidligere kommunikasjonen hvor man oppsøker folk og får problemene løst direkte. Samtidig er det også ønskelig med mest mulig avvik i organisasjonen siden det er en indikasjon på en god kultur hvor folk tør å si ifra og meldinger følges opp. Hun mener de derfor må være obs på at det må være en balansegang mellom byråkratiet som systemet skaper på dette området og det å kunne gå å ordne opp direkte uten å sende melding. Rektor mener det har en viktig funksjon med å dokumentere rutiner. Samtidig vil det være en svakhet hvis rutinene som ligger der ikke blir fulgt. Litt av problemet med systemet er når man må ta i bruk andre systemer for å få opp brukervennligheten i dette. Men det blir tatt opp videre senere i analysen.

Alle mellomledere mener at det er bra at vi har fått et system hvor vi kan lagre styringsdokumentene i stedet for å ha de plassert rundt på forskjellige servere og maskiner og i forskjellige utgaver sånn det gjerne var før. På den måten fungerer systemet som et arkiv for de ansatte hvor de kan gå å finne de dokumentene de har behov for. En av mellomlederne mener at dette er et administrativt system som elever og lærere skal slippe forholde seg til grunnet dårlig begrepsbruk og liten brukervennlighet. Dokumentene som ligger der må være tilgjengelige men da gjerne lenket til fra et annet system for å øke brukervennligheten. Hun poengterer også at systemet i seg selv ikke måler kvaliteten, men net det er folkene i systemet som utgjør kvaliteten. Systemet vil kunne være en del av det siden det brukes riktig vil kunne veilede arbeidere til økt kvalitet i det de gjør.

Lærerne sier at for å skape forståelse for systemet og at ansatte skal ta det i bruk så må det skapes forståelse for det. Folk må se nytten av å bruke det. Hvis de gjør det og systemet samtidig er lettfattelig og oversiktlig så kommer også folk til å benytte seg av det. Det blir nevnt at systemet har en funksjon som arkiv eller oppslagsverk for å finne det du har behov for. Men at det også kan brukes mer aktivt i opplæring av nye medarbeidere og for å sikre at elever får den opplæringen de trenger spesielt i forbindelse med risikovurderinger og kjemikaliehåndtering på laboratoriet. En viss mostand er å spore i at lærere ikke ønsker å bruke tid på noe man ikke er sikker på om hever kvaliteten på undervisningen. Og enkelte

mener at det ikke har noen funksjon når det kommer til å heve kvaliteten. Det blir også sagt at systemet brukes til å få ryggdekning for ting som skjer, i stedet for å ta på alvor den kritikken som rettes mot systemet blant annet fra studentene.

«Men når ideen her er på en måte og teflonbelegge seg selv mot
kritikk så er det klart at ikke systemet fungerer»

På den sertifiserte avdelingen mener de at hvis systemet hadde fungert som det skal så hadde det fungert som en brekkstang for å gjøre det bedre for de ansatte, studentene samt å synliggjøre det dersom ting ikke blir gjort tilfredsstillende.

Ansatte på Meløy mente lite om denne koden.

4.1.3.1 Oppsummering

Det er enighet om at systemet bør ha en viktig funksjon og at det har en funksjon som arkiv allerede sånn det er i dag. Det blir presisert fra lærere at for at systemet skal kunne få den funksjonen det er kapabelt til så må folk se nytten av å bruke det og man må skape forståelse for systemet. Det er motstand i form av at noen lærere ikke er sikre på om dette systemet i det hele tatt fører til økt kvalitet i skolen. Noen lærere mener også at systemet er der for å gi ryggdekning for dem som styrer og at kritikken som kommer fra studenter og ansatte ikke blir håndtert tilfredsstillende.

4.1.4 Forbedring

Fylkesutdanningssjefen mener at kvalitetssystemet kan inneholde mye tjenlig informasjon som kan lette hverdagen til alle ansatte men at den er vanskelig å finne. Men foreløpig er det lite informasjon som gjør det lettere å gjennomføre god undervisning. Systemet har absolutt en forbedringsverdi i det å klare å utnytte det til å sikre bedre undervisning. Et ønske ville være å få undervisningsevalueringene til å bli mer systematiske enn de er i dag. Det blir etterspurt på skolebesøk i hvilken grad rektorene vet at det leveres god undervisning på deres skole. Vi burde vært tjent med å komme et steg videre når det gjelder undervisningsevalueringer og med å få en kultur som kjennetegnes mer av åpenhet og deling.

«Andre steder har de kultur på at de bare kan gå uanmeldt inn i klasserommet til
kollegaer og sette seg ned for å se og lære.»

Rektorene sier at hovedmålet til systemet er å sikre best for elevene og studentene.

Utfordringen går på hvordan dokumentere de prosessene som ikke er entydige fordi at vi skal drive tilpasset til hver enkelt elev. De mener det kan være vanskelig å se hvordan et system som fremmer enhetlige prosesser skal kunne virke på oppgaver som nødvendigvis ikke skal være enhetlige.

Når vi snakker om forbedring med avdelingslederne kommer de inn på at tiltak som skal settes inn på avdelingen må være forankret i medarbeiderne. Det må være diskutert og ønskelig at det gjennomføres. Først når dette er på plass vil det føre til forbedring.

Elevundersøkelsen brukes aktivt på avdelingen og det gripes fatt i resultatene for å gjøre noe med de områdene som ikke er grønne. Elevundersøkelsen fokuserer på mange faktorer i læringsmiljøet til eleven og en bedring i dette vil føre til en forbedring. Og det er et selvsagt mål for de fleste at de ønsker at elever skal være best mulig når de går ut herfra.

Lærer på sertifisert avdeling og på yrkesfag mener at systemet har et kjempepotensial hos dem. Brukt riktig så kan dette bidra til en mer direkte tilbakemelding til lærere. Her må man kunne få kritikk for jobben man gjør. Dette igjen vil føre til at man forbedrer seg til neste gang. Men man ser på avdelingen at det er steder på skolen hvo man ikke er åpen for en sånn fremgangsmåte. Kjernen i en sånn åpenhet er at dersom du er interessert i faget ditt så vil du hele tiden forsøke å forbedre deg, spesielt når noen stiller spørsmål ved det du gjør. På sertifiserte avdelinger så vil også endringer i emneplaner og lignende fanges opp av systemet og sørge for at det spres ut. Yrkesfag mente også at skolen burde ha ett system som kontrollerer mer, og kanskje da spesielt i forhold til saker som blir meldt inn via vernerunder. Dersom systemet skal føre til forbedring forutsetter det at lærer følger med på de informasjonskanalene som fins og for med seg endringer som er gjort. På ST spør man seg hva kvalitet egentlig er. De mener det er vanskelig å måle kvalitet dersom man ikke har en slags definisjon på hva det innebærer. Hva er det som skal bli bedre når vi skal heve kvaliteten? Man sliter også med å vite i hvilken grad avvikssystemet skal brukes. Man må vite hvilket nivå det skal være på sakene for å sendes inn som et avvik før man kan begynne å se etter forbedringer. Systemet selv kan ikke for øyeblikket brukes som et mål på hvor ofte ting skjer på grunn av usikkerhet om hva som skal meldes inn. Og da blir det vanskelig å ha oversikt over det som skjer. Runden med kollegabesøk er satt opp med forhåndsdefinerte par som skal besøke hverandre. Kanskje kunne man heller sagt at vi har behov for samarbeid for å heve kvaliteten. For så å få innspill til hvordan vi kan gjøre det.

4.1.4.1 Oppsummering

Lærerne mener at systemet kan føre til forbedring siden det gir deg frister og stiller krav til deg. Gjennom kritikk som er et resultat av systemets funksjon så vil lærerne ha mulighet til å forbedre seg til neste gang. Det kan å være en utfordring og se hvordan et system som fremmer at ting skal gjøres likt kan tilpasses en skolevirksomhet hvor tilpasning til individet er et viktig prinsipp. Det ble også stilt spørsmål ved hva kvalitet er siden det er det systemet er tenkt å måle. Det finnes mange forskjellige måter å måle kvalitet på og det er derfor vanskelig å komme frem til hvordan det er tenkt målt.

4.1.5 Endringsvilje

Under innføringen av systemet kan det se ut som om man har gått for bredt ut i forhold til organisasjonens forståelse. I starten når man skulle ta systemet i bruk var det mye motstand i organisasjonen og det ble brukt mye tid på å finne ut om det var tjenlig i det hele tatt. Hun tror man har godt for bredt ut med systemet i forhold til organisasjonens forståelse og dermed møtt en del mostand som man kunne unngått. Når man ta i bruk slike systemer i store organisasjoner så må man tenke kommunikasjonsstrategi og pedagogikk slik at man får folk til å skjønne at det er bra for dem og ta dette i bruk. Det har det nok vært gjort en for dårlig jobb på her. Arbeidet skulle også vært drevet av linjeledelsen i større grad. Nå har det vært presentert til linjeledelsen og de har sittet og fortalt at det er ikke sånn det fungerer ute i organisasjonen. Systemet har levd et parallelt liv ved siden av alt annet i organisasjonen. Noen av de negative holdningene til systemet er basert på hva de tillitsvalgte sier. De føler de har fått redusert medbestemmelsesretten gjennom dette systemet. Jeg har møtt folk som ikke er negative, men skal jeg tro på tillitsvalgte så er det mest negativt. Men de har også historier fra typisk sertifiserte avdelinger hvor ansatte sier at det ikke kunne tenke seg å jobbe uten et sånt system.

Men mange av de teoritunge avdelingene setter spørsmålstegn ved systemet. De mener det er et system som byråkratiserer skoleverket mer enn nødvendig. Og man oppfatter skolen som en spesiell plass som arbeider med mennesker og at man derfor ikke kan bruke et slikt system som fremmer enhetlig tankegang og struktur. Litt av poenget for skolen her må jo være å få et system som fungerer og som dermed vil ha den motsatte effekten. Samtidig vet vi at det er vanskelig å få rutiner til å bli fulgt i hele organisasjonen. Men det er et linjelederansvar at det skjer.

Rektor er av den oppfatning at ansatte ønsker å gi kvalitet. Men det vil alltid være utfordringer. En av utfordringene er definisjonen på kvalitet. Noen definerer kvalitet på feil måte i undervisningssammenheng. Og enkelte tilfeller kan ikke løses verken med KS-system eller andre system. Jeg tror aksepten for kvalitetsstyring er til stede. Og jeg tror den dagen vi får et system som er veldig transparent og folk ser helheten så kan dette bli brukbart. Avdelingsleder på sertifisert avdeling mener at holdninger til KS-systemet er nokså laber. Det går på oppfatninger av holdninger lengre opp i systemet både på skolen og videre opp i fylket. Kvalitetssystemet ses på som et skalkeskjul hvor det ikke er tatt i bruk for å øke kvaliteten men fordi vi må ha det.

«Jeg oppfatter organisasjonen som å se på KS-systemet som en plage.»

Samtidig poengteres det her som tidligere at systemet i seg selv sikrer ikke kvalitet. Det er aktørene i det som gjør kvaliteten. Et annet poeng som gjør at det er en del motstand i det er at det måler faktisk ikke hva vi egentlig gjør. Man mener at det måler ganske mye, men ikke noe som kan spores direkte på effekten av undervisning. Lærere mener at implementeringen har gått for sakte. Det virker som om tempoet blir styrt av de delene av skolen som ikke kan kvalitetsstyring. De som roper høyest får styrt utviklingen her. Det er synd for det mangler forståelse for systemet når det blir sånn. Det er en generell oppfatning om at en del folk i organisasjonen ikke vil ha systemet. Det blir satt en del krav til folk som ikke er vant til å bli satt krav til. Jeg antar at det har vært en del motstand i andre avdelinger hvor de lurere på hvorfor de skal ha det og hvorfor skal vi ha et system som de oppfatter som kontrollerer dem. Her er folk som ikke liker å bli stilt krav til. Altså de vil ikke stilles krav til. De vil ikke kontrolleres og de vil ikke måles. Mange føler nok at dette er noe de plutselig bare måtte forholde seg til. De får det tredd ned over hodet. De vil helst ikke jobbe med det men de er forpliktet. I en jobb i det maritime så er dette en del av jobben.

Avdelingsleder på yrkesfaglig avdeling mener holdninger til systemet er stort sett bra. Men for at det skal skje må det være noe som lærerne ser nytten i. Tiltak som gjennomføres bare for tiltaket sin del og så skjer det ikke noe med det. Det er det lite gehør for. Systemet er generelt lite brukt blant lærere på avdelingen.

Lærere på sertifiserte avdelinger oppfatter at kravene finnes i systemet men noen oppfatter det ikke som krav. De fleste lærere er ærekjære og gjør en god jobb ovenfor studentene, mens andre jeg lurere på hva gjør her og synes det er rart at de får holde på. Jeg tenker at et system

som dette kunne vært med å fanget de opp og kjørt de til veggs. Mens de lærerne som er vant til et arbeidsliv med kvalitetsstyring uttaler seg om for lite opplæring så er det andre på de teoritunge linjene som mener at det å bruke tid på opplæring er til liten nytte.

«Det beste er å slippe å bruke mye tid på opplæring til ingen nytte underveis.»

Siden systemet er så lite i bruk som det er blant lærere mener de at man heller får spørre seg til råds når man trenger å brukes systemet. De færreste har bruk for det i løpet av flere år så da er det ikke behov for hyppig gjennomgang.

4.1.5.1 Oppsummering

Her er det tydelige forskjeller mellom avdelinger. Maritim avdeling som har de beste forutsetninger for å drive kvalitetsstyringsarbeid er de som er mest kritiske til systemet og mener at holdningene på avdelingen er laber og at det oppfattes som en plage. Mens på elektro som ikke har helt den samme kompetansen blir holdningene til systemet oppfattet som bra. Vi ser også at innføringen av et veldig stort system som har gått ut parallelt med de andre systemene på skolen ikke har vært så vellykket til nå. Det ble også kommentert at siden systemet ble brukt så lite så var det ingen vits med en grundig opplæring siden de kom til å glemme hva de skulle gjøre før de fikk bruk for det.

4.1.6 Avvik

Fylkesutdanningssjefen mener at brukt på en fornuftig måte så vil avviksmeldingene også være en støtte i utviklingen av organisasjonen.

Rektorene mener det har vært en positiv utvikling. I starten var avvik og KS knyttet til en del misnøye med at ting ikke var i orden. Nå er det mer prinsipielle ting som blir gitt avvik på. Han mener det er bra at både foreldre, lærere og elever legger inn avvik. Også er det en utfordring for i ledelsen å prioritere det for å få behandlet det fortløpende. Det har lett for å bli i rykk og napp.

Mellomledere forteller at enkelte i de sertifiserte avdelinger er veldig aktive til å skrive avvik. Dessverre er det for lite kapasitet til å få det unna fort nok. Det er problemer med å få de behandlet innenfor fristene. Du går bare inn og gjør noe eller endrer fristen sånn at du er innenfor forvaltningsloven. På den måten kan du jo holde på så lenge du vil uten at noen sier noen ting. Det virker også som om terskelen for å bruke avvikssystemet for studentene er litt

for høy. Å ST meldes det at avvikssystemet ikke brukes i noen utstrakt grad hos de, og det er de glade for. Hovedsaken er at man snakker sammen og finner ut hva som er galt. Så kan man heller sende avvik hvis ting ikke ordner seg og man ikke møter forståelse på brudd på forskrifter ol.

