

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE320E

Navn / kandidatnr.: Tone Thyrhaug / 13

Endringsledelse:

Sammen om en spennende endringsreise.

Dato: 1.12.2019

Totalt antall sider: 110

Abstract

This master thesis is about change management. Knowledge about change management is important in today's society (Hennestad and Revang, 2017) with its requirement to change and adjustment (Jacobsen, 2018; Hennestad and Revang, 2017; Kirkhaug, 2015; Meyer and Stensaker, 2011). A case where the management in short time conducted a necessary change of the organization is used as a starting point.

The problem discussed in this thesis is «How did the management at Apalløkka school turn discontent resulting in a headmaster resignation to enthusiasm and good degrees». Change management theories as described in the literature by Kotter (1995, as quoted by Erichsen, Solberg and Stiklestad; 2018; Jacobsen, 2018; Meyer and Stensaker, 2011) are used when analysing the results found from interviews, observations and questionnaires conducted at the school.

Furthermore, the thesis includes a chapter describing the methods used in the discussion. It is related to design and research strategy, data collection, a reflection of the thesis validity, reliability, and ethical issues.

From the analysis the thesis concludes that the management at the school followed the change management theory as presented and the result was a success. A model is developed and presented which helps to describe how the management at the school may have thought to succeed with the organization change.

Forord

Da er siste ord skrevet i min masteroppgave. For meg har dette vært en lærerik prosess. Det har satt i gang mange tanker. Selv om jeg nå har funnet noen svar, så opplever jeg at det har dukket opp enda flere ubesvarte spørsmål. Dette er et så spennende tema og det er så mye mer jeg ønsker å lære om.

Jeg har valgt å bruke tittelen:

Endringsledelse: Sammen om en spennende endringsreise.

«Sammen om» er lånt fra slagordet til Apalløkka skole, som er «Sammen om – skaperglede, likeverd og inkludering». Jeg synes dette er så fint. Det er kort, presist og det forteller så mye om skolens filosofi.

Jeg vil takke Apalløkka skole for at de sa ja til å stille opp og bruke av tiden sin for å hjelpe meg.

Jeg vil også takke veileder, Marianne Arntzen-Nordqvist ved Nord Universitet, for gode og konstruktive tilbakemeldinger.

Familien min som har holdt ut med meg, heiet på meg og vært gode samtale- og diskusjonspartnere. Jeg er så takknemlig for all støtte, kjære Idar, Amund, Thomas og Elias.

Stjørdal, 1.12.2019

Tone Thyrhaug

Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om endringsledelse. Kunnskap innen endringsledelse er viktig (Hennestad og Revang, 2017) fordi kravene til endringer og omstillinger i dagens samfunn er store (Jacobsen, 2018; Hennestad og Revang, 2017; Kirkhaug, 2015; Meyer og Stensaker, 2011). Det er tatt utgangspunkt i en case hvor ledelsen i løpet av kort tid gjennomførte en nødvendig endring av organisasjonen. Dette med suksess.

Den valgte problemstillingen i denne oppgaven er «Hvordan klarte ledelsen ved Apalløkka skole å snu misnøye som førte til rektor-avgang til begeistring og karakter-suksess?». For å kunne svare på problemstillingen ble det formulert tre underspørsmål som handler om arbeidsmiljø, om det er noen sammenheng med teori om endringsledelse og endringene som ble gjort og omdømme.

Kapittel 5.3 beskriver teorien som skal brukes til å drøfte funnene i oppgaven. Teorien er i hovedsak om endringsledelse, slik som Kotter (1995, slik som sitert i Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018) og Jacobsen (2018) beskriver den, transformasjonsledelse (Glasø og Thompson, 2013) og endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011).

I metodekapittelet (5.4) blir valgt design og forskningsstrategi presentert. Det blir presentert hvordan data er innsamlet og analysert. Til slutt kommer det en refleksjon omkring oppgavens validitet, reliabilitet, egen rolle som forsker, valg av design og metode og etiske problemstillinger.

Empiriske funn er presentert i kapittel 5.5. Dette er egne funn fra intervju av nåværende rektor, observasjon av nåværende rektor og spørreundersøkelse blant de ansatte.

I kapittel 5.6 blir funnene analysert opp mot litteraturen presentert i litteraturkapittelet. Hver hypotese ble analysert for seg.

På bakgrunn av analysen ble det i kapittel 6.7 trukket konklusjoner. Konklusjonene prøver først å gi svar på underspørsmålene og deretter på selve problemstillingen.

Helt til slutt i dette kapittelet blir min egen modell presentert. Denne prøver å forklare hvordan ledelsen ved Apalløkka skole har tenkt for å lykkes med sin endring.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	iv
1.0 Oversikt over tabeller	1
2.0 Oversikt over figurer	1
3.0 Oversikt over vedlegg	1
4.0 Begrepsordliste	2
5.0 Oppgaven	3
5.1 Oppgavens struktur	3
5.2 Innledning	4
5.2.1 Oppsummering av kapittelet	4
5.2.2 Bakgrunn for valg av problemstilling	4
5.2.3 Problemstilling	8
5.3 Litteraturkapittel	8
5.3.1 Oppsummering av kapittelet	9
5.3.2 Endringsledelse	9
5.3.3 Transformasjonsledelse	20
5.3.4 Konflikt og kultur	21
5.3.5 Positivt lederskap	23
5.3.6 Personalutvikling	24
5.3.7 Organisasjonsutvikling	24
5.3.8 Endringskapasitet	25
5.3.9 Omdømme	26
5.3.10 Hypoteser	26
5.4 Metodekapittel	27
5.4.1 Oppsummering av kapittelet	27
5.4.2 Forskningsstrategi og design	27
5.4.3 Datainnsamlingsteknikk og utvalg (hvordan, hvem og hvor)	29
5.4.4 Behandling av data	41
5.4.5 Gjennomføringen av dataanalysen	42
5.4.6 Spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet	44
5.4.7 Refleksjon over egen rolle som forsker	47
5.4.8 Kritisk refleksjon over valgt design og metode	48
5.4.9 Etske problemstillinger	49
5.5 Empiriske funn (egne funn)	52
5.5.1 Oppsummering av kapittelet	52
5.5.2 Intervju av rektor som var med på endringsprosessen	52

5.5.3 Observasjon av rektor som var med på endringsprosessen.....	57
5.5.4 Spørreundersøkelse blant ansatte	60
5.6 Analyse av funn opp mot internasjonal litteratur	70
5.6.1 Oppsummering av kapittelet	70
5.6.2 Analysen.....	71
5.7 Konklusjonskapittel.....	82
5.7.1 Oppsummering av kapittelet	82
5.7.2. Konklusjon	82
Litteraturliste	89
Vedlegg	a
Vedlegg 1: Spørsmålene på spørreskjema til de ansatte	a
Vedlegg 2: Informasjonsskriv til de ansatte	c
Vedlegg 3: Informasjonsskriv til rektor	g
Vedlegg 4: Intervjuguide til intervju av rektor.....	k
Vedlegg 5: Godkjenning fra NSD	m

1.0 Oversikt over tabeller

Tabell 1: Hovedforskjeller mellom strategi E og strategi O (Jacobsen, 2018, s. 174).....	14
Tabell 2: Lederverktøy (Kirkhaug, 2015, s. 101).....	23
Tabell 3: Grunnskolepoeng (Utdanningsdirektoratet, u.å., hentet 12.11.2019).....	40

2.0 Oversikt over figurer

Figur 1: Endring, prosess og drivkrefter (Jacobsen, 2018, s. 20).....	10
Figur 2: Faser i en planlagt endringsprosess (Jacobsen, 2018, s. 32)	10
Figur 3: System av to strukturer (Kotter, 2014, s 12)	18
Figur 4: De 8 akseleratorene (Kotter, 2014, s 28).....	19
Figur 5: Personalutvikling, hentet fra PowerPoint forelesninger (Kirkhaug, 2019)	24
Figur 6: Endringsledelse som i Meyer og Stensaker (2011, s 17).....	25
Figur 7: Resultater fra elevundersøkelsen (Utdanningsdirektoratet, u.å., hentet 12.11.2019). 39	
Figur 8: Flytdiagram over viser når det utløses melde- og konsesjonsplikt (Johannessen et. al., 2011, s. 100).	50
Figur 9: Kjønnfordeling	60
Figur 10: Aldersfordeling	61
Figur 11: Ansettelsesår.....	61
Figur 12: Stilling ved skolen	62
Figur 13 Oppsummering av spørreundersøkelsen.....	64
Figur 14 Oppsummering av spørreundersøkelsen med gjennomsnittsverdi og standardavvik 65	
Figur 15: Tydelig mål og retning	66
Figur 16: Kommunikasjon	66
Figur 17: Arbeidsmiljø	67
Figur 18: Handlingsrom	67
Figur 19: Kulturforankring.....	68
Figur 20: Arbeidsmiljø (samme figur som under empiriske funn)	71
Figur 21: Tydelig mål og retning (samme fig som under empiriske funn)	76
Figur 22: Kommunikasjon (samme fig som under empiriske funn)	77
Figur 23: Handlingsrom (samme fig som under empiriske funn)	79
Figur 24: Kulturforankring (samme fig som under empiriske funn)	80
Figur 25: Alt henger sammen.....	87

3.0 Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1: spørsmålene på spørreskjema til de ansatte

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til de ansatte

Vedlegg 3: Informasjonsskriv til rektor

Vedlegg 4: Intervjuguide til intervju av rektor

Vedlegg 5: Godkjenning fra NSD

4.0 Begrepsordliste

Basse: Et spill, som spilles mest i Trøndelag.

Bassering: En sirkel på bakken som brukes i spillet basse.

FAU: foreldrenes arbeids utvalg

Grunnskolepoeng: Dette er en poengsum basert på alle standpunkt- og eksamenskarakterer til en elev. Grunnskolepoengene er poengsummen elevene konkurrerer seg inn på videregående skole med.

NSD: Norsk senter for forskningsdata

PISA-undersøkelsen: (Programme for International Student Assessment) måler 15-åringers kompetanse i lesing, matematikk og naturfag. Det er en internasjonal komparativ undersøkelse av skolesystem i ulike land.

PLF: Profesjonelle læringsfellesskap

Skolepakke 1 og 2: Arbeidstidsavtaler for lærere, innført i 2000 og 2002

STAMI: statens arbeidsmiljøinstitutt

5.0 Oppgaven

5.1 Oppgavens struktur

I selve oppgaven er det valgt å dele inn i følgende underkapittel:

- Innledning. Her blir problemstillingen og bakgrunn for valg av problemstilling presentert.
- Litteraturkapittel. I denne delen blir litteratur innenfor følgende områder presentert
 - Endringsledelse Kotter (1995, slik som sitert i Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018), Jacobsen (2018) og Hennestad og Revang (2017),
 - endringsstrategi, (Jacobsen, 2018),
 - transformasjonsledelse (Glasø og Thompson, 2013),
 - konflikt og kultur
 - positivt lederskap
 - personal- og organisasjonsutvikling
 - endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011)
 - omdømme

Kapittelet avsluttes med hypoteser, som sier hva jeg forventer å finne i denne studien.

- Metodekapittel gir en innføring i hvilken forskningsstrategi og design som er valgt. Videre kan man lese om hvordan data er samlet inn og analysert. Deretter kommer en refleksjon rundt oppgavens validitet, reliabilitet, egen rolle som forsker, valg av design og metode og etiske problemstillinger.
- Empiriske funn er egne funn. Her er et beskrevet hva som ble funnet ved intervju av rektor som var med på endringsprosessen, observasjon av nåværende rektor og spørreundersøkelsen blant ansatte.
- Analyse av funn. I dette kapittelet ble de empiriske funnene analysert opp mot den litteraturen som er presentert i litteraturkapittelet.
- Konklusjon. På bakgrunn av analysekapittelet blir det her trukket konklusjoner som først skal gi svar på underspørsmålene og deretter på selve problemstillingen. Til slutt i dette kapittelet er min egen modell som kanskje kan brukes til å forklare hvordan ledelsen ved Apalløkka skole har tenkt for å lykkes med å gjennomføre en snuoperasjon presentert.

5.2 Innledning

Ca. 70 % av endringer mislykkes. Dette tallet estimerte Kotter (2008). Keller og Aiken (2009) kom frem til det samme tallet i sin studie. Det er et stort antall. Det er ønskelig å kunne gjennomføre endringer på en tilfredsstillende måte for organisasjoner, og samtidig må man klare å ta vare på de ansatte (Kirkhaug, 2019). Endringer i dagens samfunn skjer ofte og raskt (Meyer og Stensaker, 2011; Kirkhaug, 2015; Hennestad og Revang, 2017; Jacobsen, 2018). Organisasjonene må være i stand til å møte disse endringene på en god måte. For å klare det er kunnskap om endringer, ledelsesendring og endringsledelse viktig (Hennestad og Revang, 2017).

Transformasjonsledelse (Glasø og Thompson, 2013) er en gren innen moderne ledelsesteori. Videre sier de at denne lederstilen blir hevdet å gi gode resultater.

For de involverte kan endring i seg selv oppleves som en dramatisk prosess. Som leder så er kanskje det å lede endringsprosesser en av de vanskeligste, men også en av de viktigste oppgavene en man gjør (Erichsen et. al, 2018).

5.2.1 Oppsummering av kapittelet

I dette kapittelet blir det først redegjort for bakgrunnen for valgt problemstilling. Leseren kan da først lese kort om norsk skolesystem. Deretter kommer det litt om PISA-undersøkelsen og hvilke konsekvenser resultatene av denne i desember 2001 fikk for norsk skole, både med tanke på innhold og arbeidstid for lærerne. Det fikk også konsekvenser for rektorer, særlig i Osloskolen. Deretter kommer det litt om den uroen som har vært i Osloskolen, særlig med tanke på hyppige rektorbytter. Da er det bl.a. tatt utgangspunkt i en avisartikkel (Østtveit, 2011). Etter dette blir Apalløkka skole introdusert. Studien dreier seg om de endringsprosessene som denne skolen har vært gjennom. Dette er en interessant skole å studere, fordi endringene her skjedde så fort.

Til slutt blir studiens problemstilling og underspørsmål presentert.

5.2.2 Bakgrunn for valg av problemstilling

Mange har et eller annet forhold til eller er opptatt av skole. Dette fordi vi har gått eller går på skole selv, har barn som går på skole eller at skolen er vår arbeidsplass. Dette fører til at mange har meninger om hvordan en skole bør drives og hva den bør inneholde.