«Jeg synes det var svært rart at man valgte å gjøre det tilgjengelig for alle.»

Mellomlederen mener også det var svært rart at man valgte å gjøre det tilgjengelig for alle. På grensen til uprofesjonelt å gjøre det siden de ikke er kurset på noen måte. Selv om det filtreres gjennom en ansvarlig på skolen synes jeg det var underlig. Gjennom dette må man kunne anta at man mener at kun tillitselever og ansatte på skolen skal kunne sende meldinger om ting de mener burde bli bedre eller der det er brudd på forskrifter.

En mellom leder melder at man har treghet i systemet i og med at saker som er meldt inn for tre år siden ikke enda er løst. En slik passiv holdning til systemet svekker tillitten til systemet som helhet.

Lærere på sertifisert avdeling mener KS-systemet har et gigantpotensiale om det brukes bedre. Systemet blir lite brukt og veldig mange flere kunne skrevet avvik og drevet avviksbehandling. Dette kan komme av at det ikke er nok entusiasme rundt bruken av KS-systemet og jeg tror folk på avdelingen synes det er helt greit. Lærere både her og på yrkesfag forteller om behandling og lukking som ikke er tilfredsstillende etter deres mening. Etter flere forsøk mister personer motivasjonen til å følge opp avvikene i systemet for de opplever at det ikke blir tatt seriøst. I forhold til studentene så er avvik brukt ved manglende signering på fremdriftsmålninger. Systemet brukes i forbindelse med fremdriftsmålninger som studenten må signere på. Og er det ikke gjennomgått det som skal så signerer ikke studenten og sender et avvik

«De fruktbare diskusjonene får du i skjæringspunktet mellom de ulike meningene.»

Tilsynet kan gå inn å se på de diskusjonene som har gått og si at sånn skal det tolkes. Men det er vi avskåret mer eller mindre fra å gjøre. Når jeg skal ha mine argumenter på bordet så har jeg en måte å gjøre det på å det er å skrive avviket på nytt igjen. Så må han lukke det igjen, men da med flere argumenter på bordet. På denne måten eser avvikssystemet ut og det er unødvendig. Det å ha en diskusjon rundt lukkingen av et avvik meldes her som er viktig

faktor for at systemet skal fungere optimalt. Det virker som man ikke er ute etter å få sin egen mening igjennom og er innstilt på at det ikke bare finnes en rett løsning. Men om man setter seg ned og diskuterer det så vil man i dette skjæringspunktet komme frem til en løsning som kanskje var bedre enn de separate forslagene de hadde i utgangspunktet.

Lærere på yrkesfag mener det er lite åpenhet rundt avvikssystemet. De som kommer med avviket må hvertfall få vite hva som skjer med avviket. Sånn som det er nå så får man bare beskjed dersom det skjer endringer i avviket. En større involvering under behandlingen av avvikene vil føre til et større eierskap og man vil bli villig til å endre på arbeidsdagen for å ta et nytt system i bruk. I tillegg til at melder bør være med å lukke avviket forventes det at alle avvik skal ha individuell og seriøs behandling.

«Det er hvordan du behandler avvikene som bestemmer hvor vellykket det blir.»

Det er gjerne sånn at avvikssystemet er kanskje den viktigste faktoren når det kommer til hvor vellykket et kvalitetsstyringssystem er i en organisasjon. Avvikssystemet er de ansatte i organisasjonens måte å gi tilbakemelding til ledelsen. Dersom dette ikke blir tatt på alvor kan fort tillitten til resten av systemet også forsvinne. Dette selv om avvikssystemet kun er en liten del av hele systemet.

Lærere på ST mente at systemet er bare et verktøy for å måle og veie virkeligheten, men at innlevering av avvik kan være med å heve kvaliteten på utdanningen. Når man går inn som verneombud så speiler ikke det nødvendigvis det som har foregått. Det ble en diskusjon om avvikssystemet var der for å sørge for at hvis det er noe som ikke stemmer så skal det blir gjort noe med. Systemet er dermed et verktøy for å sørge for at det blir gjort eller om dataene i systemet skal brukes til å ta beslutninger i fremtiden og se på rapporter og trender. I så fall stemmer det ikke med virkeligheten og systemet bør kanskje i bedre grad forsøke å speile virkeligheten.

«Spørsmålet om grunnen til at de ikke melder inn er at de ikke vet hvordan de skal gjøre det eller at de rett og slett ikke gidder å bry seg.»

Usikkerhet om hva som skal meldes kan være en grunn til at meldesystemet ikke speiler virkeligheten. Det kan også være at man ikke vet hva som skal meldes eller at man bare ikke

gidder. Dette er et problem som kan spores tilbake til både eierskap, opplæring og mangel på tydelig ledelse. Elektro

4.1.6.1 Oppsummering

De fleste mener at brukt fornuftig så vil avvikene være en støtte for å få utvikling innen kvalitetsarbeidet. Man ser at det har vært en positiv utvikling fra starten for fire år siden til nå. Det blir satt spørsmålsteget ved at man valgte å gå ut med avvikssystemet til alle. Mange mener at systemet har et stort potensiale. Og det at ansatte får være med å bidra under lukkingen av avvik sees på som veldig viktig for lærerne. Siden avvikssystemet er lærerens vei inn til ledelsen vil det oppfattes ekstra viktig dersom denne delen ikke svarer til forventningene.

4.1.7 Eierskap

Fylkesutdanningssjefen forteller at forskning viser at de skolene som klarer å utvikle et sterkt kollektivt fellesskap er de som leverer best. Og et sânt type kvalitetssystem kan øke det kollektive. Når et sânt system skal rulles ut i organisasjonen så er det viktig at de som skal eie rutinen og som faktisk skal følge den, har en mulighet til å være med å påvirke. De får det kanskje ikke som de vil men man må ha prosesser. Det er et viktig virkemiddel for at det skal bli fulgt.

Rektor forteller at den første introduksjonen til systemet var en dags kurs hvor ordet skole ikke var nevnt i det hele tatt. Det er ikke med å skape eierskap i en bransje som av og til føler seg litt spesielle. En annen forteller at han antar at lojaliteten nok er i og for seg i stor grad tilstede. Det vi har fått gjort på Sikkerhetssenteret syns jeg har vært bra. Vi har økt både KS-kulturen og HMS-kulturen. Og det var behov for det der og da. Jeg tror og det er generelt bra på maritim og elektro.

Avdelingsleder på maritim og elektro mener at man har laget mange gode prosedyrer og dokumenter men det er for lite i bruk. Man er kanskje for lite bevisst på å bruke dem eller det kan ha sammenheng med problemer med å finne dem. Avdelingsledere har inntrykk av at arbeidet med KS er initiert av ledelsen. Det er ikke noe hver enkelt lærer griper fatt i og vil jobbe med. Det er gjerne ledelsen som griper fatt i det og kommer med ting som må gjøres av lærere for å øke kvaliteten. Avdelingsledelsen på studieforberevende sier at det virker som om forståelsen er større på yrkesfag fordi de kjenner det fra før mens på ST har det vært vanskeligere å få tak på det. Man har blant annet vært redd for merarbeid. I motsetning til andre avdelinger mener ST lærere ikke skal forholde seg til systemet.

«Lærere skal ikke forholde seg til systemet.»

Når man opplever verdien av rutinene så vil også lojaliteten komme. Uten at man nødvendigvis trenger å kjenne til systemet. Men hvis man har en rutine kun for rutinens skyld og ikke ser verdien i den, da tror jeg ikke lojaliteten er så sterk. En mellomleder sier at systemet har en viktig funksjon helt klart. Det har skjedd en bevisstgjøring hos oss til arbeidet og det hjelper oss å holde fokus. Det er laget retningslinjer for både for og etterarbeid etter personal og elevundersøkelsen. Det ligger i systemet og er i bruk. Det som savnes er overordnede prosedyrer fra fylket som er klare til bruk uten redigering. Det ser ikke ut til at

man kan unngå redigering på lokalt nivå og det fører til nye runder med tolkning. Men samtidig skaper det eierskap til prosedyrene.

Lærerne sier de er vant til å være lojal mot det som blir bestemt. For å få et bedre eierskap til systemet burde det vært satt av tid til å gå gjennom dokumenter på avdelingsmøter i bolker for å få de diskutert litt. Om ikke annet for å sjekke om det er hensiktsmessig og rett det som står her, og om det er en rutine det er behov for.

Med unntak av maritim avdeling så er det lite som er lagt inn i systemet, og det som er lagt inn er ofte gjort av bare et få tall personer. Det er også med å minske eierskapet til prosedyrene. Men deler av lærerne virker positive til systemet. Kontinuerlig arbeid med det gjør noe med oss. Jo mer vi jobber med det desto mer bevisst blir du på det. Så det å arbeide med systemet i seg selv er med å skape en holdningsforandring. Tror det gjelder alle lærerne egentlig. Lærere på ST er ikke i tvil om at de fleste kjenner viktigheten av å ha et sånn system. Men når man skal innføre nye ting på skolene som medfører merarbeid så er det motstand. Det blir motstand uansett om man ser nytten og viktigheten i det Hvis man skal lykkes med dette så må man gjøre det så smidig som mulig for å få det til å virke som om det blir minst mulig arbeid for lærerne. Og at ting fungerer. Med unntak av realfag så får vi informasjon om det og så ser vi ikke non relevans i det der og da. Dermed går det lang tid før vi får brukt det og da blir det lettere å bare melde fra til nærmeste overordnede muntlig eller per epost. Manglende delaktighet vil derfor føre til lavt eierskapsforhold.

4.1.7.1 Oppsummering

Hovedpoenget her er at eierskap og lojalitet vil komme automatisk dersom de ansatte ser nytten i rutinen. Det startet med et veldig dårlig introkurs som gjorde at eierskapet blant rektorer ikke ble det beste. Så samtidig som lærere er redd for merarbeid så er de klar over at å delta i utarbeidelsen av rutiner vil føre til at de føler et tettere eierskap til dem og kommer til å benytte seg av systemet oftere.

4.1.8 Evaluering/tilbakemelding

Evaluering av systemet blir etterspurt årlig når Fylkesutdanningssjefen er rundt på sine skolebesøk. Da blir Rektor spurt hvordan du kan vite at leveres god undervisning på din skole. I tillegg så har jeg et ønske om å klare å gjøre undervisningsevalueringen på en mer systematisk måte enn vi gjør i dag.

En rektor mener at evalueringen skjer i den generelle skolen gjennom elevundersøkelsen og personalundersøkelsen. Noe som senere blir tatt opp i ledelsens gjennomgåelse. Den andre rektoren kommer fra en skole med maritim utdanning. Han sier at systemet brukes til kvalitetsvurdering i veldig liten grad men litt på overordnet nivå. Men ikke i forhold til livet i klasserommet. Undervisningsevalueringer og tilbakemeldinger fra de som mottar våre elever kunne nok lagt der. Det er mye mer viktig det arbeidet som blir gjort og diskusjonene som disse resultatene fører til. Resultatene kommuniseres i ledergruppen før det brytes ned på avdelinger. Når det er kommet på klassenivå forlater jeg som person det. Da forventer jeg at oppfølging skjer i klasene.

Mellomleder elektro mener at elevene kan klage på undervisningen rett i KS gjennom avvikssystemet. Dette kan leses av avdelingsleder og læreren blir snakket med uten at eleven som har meldt det blir hengt ut. I tillegg så evaluerer elevene lærere hvert år. Evalueringen kan brukes til å henge ut noen så den må håndteres riktig. Alvorlige grep bør kun tas etter gjentakende problemer. På ST så evaluerer ikke elevene lærerne sine. Men mellomlederen mener at dette bør kunne gjøres to ganger i året. På den måten kan man i samråd med leder bruke det til å bli en bedre lærer.

Mellomleder maritim sier det er en god ting og evaluere. Det er jo en direkte tilbakemelding fra elevene som sitter i klasserommet og opplever oss. Evaluering av utdannelsen gjennom studenter er noe som er pålagt gjort årlig av eksterne parter, men man kan ikke se at det er gjort de siste årene. Mellomleder elektro mener systemet ikke brukes til kvalitetsvurdering. Det blir kjørt en del evaluering av elever og lærere. Det er jobbet en del med elevers egenvurdering og flere lærere evaluerer egen undervisning. Men dette skjer kun på eget initiativ og ikke organisert noe felles gjennom KS-systemet.

For at en evaluering av undervisningen skal bli vellykket må det forankres i lærerstaben. Vi ser også at det at det av og til svares negativt på undersøkelser med overlegg kan gjøre at et slikt system får uheldige konsekvenser å brukes opp mot lærere. Så er det jo også et spørsmål hvem som skal ha innsyn i resultater. Det kunne vært mulig å lage en anonymisert

undersøkelse på avdelingen for få opp ting. Men elevundersøkelsen brukes aktivt på avdelingen og vi griper fatt i den når den kommer for å gjøre noe med det som er utfordrende. Mellomleder på ST forteller at de har konkrete rutiner for hvordan vi behandler undersøkelser på forskjellige nivåer.

Lærere på maritim oppfatter at universitetet er gode på tilbakemeldinger. De har oppfølgingsmøter to ganger i året og det blir gitt gode tilbakemeldinger. Det er pushet på for å ha de møtene her også men det er foreløpig ikke blitt gjort.

Siden studiet ble startet opp har det ikke vært ett eneste evalueringsmøte siden studiet startet opp. Hvis KS fungerer så skal det automatisk fange opp en sånn situasjon. Men når det ikke fungerer så fanges det ikke opp. Oppfølging av tingene studentene kommer med er fraværende. En sånn oppsummering har bare skjedd en gang mens jeg har vært her og det skal i utgangspunktet skje to ganger i året. I ledelsens gjennomgåelse blir undersøkelsene tatt opp og evaluert på et overordnet nivå. Og for noen år siden så var det gjort konkrete tiltak der på en graverende sak. Mindre alvorlige saker som går på undervisningsmetoder eller tilrettelegging eller hvordan studiet er organisert så er vi veldig svake. I tillegg bør personalundersøkelsen burde være en naturlig del av KS og avvikssystemet. Men det ble ikke godt mottatt her. Man føler at resultatene skal liksom dysses litt ned og holdes under overflaten. Lærere på elektro forteller at de kjører evaluering og egenvurdering på avdelingen i tillegg til den skolen kjører. Får tilgang til den og bruker den aktivt for å få et bilde av klassen. Den sendes også ti tillitseleven. Dette gir åpenhet som igjen øker effekten. Lærere på ST skiller mellom to nivåer når det gjelder evaluering av undervisning her. Det er der hvor det ikke er noen god situasjon mellom klasse og lærer og den eneste løsningen egentlig er å bytte lærer. Og så har man det som går på samarbeidet mellom lærer og klasse. Da er man interessert i hvordan man kan justere undervisningen til å passe enda bedre i forholdet mellom lærer og klasse. Og det er denne evalueringen som er den mest fruktbare for å bedre læringsmiljøet. Evaluering kan skje både gjennom disse skjemaene og gjennom fagsamtaler. Men når det kommer til endringer i timene så er det sjelden at klassen er enig om hva den ønsker. Spørsmålet som diskuteres er jo også hvem denne evalueringen skal være tilgjengelig for. Lærere på ST vegrer seg for at denne skal være tilgjengelig for nærmeste leder. Det stilles spørsmål om hvordan avdelingsleder kan nyttiggjøre seg informasjonen som blir gitt.