I Norge har vi en offentlig skole. De 10 første årene er felles. De 7 første årene går elevene på barneskole, de 3 neste årene går de på ungdomsskole. Deretter kan elevene velge hvilket utdanningsprogram de ønsker å gå på. De blir tatt inn etter karakterer fra ungdomsskolen. Noen velger da å gå 2-årig yrkesfag før de tar fagbrev. Andre går 2-årig yrkesfag og tar deretter et 3. år slik at de kan begynne å studere. Andre igjen går et 3-årig studieforbereende eller studiespesialiserende løp. De som består et studieforbereende løp er i prinsippet klare for å studere på åpne studier. De som går et studiespesialiserende løp kan, hvis de har riktig fagkombinasjon, søke om opptak på studier som krever spesielle fag for å bli tatt opp. Hva eleven skal lære på skolen, bestemmes av sentrale læreplaner. Læreplanene er felles for hele Norge. Med ca. 10-14 års mellomrom endres læreplanene. De læreplanene som gjelder i dag, ble innført med Kunnskapsløftet i august 2006. Allerede neste høst, altså august 2020, kommer det nye læreplaner. Dette heter Fagfornyelsen.

Hvert 3. år blir 15-åringenes kompetanse innen lesing, matematikk og naturfag målt og sammenlignet med resultatene i andre land. Denne undersøkelsen heter PISA-undersøkelsen. Det er en internasjonal komparativ undersøkelse av skolesystem i ulike land. Det er altså en stor internasjonal undersøkelse som OECD står bak. 04.12.2001 blir sett på som datoen for det store PISA-sjokket her i Norge. Dette året presterte Norge bare gjennomsnittlig. Det var man ikke fornøyd med. Noe måtte gjøres, men hvordan skulle det løses?

Malkenes (2017) påstår i sin bok at daværende utdannings- og forskningsminister Kristin Clemet brukte PISA-undersøkelsen for å innføre et nytt skifte av system i skole-Norge. Resultatet av dette er Kunnskapsløftet som kom i 2006.

Videre sier Malkenes (2017) at PISA gjennom undersøkelsen skapte «skoletapere» og at de hevdet at de gjennom undersøkelsen kunne dokumentere dette på en solid måte. Resultatet var at norsk skoles omdømme ble svekket.

Malkenes (2017) sier videre at den nye kunnskapen PISA-undersøkelsen i 2001 brakte med seg, ble tatt i bruk for å styre norsk skole. Med det middelmådige resultatet som Norge oppnådde, så ble det m.a.o. tatt i bruk kunnskap som dokumenterer at Norge er en skoletaper for å styre skolen.

Osloskolen har vært en del i media. Boka som Simon Malkenes skrev i 2017 heter «Bak fasaden i Osloskolen». Selv jobbet han på den tiden som lærer i en videregående skole i Oslo. Gjennom boka prøver han å forklare hvorfor det har vært en krise i Osloskolen, sett fra hans

synspunkt. Han prøver å gi oss som leser et innblikk i hvorfor det har blitt som det har blitt i Osloskolen.

Boka gir oss også et innblikk i hvilke krav rektorene ble stilt overfor, gjennom det som ble ansett som nødvendige tiltak for forbedringer og endringer. Et av de tiltakene var at rektorene bl.a. ble stilt overfor resultatkontrakter (Malkenes, 2017). De ble målt på resultatene som skolen oppnådde på elevundersøkelse, foreldreundersøkelse, eksamenskarakterer, grunnskolepoeng osv. Resultatkontraktene er borte nå.

Et annet tiltak for å forbedre og endre norsk skole, var at lærerens arbeidshverdag ble veldig endret (Malkenes, 2017). De fikk en ny arbeidstidsavtale, som het Skolepakke 1 og 2 (Utdanningsforbundet, 2014). I 2000 ble skolepakke 1 innført. Lærerne fikk ett lønnstrinn i kompensasjon mot at de avsto fra å utvide ferien til 5 uker, som andre arbeidstakere har. Fremdeles er lærernes ferie 4 uker + 1 dag. Skolepakke 2 ble innført fra 01.08.2002. Den innebar bl.a. at lærernes undervisning ble økt med 4 % noe som tilsvarer ca. 1 time mer undervisning per uke mot at de fikk 3 lønnstrinn. Rett før innføring av skolepakke 1 og 2, måtte lærerne gi fra seg en fridag uten noen kompensasjon. Denne dagen brukes til planleggingsdag (Utdanningsforbundet, 2014). Dette er noe av bakgrunnen for den uroen som har vokst frem i norsk skole.

Det har vært mye uro i Osloskolen. Østtveit (2011) tror at noe av grunnen til det er at det har vært hyppige rektorbytter. Jon Morten Melhus (som sitert av Østtveit, 2011) uttalte at man trenger en god og stabil rektor hvis man skal lage en god skole. Østtveit (2011) sier at til skolestart 2011 fikk 20 skoler i Oslo ny rektor, i tillegg var 7 skoler uten fast rektor. Året før var det også mange nye rektorer, i følge Østtveit (2011). Marte Håndlykken var tillitsvalgt ved en Osloskole på dette tidspunktet, i følge Østtveit (2011). Hun sa at på hennes skole hadde det vært fire forskjellige rektorer i løpet av to år. Hun sa videre at det hun reagerte mest på var ansettelsesprosessene. Alt ble hemmeligholdt. Ingen visste at rektor skulle slutte før ny var ansatt. Håndlykke (som sitert av Østtveit, 2011) sa videre at i de vanskeligste periodene kom ikke lønnen når den skulle. Hilde Bentsen var hovedtillitsvalgt for Utdanningsforbundet på denne tiden (Østtveit, 2011). Hun uttalte at de velfungerende rektorene kunne på kort varsel bli bedt om å dra til en annen skole fordi de trengtes der. Dette utløste en uheldig domino-effekt. Melhus (som sitert av Østtveit, 2011) var kritisk til de hyppige utskiftningene av rektorer. Han pekte på at «en god rektor kan snu en problemskole til en mønsterskole i løpet av tre år – og at en uerfaren rektor eller hyppige skifter kan gjøre det motsatte».

En av ungdomsskolene i Oslo heter Apalløkka skole. Skolen ligger på Ammerud i bydel Grorud i Oslo. På denne ungdomsskolen er det 412 elever og 35 lærere. På skolen ble det i 2016 gjennomført en medarbeiderundersøkelse. Noen av resultatene fra denne undersøkelsen var stor misnøye og at de ansatte var lite fornøyd med skolens arbeidsmiljø (Rias, 2016; Aas, 2017; Lysholm, 2018). Det hadde vært og var fremdeles mange uløste konflikter. Det ble sagt at ledelsen var fraværende. På bakgrunn av undersøkelsen ble det utarbeidet en rapport (Rias, 2016; Aas, 2017). Et resultat av denne rapporten var at både rektor og assisterende rektor valgte å gå av. På kort varsel ble ny rektor og assisterende rektor ansatt i konstituerte stillinger. Fra 1. august 2016 ble de ansatt i fast stilling. I løpet av et år klarte de å snu det negative arbeidsmiljøet (Aas, 2017). De klarte også å forbedre elevenes prestasjoner. Høsten 2018 ble skolen tildelt dronning Sonjas skolepris for likeverd og inkludering (Kongehuset, 2018).

Endringene på denne skolen skjedde fort og de lyktes i løpet av kort tid. Derfor er dette en interessant case å studere. Mange organisasjoner må i dag endre seg for i det hele tatt å kunne overleve (Meyer og Stensaker, 2011; Kirkhaug, 2015; Hennestad og Revang, 2017; Jacobsen, 2018). Kompetanse innen endringsledelse er helt avgjørende for å få til endring (Kirkhaug, 2015; Hennestad og Revang, 2017). Hvordan skal leder styre den ønskede endringen? Hvis endringsprosjektet skal bli vellykket og gi de ønskede resultater, er det helt avgjørende hvordan leder håndterer endringer underveis (Erichsen et. al, 2018). Det krever at leder har kunnskap om både ledelsesendring og endringsledelse (Hennestad og Revang, 2017).

Hva er egentlig en endringsprosess? Hvordan kan man lykkes med endringsprosesser? Det fins flere teorier som omhandler dette, bl.a. Kotters teori for endringsledelse (1995, slik som sitert i Erichsen et. al, 2018), endringsledelse (Jacobsen, 2018; Hennestad og Revang, 2017), endringsstrategi E eller O (Jacobsen, 2018), transformasjonsledelse (Glasø og Thompson, 2013) og endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011). Med min oppgave, ved å se på det som har vært gjort på Apalløkka skole og deres snuoperasjon, så ønsker jeg å se på om funnene i studien er med på å underbygge disse teoriene. Kan de beholdes, videreutvikles eller om skal det lages en ny teori? Siden det er en enkeltcasestudie, så er det muligens mer realistisk å se på om funnene kan være med på å kombinere noen av disse teoriene, og kanskje klare å lage en modell som viser hvordan Apalløkka skole har tenkt når de har gjennomført sin endringsprosess.

I VG 2.12.17 sto det en artikkel med tittel «Tok miljøet i skole» (Aas, 2017). Der kunne man bl.a lese:

Direktør for Utdanningsetaten i Oslo, Astrid Søgner, trekker frem Apalløkka ungdomsskole som et eksempel til etterfølgelse. – Vi har mange ungdomsskoler som er gode forbilder for hverandre. Apalløkka er en av dem. Jeg vil særlig trekke frem at lærere og ledere er flinke til å analysere elevenes resultater både faglig og fra Elevundersøkelsen. Lærerne kan derfor tilpasse undervisningen utfra presis kunnskap om elevenes ståsted, sier Søgner. – Den viktigste endringen er at elevene lærer mer og trives godt på skolen. Det ser vi blant annet på eksamensresultatene. Foresatte gir også uttrykk for at de er svært fornøyd med skolen, og har kontaktet meg for å fortelle dette.

Under overskriften stod det videre: «På Apalløkka skole står gjerne rektor og klemmer på elevene om morgenen. I løpet av et skoleår er misnøye og rektor avgang snudd til begeistring og karakter suksess.». Jeg ble nysgjerrig og ønsket å finne ut mer om dette.

5.2.3 Problemstilling

Det som er beskrevet over er bakgrunnen for den valgte problemstillingen:

«Hvordan klarte den nye ledelsen ved Apalløkka skole å snu misnøye som førte til rektor-avgang til begeistring og karakter-suksess?»

For å kunne svare på problemstillingen ble følgende underspørsmål formulert:

- Hvilke tiltak ble gjennomført for å bedre arbeidsmiljøet ved skolen?
- Hvilke sammenhenger finnes det mellom Kotters teori for endringsledelse (1995, slik som sitert i Erichsen et. al, 2018), endringsledelse (Jacobsen, 2018; Hennestad og Revang, 2017), endringsstrategi E eller O (Jacobsen, 2018), transformasjonsledelse (Glasø og Thompson, 2013) og endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011) og den snuoperasjonen som ble gjort ved Apalløkka skole?
- Hva har endringene hatt å si for skolens omdømme?

5.3 Litteraturkapittel

«Hvis ditt lederskap inspirerer andre til å drømme mer, gjøre mer og bli mer, er du en leder» (USAs sjette president, John Quincy Adams, som sitert i Kirkhaug, 2015, s. 33).

5.3.1 Oppsummering av kapitlet

Kravene til omstilling og endring er store i dagens samfunn (Meyer og Stensaker, 2011; Kirkhaug, 2015; Hennestad og Revang, 2017; Jacobsen, 2018). Derfor er kunnskap innen endringsledelse viktig (Hennestad og Revang, 2017).

Teorien i dette kapitlet skal danne bakgrunnen for undersøkelsene som er gjort for å finne svar på oppgavens problemstilling. Det er i oppgaven valgt å presentere teori innenfor følgende områder:

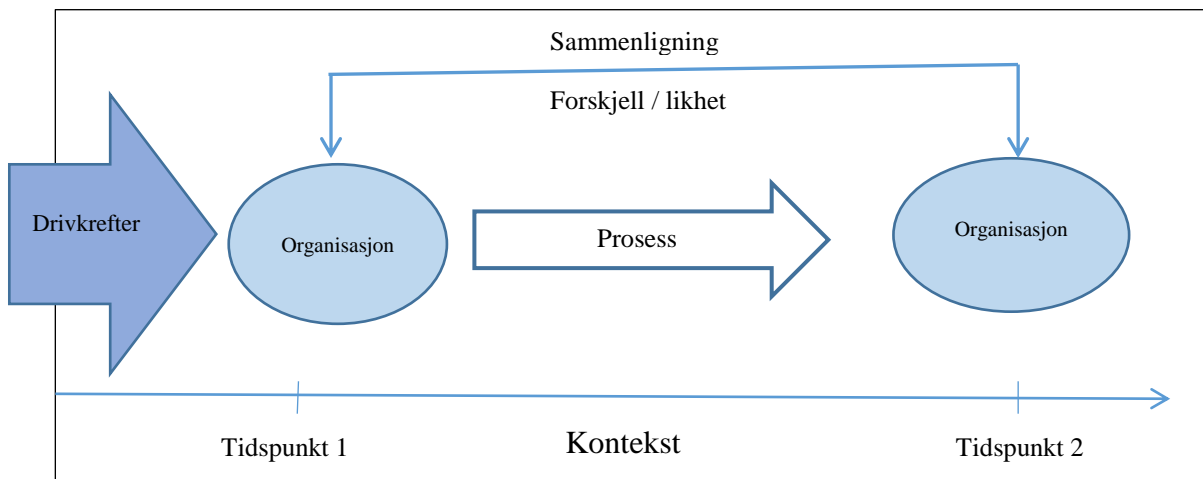
- Endringsledelse Kotter (1995, slik som sitert i Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018), Jacobsen (2018), Hennestad og Revang (2017), Meyer og Stensaker (2011)
- endringsstrategi, (Jacobsen, 2018),
- transformasjonsledelse (Erichsen et. al , 2018; Jacobsen og Thorsvik, 2016; Glasø og Thompson, 2013),
- konflikt og kultur (Jacobsen og Thorsvik, 2016),
- positivt lederskap (Kirkhaug, 2015),
- personal- og organisasjonsutvikling (Kirkhaug, 2015; 2017),
- endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011),
- omdømme (Erichsen et. al, 2018).

Kapitlet avsluttes med hypoteser, som sier hva jeg forventer å finne i denne studien.

5.3.2 Endringsledelse

Hva er egentlig endring? Det fins mange definisjoner på det. Jacobsen (2018, s 17) definerer endring slik: «En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkter.». Man må kunne beskrive organisasjonen på ett tidspunkt, for så å kunne sammenligne hvordan organisasjonen er på et senere tidspunkt, for å kunne si noe om det har vært en endring. Endringer er en prosess som foregår i en kontekst, altså i en sammenheng. Jacobsen (2018) sier videre at en endring som er planlagt, har et starttidspunkt og et sluttidspunkt, som kan være mer eller mindre klart. Drivkreftene eller endringsagentene er det som driver endringene fremover.

Dette illustrerer Jacobsen (2018) i følgende figur:



Figur 1: Endring, prosess og drivkrefter (Jacobsen, 2018, s. 20)

Hva er endringsledelse? Hennestad og Revang (2017, s. 92) definerer det slik:

«Endringsledelse er planlagt og styrt endring.» De sier videre at endringsledelse er å realisere framtidens intensjoner og implementere de nye ideene inn i det som er hverdagen.

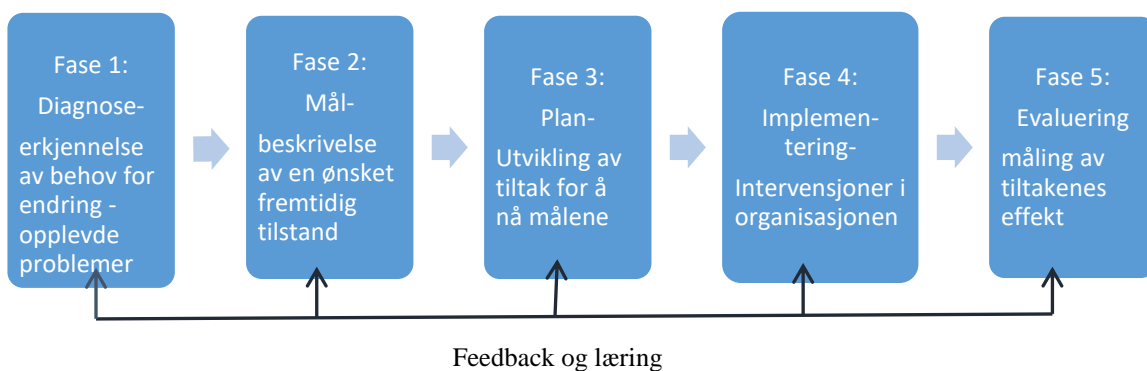
Hvorfor finner endring sted? Hvordan skjer endring? Jacobsen (2018) har skissert fire drivkrefter eller perspektiver (og en femte) på hva som driver frem endring.

Perspektiv 1: Planlagt endring

Her er det ifølge Jacobsen (2018) intensjoner som er drivkraften. Jacobsen (2018) sier videre at denne endringen skjer fordi det er noen mennesker som ser et (eller flere) problem, setter seg som mål å løse problemene og setter i gang tiltak for å løse problemene. Det er intensjoner og mål bak de endringene som blir gjennomført.

Hennestad og Revang (2017) kaller dette også for en episodisk endring.

Jacobsen (2018) illustrerer fasene i følgende figur



Figur 2: Faser i en planlagt endringsprosess (Jacobsen, 2018, s. 32)

Videre beskriver Jacobsen (2018) de ulike fasene slik:

I fase 1 oppdager man at ting ikke er som de burde være. Man kan oppleve interne konflikter eller synkende lojalitet hos brukere. For å kartlegge litt mer kan man bruke f.eks. spørreundersøkelser, fokusgrupper. Disse blir helst gjennomført av eksterne. Det er også mulig å bruke en SWOT-analyse, for å kartlegge muligheter, trusler, svakheter og styrker.

Fase 2 handler om å utvikle mål. Hva er organisasjonen fremtidige mål?

Fase 3 handler om å planlegge og beskrive konkret hvordan man skal nå målene. Hvilke konkrete endringstiltak skal iverksettes? På dette tidspunktet er det nyttig å sette opp en tidsplan som viser hva som skal gjøres når, og hvem som har ansvar.

Fase 4 er selve gjennomføringen. Nå kan man benytte seg av arbeidsgrupper. Kanskje man kan hente inn spesialister som kan gi råd eller opplæring?

Fase 5 er evaluering. Fungerte de tiltakene som ble iverksatt? Hvis tiltakene har vært vellykket, handler det om å stabilisere dem. Hvis tiltakene derimot ikke har vært helt vellykket, er det mulig å gå tilbake, revurdere, omforme og endre tiltakene for deretter å gjennomføre endringer på nytt. Kanskje er det målene som må justeres?

Dermed så er hele organisasjonen i en læringssyklus.

Jacobsen (2018) påstår at i den vestlige kulturen er denne måten å tenke på veldig vanlig.

Perspektiv 2: Endring som livssykluser – vekst som drivkraft.

Denne måten å se på endring på, bygger på en forutsetning om at alle organisasjoner vil endre seg på en måte som er forutbestemt. Gjennom organisasjonens levetid, vil alle gå gjennom ett sett med bestemte faser. Henry Mintzberg (1979, som sitert i Jacobsen, 2018) er et av eksemplene på dette perspektivet på endring. Han knytter organisasjonens livsfaser til vekst. Han sier videre at fordi størrelsen på organisasjonen vokser med tiden, så har organisasjonen behov for å endre struktur.

Perspektiv 3: Endring som naturlig utvelgelse – konkurranse om knappe ressurser som drivkraft

Dette perspektivet har hentet mye inspirasjon fra Darwins teori om hvordan artene utvikler seg og hvem som overlever. Jacobsen (2018) påstår at endringene ikke skjer ved at den

enkelte organisasjon klarer å endre seg, men ved at noen organisasjoner ikke klarer å overleve og så kommer det nye inn på området.

Perspektiv 4: Endring som dialektisk prosess – interessekonflikt som drivkraft

I dette perspektivet på endring, så er de viktigste drivkreftene maktkamp og politikk. Endringer skjer fordi det er en konflikt, og hvordan konflikten løses er med på å bestemme hvilken retning endringen tar. «Endring skjer, men det er ikke sikkert at den alltid er til det bedre» (Jacobsen, 2018, s 43).

Perspektiv 5: Endring som anarki – tilfeldigheter som drivkrefter

Dette perspektivet forteller om organisasjoner som endrer seg, men ikke fordi det ligger en helhetlig plan i bunnen. Endringene blir et resultat av tilfeldigheter. Det har skjedd en endring i organisasjonen, men den kan ha skjedd usammenhengende og på forskjellige måter i de forskjellige delene av organisasjonen.

Kurt Lewins tre trinn for endring består av trinnene optiming, omforming og konsolidering/nedfrysing (Kaufmann og Kaufmann, 2009, som sitert i Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018; Jacobsen, 2018). Det er ganske vanlig å tenke slik som Lewin gjør: skal man få til endring, må organisasjonen først destabiliseres (Meyer og Stensaker, 2011).

Det er lettere å gjennomføre en endring, sier Meyer og Stensaker (2011) og Kotter (2011) hvis ledelsen har klart å formidle alvoret i en situasjon og hva som vil skje hvis man ikke endrer. Meyer og Stensaker (2011) sier videre at det deretter er viktig å stabilisere organisasjonen, skape ro slik at man får mulighet til å evaluere og nyte godt av omstillingene. Hvis ikke toppledelsen i en organisasjon er en aktiv supporter, så er det, i følge Kotter (1995), nesten umulig å gjennomføre store endringer.

Lederskap både i dag og i et historisk perspektiv, har blitt knyttet opp mot endringer (Kotter, 2014). Det handler ikke om å mobilisere en gruppe mennesker til å gjøre det de alltid har gjort. Det handler om å endre menneskene og dere organisasjon slik at de er klar for en annerledes og bedre fremtid, uavhengig av trusler og barrierer eller endringer i omgivelsene.

Det eksisterer hovedsakelig to endringsstrategier, i følge Jacobsen (2018). Disse er grunnleggende forskjellige. De kalles strategi O (for organisasjon) og strategi E (for economic).

Strategi O beskrives slik av Jacobsen (2018, s 147):

Strategi O har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategi og lære fra de erfaringene man har fra endringstiltak. Strategiens fokus er utvikling av kultur for å skape engasjement. Virkemidlene som benyttes er i utstrakt bruk av deltakelse, og man baserer seg i mye mindre grad på konsulenter og finansielle incentiver. Endring er noe som skjer sakte, og den er mindre planlagt og programmatisk.

Strategi O har fokus på menneskene i organisasjonen. Noen kaller strategi O rett og slett organisasjonsutvikling (OU), i følge Jacobsen (2018). Her ønsker ledelsen at de ansatte skal bruke kompetansen sin, slik at alles ressurser blir utnyttet på en best mulig måte. Underveis i endringsprosessen arbeider ledelsen for at alle skal forstå og være med på de endringene som skjer. Dermed så vil endringsprosessen ta tid. Det er et ønske fra ledelsen at alle skal føle seg sett, inkludert og at de blir lyttet til (Jacobsen, 2018). I stedet for å bruke begrepet endring, brukes det ofte utvikling om denne strategien. Endring blir sett på som en interaktiv og kontinuerlig prosess. Jacobsen (2018) sier videre at endringene kan sees på som en sirkulær prosess, uten begynnelse og slutt, hvor endring et sted fører stadig nye endringer. Slik blir endring en evig runddans, hvor organisasjonen hele tiden tvinges til å endre seg. Læringsevne blir da et mål for endring. Om lærende organisasjoner sier Jacobsen (2018, s. 161):

«...en organisasjon som kontinuerlig forbedrer sin evne til å skape sin egen fremtid: For en slik organisasjon er det ikke bare tilstrekkelig bare å overleve. «Overlevelseslæring» eller «tilpasningslæring» er viktig og nødvendig. Men for en lærende organisasjon må tilpasningslæring suppleres med «generativ læring» som fremmer vår evne til å skape.».

Det er menneskene i organisasjonen som kan lære, ikke organisasjonen. En lærende organisasjon består av mennesker som både har evne til og er villige til å lære, i følge Jacobsen (2018). Videre sier han at en lærende organisasjon har grupper av mennesker som sprer kunnskap både innad i gruppa, men også mellom gruppene. I fokus i strategi O er individets evne til å lære, sammen med gruppas evne til kommunikasjon og læring sammen.

I strategi O har lederen fokus på de ansatte. Det benyttes en bottom-up strategi (Jacobsen, 2018). Lederen viktigste oppgaver i strategi O, er å engasjere, skape trygghet og tillit.

Videre beskriver Jacobsen (2018, s 147) strategi E slik:

Strategi E har som formål å skape økonomisk vekst, ofte uttrykt i form av avkastning for eierne. Strategiens fokus er på formelle strukturer og systemer. Den er drevet frem av toppledelsen med betydelig hjelp fra eksterne konsulenter og med bruk av finansielle incentiver. Endringen er planlagt og programmatisk.

I strategi E er toppledelsen sentral i endringsprosessen. Toppledelsen sitter på det meste av informasjonen. Det er de som lettest ser behovet for endring. De har et helhetsperspektiv og det er de som har den formelle makten. Strategi E vektlegger endringer i de formelle elementene, slik som teknologi, struktur og strategi, i en organisasjon. Endringene starter i den formelle delen. Over tid vil selvsagt den formelle delen også påvirke den uformelle delen, slik som organisasjonskultur og maktforhold, i organisasjonen (Jacobsen, 2018). Videre sier Jacobsen (2018) at i strategi E er engasjement og motivasjon sentralt for at endringene skal lykkes.

Både strategi E og strategi O kan være både gode og effektive strategier ved endring, men de krever selvsagt ulike forutsetninger (Jacobsen, 2018).

Hovedforskjellene mellom disse to strategiene kan oppsummeres i følgende tabell:

Tabell 1: Hovedforskjeller mellom strategi E og strategi O (Jacobsen, 2018, s. 174)

	Strategi E	Strategi O
Mål	Økonomiske/kvantitative resultater	Læringsevne
Formell ledelsesrolle	Instruerende og kommanderende	Delegerende og støttende
Innhold	Strategi, struktur og systemer	Mennesker, grupper og kultur
Planlegging	Sekvensiell, lineær og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell
Motivasjon	Ytre motivasjon, «pisk og gulrot»	Indre motivasjon, deltakelse
Konsulenter	Eksterne spesialister, «doktor»	Prosesskonsulenter

Kotter (1995) skriver i sin artikkel «Leading Change: Why Transformation Effort Fail» om åtte store feil organisasjoner gjør i endringsprosesser. I Erichsen et. al (2018, s. 316) gjengis Kotters åtte trinn for endringsledelse på denne måten:

1. Skape en følelse av behov for endring
2. Etablere en gruppe som skal styre endringen
3. Skape tydelig mål og retning for endringen
4. Kommunisere på alle nivå
5. Skape handlingsrom og fjerne hindringer
6. Skape tidlig suksess – synliggjøre seire
7. Ikke erklære seieren for tidlig
8. Forankre i kulturen

Kotters 8 trinn for endringsledelse har store likhetstrekk med Kurt Lewins ideer om endring: opptining, omforming og konsolidering (Jacobsen, 2018; Erichsen et. al, 2018).

Det første trinnet er veldig viktig fordi det krever samarbeid mellom mange mennesker bare å få i gang en endring (Erichsen et. al, 2018). Hvis ikke menneskene er motiverte, vil de ikke hjelpe til og man kommer ingen vei (Kotter, 2012). Trinn 1 høres enkelt ut, men det er det ikke. Over 50 % av de organisasjonene som Kotter (1995) så på lyktes ikke med dette. Videre sier Kotter (1995) at grunnen til dette kan være at man undervurderer hvor vanskelig det kan være å få mennesker ut av deres komfortsone eller at man blir lammet av frykt for det nye.

Kotter (1995) sier videre at for å lykkes med trinn 1, må man overbevis 75 % av organisasjonens ledere at dagens situasjon er farligere enn det ukjente.

For å lykkes med andre trinn bør man ha en gruppe som har samme forpliktelse og som har styrke til å lede endringene. Denne gruppen bør bli oppmuntret til å arbeide sammen som et team utenfor hierarkiet (Kotter, 1995). Dette er nødvendig, fordi hvis hierarkiet hadde fungert godt, ville det ikke ha vært behov for store endringer. Videre sier Kotter (1995) at en av utfordringene kan være at de i toppen ikke har noen tidligere erfaringer med å arbeide i team og dermed undervurderer betydningen av teamarbeid.

I trinn 3 er det ifølge Kotter (2012) viktig at man skaper en visjon som tydelig viser retningen for endringene og at man utvikler strategier for hvordan man skal nå denne. Visjonen må være enkel formulert. Utfordringene her er at visjonen blir for komplisert. Kotter (2012) sier at en visjon må kunne formidles og bli forstått på fem minutter eller mindre. I endringsprosjekt som

har mislyktes finner man ofte ingen visjon, men mange flotte planer og programmer. Hennestad og Revang (2017) sier at en forutsetning for endringsledelse er at det er klart og tydelig hva ønsket situasjon er.

I det fjerde trinnet er det viktig at man benytter enhver mulighet til å kommunisere, både verbalt og ikke-verbalt, visjonen og hvordan man skal komme dit for å lykkes, sier Kotter (1995). Dette for å få de ansatte til å tro på at endringene er mulig. Erichsen et.al (2018) anbefaler at man som leder er tett på, synlig og tar diskusjoner og spørsmål når det oppleves naturlig. De sier videre at åpenhet er godt prinsipp.

I trinn 5 er det viktig at man forstår at hvis en organisasjon skal fornye seg, må man fjerne hindringer. Noen ganger kan hindringene være selve organisasjonsstrukturen eller mennesker i organisasjonen. Store hindringer må bli konfrontert eller fjernet, for å opprettholde troverdighet på endringsprosessen (Kotter, 1995). Erichsen et. al (2018) påpeker at hvis man har tillit til endringsprosessen, så skaper det i seg selv et handlingsrom. De sier det også kan være relevant med ulike kompetansehevingstiltak, nettopp for å kunne gjennomføre ny praksis.