En lærer er ikke kontaktlærer og har ikke sett en eneste elevundersøkelse på fem år. Jeg vet ikke hva som er tanken at hvis det er noe som er rødt så skal det gå til faglærer. Men jeg kan

virkelig si at det påvirker ikke meg det hele tatt. Lærer sier at det påvirker meg som faglærer i de klassene jeg er kontaktlærer. Sånn at er det noe som ikke er tilfredsstillende så må man jo begynne å grave i det. Skolen scorer ofte dårlig på elevmedvirkning på klasse og skolenivå. Men når jeg begynner å spørre hva de har krysset av så sier de at de krysset på at de ikke får være med å bestemme. Og de krysser av på det fordi de får ikke være med å bestemme. Og det viser seg at de er såre fornøyde med det fordi læreren kan det der og vi er her for å lære. Har man grunn til det så kan det være en ide og lage en egen versjon av undersøkelsen. Hadde man vært interessert i kvalitetssikring så hadde man laget et utkast til spørsmål som faglærer kan bruke i sine klasser men som kan modifiseres litt etter behov. En lærer som elevene er fornøyd med er ikke nødvendigvis en god lærer. Det kan være andre ting som ligger bak. Hvis elevene er misfornøyde med læreren fordi han krever mye så er de irritert og sur på læreren og det vil farge hva de svarer på spørsmålene. Da vil de automatisk være mer misfornøyd med arbeidsmåtene i større grad.

4.1.8.1 Oppsummering

Mens tilbakemeldinger blir sett på som positivt fra høyere ledelse så ser vi at på lærernivå er de veldig misfornøyde med hvordan det fungerer. Bearbeiding av studentevalueringer har visst nok ikke blitt gjennomført på flere år. Samtidig ser vi at undervisningsevalueringene som ledelsen uttaler at blir kjørt i alle klasene på ST, ikke blir gjennomført hos de vi snakket med. De som jobber på elektro derimot kjører flere typer evalueringer og undersøkelser i løpet av året og arbeider aktivt med det i klassene.

4.1.9 Utvikling

Fylkesutdanningsjefen mener systemet kan absolutt føre til skoleutvikling hvis det brukes på den riktige måten. Da må vi klare å integrere kjernevirksomheten og kvalitetsstyring mye bedre enn vi har klart til nå. Det betyr integrering av rutiner i Kvalitetsstyringen som har effekt på lærer og elevnivå. Men det at vi har enheter som har kommet lenger enn andre bekrefter at det bare er tid som skal til før de andre kommer dit også.

Rektor mener systemene gjør det lettere å følge med på utviklingen uten å være tilstede i klasserommene. De sier at systemet fører til skoleutvikling gjennom dokumentert sikkerhetsopplæring og risikovurderinger. Også gjennom at vi sikrer oss at vi oppfyller myndighetskrav og er også skoleutvikling.

Mellomleder på elektro mener at det at vi har kvalitetsverktøy øker profesjonaliteten og demper kvasivirksomheten. Det bidrar til skoleutvikling og sikrer måten vi drifter på.

Mobbesaker og andre viktige tema blir i større grad håndtert likt og bedre. Skaper stabilitet over tid siden bytte av person i funksjon ikke endrer retning grunnet system og retningslinjer.

Mellomleder på maritim mener at det som skal være med å forbedre skolehverdagen på sikt er studentundersøkelsene. Også muligheten de har til å sende avviksmeldinger.

Lærere på elektro sier at det å være flink handler om holdninger. Det at vi har et veldig godt miljø i kroken vår, har mer å si for utvikling enn KS-systemet. Det er litt synd og si det men.

Lærere på ST tar gjerne imot tilbakemeldinger fra elevene men tror ikke avdelingslederne skal henge seg opp i det. Avdelingsledere skal bruke fagkarakterer, standpunkt karakterer og eksamens karakterer over tid for å se hvilken jobb vi gjør. For det er det som er det egentlige målet på hvor god jobb vi gjør. Sammenlignbare klaser i snitt.

4.1.9.1 Oppsummering

Generelle oppfatningen er at systemet kan føre til skoleutvikling, hvis det brukes på den rette måten. Rektorer sier at det blir lettere å følge med på utviklingen i klasserommet uten å være tilstede gjennom dokumentert sikkerhetsopplæring og risikovurderinger blant annet. Systemet er med å sørge for at viktige like hendelser blir behandlet likt.

På lærernivå ble det nevnt at mellomledere ikke skal henge seg opp i hva som skjer i klasserommet og som kommer frem som resultat fra undervisningsevalueringen, men vurdere kvaliteten på undervisningen ut fra snitt av resultater over tid.

4.1.10 Effekt

Fylkesutdanningssjefen sier at dokumentene i KS-systemet sier ingenting om hva vi skal gjøre. Det sier bare noe om målet for et system. Det sier ingenting om at vi skal få elevene gjennom, at vi skal ha høy trivsel osv. Ut ifra det så kan vi ikke si at KS-systemet har noen tydelig effekt for øyeblikket. Effekten av et snt system må være av en snt art at man øker kvaliteten på en måte som gjør at det kommer elevene til gode. Tillitsvalgte hevder at innføringen av kvalitetssystemet har ført til at medbestemmelsen er blitt redusert. Systemet i seg selv har redusert deres medvirkning.

Rektor sier at det er ikke sikkert at elevene merker at systemet er der. Men de hadde merket det om det ikke var der. Men når det gjelder sikkerhet og kvalitet i undervisningen er det et godt bidrag. En annen rektor sier at hos elevene er jeg noe usikker i forhold til hvor mye føling de får med hva KS-systemet er for noe. Det er viktig innenfor de utdanningsprogrammene der det er en del av opplæringen. Hvis vi klarer å knytte systemet sterkere opp til kjernevirksomheten så ser jeg en stor fordel. Også er det veldig greit at vi har et system som skal garantere at lovverket blir oppfylt.

Mellomleder på elektro mener at systemet har en effekt. Elevene er 16-17 år og skal inn i en bedrift som har KS, så det er opplæring til det når de inkluderes i det her.

En annen mellomleder for elektro systemet har betydning for driften på stedet.

Mellomleder på elektro tror det har en for dårlig forankring i lærerstaben til å være noe effektivt snt det er i dag. Så kommer det jo an på hva man skal legge inn i det og hvilken hensikt det har.

Mellomleder maritim mener at det studenten sitter igjen med når vi er ferdig her viser effekten. Systemet har nok veldig liten effekt, hvis det i det hele tatt har. Man kan få inntrykk av at kvalitetssystemet er der for å tilfredsstille noe. Ikke egentlig for at det skal føre til noe bedre. Men skal du bruke det aktivt så må du ha ressurser til å gjøre det når det dukker opp ting som systemet faktisk kan avdekke.

Lærere tror ikke systemet har betydning for styringen. Effekt på elevnivå tror jeg ikke det har. Lærere ser heller ikke at det gjøres noe med det som meldes inn på vernerunder. Derfor forsvinner motivasjonen for å følge det opp videre. Gjennom sikkerhetskurs på laboratorier har systemet effekt for elevene ved skolen. Gjennom dette kommer økt sikkerhet på

laboratoriet. Man sørger for at alle får en systematisk gjennomgang av sikkerhetsrutiner før de går på laboratoriet.

4.1.10.1 Oppsummering

De aller fleste er enige om at systemet sånn det er i dag ikke har noen effekt på elevnivå. En mellomleder mener at systemet har en effekt på hans elever på elektro. Grunnen er at de lærer om et system de kommer til å komme borti når de kommer ut i arbeidslivet, sånn at de blir forberedt på hva som vil møte dem der. Lærere sitter også med en følelse av at ting som meldes inn på vernerunder og lignende ikke følges opp.

4.1.11 Kontroll

En av avdelingslederne ser på kontroll som et av målene med KS. Problemstillingen som tas opp av en annen avdelingsleder er interessant, er systemet laget for å ivareta kvalitet eller for å ha kontroll? På noen fag har de fremdriftsplaner som elevene må signere, det gjør de ikke hvis det ikke er god nok fremdrift, det fører til avvik som igjen fører til at det må gjøres tiltak for å komme tilbake på plan. Da følger elevene opp og bidrar til å sikre kvaliteten på egen undervisning.

4.1.12 Kostnad

Det som sies om kostnader går stort sett i forhold til avvik, at det er lettere å få gjennom billige avvik enn dyre, og at det mangler en del tilbakemeldinger og handlinger når det kommer til de dyre avvikene.

4.1.13 Tillitt og Åpenhet

Flere hevder at tillitt og åpenhet er viktig i enhver organisasjon, og at dette savnes i vgs. Det er relativt få observasjoner, så det er ikke noe som tyder på at savnet sitter bredt, men det er alltid mye å vinne på mer åpenhet og tillitt. Hvis det ikke er takhøyde for å komme med avvik er det vanskelig å drive ks-arbeid.

4.1.14 Innovasjon

Mange har fremhevet enkeltpersoners betydning for implementeringen av systemet. Det er en typisk innovasjonschampion, slik det meste av innovasjonslitteraturen nevner som en kritisk faktor for innovasjon.

4.1.15 Misnøye

Det er generelt lite misnøye, en av rektorene forteller at mens avvikene før var basert på misnøye er de nå i større grad på prinsipielle saker.

4.1.16 Ledelse

Noen lærere hevder at systemet tar over makt fra ledelsen, altså at makt flyttes til systemet. Fylkesutdanningsjefen ser på kvalitetssystemet som et verktøy for ledelse. Avdelingslederne står nærmest lærerne, en av de sier at kvalitetssystemet gjør at man unngår en del diskusjoner med lærere når det kan henvises til instruksjer og prosedyrer i systemet. I systemet ligger det mulighet til å legge føringer for jobben som skal gjøres. Det fungerer som et ledelsesverktøy, spesielt på ting som struktur og faste rutiner. De aller fleste er opptatt av å gjøre en god jobb. Og så må lederne hele tiden balansere kravet til å dokumentere og kontrollere ting i forhold til det som faktisk skjer.

Mellomleder om endringsledere og ledelseseksempel

«Alt som er nytt er krevende, leder har tatt fram og vist og oppfordret til bruk etter selv å ha sett nytteverdien. System har betydning for driften her.»

Prosessfokus

«Ved innføringen av miljøfyrtårn var det noen som opplevde prosessen som ovenfra og ned uten involvering.»

Gjør som vi sier, ikke som vi gjør?

«Vi har et system som vi sliter med å få de som pålegger oss systemene til selv å følge.»

Lærer

Rektor om støtteverktøy for ledelsesjobben.

«Det er et verktøy for å vite hva vi holder på med og hvor vi er, for det er hele tiden en utvikling, vi står jo ikke fast og tror vi er ferdig. Det skjer jo noe nytt hele tiden sånn at det er veldig greit å ha et verktøy så vi ser at vi er på rett vei»

4.1.16.1 Oppsummering Ledelse

Lærer har faktisk blitt fjernet fra undervisning etter gjennomgang av evaluering fra ledelsen. Det tyder på at evalueringene tas på alvor og at ledelsen gjør jobben sin. Med forbehold om manglende kjennskap til den aktuelle saken høres dette positivt ut, fra min tid som elev var det jo noen lærere som var dårlige år etter år, men de fikk jo fortsette til de ble pensjonister likevel.

4.1.17 Brukervennlighet

Kvalitetssystemet er et av de viktigste systemene av mange pålagte. Det er krevende at ikke alle er inne i arkiv-, kvalitet-, intranett-systemet jevnlig, og dermed ikke er oppdaterte. Det er mange vi har snakket med som ønsker en samkjøring av systemene. Samme innlogging, lett å finne fram osv.

Under den første introduksjonen av kvalitetssystemet ble ikke ordet skole nevnt en eneste gang. Kun et begrepsapparat som står langt fra de som jobber i skoleverket. Det var nok ikke tilsiktet, men la igjen et dårlig førsteinntrykk. Det at systemet fortsatt er preget av et fremmed begrepsapparat, bidrar til å skape unødig avstand mellom system og brukere.

Det er mange som mener noe om begrepsbruken

«Det å finne frem der og forstå strukturen når begrepene også er fremmede, så blir det ikke et brukervennlig verktøy.»

«Altså det begrepsbruken er jeg betenkt til. Jeg har et inntrykk av at systemet er hentet fra industrien. Altså ikke systemet i seg selv, men tankegangen er hentet fra industrien. Og det bærer begrepsbruken veldig preg av. En veldig fremmed begrepsbruk i systemet for skole.»

Systemet har blitt komplekst etter som det har fått utvikle seg, og det har igjen gått ut over brukervennligheten. Når det er veldig mange prosedyrer og gjerne utdaterte prosedyrer, blir det vanskelig å finne de som er hensiktsmessige.

De aller mest brukervennlige prosedyrene er de som er slått opp på veggen, de er lett tilgjengelige både for ansatte og elever.

4.1.17.1 Oppsummering Brukervennlighet

Dette feltet har stort potensialet i å bedre bruken og effekten av kvalitetssystemene. Det er ikke alle som synes teknologi er gøy, og da kan terskelen synes unødvendig høy. Ved samkjøring av de forskjellige systemene og brukervennlige menyer er det mulig å få mange flere til å bruke kvalitetssystemet aktivt. Begrepsbruken kan også tilpasses mer mot et pedagogisk språk slik at det ikke føles så fremmed for lærerne. Det er noe med systemets måte å kommunisere med brukerne eller lederne på som gjør at det blir vanskelig.

4.1.18 Itsystemer

Det er store ønsker for samkjøring av systemene i organisasjonen, en plass å finne det man trenger, og en innlogging. I dag må mye klippes og limes mellom systemene, og det oppleves som tungvint. Noe av skille forklares gjennom hva foreldrene har rett til å se og ikke. En del bruker bare systemet som arkiv i dag. Samtidig er det blitt lett å finne en del ting der.

Intranett brukes som informasjonskanal, men sjekkes ikke ofte av alle ettersom de allerede er innom noen andre systemer og ikke ser like stor nytte av intranett. Samtidig blir en del skjemaer lagt ut på internett, og noen finner det svært nyttig.

Systemet i seg selv får også skryt

«Men ellers oppbyggingen på systemet som sådan og den softwaren som ligger i bunnen og alt sånn, det er, det er egentlig bare fantasien som setter begrensninger. Har jeg inntrykk av og datakvalitet har levert en bra vare og vi har jo erfaring helt siden de begynte med det og det er jo mange som bruker systemet»

Så utfordringen ligger også i bruken og tilpassingen av systemet.

Tillitten til systemet er varierende, noen lærere ser ikke helt nytten av kvalitetssystemet

«Du kan jo tenke som så, hvis de hadde tatt bort hele KS-systemet, bare fjernet det, så hadde vi jo sikkert greid oss, greid oss ganske greit.»

«Sånn som den her organisasjonen fungerer så har du, som han sier hadde du fjernet det over natta, så det hadde ikke vært noe merkbar forskjell.»

Det sies også at en av utfordringene til systemet er at det ikke er en naturlig del av den daglige driften. Det er et system på siden av systemene så «må» brukes til daglig. Intensjonene i systemet er litt for store i forhold til hva det er. Det kan være til hjelp i form av en bevisstgjøring rundt de rutinene og prosessene som gjelder på skolen. Samtidig er systemet der for å sikre dokumentasjon og minne om rutiner.