Trinn 6 handler om å skape tidlig suksess og synliggjøre seire. Endringer tar tid. Menneskene i organisasjonen trenger å se resultater av de endringene som blir gjort for å ikke gi opp eller ble en del av de som motsetter seg endringene (Kotter, 2012). Her er det også viktig, i følge Kotter (1995), at man belønner de ansatte som bidrar til forbedringer. I følge Hennestad og Revang (2017) vil det å markere små seire være med på å dempe stress og være med på at menneskene i organisasjonen vil oppleve endringssituasjonen som muligheter i stedet for trusler. De sier videre at det å klargjøre små seiere, kan være en del av implementeringsstrategien. Dette refereres til som de små seieres psykologi.

Ikke erklære seieren for tidlig er trinn 7. «While celebrating a win is fine, declaring the war whom can be catastrophic» (Kotter, 1995, s 12). Før endringene er blitt en naturlig del av en organisasjons kultur, er de skjøre og utsatt for at man går tilbake til det man gjorde før endringene. Det er viktig at man bruker de tidligere troverdige suksessene til å endre strukturer og systemer som er med på å undergrave visjonen. I følge Kotter (1995) bør man ansette, skyve frem og utvikle ansatte som kan være med på å gjøre visjonen til en del av organisasjonen.

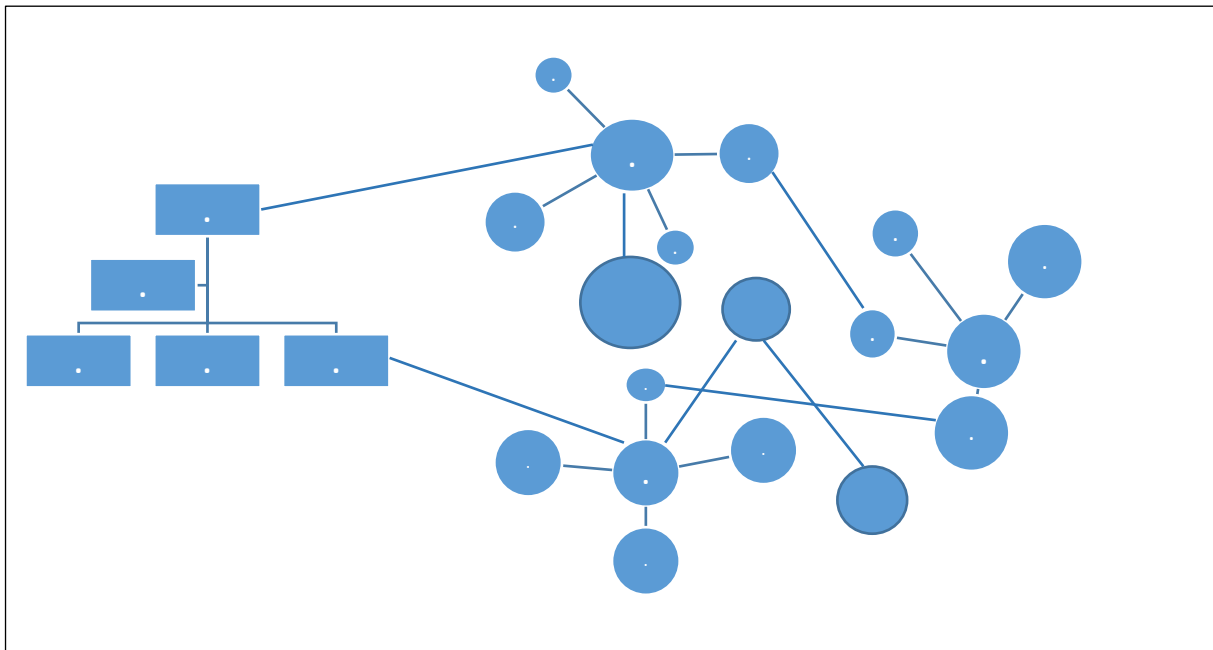
Det åttende, og siste trinnet, sier at man må forankre endringene i kulturen. Kotter (2012) sier at endringene har satt seg fast når de har blitt til «sånn gjør vi det hos oss». Hennestad og

Revang (2017) sier at endringstiltakene må integreres i organisasjonens hverdag. Fallgruver nå er at man ikke lager nye felles sosiale spilleregler og verdier som er i tråd med de nye endringene eller at man setter mennesker som ikke støtter endringene i lederposisjoner (Kotter, 1995). Kotter (1995) sier videre at det er viktig at man synliggjør sammenhengen mellom det nye og organisasjonens suksess.

Det er også andre faktorer som er viktige for å lykkes med en endringsprosess. Kotter (1995) påstår at de 8 trinnene som er nevnt over er de viktigste. Ved å ha disse trinnene i bakhodet under en endringsprosess, så kan det være med på å redusere feilene man gjør. Færre feil kan være avgjørende for om endringsprosessen bli en suksess eller ikke. En av faktorene som kan være viktig for å lykkes, er å inkludere de ansatte. Det er de som til sist skal utføre handlingene (Hennestad og Revang, 2017).

Tronsmoen (1998, som sitert i Erichsen et. al, 2018, s. 320) hevder at mennesker er like store tilhengere av endring som motstandere av endring. Stor motstand mot endring, hevder han videre, er en myte som er etablert av ledere og rådgivere som ikke har lyktes med endringsprosesser. Han tror videre at motstanden man opplever i endringsprosesser heller ligger i at evne til å gjennomføre, beslutninger, planer og løsninger man kommer opp med ikke har vært gode nok. Leo Tolstoj (som sitert i Hennestad og Revang, 2017, s 131) formulerer motstand mot endring slik: «Alle vil forandre menneskeheten, men ingen vil forandre seg selv.».

For å utnytte organisasjonen best mulig bør man i følge Kotter (2014) tenke både hierarki og nettverk, altså en struktur med to systemer. På den ene siden er det et hierarki og på den andre et nettverk. Denne strukturen er dynamisk. Et hierarki har en tendens til ikke å endre seg så mye fra år til år, mens et nettverk kan med letthet være i en kontinuerlig endring og utvikling. Gjennom nettverket har man fått et nivå med individualisme, kreativitet og innovasjon. Nettverket tar i mot informasjon fra nivåene i hierarkiet og er med på å gjøre at informasjonsflyten i organisasjonen går raskere og lettere. Gjennom menneskene som er en del av begge systemene, er nettverket sømløst knyttet til og koordinert med hierarkiet. Organisasjonens toppleder er den som må starte og opprettholde nettverket. Nettverket er en del av organisasjonen slik at organisasjonen skal bli bedre og tjene på det. Lederteamet må være rollemodeller for sine mellomledere ved at de samhandler med nettverket, slik at det blir signalisert tydelig at nettverket blir tatt seriøst.



Figur 3: System av to strukturer (Kotter, 2014, s 12)

Figuren over viser strukturen av to systemer. På venstre side er organisasjonens hierarki og på høyre side er nettverket. Nettverket består av mennesker som naturlig hører til i organisasjonen. Organisasjonen har ikke enten et nettverk eller et hierarki. Det er ikke et spørsmål om enten eller, men både og.

Handling innenfor nettverket akselerer aktivitet, spesielt strategisk og relevant aktivitet. Kotter (2014) kaller disse prosessene akseleratorer. Akseleratorene ligner veldig mye på Kotters 8 trinn for endringsledelse. Bortsett fra at nå er det toppledelsen som lanserer en dynamikk som lager mange flere endringsdrivere. Prosesser som er startet vil aldri stanse.

Kotters (2014) 8 akseleratorer:

1. Lag en følelse av hast rundt en større mulighet.
Å bygge et system med to strukturer starter her. Man må lage og opprettholde en følelse av hastverk om en større mulighet organisasjonen står overfor hos så mange som mulig.
2. Bygg og utvikle en førende koalisjon
3. Dann en endringsvisjon og førende initiativer
4. Verv en hær av frivillige.
Denne akseleratoren tiltrekker andre inn i det nye nettverket.
5. Muliggjør handling ved å fjerne barrierer.
De som hjelper til på nettverkssiden kommer med initiativ som er strategisk relevant. Menneskene snakker sammen, tenker, finner på og tester ut. Mye handler nå om å identifisere og fjerne barrierer som vil senke eller stoppe viktig strategisk aktivitet.

6. Lag (og feire) kortsiktige seire

Ved å gjøre dette sikrer man at seire er så synlige som mulig for hele organisasjonen og at de blir feiret, selv om de feires bare litt. Dette kan ha en stor psykologisk kraft og kan ha en viktig rolle i å bygge og opprettholde en struktur av to systemer. Dette er med på å gi troverdighet til den nye strukturen. Dette igjen fører til mer og mer samarbeid innen hele organisasjonen.

7. Oppretthold akselerasjon

Mennesker har en tendens til å gi opp etter en seier eller to. Akselerator 7 holder hele systemet i bevegelse på tross av dette.

8. Grunnfeste endring

Akselerator 8 hjelper til med at endringene blir en del av organisasjonens kultur.

Når de akseleratorene fungerer på en god måte, vil de være med på å løse utfordringene med å bygge en ny og annerledes organisasjon på en god måte, sier Kotter (2014).



Figur 4: De 8 akseleratorene (Kotter, 2014, s 28)

Frivillighetshæren er de menneskene som driver disse prosessene og som akselerer nettverket. De som får organisasjonen daglig til å gå (Kotter, 2014).

I nettverket trenger man, i følge Kotter (2014), bare 5-10 % av organisasjonens ansatte for at det skal fungere utmerket. Dette er helt sentralt for at en struktur av to systemer skal fungere. Disse 5-10 % arbeider i organisasjonen og har dermed avgjørende kunnskap om

organisasjonen, forhold, innflytelse og troverdighet. De er ofte de første til å se trusler og muligheter. Disse 5-10 % er heller ikke noe nytt punkt på budsjettet.

5.3.3 Transformasjonsledelse

De siste 30 årene har transformasjonsledelse vært den mest omtalte ledelsesformen (Glasø og Thompson, 2013).

Det skilles mellom to ulike typer ledelse: transaksjonsledelse og transformasjonsledelse.

I følge (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 447) består transaksjonsledelse av to hovedelementer:

1. Aktiv bruk av belønninger for å oppnå atferd som er målrettet.
2. Avviksledelse, som innebærer at lederen kun griper aktivt inn i den operative aktiviteten hvis ikke alt går som planlagt.

I transaksjonsledelse blir forholdet mellom ansatt og leder sett på som en transaksjon. Den ansatte gir av sin arbeidskraft og i bytte får han en belønning. (Jacobsen og Thorsvik, 2016; Erichsen et. al, 2018). Relasjonen mellom partene opprettholdes bare så lenge begge partene tjener på det, ifølge Jacobsen og Thorsvik (2016). Erichsen et. al (2018) påstår at denne lederstilen ikke akkurat fremmer medarbeidernes entusiasme eller deres pliktfølelse overfor organisasjonen.

Når lederen derimot klarer å snu de ansattes oppmerksomhet mot hva de arbeider for, altså mot hensikten og visjonen, da kommer transformasjonsledelse inn i bildet (Erichsen et. al, 2018). De sier videre at da har man klart å skape en situasjon hvor de ansatte føler både større interesse og begeistring for det som er organisasjonens felles mål og verdier.

Transformasjonsledelse er en variant av verdibasert ledelse. I verdibasert ledelse er verdi, visjon og holdning sentrale lederverktøy (Jacobsen og Thorsvik, 2016 og Erichsen et. al, 2018).

Jacobsen og Thorsvik (2016) sier videre at i transformasjonsledelse er det fire elementer.

Disse fire elementene er den strategien ledere skulle bruke for å påvirke sine medarbeidere til å realisere organisasjonens visjon (Glasø og Thompson, 2013). Glasø og Thompson (2013) og Bass og Avolio (1994, som referert i Erichsen et. al, 2018) kaller disse fire elementene de fire I-er:

1. *Inspirerende motivasjon.* Organisasjonens visjon blir kommunisert på en måte som medfører at de ansatte blir mobilisert til å realisere mål og visjon. Verdier som ansvarlighet, frihet og rettferdighet er ofte sentrale elementer i visjonen.

2. *Idealisert innflytelse*. Lederen må opptre som rollemodell. De ansatte må inspireres til å yte litt ekstra. Det kan være lurt å bruke symboler aktivt.
3. *Individuell støtte* eller *individualisert oppmerksomhet*. Hver enkelt ansatt må få følelsen av å være respektert og av å bety noe. Det må være et samspill mellom leder og ansatte. Dette samspillet må oppleves som personlig.
4. *Intellektuell stimulering*. De ansatte må få stadig nye utordringer slik at deres intellektuelle utvikling blir stimulert.

Ifølge Glasø og Thompson (2013) har ledere som praktiserer transformasjonsledelse selv et sterkt sett av indre idealer og verdier. Yukl (2013, som sitert i som referert i Erichsen et. al, 2018, s. 66) sier at ledere som utfører transformasjonsledelse bør arbeide etter følgende retningslinjer:

- *Utvikle en klar visjon som vekker bred appell*
- *Forklare og veilede veien frem til oppnåelse av visjonen*
- *Fremstå optimistisk og selvsikkert*
- *Uttrykke tillit til medarbeiderne*
- *Bruke dramatiske og symbolske handlinger for å understreke nøkkelverdier*
- *Være rollemodell*

5.3.4 Konflikt og kultur

I de fleste organisasjoner vil det alltid være en kamp om fordelingen av ressurser og oppmerksomhet (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Jacobsen og Thorsvik (2016) sier videre at ulike subkulturer ofte har ulike interesser. Man kan ikke klare å unngå konflikter. Dette fordi ansatte i en organisasjon på en naturlig måte, tilhører ulike subkulturer, fordi de har ulike oppgaver og ulikt ansvar.

Struktur, kultur og makt er tett bundet sammen (Jacobsen og Thorsvik, 2016). I en organisasjon vil posisjon og makt fordeles gjennom organisasjonens formelle struktur. Den formelle strukturen er ikke nøytral. Dette fordi strukturen er med på å påvirke hvilke saker som blir tatt opp og ikke. Dermed så vil strukturen, i følge Jacobsen og Thorsvik (2016), være med på å favorisere enkeltes synspunkter og meninger fremfor noen andres.

Mintzberg (2009, som sitert i Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 71) sier at «Utforming av organisasjonsstruktur omfatter de viktigste beslutninger ledere i moderne organisasjoner gjør». Videre sier Stanford (2007, som sitert i Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 71) at «Det

viktigste når man bestemmer hvordan organisasjonsstrukturen skal være, er å veie og vektlegge hensynet til tempo, fleksibilitet, integrering, koordinering og innovasjon».

Jacobsen og Thorsvik (2016) sier videre at kultur heller ikke er nøytral. Dette fordi kultur kan være med på å favorisere enkelte ansatte og grupper av ansatte sine interesser og oppfatninger. Hvem sine normer og verdier er det egentlig som dominerer i en organisasjon?