En av svakhetene ved systemer er at det eser for mye ut. Det er for lite kapasitet til å vedlikeholde systemet. Det stilles også spørsmål ved om kvalitetssystem som er laget for industrien, for utvikling av produkter kan brukes når det er folk og ikke produkter som er utfordringen.

Kompetanse på systemene er også viktig, noen tror man trenger spisskompetanse for å legge inn dokumenter eller trekke ut dokumenter. Noen ser på datasystemer som store uoverkommelige utfordringer, og det i seg selv er en krevende utfordring for ledelsen. Man kan ikke la være å implementere datasystemer fordi noen synes det er vanskelig.

Måling av gjennomføring, gjennomsnittlig karakter og frafall måles av andre systemer enn Kvalitetssystemet, dette sies det vil være umulig å gjøre der slik det er i dag. I tillegg brukes i dag LMS-systemet (Learning management system) i for å ha en struktur mellom det som står i læreplanene og undervisningen som skal gjøres.

Rektor om mangfoldet av systemer man må forholde seg til:

«Ene tingen er å forholde seg til det KS-systemet og innholdet i KS-systemet er i stor grad definert av oss selv, men vi må samtidig forholde oss til veldig mange websider, retningslinjer som finnes i andre systemer som har vel så mye stor betydning for det vi gjør altså.»

4.1.18.1 Oppsummering Itsystemer

Det som kommer mest tydelig fram når det gjelder it-systemer er behovet for samkjøring eller forenkling av systemene. Det er mange forskjellige systemer å forholde seg til, og forskjellig innlogging. Systemet bør også i større grad tilpasses til behovet, dette er en delt utfordring mellom å faktisk få gjort det i form av prioritering av tid og ressurser og hva som er mulig i systemet slik det er i dag. Samtidig er det rom for øking av kompetansen til brukerne av systemet, det handler både om opplæring og interesse, mer om det i avsnittet om kompetanse.

4.1.19 Kompetanse

Kompetanse er en av suksesskriteriene for kvalitetssystemet, rektorene er enig om at kompetansen er for lav. Løsningen fra ansvarlige er individuell opplæring siden it-kompetansen er variabel.

På avdelingsledernivå er tiltroen til kompetansen litt større. Alt ligger på en felles plass, alle har tilgang og kan finne fram i det. Alle nyansatte får opplæring i det. Det er lett å finne fram uten hjelp, og det virker ryddig. Kunnskapsnivået er ikke høyt nok, men det er vilje og noe kunnskap. Det er noen som jobber intenst med det, og blir flinke. Det er deretter krevende å få overført den kunnskapen til resten av organisasjonen.

Lærerne synes også det er for lite kompetanse, en skjønte ikke hensikten før hun ble intervjuet i forbindelse med denne oppgaven.

«Har ikke skjønt hva KS er før du forklarer det, hensikt ol. Har blitt presentert for en del tidligere, men har ikke sett helheten før nå.»

4.1.19.1 Oppsummering Kompetanse

En av lærerne oppsummerer det godt for oss. «Hvis KS-systemet skal opp å gå så må det inn folk som kan kvalitetsarbeid, de må ha kunnskap, kompetanse, kultur, mulighet og tid til å jobbe med det.»

4.1.20 Prosedyrer

En stor del av kvalitetssystemet er prosedyrer og prosedyrehåndtering. Det er en måte å strukturere arbeidet på og å sikre at kvaliteten blir like god hver gang. Det gjør det også enklere å finne ut hvordan ting skal gjøres.

Som en av rektorene sier det:

«Det at vi har kvalitetsverktøy øker profesjonaliteten og demper kvasivirksomhet. Det bidrar til skoleutvikling og sikrer måten vi drifter på. Mobbesaker og andre viktige tema blir i større grad håndtert likt og bedre. Det skaper stabilitet over tid, bytte av person i funksjon endrer ikke retning i så stor grad pga system og retningslinjer.»

Det finns tre typer prosedyrer, faglige-, administrative- og sikkerhetsprosedyrer.

Sikkerhetsprosedyrene er godt etablerte og brukes i stor grad. Det er disse som setter begrensninger på bruk av elevene sine biler på turer, og det er disse som skal hindre skader ved bruk av farlig verktøy. Innen Maritime fag er det mange rutiner, og innen elektro er det også en del rutiner, spesielt når det gjelder arbeid nær eller på utsyr med spenning. Og det er krav til opplæring før elevene får de får jobbe med elektrisk utstyr. Det er også rutiner for håndtering av medisiner.

Administrative rutiner er viktig i forhold til å stille samme krav til fravær, anmerkninger, nyansettelser, melding om fare for å miste karakter etc. slik at alle forholder seg til samme regler. På en av skolene har de et system for å følge elever som står i faresonen for å slutte ekstra godt. Det går på ting som å ringe de for å få de opp på morgenen om det er det som må til, eller hjelpe de faglig. Det trigges på karakterer og stryk i enkeltfag samt karakterer fra ungdomsskolen.

Av faglige rutiner er håndtering av fremdriftsplanene slik en avdelingsleder uttrykker det et godt eksempel på.

«Altså styrken vil jeg si er faktisk det at du får faktisk en del formelle pålegg som hver enkelt faktisk må gjøre. Og du må dokumentere at du gjør det. Og studentene er med på å verifisere

at du gjør det. Gjennom de her fremdriftsplanene som de skal signere. Så det har den effekten at det faktisk pusher og presser lærere til også faktisk gjennomføre det som de faktisk sier at de skal gjennomføre.»

Det gjør gir også fylkeskommunen mulighet til å evaluere skolenes kvalitetsarbeid på en enklere måte, hvis prosedyrene er på plass i kvalitetssystemet, så viser det at arbeidsoperasjonene er gjennomtenkt og at det er system på sakene. Tradisjonelt har det vært lite skrevne rutiner, og folk har gjort ting på sin måte og kanskje brukt prosedyrer de har hatt liggende på sin egen harddisk. Det vil forsvinne når de slutter, så det bygger ikke kunnskap i organisasjonen.

Det er bra at man kan finne rutiner fra andre skoler om det ikke finns på egen skole. Det er en del positiv systematisering som kan skyldes kvalitetssystemet. Lærerne følger prosedyrene, men opplever at ledelsen ikke følger de.

4.1.20.1 Oppsummering Prosedyrer

Det finns tre typer prosedyrer, faglige-, administrative- og sikkerhetsprosedyrer. En markant forbedringene som har skjedd etter innføringen av kvalitetssystemet er at arbeidet med prosedyrer er løftet. Det har blitt en plass å finne rutiner og spesielt arbeidet innen sikkerhet har blitt mye bedre.

4.1.21 Ressurser

For de fleste som jobber i videregående er kvalitetssystemet nok en ting som kjemper om ressursene, tid og samtidighet, altså tid på planleggingsdager. En problemstilling er hvor mye ressurser som skal settes av til å ha egne kvalitetsansatte, en annen er hvor høyt det skal prioriteres i hverdagen. Skal man ha et levende system og det skal være bra så må man jo ha kapasitet til å ordne det selv. Det gjelder både avvikshåndtering og prosedyrer

De som leverer avvik ønsker normalt tilbakemelding på dette. I praksis betyr det at ledelsen som skal behandle disse må sette av tid til å gjøre det. Som igjen betyr at andre oppgaver må prioriteres ned.

Som en avdelingsleder uttrykker det:

«Vi har jo, for min del jeg har jo store problemer med å behandle det innenfor de fristene. De blir nesten sånn at du går inn også gjør litt bare sånn at du er innenfor den fristen til forvaltningsloven. Ja, innenfor de to ukene som vi har satt også kan du jo holde på så lenge du vil egentlig»

I starten kan det oppleves som en tidstyv, det tar mye tid med implementeringen. Etter hvert kan man spare mye tid ved at man i stadig større grad kan finne ferdige prosedyrer. Skal du ha et KS system opp å gå på et akseptabelt nivå så må du ha ressurser, altså folk som jobber virkelig med det.

Entusiasmen rundt kvalitetssystemer er varierende ifølge en av lærerne:

«Det er mange som ikke bruker noe tid på det, det er sikkert de som aldri har vært inne på det. Som ikke vet hvor de finner det.»

4.1.21.1 Oppsummering Ressurser

Det er mange som klager over manglende ressurser i kvalitetsarbeidet. På den ene siden er det vanskelig å finne tid til behandling av avvik, som igjen kan føre til manglende tillitt til avvikssystemet. På den andre siden er det tidkrevende å implementere systemet i form av å

lage prosedyrer og drive opplæring. Arbeidet med å holde prosedyrene oppdaterte er også svært viktig, de bør være levende dokumenter.

4.1.22 Synergi

Det er mange som fremhever behovet for like løsninger. Noen ønsker ferdige prosedyrer fra fylket. Det gjøres forskjellig fra skole nå, og det burde vært mulig å bytte skole og kjenne seg igjen i det som foregår. Det gir en del dilemmaer. For det første er det ingen på fylket som har tid til å lage alle prosedyrene, og avstanden til praksis vil kunne være litt for lang.

På den andre siden kunne hver skole hatt ansvar for sin del av prosedyrene, men flere uttrykker skepsis til det, hovedsakelig av to grunner. Hvis prosedyrene kommer fra en annen skole vil de ikke bli respektert fordi lærerne som de kunnskapsmedarbeiderne de er vil gjøre ting på sin måte. For det andre vil noe av prosessen med å skape eierskap til prosedyrene forsvinne da.

Fylkesutdanningssjefen om det å jobbe enhetlig og gevinsten av det

«Jeg ser jo at det er noen skoler som er kommet så langt at de virkelig tjener på det i forhold til jobbe enhetlig og faktisk har litt mer altså vet litt mer hvordan system man har for fellesskapets styring, holdt jeg på å si. Så det er jo en pluss og jeg har jo hørt enkelte, til og med en lærer si, at jeg kunne aldri tenke meg å jobbe på en skole som ikke hadde et langt utviklet kvalitetssystem. For det letter arbeidet mitt for jeg vet hvor jeg finner, hvordan vi gjør det her og jeg vet at vi gjør det likt, ikke sant.»

Mange ønsker også å ha en del faste, klare rutiner for hvordan ting skal tolkes. Hvordan skal vi praktiserer en del ting bør være likt. For eksempel Timetall, fraværsføring, orden og adferd.

Et eksempel kommer fra lærerne på elektro

«Det som gjøres på elektro er ganske likt fra skole til skole, DSO er basert på det samme, unngå strømskader og skader ved bruk av farlig verktøy. Så sikkerhetsfokus vil være likt, men faglig fokus forskjellig fra lærer til lærer»

4.1.22.1 Oppsummering Synergi

Det er mange ønsker om likhet, både når det gjelder prosedyrer, og spesielt i forhold til håndtering av regler som fravær og timetall. Det er krevende og få det til på grunn av ønske om eget eierskap og stolthet. Innen sikkerhetsrutiner er det mye likt inne samme fagfelt, og det bør ikke være nødvendig å gjøre dobbeltarbeid.

4.1.23 Struktur

Ansvarsfordelingen mellom kvalitetsledelse og linjeledelse har vist seg å være en utfordring på flere skoler. En av fordelene med strukturen i kvalitetssystemet er at du får oversikt over når siste versjon er laget og når den skal oppdateres. Etter en tids drift ble det introdusert superbrukere, dette har virkelig bidratt til implementeringen

En ting er at strukturen er der, noe annet er kjennskap til den

«Det kan hende det er vi som ikke har vært flinke nok til å fortalt dem hvordan strukturen er.»

Interessant vinkling fra avdelingsleder

«Jeg vil jo ikke påstå at det har vært uforsvarlig undervisning før vi fikk systematisert sikkerhetskurs fordi folk har jo utdanning folk har jo kompetanse. Men vi har fått det strukturert ved hjelp av KS-systemet.»

Det hjelper på strukturere de rutineene og ha dem samlet et sted. Det kan det men jobben må jo gjøres av oss. Så det er et verktøy som kan være nyttig gitt at det er brukervennlig og gitt at begrepsbruken er bedre, tenker jeg

Det mangler felles struktur og system mellom vgs., hver skole gjør ting på sin måte. Det er en plass hvor dokumentasjon på ting kan lagres. Det heter at det skal samarbeides imellom skolene, og dras nytte av hverandre og det blir vanskelig hvis systemene som implementeres på en skole er helt forskjellig enn en annen.

4.1.23.1 *Oppsummering Struktur*

Strukturen er i stor grad på plass, men kjennskap om strukturen er ikke like godt kjent. Felles struktur mellom skolene er heller ikke på plass. Noen av utfordringen er ansvarsfordelingen.

5 Drøfting

5.1.1 I hvilken grad føler ansatte eierskap og har kjennskap til mål og strategier etablert av ledelsen?

Det som kommer mest tydelig fram når det gjelder it-systemer er behovet for samkjøring eller forenkling av systemene. Det er mange forskjellige systemer å forholde seg til, og forskjellig innlogging og mye som ikke kobles til kvalitetssikringsarbeid. Systemet bør også i større grad tilpasses til behovet, dette er en delt utfordring mellom å faktisk få gjort det i form av prioritering av tid og ressurser og hva som er mulig i systemet slik det er i dag. Samtidig er det rom for øking av kompetansen til brukerne av systemet, det handler både om opplæring og interesse. Hovedpoenget her er at eierskap og lojalitet vil komme automatisk dersom de ansatte ser nytten og jobber seg inn i prosedyrene. Det startet med et veldig dårlig introkurs som gjorde at eierskapet blant rektorer ikke ble det beste. Det er mange som klager over manglende ressurser i kvalitetsarbeidet. På den ene siden er det vanskelig å finne tid til behandling av avvik, som igjen kan føre til manglende tillitt til avvikssystemet. På den andre siden er det tidkrevende å implementere systemet i form av å lage prosedyrer og drive opplæring. Arbeidet med å holde prosedyrene oppdaterte er også svært viktig, de bør være levende dokumenter. Og lærerne må inkluderes i utviklingen av prosedyrene for å få eierskap til systemet.

Eierskapet er på vei, de har fått informasjon fra ledelsen om mål og strategier, så det gjenstår å få eierskapet skikkelig etablert.

5.1.2 Er organisasjonskulturen med å fremme bruken av kvalitetssystemet slik at mulige effekter av kvalitetsstyringen blir synlige?

Her er det tydelige forskjeller mellom avdelinger. Maritim avdeling som har de beste forutsetninger for å drive kvalitetsstyringsarbeid er de som er mest kritiske til systemet og mener at holdningene på avdelingen er laber og at det oppfattes som en plage. Mens på elektro som ikke har helt den samme kompetansen blir holdningene til systemet oppfattet som bra. Vi ser også at innføringen av et veldig stort system som har gått ut parallelt med de andre systemene på skolen ikke har vært så vellykket til nå. Det ble også kommentert at siden

systemet ble brukt så lite så var det ingen vits med en grundig opplæring siden de kom til å glemme hva de skulle gjøre før de fikk bruk for det. Det er også en ledelsesutfordring, det ser ut til at rektorene har sett viktigheten av at de fremstår som gode rollemodeller og får fram viktigheten av kvalitetsstyringsarbeidet.

Både og, det er noe motstand i form av utfordringer med å lære av andre skoler sine prosedyrer og ta de i bruk for å sånn utnytte synergieffekter. Lærerne er kunnskapsarbeidere, og ønsker å lage sine egne prosedyrer. Noen av lærerne lar elevene lage sine egne prosedyrer for at de igjen skal få eierskap til da spesielt prosedyrer som går på sikkerhet.