I følge Jacobsen og Thorsvik (2016) kan konsekvensene av at kultur og struktur ikke er nøytrale føre til at det blir intern kamp i organisasjonen om hvordan strukturen skal se ut. Alle vil kjempe for at seg og sitt blir ivaretatt. For å mestre interne konflikter, trengs det lederskap i organisasjonen. En viktig oppgave for ledelsen, i følge Jacobsen og Thorsvik (2016), er å få alle grupperingene, på tvers av alle inndelinger, til å slutte opp om visjonen og de overordnede målene til organisasjonen. I sentrale beslutningsprosesser bør representanter fra ulike grupperinger være representert. De sier videre at for å forsikre seg om at forpliktelser følges opp, må maktforholdet mellom stridende parter være balansert. Hvordan utfallet av en konflikt blir, bestemmes i høy grad av organisasjonens maktforhold (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Enkelte kan være mer opptatt av sin egen gevinst, enn å tenke på organisasjonen som helhet. I følge Jacobsen og Thorsvik (2016) kan ledelsen påvirke kulturen og håndtere uformelle maktforhold gjennom utforming av mål, strategier og formelle strukturer.

Organisasjonskultur kan være en viktig faktor for en organisasjons suksess (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Formell organisasjonsstruktur kan påvirke atferden til de ansatte i organisasjonen, men det kan også organisasjonskulturen gjøre. Det er ikke alltid slik at de ansatte i en organisasjon handler slik som de formelle strukturene sier de skal eller pålegger dem. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2016, s.127) kan det se ut som om organisasjonskultur har fem generelle effekter på atferd:

1. Tilhørighet og felleskap
2. Motivasjon
3. Tillit
4. Samarbeid og koordinering
5. Styring

Når man ser på en organisasjon i et kulturelt perspektiv, så får man et innblikk i hvordan den faktisk fungerer.

Når kultur først er etablert i en organisasjon, blir den sett på som grunnleggende stabil i en organisasjon (Jacobsen, 2018). Han sier videre at det tar lang tid å endre kultur

5.3.5 Positivt lederskap

Lederskap handler om å påvirke personer for å nå mål (Kirkhaug, 2015). I følge Glynn, DeJordy (2010, som referert i Kirkhaug, 2015) og Yukl (2010, som referert i Kirkhaug, 2015) kreves det en kombinasjon av bransjekunnskap, formell lederutdanning og personlig egnethet hvis man skal lykkes med lederskap. Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på at det finnes utallige definisjoner på lederskap.

Positiv ledelse er et perspektiv på ledelse. I følge Kirkhaug (2015) er kjennetegnet på denne ledelsesretningen at fokuset er at menneskene skal være til nytte for organisasjonen, og samtidig skal organisasjonen være til nytte for menneskene som er en del av den. Det handler om å utvikle mennesker, men også om å la menneskene utvikle seg selv.

Det primære målet med lederskap, er å oppnå resultater. Lederskap er i følge Kirkhaug (2015) et fag som må læres. Tillit og makt blir av Kirkhaug (2015) presentert som sentrale deler i begrepet lederskap. Begrepet tillit omhandler det positive og de gjensidige forventningene som er mellom organisasjonen, medarbeiderne og lederne, og som disse er med på å oppfylle. I begrepet makt ligger lederens kraft til å fatte beslutninger og gjennomslagskraft. Av medarbeiderne i en organisasjon kan utøvelse av makt oppleves både positivt og negativt. Lederen må kunne påvirke og ha kontroll over organisasjonens medlemmer, oppgaver og omgivelsene for å kunne nå organisasjonens mål.

Hvis lederskap skal være effektivt, må det hele tiden tilpasses. Dette fordi, i følge Kirkhaug (2015, s. 18) så er hverdagen ofte uforutsigbar, kaotisk og variabel. En leder har mange verktøy til disposisjon. I utøvelse av positivt lederskap, tilpasses disse verktøyene til situasjonen. En leder leder alltid i en kontekst. Kirkhaug (2015, s 101) presenterer disse ledelsesverktøyene i følgende oversikt:

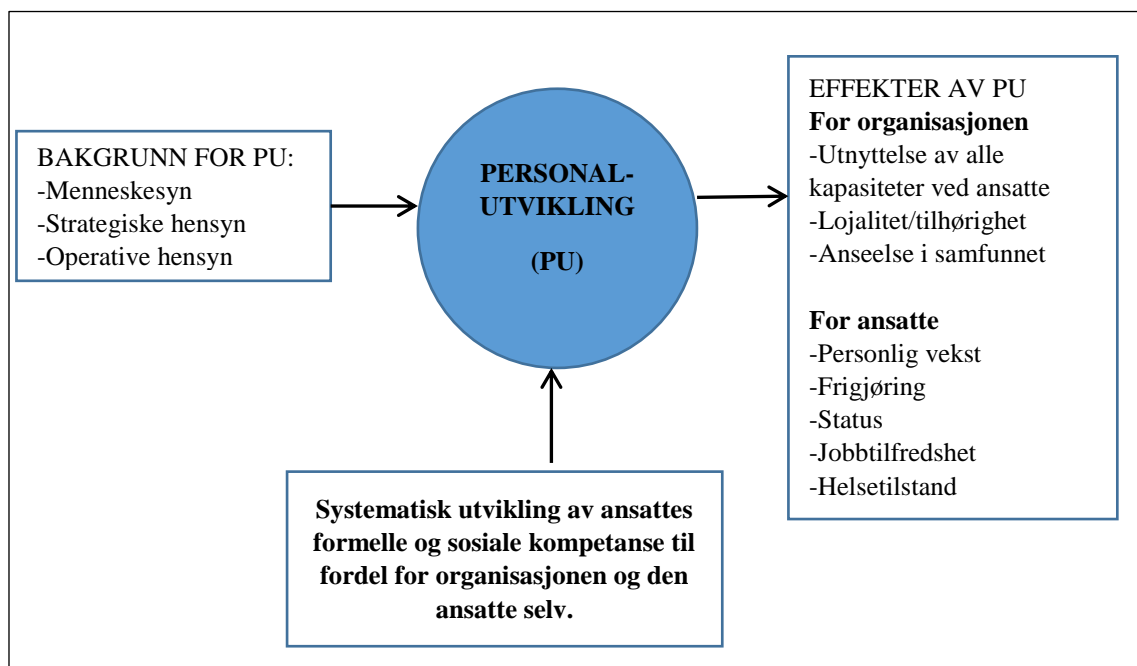
Tabell 2: Lederverktøy (Kirkhaug, 2015, s. 101)

MÅL	Hva vi skal levere og oppnå
VISJONER	Hva som er våre ambisjoner i forhold til konkurrentene
RAMMER	Hva vi skal holde oss innenfor
PLANER	Hva vi skal gjøre og hvordan vi skal fordele oppgaver og tid

VERDIER	Hva vi skal tro på, og hvordan vi skal opptre
REGLER	Hvilke prosedyrer som gjelder for løsning av oppgavene
KONTROLL	Hvordan vi skal måle og bedømme resultatene og arbeidsprosessene
BELØNNING OG STRAFF	Hvordan vi skal forsterke og avlære atferd

5.3.6 Personalutvikling

Kirkhaug (2019) understreker viktigheten av å ta vare på personalet, fordi de vil så arbeide for organisasjonens beste. Personalutvikling handler om at personen med riktig kompetanse er på riktig sted, og at oppgavene som blir utført av denne personen passer både personen og kompetansen. For en organisasjon er det viktig at man klarer å ansette riktig person, men det er også viktig at man sikrer kunnskapen i organisasjonen ved at man klarer å holde beholde personen (Kirkhaug, 2015).



Figur 5: Personalutvikling, hentet fra PowerPoint forelesninger (Kirkhaug, 2019)

5.3.7 Organisasjonsutvikling

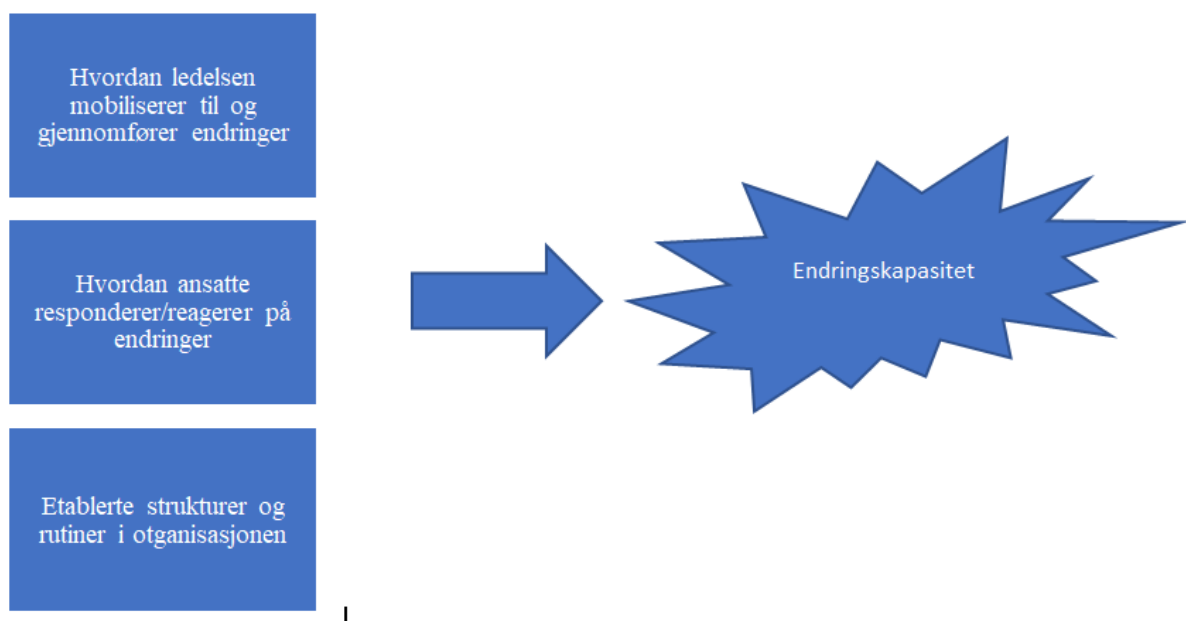
Organisasjonsutvikling er også en endring, men det er mye mindre omfattende enn det man tradisjonelt tenker på når det gjelder endringer. Når man driver med organisasjonsutvikling, er målet at man skal kunne redusere behovet for de radikale endringene (Kirkhaug, 2017). Det

handler om å utvikle og forbedre det organisasjonen allerede har. I følge Kirkhaug (2017) bør toppledelsen være de som både styrer, støtter og forankrer en organisasjonsutvikling.

5.3.8 Endringskapasitet

Endringskapasitet handler, i følge Meyer og Stensaker (2011), om en organisasjons evne til å gjennomføre endringer. Sentralt i endringskapasitet står sammenhengen mellom endring og daglig drift. Meyer og Stensaker (2011, s 17) har intervjuet ledere og en av dem sa «Organisasjoners endringskapasitet – det er jo individers kapasitet egentlig». Med denne forståelsen kan man si at hvis mange personer i en organisasjon har endringskapasitet, så har organisasjonen endringskapasitet. Denne forståelsen gir ikke et fullstendig bilde. Hvis en organisasjon har etablerte rutiner og systemer og kultur på organisasjonsnivå, kan dette også gjøre at organisasjonen har endringskapasitet. Slike rutiner, systemer og kultur kan være helt avgjørende for at organisasjonen skal kunne håndtere store endringer.

Hvis en organisasjon skal endre seg og samtidig holde fokus på den daglige driften, så avhenger det, i følge Meyer og Stensaker (2011), av 3 faktorer. Disse er vist i figuren under.



Figur 6: Endringsledelse som i Meyer og Stensaker (2011, s 17)

De grepene ledelsen gjør og hvordan ansatte responderer henger nøye sammen (Meyer og Stensaker, 2011).

5.3.9 Omdømme

Gotsi og Wilson (2011, som referert i Erichsen et. al, 2018) kom frem til at «omdømme er interessentenes samlede vurderinger av en virksomhet over tid». Erichsen et. al (2018) sier videre at virksomheter som har et godt omdømme, vil dermed ha et godt grunnlag for å nå målene sine. De sier videre at slike virksomheter får lettere motiverte og dyktige ansatte, og fornøyde brukere og innbyggere. Noe er av det som ofte blir fremhevet ved et godt omdømme er ifølge Erichsen et.al (2018, s. 121):

- *Motivasjon – en «vi-følelse» - skaper energi og produktivitet internt i virksomheten*
- *Virksomheten fremstår som en attraktiv arbeidsplass*
- *Virksomheten oppleves som en positiv samarbeidspartner*
- *Virksomheten er mer enhetlig og tydelig som avsender og unngår kommunikativ støy*
- *Et godt omdømme etablerer tillit til virksomheten*

5.3.10 Hypoteser

Den valgte problemstillingen er hentet fra praksis. «Hvordan klarte den nye ledelsen ved Apalløkka skole å snu misnøye som førte til rektor-avgang til begeistring og karakter-suksess?».

Dette spørsmålet berører prosessene i ledelse av en skole og hvordan endringene etter kort tid endte med suksess for denne organisasjonen.

I denne studien er det satt opp noen teoretiske hypoteser:

- Det er gjennomført tiltak for å bedre arbeidsmiljøet
- Det er samsvar mellom de endringene som ble utført på skolen og Kotters teori for endringsledelse (1995, slik som sitert i Erichsen et. al, 2018), endringsledelse (Jacobsen, 2018; Hennestad og Revang, 2017), endringsstrategi E eller O (Jacobsen, 2018), transformasjonsledelse (Glasø og Thompson, 2013) og endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011) og den snuoperasjonen som ble gjort ved Apalløkka skole. Det ble bl.a. sett på Kotters (1996, som sitert i Erichsen et. al, 2018, s. 316) åtte trinn for endringsledelse, og spesielt følgende:
 - Da ny rektor ble ansatt i 2016 var det allerede skapt et behov for endring.
 - Det ble satt tydelige mål og retning for endringene av den den nye rektoren.
 - På alle nivåer i organisasjonen ble det kommunisert godt av den nye rektoren.

- De ansatte ble gitt handlingsrom av den nye rektoren og hindringer for de ansatte ble fjernet.
- Organisasjonsendringene har den nye rektoren klart å forankre i kulturen.
- Skolens omdømme har endret seg.

5.4 Metodekapittel

5.4.1 Oppsummering av kapitlet

I dette kapitlet blir det først redegjort for valgt forskningsstrategi og design. Det er valgt et enkeltcase studie, nemlig Apalløkka skole i Oslo. I studien er det valgt å bruke både kvalitative og kvantitative tilnærminger. Videre står det litt om datainnsamlingsteknikk og utvalg. Det er valgt å samle inn data ved å intervjuer nåværende rektor, observere nåværende rektor og ved et spørreskjema blant de ansatte.

I tillegg brukes sekundærkilder for å få en bedre forståelse av hva som har skjedd. Disse kildene er bl.a. elevundersøkelsen (Utdanningsdirektoratet, u.å), grunnskolepoeng (Utdanningsdirektoratet, u.å), avisartikkel (Aas, 2017) og artikkel fra STAMI (Lysholm, 2018).