5.1.3 Kommer informasjon om kvalitetsstyring frem til lærere og elever og får det påvirkning på hva som skjer i klasserommet?

De aller fleste er enige om at systemet sånn det er i dag ikke har noen effekt på elevnivå. En mellomleder mener at systemet har en effekt på hans elever på elektro. Grunnen er at de lærer om et system de kommer til å komme borti når de kommer ut i arbeidslivet, sånn at de blir forberedt på hva som vil møte dem der. Lærere sitter også med en følelse av at ting som meldes inn på verneunder og lignende ikke følges opp.

Lærerne er informert om kvalitetsstyringen, men det er mindre som kommer fram til elevene. En av rektorene sa at det vil nok blitt merket om kvalitetssystemet ikke var der, mens andre hevder at de ville gjort det samme kvalitetsarbeidet uavhengig av systemet, i hovedsak fag der de kjører egne evaluering i tillegg til de som kjøres fra ledelsen.

5.1.4 Hvordan kan kvalitetsstyring direkte eller indirekte påvirke læring eller arbeidsmiljø hos elever?

Mens tilbakemeldinger blir sett på som positivt fra høyere ledelse så ser vi at på lærernivå er de veldig misfornøyde med hvordan det fungerer. Bearbeiding av studentevalueringer har visst nok ikke blitt gjennomført på flere år. Samtidig ser vi at undervisningsevalueringene som ledelsen uttaler at blir kjørt i alle klasene på ST, ikke blir gjennomført hos de vi snakket med. De som jobber på elektro derimot kjører flere typer evalueringer og undersøkelser i løpet av året og arbeider aktivt med det i klassene. Der er det også takhøyde for diskusjon om læringsopplegget. Tillitsvalgte involveres og det kan påvirke både læring og arbeidsmiljøet til

elevene positivt. Mange fag gjør de ikke det, og da lar de enten hver å gjøre evalueringene, eller så brukes de ikke. Og da er påvirkningen også fraværende.

5.1.5 Blir prosedyrebruken bedre og mer strukturert med hjelp av rammene i kvalitetssystemet?

Det finns tre typer prosedyrer, faglige-, administrative- og sikkerhetsprosedyrer. En markant forbedringene som har skjedd etter innføringen av kvalitetssystemet er at arbeidet med prosedyrer er løftet. Det har blitt en plass å finne rutiner og spesielt arbeidet innen sikkerhet har blitt mye bedre. Mange snakker om systemet som et arkiv for prosedyrer og rutiner, og mange bruker det.

Her kan vi konkludere enkelt. Ja og ja.

6 Konklusjon

Vi har funnet at KS systemet er relativt godt etablert, det er delt i to deler, avvik og prosedyrer. Vi ser også klare skillelinjer mellom ST og yrkesfag, og spesielt de fagene som har eksterne krav på seg for å få drive med undervisning. Disse drar samtidig med seg de andre avdelingene på skolene.

En av lærerne oppsummerer det godt for oss. «Hvis KS-systemet skal opp å gå så må det inn folk som kan kvalitetsarbeid, de må ha kunnskap, kompetanse, kultur, mulighet og tid til å jobbe med det.»

Avviksdelen er godt implementert, men det er en del utfordringer.

Det er uklart om det er bare små eller store avvik som meldes

Det er mange som savner tilbakemelding på avvik, spesielt de som er kostnadskrevende

Når det gjelder prosedyrene er disse på god vei, men også her er det noen utfordringer.

Det gjelder spesielt å få prosedyrene til å være levende dokumenter som slettes når de er utdatert og oppdateres og begrenses slik at det er en håndterlig mengde med prosedyrer som skaper en reel forbedring i hverdagen.

Vi mener å se en tydelig nytteverdi i forhold til prosedyrer som angår sikkerhet, mens når det gjelder avviksbehandlingen er det vanskelig å se hvilken grad den har nytteverdi i dag.

Potensialet i en god avviksbehandling er stort, men det krever at alle avvik tas på alvor og at alle får god tilbakemelding på de som meldes. Også når det ikke er midler til å gjennomføre tiltak.

Like prosedyrer, eller rammeverk for prosedyrer på alle vgs. i fylket vil kunne skape større tillitt og kvalitet på den delen av kvalitetsarbeidet, men det må fortsatt jobbes på hver skole for å gjøre prosedyrene til sine, og for å skape eierskap og engasjement rundt det.

Gjennom vårt arbeid har vi konkludert med at de delene av Nordland fylkeskommune vi har sett på har forbedringspotensial på flere områder innen kvalitetsstyring. Det betyr nødvendigvis ikke at de ikke jobber med det. Gjennom flere av intervjuene har vi fått høre om kollegabesøk, evalueringer og planer for mål og tiltak som det jobbes med men ikke oppfattes

som en del av kvalitetsstyringssystemet. Det betyr at det kanskje største potensialet ligger i å identifisere de prosessene som kan ha en positiv effekt på elever, lærlinger og studenter i fylkeskommunen og knytte disse opp til systemet. Det vil skape både større nytteverdi, større eierskap til kvalitetsarbeidet og ønske om å bidra i en prosess som vi ser har en effekt på elevnivå.

Videre potensiale for forskning:

Vi anbefaler at neste forskning i hører hva elevene syns fra dem. Vi tror de kan si noe om utvikling uten at de nødvendigvis vet at det finnes et kvalitets system.

Se på tidsperspektivet i større grad, hvordan ser det ut om 3 år i forhold til i dag. Samt hvordan er utviklingen på de forskjellige skolene, ettersom det er innført på forskjellige tidspunkt og påvirket av yrkesfag og fagskoler på forskjellige måter.

Se på hvilke prosesser som er viktig å få inn i kvalitetssystemet

7 Referanser

- ADMINISTRASJONSDEPARTEMENTET, A. O., MILJØVERNDEPARTEMENTET, POLITIDEPARTEMENTET, J. O. & HELSEDEPARTEMENTET 2004. *Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (internkontrollforskriften)*, Oslo, Gyldendal akademisk.
- BAKER, C., WUEST, J. & STERN, P. N. 1992. Method slurring: the grounded theory/phenomenology example. *Journal of Advanced Nursing*, 17, 1355-1360.
- BLAKE, R. R., MOUTON, J. S., EBELTOFT, A. & MARSTRANDER, N. P. 1968. *Lederstil: utvikling av arbeidsmiljø og organisasjon*, Oslo, Bedriftsøkonomens forlag.
- BOLMAN, L. G., DEAL, T. E. & THORBJØRNSSEN, K. M. 2014. *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*, Oslo, Gyldendal akademisk.
- CAMERON, K. S. & QUINN, R. E. 2011. *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework*. 3rd ed. ed. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- DAVYDOVA, O. 2010. *Lønnsomhet ved implementering av prosessorienterte kvalitetsystemer med fokus på kontinuerlig forbedring ved bruk av QualiWare*, Stavanger, O. Davydova.
- DNV 2012. Maritime Training Providers - STANDARD FOR CERTIFICATION NO. 3.403.
- GLASER, B. G. 1978. *Theoretical sensitivity : advances in the methodology of grounded theory*, Mill Valley, Calif, Sociology Press.
- GLASER, B. G. 1992. *Basics of grounded theory analysis*, Mill Valley, Cal, Sociology Press.
- GLASER, B. G. & STRAUSS, A. L. 1967. *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*, Chicago, Aldine.
- HAMMERSLEY, M., ATKINSON, P. & STRØMHOLM, P. 1987. *Feltmetodikk : grunnlaget for feltarbeid og feltforskning*, Oslo, Gyldendal.
- JACOBSEN, D. I. & THORSVIK, J. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*, Bergen, Fagbokforl.
- LORENSEN, M. & ALMVANG, J. 1998. *Spørsmålet bestemmer metoden: forskningsmetoder i sykepleie og andre helsefag*, Oslo, Universitetsforl.
- MÆLAND, K. M. H. & SPARRMAN, E. 2014. *Skoleeier og rektorer i skjæringspunktet mellom styring, ledelse og kvalitetsutvikling*, Tromsø, UiT Norges arktiske universitet.
- NOKUT 2013. Fagskoletilsynsforskriften. In: KUNNSKAPSDEPARTEMENTET (ed.).
- ROALD, K. 2010. *Kvalitetsvurdering som organisasjonslæring mellom skole og skoleeigar*, [Bergen], Psykologisk fakultet, Universitetet i Bergen.
- SCHEIN, E. H. 1985. *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- SJØFARTSDIREKTORATET 2013. STCW 78 - Emneplaner.
- STANDARD, N. 2006. *Systemer for kvalitetsstyring: NS-EN ISO 9000-serien*, Oslo, Pronorm.
- STANDARD, N. 2008. *Systemer for kvalitetsstyring: krav (ISO 9001:2008)*, Oslo, Standard Norge.
- STANDARD, N. 2010. *Systemer for kvalitetsstyring: NS-EN ISO 9000-familien*, Lysaker, Standard online.
- YUKL, G. A. 2013. *Leadership in organizations*, Boston, Mass, Pearson.

8 Appendiks

8.1 Vedlegg: Forespørsel om intervju.

FORESPØRSEL INTERVJU

I forbindelse med vår MBA i ledelse ved Handelshøgskolen i Bodø (UiN) skal Magnus Holla Sivertsen og Rikard Humlen skrive en masteroppgave. I oppgaven vil vi se på hvordan et kvalitetssystem kan ha effekt på elevnivå i den videregående skolen og maritime fagskolen. Oppgaven skal være slutført senest våren 2016.

Grunnen for valg av tema er at Nordland fylkeskommune har vært igjennom en innføringsprosess av et kvalitetssystem med fokus på internkontrollforskriften og oppfylling av krav i opplæringsloven. Ved innføringen av et slikt system vil det være forventninger i organisasjonen om at det ansees som et nyttig verktøy på alle nivåer. Det er mange krav som stilles til den videregående skolen og fagskolene og det er stadig flere krav som skal kunne dokumenteres skriftlig. Hvordan et kvalitetssystem kan være med å påvirke krav til dokumentasjon og eventuelt påvirke hva som skjer i skolehverdagen på dette området vil være av interesse for andre skoleeiere. Vi håper at vi gjennom vår oppgave vil kunne bidra til en økt forståelse av begrepet kvalitetsstyring og at man kan se at det kan være et nyttig verktøy i norsk skole.

Gjennom vår datainnsamling ønsker vi kvalitative intervjuer med personer tilknyttet systemet. Vi ønsker et gruppeintervju med Fylkesutdanningssjef og kvalitetsleder for utdanning. Vi ønsker også individuelle intervjuer med rektorene ved skolene Meløy videregående skole og Bodin videregående skole og maritime fagskole og avdelingsledere ved Elektrofag og ST ved hver av skolene. Det er også ønskelig å få gruppeintervjuer med to lærere fra hver avdeling samt deler av elevrådet ved skolene.

I tillegg til dette ønskes tilsvarende intervjuer fra den maritime fagskolen ved Bodin videregående skole og maritime fagskolen. Her ønskes individuelt intervju av avdelingsleder gruppeintervju av fagansvarlige/ansatte ved nautisk og maskin, samt gruppeintervju av tillitselever ved nautisk og maskin.

Det er frivillig å delta på intervjuene og informantene vil være anonyme

Forespørselen er sendt Fylkesutdanningssjefen for godkjenning før den går ut til skolene.

Problemstillingen vår for oppgaven er «Hvordan påvirker kvalitetsstyring elevenes hverdag i den videregående skolen?». De temaene som vil fokuseres på i intervjuene er knyttet til organisasjonsstruktur og organisasjonskultur og hvilken effekt disse fenomenene har på kvalitetsstyringen i praksis.

Intervjuene regner vi med vil ta ca 45 minutter og vi vil oppsøke dere der hvor det passer dere. Intervjuene ønskes gjennomført i følgende tidsperioder dersom dette er mulig:

- Uke 25-26: Intervju lærere og ledelse ved Bodin (Studiespesialiserende, Elektro, Maritim fagskole).
- Uke 28: Intervju av Fylkesutdanningssjef og kvalitetsleder utdanning.
- Uke 27, evt uke 33-34: Det hadde passet oss godt om intervjuene ved Meløy vgs av ledelse og avdelingsledelse kunne vært lagt til samme dag, gjerne 1.-2. juli.
- Uke 33-34: Lærere ved Meløy vgs, evt deler av elevråd.

Med vennlig hilsen

Magnus Holla Sivertsen og Rikard Humlen

8.2 Vedlegg: Intervjuguide Fylkesutdanningsjef.

ORGANISASJONSSTRUKTUR	STYRING	Hensikt med kvalitetssystemet?
		Perspektiver/mål ved innføring?
		Styrker og svakheter?
		Har systemet en viktig funksjon?
		Har rektorer bidratt med å legge føringer for bruk av systemet?
		Tema på rektormøter og ledersamlinger?
		Ansees det som relevant?
	IMPLEMENTERING	Tanker rundt innføringen?
		Betydning for styring av skolene?
		Noe som kunne vært gjort annerledes?
		Er det et ledelses eller et støtteverktøy?
	BRUK AV SYSTEMET	Bruk av kvalitetssystemet i nfk og spesielt utdanningsavdelingen?
		Fordeler ved bruk av systemet?
		Brukes det til kvalitetsvurdering?
		Hvilke resultater ønskes?
		Er det plass til undervisningsevalueringer?
		Hvilken funksjon har disse?
		Får vi det utbyttet av systemet som du forventer?
		Hvilke effekter bør systemet gi på lavere nivåer?
		Fører systemet til skoleutvikling?
Finnes det klare resultatmål for kvalitetsstyringen?		
ORGANISASJONS-KULTUR	Hvordan oppfattes kvalitetsbegrepet?	
	Holdninger til kvalitetsstyring nedover i organisasjonen?	
	Ser man nytten av det?	
	Ser man det som ekstraarbeid eller hjelp?	
	Har organisasjonen nok kunnskap om kvalitetsstyring?	
	Hvordan er lojaliteten til kvalitetsstyring?	
Kan kvalitetsstyring forbedre skolehverdagen?		

8.3 Vedlegg: Intervjuguide Rektor og mellomledelse.

ORGANISASJONSSTRUKTUR	STYRING	Hensikt med kvalitetssystemet?
		Perspektiver/mål ved innføring?
		Styrker og svakheter?
		Har systemet en viktig funksjon?
		Har rektorer bidratt med å legge føringer for bruk av systemet?
		Tema på rektormøter og ledersamlinger? Ansees det som relevant?
	IMPLEMENTERING	Tanker rundt innføringen?
		Betydning for styring av skolen?
		Noe som kunne vært gjort annerledes under implementering?
		Er det et ledelses eller et støtteverktøy?
	BRUK AV SYSTEMET	Bruk av kvalitetssystemet ved skolen?
		Fordeler ved bruk av systemet?
		Brukes det til kvalitetsvurdering? Hvilke resultater ønskes?
		Er det plass til undervisningsevalueringer? Hvilken funksjon har disse?
		Hvilke effekter bør systemet gi på lavere nivåer?
		Fører systemet til skoleutvikling?
	ORGANISASJONS- KULTUR	Hvordan oppfattes kvalitetsbegrepet?
		Holdninger til kvalitetsstyring nedover i organisasjonen? Ser man nytten av det? Ser man det som ekstraarbeid eller hjelp?
		Har organisasjonen nok kunnskap om kvalitetsstyring?
		Hvordan er lojaliteten til kvalitetsstyring?
Hvordan involveres ansatte og elever?		
Kan kvalitetsstyring forbedre skolehverdagen?		

8.4 Vedlegg: Intervjuguide lærere

ORGANISASJONSSTRUKTUR	STYRING	Hensikt med kvalitetssystemet?
		Perspektiver/mål ved innføring?
		Styrker og svakheter?
		Har systemet en viktig funksjon?
	IMPLEMENTERING	Tanker rundt innføringen?
		Betydning for styring av skolen?
		Noe som kunne vært gjort annerledes under implementering?
	BRUK AV SYSTEMET	Bruk av kvalitetssystemet ved skolen?
		Fordeler ved bruk av systemet?
		Brukes det til kvalitetsvurdering?
		Hvilke resultater ønskes?
		Er det plass til undervisningsevalueringer?
		Hvilken funksjon har disse?
Hvilke effekter har systemet på deres nivå?		
ORGANISASJONS-KULTUR	Fører systemet til skoleutvikling?	
	Hvordan oppfattes kvalitetsbegrepet?	
	Holdninger til kvalitetsstyring i organisasjonen?	
	Ser man nytten av det?	
	Ser man det som ekstraarbeid eller hjelp?	
	Hvordan involveres ansatte/elever i kvalitetsstyringen?	
	Har organisasjonen nok kunnskap om kvalitetsstyring?	
Hvordan er lojaliteten til kvalitetsstyring?		
Kan kvalitetsstyring forbedre skolehverdagen?		

8.5 Vedlegg: Samtykkeerklæring

SAMTYKKEERKLÆRING.

Kvalitetsstyring i den videregående skolen og maritime fagskolen.

Jeg godkjenner at det brukes lydopptak under intervjuet.

Lydopptakene vil transkriberes etter intervjuet og transkripsjonen vil legge grunnlaget for datamaterialet i oppgaven.

Informasjonen gitt under intervjuene vil anonymiseres slik at det ikke kan spores tilbake til den enkelte informant.

Jeg er kjent med at jeg kan trekke meg fra intervjuet på hvilket som helst tidspunkt.

.....
Sted

.....
Dato

.....
Signatur

8.6 Vedlegg: Transkripsjon

HMS(Anita) snakker svensk, men er oversatt til Norsk.

Rikard: Den er i gang vi skal se litt på organisasjonsstrukturen når det går da på styring og implementering av systemet er planen, og litt på bruken av systemet på hele skolen, skole, altså det som går på organisasjonskultur og holdninger og sånt blant personalet, det er liksom de fokusområdene vi har Hva tenker du når det kommer til hensikten med kvalitetssystemet, hvorfor har vi det på i Norland Fylkeskommune

Rektor: For å sikre at jobben vi gjør er så god som mulig, og at vi følger de lover og regler vi skal

Rikard: mmm

Rektor: Det er kortsvaret

HMS: Å utvikles, og bli bedre å systematisk jobbe med forbedringer

Rikard:

Magnus:

Rektor: Ja, da vet vi hvor vi er og hvor vi skal

HMS: Ja, akkurat det.

Rikard: Har det vært tydelig, jeg vet ikke hvor mye du har hatt med det her å gjøre i forhold til kvalitetssystemet har du hatt noe med det å gjøre før du kom hit i det hele tatt? Sånn egentlig

Rektor: Jeg har jo jobbet med kvalitet på en annen videregående skole i Nordland.

HMS:

Rikard: Ja, mens det systemet her har blitt implementert sånn at du kjenner kanskje litt til det?

Rektor: Kjenner det litt derifra så

Magnus: Det kunne vært sånn skolebokeksempel på hensikt med kvalitetssystemet.

HMS:

Rikard: Har dere noen formening om hvilke perspektiver som er lagt til grunn når fylkeskommunen bestemte at dette her skulle ut på skolene altså har det vært veldig klart hvorfor gjør vi det? Fra fylkeskommunen og fra fylkeshuset for å si det på den måten?

Rektor: Det var sikkert noen gode tanker rundt det, men det har vel vært litt varierende hvor godt det er kommet fram for den enkelte skole, jeg har jo en formening om det at noen skoler deriblant denne skolen er kommet langt i forhold til andre, det er på grunn av andre krav til kvalitet. Som kommer igjennom fiskeribiten og det som er der, det ser vi tydelig for det er tre skoler som er flinkest i klassen og det er nok på grunn av krav fra andre enn fylkeskommunen

Magnus: Hvilke tre skoler er det?

Rektor: Bodin, Vi og Vestvågøy, vestlofoten heter den nå.

Rikard: Så da er det egentlig tin utenfra, eller eksterne ting som fører

Magnus: På virket av et eksternt miljø hvis vi skal gå rett på organisasjonsteorien

Rikard: DNV og sånt er inn og kjører revisjoner

Rektor: Det gjør ihvertfall at deler av de lokale skolene kjenner mer til hvorfor det skal være et kvalitetssystem og hvor viktig det er ha det, og hvor greit det er å jobbe når det foreligger det som skal foreligge der for i skolen som sådan så har vi vel ikke hatt tradisjon på å være spesielt strukturert og systematisk i alle ledd, det har vært litt mer privat praksis hvis vi ser veldig langt tilbake. Det er kommet mer og mer styringssystemer,

Rikard: tenker dere at det har vært tydelig hvilke mål, som hva som har vært målet med det her sånn konkret, ikke nødvendigvis de store linjene, men når det skulle implementert kvalitetstyringsystemet her i Glomfjord, hva er målet med det konkret, har du noe tanker om det.

Rektor: Jeg tenker vel at målet er å ha kontroll med det vi holder på med, altså men det fra min side, hva som er

Magnus: vite hvor vi er og hvor vi skal

Rektor: Ja, det er et verktøy for å vite hva vi holder på med og hvor vi er, for det er hele tiden en utvikling, vi står jo ikke fast og tror vi er ferdig. Det skjer jo noe nytt hele tiden sånn at det er veldig greit å ha et verktøy så vi ser at vi er på rett vei

Rikard: Ja, det er vel litt som vi så når vi snakket med de på fagskolebiten på Bodin som de mente at målet det der ihvertfall fra lærerne som vi har snakket med sin side, målet var å få lov å kjøre utdanninga, for uten kvalitetssystemet så fikk de ikke lov å tilby fagskole,

Rektor: (Ikke sant)

Rikard: det konkrete ene målet men det var liksom ikke drivkraften i seg selv

Rektor: Det er de ytre faktorene som påvirker for altså det er et av de systemene som vi er pålagt å bruke

Magnus: De ytre faktorene, drar de det opp sånn at man kommer seg opp på et minimumsnivå eller drar de systemene, bidrar til at man forstår viktigheten med å ha systemet altså at det fører til at man bruker systemene bedre.

Rektor: Jeg tror at det blir bedre på grunn av ytre krav det tror

Magnus: At man ikke bare kommer på et minimumsnivå for å få lov til å drive skole

HMS: Jeg tror også veldig mye at man har sett den utviklingen her under de seneste årene, man kommer inn i den prosessen, så går det videre til nå bedre, så blir det flere og flere som forstår nytten av det, det er ganske åpenbart for meg iallfall

Rektor: For meg som har vært i en annen organisasjon og så kom hit, så ser jeg tydelig forskjell på hvor mye mer innarbeidet kvalitetssystemet er her enn det var på skolen jeg kom fra og at folk her i organisasjonen skjønner betydning av det og følger det, det syns jeg er

HMS: Det blir litt på vei, også er det jo forskjell, det ser man og, noen grupper er mindre inne i det enn andre det merker vi, vi er litt ulike går til hverandre. På Inndyr som du sier så er det jo etablert en kultur for lenge siden, og det er jo bra, for da kan man jo spre den. Til dels, det er ikke like enkelt over alt.

Rikard: Nei for litt av poenget der er jo at minimumsnivået på Inndyr er jo skyhøyt over nivået på alle andre, så når du har både, nå snakker jeg litt fra Bodin sin side, når du har revisjoner fra DNV og sjøfartsdirektoratet som kommer inn i forhold til utdanninga så ligger du aldri over minimumsnivået til utdanninga på de sertifiserte. Du lager ikke en masse prosedyrer som DNV ikke spør om, så der ligger du på minimumsnivået. På de som er sertifisert, men det er så mye høyere enn nivået på de andre. Så du kommer i teorien ikke over minimumsnivået. Du lager jo ikke nå unødvendig i forhold til DNV og sjøfart.

HMS: Nei nei

Rikard: Det spørres hvor, DNV operer bare med minimumskrav, du skal minimum du skal ha det og det og det, og det er minimumskrav som er ufravikelige

Rektor: Vi har vel ikke opplevd noen minimumskrav fra fylket. Som sådan om hva vi skal minst ha

HMS: Nei, altså men det er jo en sak når det er snakk om bakgrunn, det er klart skoleverket har jo vært litt sinker med å oppfylle lovkravene arbeidsforskrift og internkontrollforskrift, så det er jo en bit som sikkert er en grunn, til hvorfor det her delvis har kommet til byen, men som du sier det er ikke presisert noe minimumsnivå når det kommer til driften for eksempel det er det jo altså ikke nei.

Rikard: Nei, hvilke styrker og svakheter ser dere med systemet sånn som det er i dag? Som kvalitetssystemet er

HMS: Tenkte du skulle få svare først men

Rektor: Det er jo en styrke at man har samlet og strukturert rutiner innenfor de viktigste feltene det er og relativt lett å bruke og ja, det sånn sett ganske fornøyd med svakheter som jeg ser sånn umiddelbart, det handler om måten det er strukturert på i fylkeskommunen der det har vært kjørt en sånn hver skole lager sine uten at alt som er felles har vært laget felles først sånn at hver skole

Magnus: Det mangler likhet?

Rektor: Det mangler den felles biten på toppen som i mitt hodet burde vært der. Felles rutiner som gjelder alle, det burde vært utarbeidet på fylkesnivå sånn at ikke hver skole må lage sin versjon av det, og etterpå krangle om hvilke som er den beste.

Magnus: Kunne man ikke, jeg vet ikke om, jeg har litt for liten oversikt over hva som skjer på fylket, om det sitter folk der som kan laget de rutinene, eller kunne man holdt på å si outsourcet en del til hver skole også tatt det som utgangspunkt og videreutviklet den altså hatt det som felles.

Rektor: Ja til begge deler, det er jo ihvertfall en ansvarlig, eller det er flere på fylket som jobber med det, og på utdanninger det en som har det som sin oppgave.

Magnus: En person kan ikke lage et helt rammeverk.

Rektor: Det er akkurat det, men det er klart det også jobbe mot enkeltskoler for å hente inn også tar man opp og blir enig om det man går for på det feltet og på det feltet. Det vill jo ha lettet bruken av systemet for alle

Magnus: For da kunne hvis vi snakker om å fordele byrden med å lage systemet og rutinene

Rektor: Der savner jeg vel fra tidligere at det har vært litt klarere rutiner eller klarere beslutninger fra fylket og fra utdanningssektoren eller utdanningsavdelingen spesielt rundt hva forventes hvordan skal vi jobbe, hva er det viktigst å ta tak i først, for det har vært veldig opp til hver skole.

HMS: Ja det er det, Det har ikke vært jobbet systematisk med den biten. Nå begynner det å komme i gang såne prosesser inne på fylket, for eksamen finns det en sånn håndbok for eksamen, og man har hørt at det såne prosesser som er startet opp og at man kan ta gode eksempler fra andre skoler. Men det har ikke vært jobbet systematisk, det skulle det vært fra starten.

Rikard: For vi har jo ikke det er vel kanskje litt mangel på føringer da, ovenfra, det hadde vært greit å ha ihvertfall noen generelle føringer. Hadde vært greit. Samtidig vet vi det at sikkert omvendt og. Jeg tror ikke Bodin hadde vært særlig fornøyd hvis Glomfjord hadde sittet å laget rutiner for hvordan de skulle oppføre seg på verksted, det hadde ikke gått an, det ansvaret må tas der oppe.

Rektor: Det er ikke på det nivået, men altså type at man begynner med organisasjonsplan, så har hver skole sin under det ikke sant, men at man ikke begynner noen der og noen der.

Magnus: Spesielle og generelle rutiner, Elektro; man må ikke få strøm i seg. Så da unngår vi det.

Rektor: Ja altså det kan.

Rikard: Jeg tror ikke det hadde fungert at hver skole hadde fått ansvar for hvert sitt område hadde ikke gått.

Rektor: Neida, Det må nok diskuteres i en større setting fordi at det er klart skolene har vært vant til å styre det meste selv, og det liker vi veldig godt å gjøre ikke sant og en rød klut når det kommer sånn er her. Det Er bestemt at også da sliter man litt med å implementer den beslutningen selv om den i seg selv kan være helt grei.

Rikard: Ja du ser jo det når det er fra hvordan det er laget rutiner sant på fylket som blir sendt ut også står det jo Narvik Vgs. i headingen og hvor vi da vet at det er egentlig de som har sittet å laget Du har en liten annen smak i munne på skolen da når den kommer derfra og ikke fra sentral hold sånn egentlig også går det på at alle rektorer og alle på skolene har mer enn nok å gjøre så de har ikke tid til å gjøre fylkeskommunen sin jobb.

Rektor: Men samtidig, ting som alle kaver litt med, hvordan håndterer vi det hvis elever skal ut på tur og med privat transport. Kunne vært kjekt hvis noen hadde noen innspill hva er det viktig å gjøre da, så kan man godt produsere den biten selv, men at man har en fellestanke om hva som er viktig.

Magnus: Noen felles holdepunkter+

HMS: Ja presis

Rektor: Og sånn for det veldig forskjellig rutiner bort.

Rikard: Det kunne vel vært brukt mer på de møtene vi har vært på fylket.

HMS: Ja, det kunne vært gjort

Rektor: Det tror jeg også noen ville opplevd som mer matnyttig

HMS: Ellers er det et godt system med god struktur og alt det der syns ihvertfall jeg over at den ikke

Rikard: Anses systemet å ha en viktig funksjon her på Meløy videregående?

Rektor: Så langt så opplever jeg vel at det har at det er et av de viktige systemene vi har, nå sloss det litt om plassen med en del andre systemer som skolen også har og som er pålagt. Sånn at der er det og litt sånn spark opp i systemet, nå snakker jeg rett fra levra, så når skolen er pålagt å ha et kvalitetssystem som skal brukes og det er helt greit, så er man pålagt at en del dokumenter skal lagres i et arkivsystem også er det hvem kal ha tilgang til hva, så har man et intranett for å spre det glade budskap til allmenheten til alle som jobber her og da, hvordan gjør man det praktisk hvis man har ting som skal arkiveres etter lov. Da skal det i arkivsystemet, så skal det inn i kvalitetssystemet fordi det handler om det rutiner og det vi holder på med, og så skal alle vite om det og det er ikke alle som kommer inni det ene systemet og ikke alle som bruker det andre like mye så skal man ha det på intranett, hva gjør

man da når man gjør en justering i et av de her. Det med samkjøring av de her vil jo hjelpe veldig.

Magnus: det kunne vært en ide å implementere systemene i hverandre så man kunne laget noe i et system, så lå det naturlig der det skulle i et annet system.