Deretter står det hvordan data ble behandlet og analysert.

Det blir reflektert rundt validitet, reliabilitet, egen rolle som forsker, valgt design og metode og etiske problemstillinger.

5.4.2 Forskningsstrategi og design

Utgangspunktet for den valgte problemstillingen er kjennskap gjennom media til Apalløkka skole i Oslo. Studien ble gjennomført som et casedesign for at problemstillingen skulle bli grundig og detaljert undersøkt, for å kunne innhente mest mulig data. Det var ønskelig å studere inngående de endringene som ble gjort da det kom ny ledelse våren 2016. Det var ønskelig å få litt innblikk i hva som hadde skjedd før 2016, og hvilke grep den nye ledelsen etter våren 2016 hadde tatt.

Det ble planlagt å gjennomføre casestudien ved hjelp av kvalitative tilnærminger som observasjon av og intervju av nåværende rektor.

Det var planlagt og ble gjennomført intervju med den nye rektoren fra 2016, som fremdeles er rektor ved Apalløkka skole da studien ble gjennomført. Rektor ble i tillegg observert gjennom

en arbeidsdag. Studien ble gjennomført over begrenset tid og økonomi. Disse to var med på å sette en naturlig begrensning.

Det var i denne casestudien ønskelig å innhente så mye informasjon som mulig. Derfor ble det også brukt kvantitative data og teknikker. Det ble brukt et strukturert spørreskjema hvor det ble innhentet svar fra ansatte og mellomledere. Det var gjennom spørreskjemaet ønskelig å få frem hvem som hadde vært ansatt under tidligere og nåværende ledelse. Dette skulle hjelpe til med å få et inntrykk av situasjonen før 2016, og hvilke grep skolen har tatt for å bl.a. oppnå karaktersuksess hos elevene etter 2016.

I denne studien ble det valgt å se på en enkeltcasestudie. For å få et helhetlig perspektiv på endringene som ble gjennomført ved skolen etter rektorskiftet i 2016, ble Apalløkka skole studert på et overordnet nivå.

Yins (2007, som sitert i Johannesen, Christoffersen, Tufte, 2011) metodiske framgangsmåte ble gjennomført for å angripe problemstillingen. Ved gjennomføring av casestudier er det spesielt fem komponenter som er viktig. Disse fem er:

- Problemstilling
- Teoretiske antakelser
- Analyseenheter
- Den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene
- Kriterier for å tolke funnene

I denne studien var aktuelle enheter for analysen: rektor, mellomledere og ansatte ved Apalløkka skole.

Før datainnsamlingen ble gjennomført ble det først skrevet teori, deretter satt opp forventinger til funn. Etter datainnsamlingen ble funnene drøftet opp mot Kotters teori for endringsledelse (1995, slik som sitert i Erichsen et. al, 2018), strategi E eller O (Jacobsen, 2018), transformasjonsledelse (Glasø og Thompson, 2013) og endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011).

Funnene i studien vil kanskje gi et lite bidrag innen Kotters teori for endringsledelse (1995, slik som sitert i Erichsen et. al, 2018), endringsledelse (Jacobsen, 2018; Hennestad og Revang, 2017), endringsstrategi E eller O (Jacobsen, 2018), transformasjonsledelse (Glasø og Thompson, 2013) og endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011), slik at funnene kan være med på å underbygge om de teoriene skal beholdes, modifiseres, videreutvikles eller om det

skal lages en helt ny teori. I og med at dette er en enkeltcasestudie, så er det mer realistisk å se på om funnene kan være med på å kombinere de nevnte teoriene i en modell som beskriver hvorfor endringsprosessen som har skjedd ved Apalløkka skole ble vellykket.

Informantene ble rekruttert ved at det ble tatt direkte kontakt med rektor på Apalløkka skole. Dette ble gjort ved en epost ganske tidlig, 4. februar 2019. Rektor ga umiddelbart positiv tilbakemelding. Rektor var behjelpelig med å dele ut infoskriv til de ansatte, og å samle inn underskrifter fra ansatte som sa ja til å delta i spørreundersøkelsen.

5.4.3 Datainnsamlingsteknikk og utvalg (hvordan, hvem og hvor)

Det har blitt tatt utgangspunkt i en bestemt skole for å se på de endringene som har skjedd der. Det er derfor naturlig at informantene har (eller har hatt) en tilknytning til denne. Det har også blitt brukt en sekundærkilde som kjenner forhistorien til Osloskolen (Simon Malkenes sin bok: «Bak fasaden i Osloskolen», 2017).

Det ble veldig tidlig tatt kontakt med rektor ved Apalløkka skole via epost. I denne eposten ble det informert litt om meg, hensikten med studien og med spørsmål om det var mulig å ta utgangspunkt i Apalløkka skole og bruke den som en case ved skriving av master innenfor fagområdet ledelse, med særlig vekt på endringsledelse og transformasjonsledelse. Det ble spurt om vi fikk følge rektor en dag for å observere, intervju rektor og gjennomføre en spørreundersøkelse blant de ansatte. Rektor var veldig positiv og svarte at det skulle gå fint.

I studien var det ønsket å tilstrebe full åpenhet, slik at alle som ble observert skulle vite det. Alle ble også informert om hensikten med studien. At hensikten med observasjon og spørreskjema var å se på de endringene som er blitt gjort. I forkant av studien ble det sendt et informasjonsskriv til rektor og deretter til alle ansatte, slik Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) sier man bør gjøre. Dette er viktig fordi de som ble observert skulle vite hva som foregikk. I dette informasjonsskrivet ble det beskrevet hva som skulle undersøkes, hensikten med det og hvordan dette skulle skje.

Hensikten med å benytte flere informasjonskanaler, var et ønske om å se på problemstillingen fra flere innfallsvinkler. Dette ble gjort ved at rektor ble observert en vanlig arbeidsdag, det ble gjennomført intervju av rektor, det ble gjennomført en spørreundersøkelse blant de ansatte, boka «Bak fasaden i Osloskolen» (Malkenes, 2017) ble lest, en artikkel om arbeidsmiljø på Apalløkka skole (Lysholm, 2018) som stod i årsmagasinet 2018 til Arbeid og helse ble lest, i tillegg flere avisartikler (Østtveit, 2011; Rias: 2016; Aas, 2017) og nettsteder

(Utdanningsdirektoratet, u. å; Utdanningsforbundet, 2014; Kongehuset, 2018) slik at problemstillingen ble belyst fra mange ulike sider.

For at informasjonstilgangen, reliabilitet og validitet skulle bli økt, ble triangulering, valgt (Robson, 2002). Med dette valget var målet å finne ut om uavhengige målinger og observasjoner på ett og samme fenomen ga samme, eller omtrent samme resultat (Everett og Furseth, 2012). Målet var at innsamlet datamateriale skulle bli så pålitelig som mulig. Det som blir sagt og det som blir gjort er ikke alltid det samme. Gjennom intervju med rektor ble det avdekket litt om situasjonen før, hvilke endringer som var foretatt, hva som bidrar til begeistring da studien ble gjennomført og hvordan rektor har oppfattet endringsprosessen. Disse dataene ble sammenlignet med data fra respondentene i spørreundersøkelsen. I observasjon av rektor ble det sett på bl.a. hvilke grep rektor brukte for å skape begeistring. Disse dataene ble igjen sammenlignet med de andre innsamlede dataene.

5.4.3.1 Intervju med rektor ansatt fra 2016

Det er valgt å bruke intervju av rektor som ble ansatt i 2016 og som er rektor da denne studien pågikk, fordi det er en veldig effektiv måte å samle inn kvalitative data på. I denne studien var det viktig å intervju rektor, fordi studien gikk ut på å se på hva rektor har gjort for å snu en negativ trend. Intervjuet ble gjennomført ansikt til ansikt på rektor kontor. Dette var en fordel fordi da var det også mulig å få med ikke-verbal kommunikasjon, slik som mimikk og kroppsspråk. Det ble sikret at ingen forstyrret under intervjuet og at ingen kunne overheøre det som ble sagt. Etter avtale med rektor ble intervjuet tatt opp. Deretter ble det transkribert. Kvale og Brinkmann (2009, som sitert i Johannessen et. al, 2011) «karakteriserer det kvalitative forskningsintervju som en samtale med en struktur og et formål. Strukturen er knyttet til rollefordelingen mellom deltakerne i intervjuet». I en intervjusituasjon er ikke spørsmålsstiller og informant likestilte, fordi intervjueren er den som kontrollerer situasjonen. Ved hjelp av intervjuet var målet å få en bedre forståelse av endringsprosessene Apalløkka skole har vært gjennom, slik at det i etterkant skulle bli lettere å beskrive det. Intervjuet ble lagt opp som en dialog mellom informant og intervjuer, ikke som en spørsmål- og svarseanse. Kvale og Brinkmann (som sitert i Johannessen et. al, 2011) «legger vekt på at det kvalitative intervjuet har til hensikt å få frem beskrivelser av informantens hverdagsverden for å kunne tolke betydningen av de fenomener som beskrives». Resultatet fra intervjuet utgjorde deler av datainnsamlingen i denne studien.

I følge Johannessen et. al (2011) blir det samlet inn data ved hjelp av kvalitative intervjuer av helt klare grunner. I denne studien var noen av grunnene:

- Det var et behov for at rektor skulle ha større frihet til å uttrykke seg enn det som var mulig ved hjelp av et spørreskjema.
- Fra intervjuers side var det et ønske at rektor skulle ha mulighet til å være med på å bestemme hva som skulle tas opp i intervjuet. Dette fordi informanten kan ha informasjon som intervjuer ikke tenkte på i utgangspunktet, men som allikevel var nyttig for casens problemstilling.
- Et intervju kan sees på som en samhandling og mye kunnskap vil være situasjonsbestemt. Intervjuet ble skreddersydd til rektors situasjon og rektor fortalte om hendelser som hadde skjedd. Ved hjelp av et spørreskjema er det ikke sikkert at disse hendelsene hadde blitt avdekket.
- Ved at det ble brukt et kvalitativt intervju, ble kompleksitet og nyanser i den sosiale sammenhengen avdekket. I denne casen ville et spørreskjema bare gitt informasjon om det det ble spurt etter, og spørsmålsstiller har på forhånd gjort seg opp en mening om hva det skulle spørres om. Et intervju ga mulighet til å avdekke ting underveis.
- Hensikten med å bruke kvalitativt intervju som metode var for å se tingene fra flere synsvinkler for å finne svar på problemstillingen.

Selve intervjuet var delvis strukturert, som i følge Johannessen et. al (2011) også kalles et intervju basert på intervjuguide. Intervjuguiden tok utgangspunkt i denne studiens problemstilling; «Hvordan klarte den nye ledelsen ved Apalløkka skole å snu misnøye som førte til rektor-avgang til begeistring og karakter-suksess?». Det var på forhånd blitt laget en overordnet intervjuguide med en liste over tema og spørsmål som skulle bli dekt i løpet av intervjuet, men slik at det var mulig å variere rekkefølge, temaer og spørsmål, slik som Johannessen et. al (2011) sier. Dette viste seg å være en veldig grei løsning fordi svar fra ulike (intervju-) informanter ble ikke sammenlignet i denne casen. Den valgte løsningen medførte også at selve intervjuet ble fleksibelt, rektor var med på å styre intervjuet. Det viste seg å være nyttig, fordi rektor satt på informasjon som var viktig for denne studien og som intervjuer ikke hadde tenkt på forhånd.

Intervjuguiden ble utformet rundt de momentene som Johannessen et. al (2011) sier bør være med:

- *Innledning.* Denne ble brukt til å presentere intervjuer og prosjektet. Det ble kort informert om hva det skulle spørres om, hvorfor det var ønskelig å intervju rektor, hvordan rektor skulle få tilbakemelding og informasjon om resultater. Det ble informert om hva som skulle dokumenteres og at når studien er ferdig vil all data bli slettet. Det ble sikret tillatelse til å bruke data og til å navngi skolen i casen. Dette var veldig viktig da det i etterkant er lett å identifisere rektor. Det ble informert om at skole og rektor på en veldig enkel måte kan anonymiseres i den skriftlige oppgaven. P.g.a. leders taushetsplikt, ble det minnet om at det ikke måtte fremkomme identifiserbare opplysninger om enkeltansatte eller andre, og at den tidligere situasjonen på skolen bare skulle omtales på en generell måte. I tillegg ble det informert om retten til å avbryte intervjuet når som helst og at selve intervjuet ville vare i ca. 1 time.
- *Faktaspørsmål.* Dette var enkle spørsmål om f.eks. utdanning og bakgrunn. Hensikten var å etablere en relasjon og et tillitsforhold.
- *Introduksjonsspørsmål.* Dette var spørsmål som hadde til hensikt å introdusere tema. Her ble det stilt spørsmål om rektor tanker om skole, skoleledelse, endringsprosesser og relasjoner.
- *Overgangsspørsmål.* Her var det tenkt å stille spørsmål om hva som kjennetegner Apalløkka skole, Dronning Sonjas skolepris, hvordan det var å starte som leder på denne skolen. Dette ble ikke gjort, fordi informanten kom inn på spørsmålene av seg selv og gikk deretter videre til tema som var tenkt under hoveddelen.
- *Nøkkelspørsmålene* var hoveddelen i intervjuet. Det var under denne delen informasjonen som skulle hjelpe med å finne svar på problemstillingen skulle komme. Det var blitt forberedt flere spørsmål, men informanten kom inn på alt som var tenkt spurt om og mer. Dette var en spennende del av intervjuet og det kom frem informasjon som måtte utdypes.
- På forhånd var det blitt snakket om at intervjuer ikke ønsket å stille kompliserte og vanskelige spørsmål. Dette av den enkle grunn at slike spørsmål ikke var nødvendig for denne undersøkelsen.
- *Avslutning.* Det ble satt av tid til avsluttende kommentarer, tid til at informanten kunne stille spørsmål og tid til å avklare uklarheter.

5.4.3.2 Spørreundersøkelse blant ansatte

Det ble gjennomført en anonym spørreundersøkelse blant de ansatte ved skolen. Selve undersøkelsen ble gjennomført på skolen. Rektor hadde avsatt fellestid slik at alle gjorde det samtidig i arbeidstiden. Ved at spørreskjemaet var anonymt og at respondentene ble informert om at de var garantert anonymitet, så håpet jeg at de ville svare ærlig på spørsmålene.

Kanskje kom det frem informasjon som ellers ikke ville ha kommet frem?

Det var flere utfordringer ved å lage et spørreskjema. Hva skulle det spørres om og hvilke svaralternativer fins? I tillegg måtte spørreskjemaet avgrensas. Det var også en utfordring, hva kunne utelates og hva må være med? Det var ikke mulig å spørre om alt.