Rektor: Det er jo fornuftig sånn som det vi gjør i stor grad, prøver å få til det er jo at ting som distribueres på intranett når det ligger i kvalitetssystemet så lenker vi dit sånn at det er oppdaterte

Magnus: Legger ut lenken istedenfor å legge ut dokumentet

Rektor: Vi sliter litt mer med arkivsystemet sak

Magnus: Har det noe med iSkole å gjøre

Rektor: Nei, det er det administrative systemet som da er på siden av det igjen. Vi er jo pålagt en hel mengde systemer, så den jungelen å finne fram i de er jo i seg selv en utfordring, så det gjør jo at vi får folk som er spesialister på hvert sitt system.

HMS: Vi var vel sent i gang med det der websak så det er nylig startet opp her. Men sånn er det jo, det er jo en utfordring å få folk til å bruke det aktivt. Det er flere enn man tror som sliter med noe så enkelt som hvor skal jeg gå inn, og må få det fortalt gang etter gang, så det er noe med det. Sånn at brukerterskelen er bare å gå inn å lese en håndbok, det tar tid å få folk å forstå det. Dessverre må jeg si

Rikard: Har du vært med på rektormøter og sånt som er avholdt?

Rektor: Ja

Rikard: Har dere som rektorer vært med å lagt føringer på hvordan systemet som er sendt ut skal bygge opp på de møtene, på rektormøtene?

Rektor: Hvordan det var i starten det vet jeg ikke, for det var før jeg kom med i den biten.

Men etterhvert nå så har kvalitetssystemet vært oppe på rektormøte og vært diskutert hvordan

vi jobber og hva er lurt å gjøre nå, veien videre og rektoreene er i utgangspunktene positive til kvalitetssystemet og kvalitetsstyring og sånn men det er någet varierende der og i forhold til forståelse og sånn det tror jeg jeg må kunne si.

Rikard: Føler du at det dere diskuterer på rektormøtene reflekteres i det som kvalitetslederen tar med seg hjem fra fylket i ting som skal føres innføres og sånn på skolen er deres meninger kommet igjennom?

Rektor: Jeg kjenner det veldig godt igjen det jeg ser her i forhold til det vi har diskutert så, jeg må si det var en positiv opplevelse å komme hit og begynne å se hva som ligger i systemet og snakke med folk og se hvordan bruker vi det her og ser at det faktisk er i bruk, i større grad enn det jeg har vært vant til før.

Rikard: Hvilke tanker gjør dere om implementeringen som har vært? Selve innføringsfasen implementeringsfasen av systemet.

HMS: Skal jeg prøve å beskrive, prøve å forklare Hvordan altså .

Rikard: Er det noe som gjelder involvering av folk på forskjellige nivåer når det gjelder opplæring når det gjelder

HMS: Jeg forstår det, det er klart, dels har vi hatt det på planleggingsdager og gått gjennom hva er dette systemet, det er først og fremst jeg og han som er studierektor på Inndyr, vi har jobbet mye i den ks-gruppen vi har drevet den mye med sånn, hva skal min si nå starter vi med dette, så har vi gått ned på studiestedsnivå og diskutert det. Også ned på seksjonsnivå typ elektro, og i mindre personalgrupper har vi hatt opplæring med alle som skal skrive i dette. Systemt og generell opplæring i hvordan man skal bruke det her. Men det er som sagt, det kan alltid gjøre med. Det er gjort en del, men det kan hele tiden gjøres mer. Det med meldingssystemet har vi hatt veldig mye fokus på og tatt opp og virkelig forklart gang for gang hvordan man skal skrive, fått en del aktivitet det er jo ikke alle som skriver disse meldingene, langt i fra, men likevel så går det bedre og bedre. Veldig mye. Man har vi har gjort en hel del, men jeg mener vi har gjort for lite. Likevel altså likevel er det mer for trening og opplæring mye mer. Du sier systemet er greit for du har veldig god itkompetanse, men dessverre de fleste her og de andre lederene har slitt en hel del med å liksom bare bruke

systemet. Så den har vel vært, man ser det er mye, man må sette seg ned med den enkelte for å få det her til å gå på et vis.

Magnus: det der med brukervennlighet er jo ikke en enkel problemstilling, men du har windows også har du noe som heter linux, et annet system, jeg har venner der som er ordentlig flinke på det og de sier det at linux er usedvanlig brukervenlig det er bare litt mer kresen på hvem det er brukervennlig mot.

Rektor: Alt du kan er lett ikke sant det er sånn det er

HMS: Så var vi sent igang med å få sånne superbrukere på systemet det var en del motstand fra itfolk det slet jeg litt med, så jeg måtte gjøre alt selv, men det har blitt mye bedre nå siden tre stykker var på kurs.

Magnus: Hvem er det som er superbrukere

HMS: Det er han som er It-leder på skolen også en på Inndyr, som er både fagleder og holder på med it og bibliotekslederen hun er veldig dyktig på det. Vi har tre faktisk på det, så nå har jeg litt mer håp om at vi skal få fart på det, så hvis vi ikke lykkes så er det ikke derfor det er veldig bra.

Rikard: Er det noe i implementeringsfasen som du føler kunne vært annerledes for at det skulle vært bedre, eller om dere føler fokus har vært på rett sted. Eller om dere føler at det burde kanskje vært fokusert andre steder.

HMS: Vi har jobbet ganske konkret med det vil jeg si , og det har sikkert vært en styrke. At man har liksom gjort en del riktige prioriteringer hva skal vi start med og hva skal vi gå videre med og liksom ja jeg har vært veldig konkret i mitt arbeide, og det tror jeg har vært en styrke. Men det er klart at man har alltid ønsket et større engasjement fra de rundt omkring. Det skal jeg ikke si at, for sånn er det vel at ja, men det er det er også med å forståelse og se hensikten med systemet, den har kommet etterhvert.

Rektor: Jeg tror også det er kjempeviktig det Anita sier om å være konkret med det vi holder på med for det jeg har hørt fra tidligere, jeg har ikke opplevd det selv, men den første introduksjonen til systemet det var jo en dags forelesning uten at ordet skole var nevnt i det hele tatt. Det har jeg bare hørt jetord om, og det er ikke en god ide for å implementere et nytt system for skolefolk .

Magnus: Det var ikke dratt ned i nærheten av

Rektor: Folk skjønnte ikke; hva skal vi med dette her

Magnus: det var ikke dratt ned en sammenheng om hva man gjør på skolen. Og undervisning og systemet

Rektor: Ikke i det hele tatt sånn fra der til å komme til den daglige operative bruken, den veien har nok vært noget broket for mange men jeg syns at vi er på rett vei her og

HMS: Ja og det har kanskje vært ganske vanskelig for de som kanskje skal er vi se kvalitetsleder utnytter kvalitetsleder og språklærerere og så har da ikke ledere rundt omkring hatt den riktige forståelsen, da må det ha vært utrolig vanskelig å innføre dette hva (Mumling) trygghet? fra mitt tidligere arbeidsliv heldigvis så jeg er jo kjent med det. Her klart og det er veldig

Rektor: Ikke sant, for det er klart du kan jo møte den holdningen at nei, når det hun som ordner det det er med kvalitet, så da trenger ikke vi å gjøre noe med det.

HMS: Nei, det er snat, det er en trygghet i det. Den tror jeg er kritisk

Rikard: Ser dere som det som et ledelses/styringsverktøy eller som et hjelpeverktøy i din jobb

Rektor: Det er kjempeviktig for meg som leder å ha det og bruke det, og det trur jeg og, hvis jeg overser det totalt, så blir det ikke brukt mer enn vi må jeg tror det er kjempeviktig for hele kvalitetsarbeidet at jeg synliggjører at jeg syns dette er viktig.

Rikard: Har det noe betydning om hvordan styres.

Rektor: Ja selvfølgelig

Rikard: Styres den annerledes etter at vi fikk kassetet tenker

Rektor: jeg har ikke så veldig mye med meg om hvordan den ble styrt før utover at jeg var på den andre side nå og ble styrt, eller ikke, for jeg gjorde stortsett veldig mye som jeg ville

Rikard: Men du har kanskje en formening om hvilke føringer den legger for deg nå det systemet som er

Rektor: Ja, vi har jo nå mange rutiner der som helt klart forteller hvordan vi skal jobbe, hva skal komme hva skal vi gjøre, det gir sjekkpunkter både når det gjelder undervisning, når det gjelder utstyr, veldig mange ting rundt det vi holder på med.

Magnus: Er det et støttesystem for deg og de ansatte eller er det et system for å drive ledelse, praktisk ledelse gjennom det systemet, eller er det et støttesystem. Litt knotete spørsmål

Rektor: jeg vet ikke hva dere legger i et støttesystem, for alle systemene vi har er jo for å bidra til den jobben vi gjør. Så det er jo det verktøyet vi har for å sjekke hvor vi er hen, følger vi opp oppfølgingen med elevene, har vi den biten på plass.

Rikard: Ja, for det går jo litt på det du sier nå og eventuelt om hvis det er et styrings ledelsesverktøy så er jo spørsmålet. Om det sier noe, om hvor om det hjelper å finne en vei videre de neste 5-10 årene også

Rektor: Ikke sant

Rikard: Eller om det bare er et system der du har rutiner der du vet hvor ting ligger. Da er det et støttesystem, men hvis det hjelper deg å finne veien videre og så vil det være et styringsverktøy eller å lede ansatte eller lede avdelinger

Rektor: Vi har jo en del ting der som går på oppfølging av ansatte og den type ting som helt klart er en del av ledelsesbiten og sånn når det gjelder den rent pedagogiske delen av ledelsen, så er jeg ikke sikker på om vi per i dag har noen ting i kvalitetssystemet som bidrar til det.

HMS: Litt lite på skole generellt tror jeg ja j a

Rektor: Og hvor langt framover skal man se, for det kommer jo hver år nye retningslinjer fra høyere opp i systemet som vi skal forholde oss til så hvor mye vi skal dra inn der rundt den pedagogiske delen det er jeg litt usikker på

HMS: Hurtigmumling. Mer konkret at man har sine rutiner at det har blitt mye mer ryddig mindre diskusjoner av typen hvor skal vi legge dette her hvordan skal det skje. Er finns skjemaer, det er mye lettere på den måten, og så ser jeg kanskje også det som du snakker om det her komme oss videre som jeg nevnte, vi har jo noen kvalitetsmål innførte ledelsens gjennomgang, og kommet i en sånn proesses og ser på hva er hvordan står vi der hvordan kan vi bli bedre, blir vi bedre, det er en levende prosess. Der er det liksom som et styringsverktøy framover. Vi er ihvertfall igang, deler av virksomheten har fått sånne igang Den tanken.

Rektor: For det er klart, vi har jo overordnede pedagogiske målsetninger som går på ja å redusere frafall og ikke sant alt det her og der har vi vel ikke all verden lagt inn i kvalitetssystemet om hvordan gjør vi det

HMS: Akkurat det, neida men vi har litt

Rektor: Det har vi ikke, men vi har altså det er implementert i forhold til at vi har jo et oppfølgingssystem for elever som er i ferd med å falle fra. IKO systemet som er beskrevet der, og det er jo en del av oppfølgingen for å nå det pedagogiske målet. Sånn at det er en del der, men vi er på vei.

Magnus: Er det et system her på skolen, det er ikke noe fylkeskommunalt.

Rektor: ikke enda, men jeg hørte fylkesutdanningsjefen var interessert i å se om dette var noe som kunne være nyttig for alle, men det er vel utviklet en eller annen plass sørpå og tilpasset her.

Magnus: IKO Hva står det for?

Rektor: Identifiser, Kartlegge, oppfølge sånn og det handler om at når elevene kommer, så vet vi hvem de er de som er i faresonen, også er det noen kriterer for å være i faresonen for å droppe ut, det kan være høyt fravær fra tidligere, lave karakterer stryk i et fag

Magnus: Fra ungdomsskolen

Rektor: Ja, kom du inn på ditt førstevalg, eller ikke så er det forskjellige grenseverdier alt etter hvordan krysninger det her og da skal de kalles inn til samtale, da skal det følges opp sånn. Da skal det skje, og da skal det skje, og vi har ligget bra på statistikker der vi kan etterprøve hvordan det her at det virker. Så det mener vi å ha belegg for å gjøre utfra det vi har gjort og de tallene som da kommer ut selv om vi ikke kan se , vi kan jo ikke vite hva som skulle skje om vi ikke hadde gjort det.

Magnus: Det høres jo veldig bra ut!

Rektor: Vi er litt stolt av akkurat det.

HMS: Det er et verktøy som også har vært ganske lett å implementere i lærerstaben, forbausende lett, for de likte at det var skjema om at du skulle gjøre det og det, at det var tydelig på en måte.

Rektor: Det er helt konkret, innen dato sånn, så skal den personen ha snakket med den eleven, og det gjør.

Magnus: Så så ofte snakking og oppfølging

Rektor: Ja, og sånn og da er det en dag noen ikke møter så skal det og det skje.

Magnus: Hente de hjemme hvis de ikke kommer på skolen?

Rektor: Ja

HMS: Det kan forekomme eventuelt ja

Rektor: Sånn som e **mumling** Så det er jo en del av det som kvalitetssystemet har bidratt til at vi har fått til da

Rikard: For altså det som er i det IKO systemet det kan jo ikke inn i ksystemet sånn sett. Det dere har av informasjon om elever og sånt Så det blir bare rutiner og ja

HMS: nei nei

Rektor: Nei, bare rutinebeskrivelsen, det er klart data rundt elever det er ikke det her.

Rikard: Nei uansett vil vi komme opp med en hel mengde systemer sannsynligvis

Rektor: Det vil og det

Rikard: Kommer vi ikke unna

Rektor: er vi inneforstått med

Rikard: Hvordan brukes kvalitetssystemet her på skolen da, dere har jo sagt litt om det, er det noe dere føler ike har blitt sagt i forhold til bruken av det? Sånn praktisk her eller har vi vært innom det føler dere

HMS: Kan hende jeg merker vi begynte jo for tre år siden, det var en ganske lav liksom aktivitet i bruk, men den har gått bra mye opp bare siste året vil jeg si. Det kan jeg si det har vært en klar forgang, det går tregt i begynnelsen og så noe som løsner opp, det vil jeg Samtidig så må jeg si at jeg det er fortsatt alt for mange som ikke er helt inne i det. Det ser jeg, det trengs mer opplæring, det trengs mer informasjon det er det ikke tvil om

Rektor: Samtidig så ser jeg jofordi at nye dokumenter og sånt det blir jo orientert til tillitsvalgte sånn at nå er det kommet og sånn og sånn. Hvis det da går litt tid før det er der, så blir det etterspurt, og det er jo litt artig da at ser det at de faktisk sjekker ut det. Og når det er der, så er det sånn. Det er liksom en dokumentasjon, det er det vi går for det er det som gjelder.

Magnus: Det er blitt så implementert at folk bruker det og føler et eierskap til det dette er vår måte å jobbe på.

Rektor: Noen ihvertfall

HMS: Akkurat, en del

Rektor: ikke alle men det er noe med at jo mer vi snakker om det og bruker det og når vi kommer brorti en av rutinene som vi vet er der at når jeg tar det opp på møtene så går jeg inn, viser det her finner det, sånn gjør vi det, det er også et ledd i den itopplæringa som foregår jevnt å trutt. Jeg liker å vise det faktisk på storskjerm det vi holder på med underveis sånn at folk kan se det og litt det med er det noen som har trøbbel med å finne så kan de snakke med den eller den, ja en av oss.