Ifølge Johannessen et. al (2011) så har et spørreskjema en logikk. De sier videre at

- Ved faste spørsmål og svar, så oppnås en standardisering som gir mulighet til å se på likhet og variasjoner til respondentene.
- Standardisering gir igjen mulighet til å generalisere.
- Spørreskjema gir mulighet til å samle inn data fra mange i løpet av kort tid.
- Statistiske analyser gir mulighet for å undersøke sammenhenger.

Dette var også argumentene for at det i denne studien ble brukt spørreundersøkelse. Det var et mål å få informantenes ærlige oppfatning av situasjonen i dag, og kanskje ble det enklere å si noe om situasjonen før rektor-avgangen.

Da spørreskjemaet ble laget, så var det viktig å hele tiden tenke på at det skulle gi svar på studiens problemstilling. Det var da viktig å ha mest mulig konkrete spørsmål, som var lette å svare på og som samtidig ga detaljert informasjon. Dette gjorde det lettere å tolke innsamlet data i etterkant. En klar ulempe med spørreskjema var at det ikke var mulig å endre spørsmålene eller svarene i etterkant, så det var viktig å stille gode spørsmål som hadde gode svaralternativer. Det ble sett på spørreundersøkelser som tidligere har vært gjennomført på skoler. Elevundersøkelsen (Utdanningsdirektoratet, u. å.) og lærerundersøkelsen (Utdanningsdirektoratet u.å.) ble sett på for å finne inspirasjon til spørsmål. Når det brukes spørsmål fra tidligere spørreundersøkelser, så kan det åpne en mulighet for å sammenligne resultater fra flere undersøkelser. I denne studien ble ikke nøyaktig de samme spørsmålene benyttet. Spørsmålene ble tilpasset den aktuelle casen og studiens problemstilling. Dermed så var det ikke så aktuelt å sammenligne med resultater fra andre undersøkelser

Det ble i studien benyttet et semistrukturert spørreskjema hvor de fleste spørsmålene var prekodet og et var åpent (Johannessen et. al, 2011). Fordelen med et prekodet spørreskjema er, ifølge Johannessen et.al (2011), at de er enkle å fylle ut, og ulempen er at de ikke fanger opp annen informasjon enn det det spørres etter. Kanskje vil noen av respondentene også oppleve svaralternativene som en tvangstrøye? I denne studien ble det valgt å bruke bare et åpent spørsmål. Dette var det flere grunner til. Det er ikke nødvendigvis en sammenheng mellom åpne spørsmål og gode data. Malterud (2003, som sitert av Johannessen et. al, 2011) nevner to grunner til dette: Å formulere spørsmål som er åpne, er vanskelig og alle mennesker er ikke vant til å formulere seg skriftlig. En utfordring i denne studien var i tillegg å formulere åpne spørsmål slik at analysen ikke bare ble en klassifisering av svar.

Spørreskjemaet startet med bakgrunnsspørsmål, slik som kjønn, alder og stilling ved skolen. I denne studien var det i tillegg interessant å vite om respondenten hadde jobbet ved skolen før 2016, altså før rektorskiftet. Dette åpnet opp for å kunne sammenligne svarene til de som arbeidet ved skolen før og etter rektorskiftet i 2016. I tillegg kunne dette være med på å gi nyttig bakgrunnsinformasjon om situasjonen på skolen før rektorskiftet i 2016.

Johannessen et. al (2011) sier at spørsmål som stilles kan deles i tre kategorier:

- Kunnskaper. Dette sier noe om hva man vet.
- Handlinger. Dette sier noe om hva man gjør.
- Holdninger. Disse sier noe om hva man mener.

I spørreskjema i denne studien ble det ikke stilt sensitive spørsmål. Dette fordi sensitive spørsmål ikke var nødvendig for å finne svar på problemstillingen. Det ble også sikret at alle opplysninger ble behandlet konfidensielt. Dette ble gjort bl.a. ved at nettskjema.no ble benyttet til å lage, distribuere og innhente svar hos respondenter. Respondenten ble da automatisk tilordnet et kandidatnummer, slik at det ikke var mulig å koble hvem som var respondent til hvilket svarskjema. Hvis noen svargrupper ble for små, så ble de slått sammen med andre, slik at det ikke skulle være mulig å kjenne igjen respondenten.

I forkant av spørreundersøkelsen, hadde alle ansatte mottatt et informasjonsskriv (vedlegg 2) med en samtykkeerklæring. I dette informasjonsskrivet fikk de bl.a. informasjon om: formålet, hvem som er ansvarlig, hva det innebærer for hver enkelt å delta, at det er frivillig, hvordan opplysninger blir oppbevart, brukt og når de blir slettet, respondentens rettigheter. Helt bakerst lå en samtykkeerklæring, hvor de kunne signere. Øverst i spørreskjemaet stod det

bl.a. «...Du er garantert full anonymitet. Ingen av svarene kan spores tilbake til enkeltpersoner...».

I studien ble det benyttet en svarskala som besto av 5 alternativer for at det skulle kunne fange opp nyanser. Et av alternativene var veldig ofte nøytral.

Spørreskjemaet besto av totalt 39 spørsmål. De 4 første spørsmålene ga informasjon om bakgrunn. Det siste spørsmålet var åpent, slik at det var åpnet for at respondentene kunne formulere et svar med egne ord. Hvis et spørreskjema blir for stort, så kan man risikere at respondentene ikke gidder å svare. Samtidig var det viktig at det var nok spørsmål slik at det var mulig å kunne trekke noen konklusjoner. I følge Johannessen et. al (2011) er rundt 30 spørsmål en grense for at det begynner å bli omfattende og kan være vanskelig å håndtere analysen. Spørreskjemaet ble sendt til 38 mulige respondenter og av disse var det 34 som svarte. Siden svarprosenten var såpass høy etter 1. gangs utsendelse og sammen med informasjon fra rektor om hvorfor noen avsto fra å svare, så ble det valgt å ikke sende ut purring.

I studien ble det tilstrebet et gjennomarbeidet spørreskjema med en tiltalende layout og et informasjonsbrev på forhånd for å gi et godt førsteinntrykk, slik som Johannessen et. al (2011), sier er viktig for at flest mulig skulle ha lyst til å svare.

5.4.3.3 Observasjon (følge rektor en vanlig arbeidsdag)

Observasjon er både tids- og ressurskrevende. Dette er grunnen til at observasjon av rektor i denne studien ble avgrenset til en dag. Dette medførte naturlig nok til at observasjonsmengden ble begrenset. Observatørene var i denne studien passive. Dette kunne også medføre at informasjonen ble begrenset. Ved å innta en passiv observatørrolle ble også informasjonen begrenset, fordi observatørene ikke inngikk som en naturlig del av den daglige staben. Selv om observasjonstiden var begrenset og observatørrollen var passiv, så var målet å danne et riktig nok bilde av rektors atferd, aktiviteter og handling. Da var det særlig interessant å prøve å observere det som problemstillingen sier: «Hvordan klarte den nye ledelsen ved Apalløkka skole å snu misnøye som førte til rektor-avgang til begeistring og karakter-suksess?». Er det noe ved rektors atferd, aktiviteter eller handlinger som bidrar til dette?

I denne studien ble observasjon brukt som en supplerende metode. Johannessen et.al (2011) sier at gjennom observasjon kan man få tilgang til informasjon som det kan være vanskelig å få frem gjennom andre metoder.

En observatør vil i praksis fungere som et filter som all data skal passere (Johannessen et. al, 2011). Derfor var det viktig å redegjøre for hvem observatøren var og hvordan observatøren tenker. Som en hjelp til dette var det veldig nyttig å skrive ned tankene underveis, i en loggbok. Loggboken var også en god hjelp til å bevisstgjøre observatøren underveis. Denne kom også til nytte under selve oppgaveskrivingen. Det var også viktig å ha i bakhodet at dette kunne være med på å vise leseren hvem forfatteren er.

Rektor ved Apalløkka skole ble fulgt en hel arbeidsdag. Det ble da observert hva hun gjorde, hvem hun snakket med og hvordan hun møtte andre, både kolleger og elever. Observasjonene ble benyttet som en datainnsamlingskilde. De andre som ble observert hadde fått informasjon hvorfor jeg var der og at ingen ville bli kjent igjen i beskrivelsene i etterkant. Data ble registrert ved at det ble notert underveis hva som skjedde. Det hadde også vært mulig å bruke et ferdig observasjonsskjema og krysse av hver gang en bestemt atferd ble observert, slik som Johannessen et. al (2011) sier.

Hensikten med at det ble benyttet direkte observasjon i denne studien, var at det da var mulig å innhente informasjon om atferd, aktivitet og handlinger, slik som Johannessen et. al (2011) sier. I tillegg var det mulig å innhente nyttig informasjon om organisatoriske prosesser og samhandling. Dette var nyttig for å gi svar på studiens problemstilling. I tillegg var det nyttig at observatørene var plassert i selve settingen siden det muliggjorde egne refleksjoner gjennom hele observasjonsprosessen.

Når data blir samlet inn via observasjon, snakker Johannessen et. al (2011) om fem begreper som går igjen:

- Observatøren
- Observasjon
- Felten
- Setting
- Analyseenheter

I denne studien hadde observatøren rolle som en passiv og tilstedeværende observatør. Da var ikke observatøren en del av den ordinære samhandlingen som fant sted mellom aktørene. Rollen var mer å være engasjert og interessert utenforstående. Ved å se og lytte ble observasjonene satt i et system (Johannessen et. al, 2011).

I denne studien var felten Apalløkka skole. Problemstillingen er valgt å være avgrenset til en bestemt ungdomsskole i Oslo, nemlig Apalløkka skole.

Det var et ønske at settingen skulle være naturlig. Dermed så kan denne studien kalles en naturalistisk studie, for det som ble studert ikke kunne separeres fra den sammenhengen det var erfart i (Johannessen et. al, 2011). Rektor ble observert i ulike settinger gjennom en normal arbeidsdag: ved oppstart av dagen, i møte med elevene, under lunsjpausen, i formelle og uformelle møter med elever, lærere og andre ansatte.

Den valgte analyseenheten i observasjonen var rektor. Dette fordi på en skole er rektor øverste leder og som setter kurs. Apalløkka skole oppleves i dag som en skole hvor det er godt å være for både elever og lærere. Det har skjedd en stor endringsprosess. Problemstillingen i denne studien går ut på å se på de endringene som har blitt gjort. Det var nærliggende å tro på forhånd at det er rektor som har ledet endringsprosessene.

Observasjon kan deles inn i ulike faser, i følge Johannessen et. al (2011). Disse fasene er:

- *Innledende kontakt.* I et tidsperspektiv er dette de første dagene eller ukene observatøren var i kontakt med felten eller den observerte. I denne studien var første kontakt med rektor 4.2.2019 da via epost. Det er viktig å være oppmerksom på at i begynnelsen, altså i denne perioden, vil det ofte oppleves som nytt og spennende.
- *Sjokkfasen.* Hvor stort blir sjokket? Det avhenger bl.a. av hvor uvant og kompleks settingen er. Det var en skole som ble besøkt. Alle har erfaring med skole fra før, så på bakgrunn av det, så ble ikke kultursjokket så veldig stort. Det er allikevel noe man bør være oppmerksom på i denne fasen, f.eks. om man begynner å tvile på seg selv, og sin evne til å samle inn data. Har det blitt samlet inn riktig data? Kan data som er innsamlet brukes til noe? Hjelper det til å finne svar på problemstillingen? Da var det viktig å ta en pause hvor det ble gjort andre ting, f.eks.:
 - Gjøre noe praktisk som å rydde litt i notater.
 - Lage planer for tiden fremover
 - Skrive ned tanker og følelser, reflektere. Dette kom til nytte senere da observasjonen skulle dokumenteres og valgene begrunnes.
- *Å oppdage det opplagte.* Hvis det gjennom observasjonen ikke oppdages noe nytt, så kan det føles frustrerende. Et godt tips da er å ta en pause, reflektere litt. Siden den som

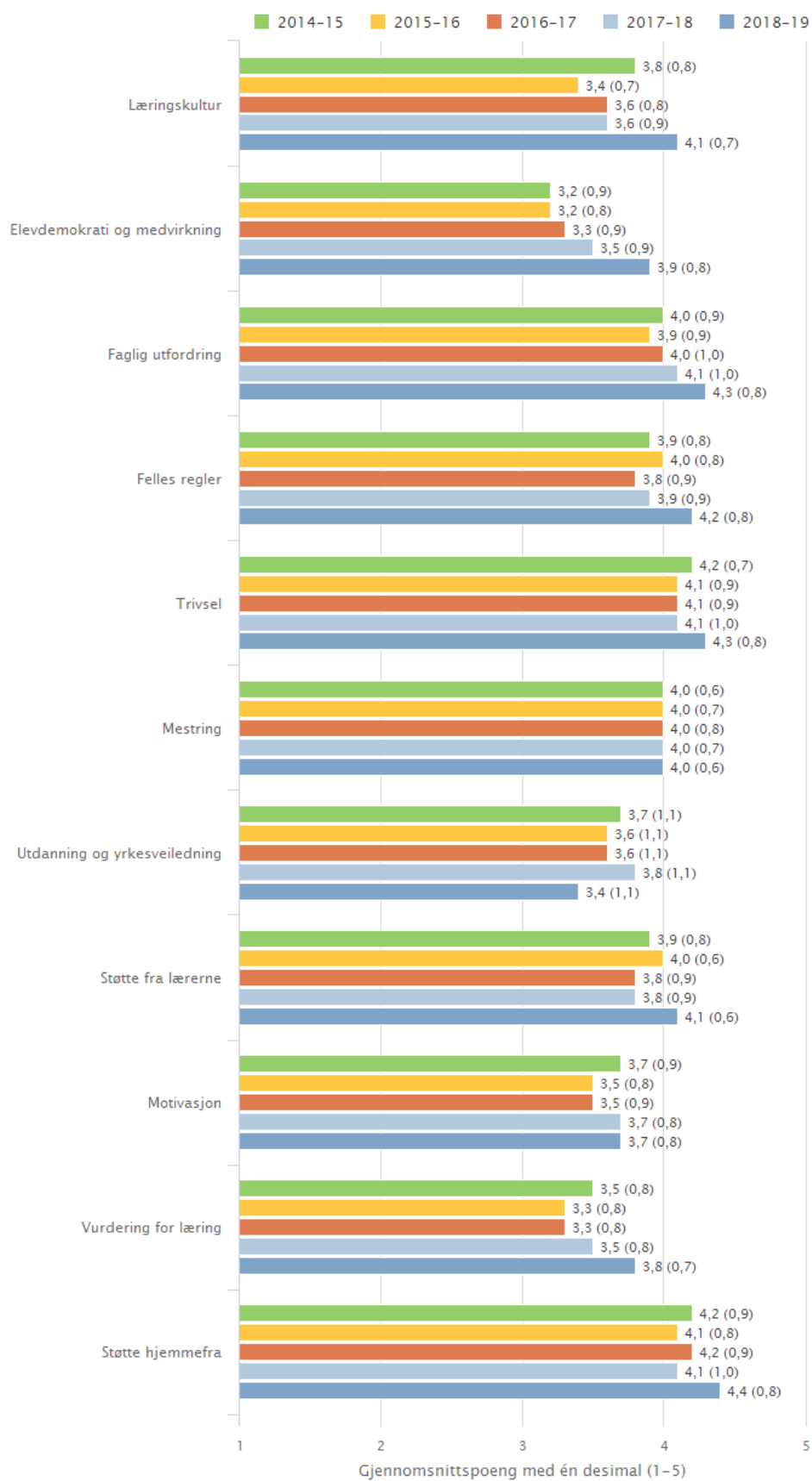
ble observert og observatøren også hadde litt tid uten andre tilstede, så var det innimellom også mulig å snakke litt sammen. Det hjalp å ha noen å reflektere litt sammen med.