HMS: Ja presist.

Rikard: Bruker dere systemet til kvalitetsvurdering altså blir for å si det på en annen måte, blir ja altså brukes den til å vurdere skolen, på vurdere kvaliteten ved skolen på noen måte det systemet vi har

HMS: det er jo det der som jeg nevnte, vi ser på skolens ytelse ved ledelsens gjennomgang det er en del av det.

Rikard: Ja, det er en del av kvalitetsvurderingen

HMS: ja sånne kvalitetsmål også mål ved å innføre systemet det er ihvertfall en sånn, men vi har prøvd å bryte det ned på seksjonsnivå, det var ikke like enkelt. Og da kom de gamle fordommene fram, men det har vi bare gjort en gang. På planleggingsdag for et år siden og da gikk det bra på noen programm, mens andre var det ikke like enkelt.

Rikard: Jeg ser jo sånn som den fiskeribiten. Der hare dere vel dere skal dere ha egentlig sånn type studentevaluering. Studentene evaluerer lærerene sine og undervisningen sin .

HMS: I alle fall, det sier de at vi har fått til

Rikard: Bruker dere sånn påevaluering, kanskje på andre avdelinger som f.eks her på elektro

HMS: Det er jo mer den generelle skolen, som elevundersøkelsen, det kommer jo inn, det tar vi opp senere i ledelsens gjennomgang og sånn sett henger det sammen, tilogmed personalundersøkelsen og det henger sammen.

Rikard: Alt det der er egentlig kvalitetsvurdering.

HMS: Det gjør vi, vi er i ferd med å bli mer systematiske, vi er igang med en prosess, det syns jeg. Men så er det en lang vei å gå til det er fullt. Mange, det fins en del lærere som ønsker at vi setter en del mål , konkete med det og det og det. Men det er litt ulike kulturer der sloss man innen litt forskjellige grupper.

Hvordan det skal være har jeg merket, de som kommer fra industrien har veldig sans for det. Lenger bort i det. I gaten

Rikard: Hadde det vært åpning for å for eksempel kjøre en type undervisningsevaluering hvor resultatet for hver klasse blir tilgjengelig for en avdelingsleder eller studiestedsleder, og så blir det satt inn noe tiltak der ting eventuelt ikke fungerer, at det er en sånn åpenhet rundt, er det sånn som er spiselig for lærerstanden for å si det sånn på studiestedet her, det er veldig avhengig fra forskjellige avdelinger, det vet jeg jo

HMS: Det er det

Rektor: Nå har jo jeg vært her veldig kort tid, men jeg har jo sagt nå at om ikke lenge når vi har hatt undervisning en stund, så kommer jeg til å gå rundt i klassene og snakke med elevene, og spørre om en del ting og sånn, og det er forberedelse, for det kommer jo en elevundersøkelse etter hvert. Og jeg tenkte at dette er noe jeg vil ha litt på dagsorden før det og sånn

Magnus: For å bryte isen litt?

Rektor: Ja, for det er ting som jeg synes er viktig å etterspørre og da tenker jeg dette er et ledd i vurdering av kvalitet, for elevene skal kunne gjøre ei evaluering av sine lærere.

Magnus: De skal ha mulighet til å komme med en tilbakemelding,

Rikard: Ja for det er jo ofte, i og med at jeg skulle til å si både har vært kvalitetsleder og at jeg jobber som lærer så vet jo det at det veldig ofte sånn at det rommet med mine 28 elever, det mitt og der skal gjerne ikke så mange andre inn å bestemme hva jeg skal gjøre. Jeg kjenner jo igjen den der selvfølgelig, for jeg er jo

Rektor: Jo altså sånn, det er klart det når du har vært lærer en stund., så bør du jo ha såpass tro på det du selv gjør, sånn at det ikke gjør noe at noen andre kommer inn og ser og får vite og dele med andre og den biten. Jeg skjønner at de som er ganske fersk kan være litt shaky på den biten, men

HMS: Det kan være omvent og faktisk, ja jussst

Rektor: Det jeg også har opplevd, er jo at nye lærere, de sier kom inn, værsegod, kom inn, mens de som har vært en stund, da er fallhøyden veldig stor og sånn så, så noen ganger må man kanskje ile lagnsomt.

Rikard: Ja, for det kan jo fort bli sånn at du går ut av klasserommet med en følelse av at det du har gjort i tredve år egentlig er feil.

støy

Rektor: Er det ikke sånn alle lærere av og til opplever at der , " dette var ikke noen god time"
Så det er nå

Rikard: Føler dere at systemet har noen effekt på lærer/elevnivå. Altså merker elevene at vi har et kvalitetssystem på fylket?

Rektor: Hvis du spør dem, så er det ikke sikkert at de vet om det en gang og sånn, men jeg vil jo tro at hvis det ikke var der, så ville de kanskje merke en del som ikke var på plass, jeg tror at det er mer på plass nå med systemet

Magnus: Om det er en effekt, om elevene er bevisst det eller ikke, det som var tanken.

Rikard: Sånn

HMS: Kjennskap til det

Magnus: Nei, ikke om de vet om det, men om de får bedre undervisning, om de er tryggere på skolen når de skal herje med strøm og fising eller hva de skal gjøre for noe.

Rektor: Jeg mener det at absolutt bidrar til det ja

HMS: Når det gjelder den biten på sikkerhet er det en veldig sterk bidrag til det.

Magnus: Sikkerhet og kvalitet i undervisningen

Rektor:Ja

HMS: Ja, absolutt

Rikard: Føler dere, det blir egentlig en fortsettelse av dette her, men fører kvalitetsstyringa på skolen til skoleutvikling, altså at for eksempel at en elev som vi tok i en lektorklasse som vi snakket om i sted når lærerene var her om den elektroklassen får bedre undervisning neste år altså enn i august 2016 i forhold til august 2015 som et resultat av kvalitetssystem og

kvalitetsstyringen fører det til sånn utvikling på elev eller skolenivå? Fører det til noe bedre?
Jeg har fått veldig forskjellige svar på den der

Rektor: Ja, det tror

HMS: Det spørs om det er noen systematisk forbedring, det tviler jeg på men enkelte plasser, enkelte programmer, sikkert flere og flere, men ikke noe som er 100% det er jeg ganske sikker på .

Rektor: Det er veldig vanskelig  svare på det.

Rikard: Det er vanskelig  vite om det kan nyttes til systemet eller om det er andre faktorer som gjør at det blir bedre

Rektor: Ja, for jeg tenker jo at totalt sett, så har vi en utvikling som skal gå i rett retning, men hvor mye som knyttes til kvalitetssystemet og hvor mye som knyttes til andre faktorer det er jo veldig vanskelig  si

HMS: Veldig vanskelig.

Rikard: Skal se ltit på det som går på organisasjonskultur. Hvordan tenker dere at kvalitetsbegrepet i seg selv oppfattes, hvis du kommer rundt  snakker om kvalitet, hvordan oppfattes det i organisasjonen så hvilket forhold har de til kvalitetsbegrepet.

Rektor: Jeg oppdatter at folk er opptatt av  gi god undervisning, at den skal være kvalitet på den, jeg tror ikke noen har noen negative tanker om det, det er klart på naturbruk på inndyr så er de kjempefokusert på det, så er det kanskje litt mer uvant i andre typer fag, kanskje spesielt studeiespesialisering. For innenfor fagutdanninger så er det med kvalitet, det har det vært snakket om i alle år ikke sant, at det må være kvalitet på undervisningen og de elevene som går ut og den biten. Studiespesialiserende er det kanskje litt mere fjernt.

Rikard: Tror du ansatte, vi har kanskje dekket det, i forhold til å se nytten av det. At det er vel spennende som det er sagt, på Inndyr gjør de det ihvertfall, men det varierer kanskje litt i forhold til studieretninger det og.

Rektor: Kan være men

HMS: Ja, men jeg tror. Kvalitet er forskjellig for forskjellige folk, Det kommer an på hvor man kommer fra, for noen er kvalitet at man har gode prosedyrer på ting, mens andre ser det som noe mer romslig, som her skal vi løfte nivået, det merker jeg og alt skal ikke være så gjennomdetaljert, folk som kommer fra sykehus og fra visse andre bransjer, de er veldig sånn DET er kvalitet

Rektor: Jeg tenker og det er viktig å snakke om hva er god undervisning, hva det betyr det at det er kvalitet på undervisningen, for det kan være veldig forskjellig hva slags svar man får. På det presis

HMS: Ja, ja ,ja, presis, ja

Rektor: For den enkelte lærer og elev, så er jo også svaret på spørsmålet veldig forskjellig

Magnus: Det vil jo være individuelt, noen kan du si elever har forskjellig behov, noen har behov for at de blir ringt om morgenen og hentet på skolen, og at de blir at de får støtte hos læreren på ting selv om de ikke nødvendigvis er så flink, mens andre har behov for å presse seg på det andre ytterpunktet og vipper mellom 5 og 6

Rektor: Ja ja, det gjør det

HMS:ja

Rikard: Hvordan føler dere lojaliteten er altså, de rutinene som enten fylket eller dere bestemmer at skal gjelde som ligger i ka systemet blir fulgt nedover i organisasjonen. Har dere noen formening om det, eller nikker de og så gjør vi akkurat på samme måte som vi har gjort de siste 30 årene likevel.

HMS: Det er litt både og men jeg mener dette systemet har bidratt til at flere gjør det likt og de fleste **Mumling** *Skjema* folk vil gjøre det på sin måte, ihvertfall når det kommer til selve undervisningen. Da tror jeg det da er det mer i **etellerannet(skjult)** område, det vil jeg si

Rektor: Nå er det rom for forskjeller

HMS: Ja det tror jeg og

Rektor: Det skal det være sånn som det er for samtidig altså de systemene som vi nå har, de gjør jo at det er lettere å følge opp for avdelingsledere, for meg som rektor, sånn at på visse punkter utover gjennom skoleåret, så kan stoppe opp ifølge rutine sånn og sånn, hvordan er det nå har vi gjort, har det foregått, hva skjer, er det sånn at undervisninger er sånn og sånn, har elevene fått tilbakemelding på hvordan de ligger an i dagene? Det gjør at vi kommer tettere på selvom vi ikke er inne i klasserommet så veldig ofte

HMS: Absolutt, det er jo mange ting, i skolen bidraget, her skal vi skrive undervisning. Mange sånne systmer dratt sammen, Folk har blitt mer konforme, de fleste klarer å ta det i dag.

Rektor: Noen er mer glad for det enn andre. Så folk er jo forskjellig, noen syns at det å dokumentere det er forferdelig, men et minimum av dokumentasjon skal vi ha likevel.

Rikard: Andre syns det er toppen av lykke når de kan drive å dokumentere

HMS: Presist

Rikard: å sånn det er liksom

HMS: Ja sånne finns også

Rikard: Lever og ånder jo for sånne ting.

Magnus: Men for å si balansegangen mellom skulle si , nyttig verktøy og papirmaset som en klamp rundt foten på lærerne som ikke får tid til å drive med undervisning, hvordan blir balansen der?

Rektor: Jeg opplever vel det, og det er ganske generellt, med samme det kommer et nytt system, så også med dette systemet, så blir det voldsomt og enda et system, det blir så mye arbeid. Så er man usikker på hvor mye arbeid det er egentlig, så gaper man ganske stort og krevende. Masse beskrivelser det ene og det andre, så justerer man seg inn litt, og det tror jeg vi har gjort nå, sånn at det er ikke så mye som kreves, hvis du skal ha en samtale med en elev, så krever vi at du noterer data, samtale med den og tema var sånn og sånn. Altså det er ikke en stor sak, det er gjort på et halvt minutt å skrive det. Når vi får balansert det der, så blir det veldig mye enklere tror jeg for de fleste. Og vil man skrive mer så er de ikke noe forbud mot det.

Rikard: Føler dere at det er noe vi har glemt å spørre om som dere brenner etter å fortelle oss?

HMS: Det er noe med at det meldingssystemet tror jeg bidrar til en utvikling og det tror jeg har gjort på flere kantar. Spesielt det nye systemet Hvis man drar inn detaljer sånt som årsaksanalyser og effekt, veldig bra å bruke ting som har kommet. Man ser faktisk en forbedring på utstyr, anlegg og hvordan man gjør saker. Det er en detalj, men likevl.

Rikard: Jeg vet ikke om du har noe mer

Magnus: Vi har fått med veldig mye, veldig mange gode innspill.

Rektor: Jeg vet ikke helt hva dere er på jakt etter, har svart etter beste evne

Rikard: Ikke noe spesielt, hvordan det er på skolene enkelt og greit.

Magnus: Det vet ikke selv enda, og det er hele poenget, vi skal prøve å i så stor grad som mulig gå inn med åpent sinn, vi skal ikke dra slutningene på forhånd. Også skal vi ta disse intervjuene, transkriberene og får det skrevet ned, og tenker, analysere og prøve å finne ut hvordan er det, og er det noen gjennomgangstone, for det kan jo være en misforståelse, eller en enkeltperson som føler til at ting er annerledes en plass, vi skal ikke inn å se om det er en person som har gjort noe dumt eller noe sånt. Vi skal prøve å se trendene og nytten, har nytte av kvalitetssystemet i et større perspektiv. Det er på en måte målet.

Rikard: Kanskje ikke har vi nytte av det, men hvordan kan vi få nytte av det.

Magnus: Vi får se hvor vi kommer

Rektor: Jeg tror det er veldig viktig å avklare grensene mellom de forskjellige systemene fordi at skolene har jo hvis du begynner å telle etter fort 12-14 20 systemer innen forskjellige fag og felt og områder og sånn også er det jo en syv åtte systemer som de fleste skal forholde seg til, og det å ha noen grenseganger mellom dem, hva er fornuftig å bruke hvilket system til .

Magnus: Vi kan komme med et helt annet spørsmål når vi har hørt gjennom alle og det er på en måte meningen at vi skal forske og forhåpentligvis finne ut noe nytt som vi forhåpentligvis også dere kan ha nytte av

Rikard: Det er vel det som er poenget, og komme med noe som faktisk er en forbedring

Magnus: Se om noen linjer

Rikard: Ikke slakte noen , men se hva kan gjøre annerledes spnn sett så kommer vi et halvt år for sent i forhold til den rapporten som er laget nå. For de skal begynne, de skal ha noen møter nå i høst. Hadde vi vært ferdig nå til jul, så hadde fylkeskommunen hatt nytte av det, til sommeren så har de ikke nytte etter det. For da har de allerede begynt med en ny runde

Magnus: Samme runden?

Rikard: Så vi får se hva vi få til .

Magnus: Jeg tror nok det kan være noe nyttig uansett.

Rikard: Ja, for vedtakene de gjør, det kommer de til å gjøre i høst. Tidlig i vinter og da hjelper det ikke å komme med en oppgave i juni med hva dere burde gjort i oktober eller i vinter.

Rektor: Jeg kan si den rapporten som kom, den var jo tatt opp i rektorkollegiet, med kvalitetsystemet og der kom jo fram noe av det vi har snakket om nå, det med den fellesbiten som ikke var på plass.

Rikard: Den skal vi jo bruke i oppgaven som bakgrunnsmateriale blandt annet så, men nå skrur vi ihvertfall av her før den likevel går tom for batteri