- *Pausen.* Nødvendig avstand, både følelsesmessig og geografisk, kan være både nyttig og nødvendig for å kunne reflektere over det som er blitt observert. Apalløkka skole har ikke jeg noe forhold til fra tidligere. Skolen er i Oslo og jeg bor i Trøndelag. Dermed så var den nødvendige avstanden på plass av seg selv.
- *Fokus.* Å holde fokus viste seg å være krevende. Det er så viktig når man observerer. Da var det greit å friske opp problemstillingen underveis. Hele tiden minne seg selv på hensikten med studien, problemstillingen og spørre seg selv om hva slag data mangler nå for å kunne svare på problemstillingen om hvordan skolen klarte å gjennomføre sin snuoperasjon.
- *Utslitthet.* Det var slitsomt å være observatør. Da var det godt med noen naturlige pauser når rektor måtte håndtere situasjoner alene eller sammen med andre.
- *Å forlate settingen.* Observasjonen ble avsluttet på en fin og tydelig måte. Det er viktig.

[5.4.3.4 Skoleporten.udir.no](https://www.udir.no)

Når man går inn på utdanningsdirektoratets sin hjemmeside, finner man bl.a. resultater fra elevundersøkelser (Utdanningsdirektoratet u. å.) og oversikt over grunnskolepoeng (Utdanningsdirektoratet u. å.) fra skoleåret 2015-16 og til og med skoleåret 2018-19. Dette er offentlig informasjon. Denne informasjonen er i denne studien blitt brukt som en sekundærkilde for å se om de tiltakene som er gjort ved skolen har hatt noen betydning for resultatene fra elevundersøkelsen (Utdanningsdirektoratet u. å.) og grunnskolepoeng (Utdanningsdirektoratet u. å.).

Apalløkka skole lå blant de femten dårligste skolene i Oslo i 2015 i oversikten over grunnskolepoeng etter de nasjonale prøvene. I 2017 gjorde de et stort hopp, opp 16 plasser og endte rett under topp 30, ifølge en artikkel som stod i VG helg 2.12.2017 (Aas K., 2017).



Apalokka skole, Grunnskole, Elevundersøkelsen, Offentlig, Trinn 10, Begge kjønn

Figur 7: Resultater fra elevundersøkelsen (Utdanningsdirektoratet, u.å., hentet 12.11.2019)

Tallene i parentes viser standardavvik. Når man ser på resultatene fra undersøkelsen, så kan man si at de viser en tendens til bedring fra skoleåret 2014-15 og frem til 2018-19. Det man også må huske på når man leser denne statistikken, er at det er ikke de samme elevene som har svart hvert år. Elevgruppene endrer seg fra år til år.

Tabell 3: Grunnskolepoeng (Utdanningsdirektoratet, u.å., hentet 12.11.2019)

Indikator og nøkkeltall	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19
Grunnskolepoeng, gjennomsnitt	⚡ 38,3	38,6	40,7	37,8	40,9
Apalløkka skole, Grunnskole, Grunnskolepoeng, Offentlig, Trinn 10, Begge kjønn					

Grunnskolepoeng er en poengsum som beregnes ved å finne gjennomsnittverdi av standpunktkarakter og eksamenskarakter av alle karakterene på vitnemålet. Det er de poengene elevene konkurrerer med når de skal inn på videregående skole.

Tegnet på skoleåret 2014-15 betyr at resultatene ikke er helt sammenlignbare med resultatene fra de øvrige år i tabellen.

Når man ser på resultatene fra 2015-16 og frem t.o.m. 2018-19, så legger man merke til at det i 2017-18 gikk ned, mens det i 2016-17 og 2018-19 er fremgang i forhold til 2015-16. Dette kan muligens indikere at det er en bedring på grunnskolepoengene. Samtidig så må man også her huske at elevgruppen varierer fra år til år.

5.4.3.5 Artikkel «Fag på timeplanen»

Denne artikkelen er skrevet av Birgitte Hoff Lysholm og er hentet fra bladet Arbeid og helse sitt årsmagasin 2018. Dette magasinet utgis av STAMI (statens arbeidsmiljøinstitutt). Denne artikkelen er brukt som en sekundærkilde for å være med på å danne et bilde av situasjonen som var og hva som er gjort ved skolen

Lysholm (2018) skriver i artikkelen: «For de har gjort noe riktig på Apalløkka skole, ungdomsskolen i Groruddalen i Oslo, der ledelsen gikk av etter en rapport om arbeidsmiljøet blant læreren i 2016.».

Videre kan man lese: «...den nye ledelsen fikk i oppgave å ansette ti nye lærere til skolestart høsten 2016 og snu en skute som av mange var gitt opp...».

Hvordan skal man løse dette? Rektor (som sitert av Lysholm, 2018) svarer at man da må fokusere på bedriftens kjerneverdier. Hos Apalløkka skole ble kjerneverdiene svaret på spørsmålet om hva det er som gjør en lærer god. Det er en lærer som er faglig dyktig, god i

relasjonsbygging, kan lede vei og er god til samarbeid. Det som danner bunnlinja, er elevens faglige og sosiale læring.

Rektor (som sitert av Lysholm, 2018) henviser gjerne til Nils Arne Eggen sin god-fot-teori. I et kollegium er det mange personer med ulike ferdigheter og kunnskaper. Hvis man skal fungere som et lag, må man kunne utnytte hverandres styrker og spille hverandre gode.

Skolen ønsket å bygge en kultur, ifølge rektor (som siter av Lysholm, 2018), fundamentert i kollektiv læring, samarbeid og fagfellesskap.

Videre sier rektor (som sitert av Lysholm, 2018), at ledere i skolen måles på elevenes faglige prestasjoner, trivsel og tilbakemeldinger fra elev- og foreldreundersøkelser.

Det kommer også frem i artikkelen at rektor sin ledelsesstrategi er å være tydelig, samtidig som de ansatte får stor frihet i eget arbeid. Det er innført fagsamarbeid. Dette har stor betydning for arbeidsmiljøet, fordi lærerne kommer sammen, planlegger undervisningen i fellesskap, de kan dra nytte av hverandres sterke sider, de kan sammen evaluere i etterkant hva som fungerte godt og ikke. De er «sammen om», som også er skolens slagord.

STAMIs direktør Pål Molander, sier i artikkelen (som sitert av Lysholm, 2018), at «norske bedrifter har mye å tjene på å følge Apalløkka skoles eksempel, gjennom å fokusere på utvikling av arbeidshverdagen.». Molander (som sitert av Lysholm, 2018) understreker videre at når det er så store endringer i arbeidslivet som vi opplever nå, så er det viktig at de tiltakene som settes inn, er tiltak som har effekt. Det som må prioriteres er forutsigbarhet, klima og kultur. Knytte tiltakene opp mot det som har med arbeidshverdagen å gjøre. Videre hevder han at man ikke kan oppnå dette ved hjelp av velferdsgoder som fruktkurv, firmahytte eller lignende. «Ingenting, uansett hva det er, kan erstatte det som skjer hver dag» (Molander som sitert av Lysholm, 2018). Han sier videre at noe som er typisk for oss i Norge, er at vi identifiserer oss med jobben. Jobben er en del av norske arbeidstakere.

5.4.4 Behandling av data

Det var i denne studien viktig at alle respondentene skulle føle seg trygge på at innsamlet data ble behandlet konfidensielt.

Data fra spørreskjema var anonyme og alle opplysningene ble behandlet konfidensielt. Hvis det ble gitt opplysninger som førte til at det var mulig å kjenne igjen en respondent, ble disse opplysningene fjernet før videre arbeid med datasettet. Det ble brukt nettskjema.no for å lage, distribuere og innhente svar. Da ble evt. lenke mellom respondent og epostadresse fjernet med

en gang databehandlingen startet. Alle som deltok ble gitt en ikke-identifiserbar ID som ble benyttet videre i databehandlingen.

Det var et åpent spørsmål i spørreskjemaet helt til slutt. Dette var formulert slik: «Hvilke endringer syns du er de viktigste som har skjedd på din arbeidsplass fra 2016 til i dag?». Her var det ikke mulig å ha noen kontroll på forhånd over hva som ble skrevet. Alle tekstsvare ble behandlet konfidensielt og respondenten ble anonymisert.

Ved intervju med nåværende rektor, kunne det ha vært vanskelig å holde på anonymitet. Dette ble drøftet med rektor på forhånd. Det ble informert om at studien kunne anonymiseres helt ved at skolen ikke ble navngitt i det hele tatt, bare brukt begrepet skole og ikke skolens navn. Det ble innhentet tillatelse til å bruke skolens navn, en konsekvens av dette var at rektor ble lett gjenkjennelig i studien. Rektor ble informert om at så lenge hun kan identifiseres i datamaterialet, så har hun rett til:

- Innsyn (hvilke personopplysninger er registrert?)
- At uriktige personopplysninger rettes opp
- At personopplysninger slettes
- Å sende klage til datatilsynet

All innsamlet data ble lagret så lenge studien pågikk. Bare de som var direkte involvert hadde tilgang til datamaterialet.

5.4.5 Gjennomføringen av dataanalysen

Når spørreskjema skulle lages ble det valgt å bruke, slik det er skrevet litt tidligere i oppgaven, nettskjema.no til å lage, distribuere og innhente svar hos respondentene. Hver respondent ble tilordnet et nummer, slik at det ikke var mulig å koble sammen svar og respondent. Resultatene ble fremstilt grafisk. Bakgrunnsinformasjon, som kjønn, alder, stilling ved skolen, ansettelsesår, ble fremstilt i egne grafer. Deretter ble svarene på de andre spørsmålene fremstilt i en oppsummerende graf, hvor resultatet fra hvert enkelt spørsmål kan avleses. Det ble også fremstilt en graf som viser gjennomsnittsverdi og standardavvik, slik som Johannessen et. al (2011) sier kan være noe man kan se på. Deretter ble spørsmålene gruppert, slik at spørsmål som omhandlet det samme ble behandlet sammen. De valgte gruppene var:

- Tydelig mål og retning
- Kommunikasjon

- Arbeidsmiljø
- Handlingsrom
- Kulturforankring

Da ble det fremstilt 5 nye grafer som viste resultatene av disse sammenslåingene.

Intervjuet ble først transkribert. Analysedelen var teoridrevet. Dataprogrammet NVIVO ble brukt til å sortere intervjuet i kategorier og strukturere data. Først ble NVIVO brukt til å sortere funnene fra intervjuet. Det ble da satt opp fire noder:

- førsituasjonen
- ettersituasjonen
- hva som er gjort
- lure sitater

Det transkriberte intervjuet ble sett på og rektor sine uttalelser ble plassert i disse kategoriene. Dette var nyttig da de empiriske funnene fra intervjuet skulle beskrives.

Deretter ble intervjuet gått gjennom ved å bruke NVIVO en gang til. Denne gang med andre noder. Disse nodene var forankret i Kotters teori om endringsledelse (1995) og studiens problemstilling. I utgangspunktet var det fem noder: handlingsrom og fjernet hindringer, kulturforankring, kommunikasjon på alle nivåer, tydelig mål og retning, var allerede skapt behov for endring. Fant veldig fort ut at det var ønskelig med flere noder og kategorier, fordi det ble gjort funn som ikke passet inn i noen av de fem kategoriene. Dette var egentlig positivt, fordi det viste seg å være nyttig informasjon da funnene ble diskutert. Nodene til slutt ble:

- Kollektivt
- Lederstil
- Luresitat
- Lærende organisasjoner
- Makt
- Organisasjonskultur
- Organisasjonsstruktur
- Handlingsrom og fjernet hindringer
- Kulturforankring
- Kommunikasjon på alle nivåer

- Relasjoner
- System av to strukturer
- Transformasjonsledelse
- Tydelig mål og retning
- Var allerede skapt et behov for endring
- Visjon, mål, strategier og verdier

5.4.6 Spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet

«Triangulation, in surveying, is a method of finding out where something is by getting a «fix» on it from two or more places» (Robson, 2002, s. 371).

Robson (2002) sier videre at det er flere typer triangulering:

- Data triangulering: Da blir det benyttet mer enn en metode under innsamling av data (f.eks. dokumenter, observasjon, intervju)
- Observatør triangulering: Da blir mer enn en observatør benyttet.
- Metodologisk triangulering: En kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder tas i bruk.
- Teoretisk triangulering: Da blir det benyttet flere teoretiske perspektiver.

I denne studien ble 3 av disse formene for triangulering brukt. Datatriangulering ble brukt ved at det ble benyttet flere datakilder: observasjon, spørreskjema, intervju og dokumenter (bl.a. resultater fra elevundersøkelsen og grunnskolepoeng fra skoleåret 2014-15 og til og med 2018-19). Metodologisk triangulering ble benyttet ved at det ble benyttet en kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder. I tillegg ble det benyttet teoretisk triangulering ved at det ble benyttet flere ulike teoretiske perspektiver da datamaterialet ble analysert.

Observatørtiangulering ble ikke benyttet da det var bare en observatør.

5.4.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet har tradisjonelt vært knyttet opp mot reproduserbarhet (Johannessen et. al, 2011; Everett og Furseth, 2012). I denne studien var slik reliabilitet vanskelig å oppnå. Dette fordi det var en bestemt skole og en bestemt situasjon som det ble sett på. I stedet for å vektlegge reproduserbarhet, ble det i denne studien fokusert på å gi innsikt i tolkningene, at tolkningene var konsistente og at de var godt fundamentert i det innsamlede datamaterialet.

Troverdigheten kan økes ved at det presenteres, slik Merriam (1988, s 172) «... in detail how data were collected, how categories were derived, and how decisions were made». I denne

studien ble det tilstrebet en slik åpenhet. Slik at leser på bakgrunn av dette kan danne seg et inntrykk av troverdighet og konsistens til resultatene av det innsamlede datamaterialet. Målet var at det innsamlede datamaterialet var så pålitelig som mulig. Gjennom denne studien ble det oppnådd bl.a. gjennom å benytte triangulering.

5.4.6.2 Validitet

Det er ønskelig at data som samles inn sier noe om hvordan virkeligheten er. Validitet handler om hvor godt de dataene som er samlet inn representerer det som har blitt undersøkt (Johannessen et.al, 2011; Everett og Furseth, 2012).

Triangulering kan, ifølge Robson (2002), bidra til å motvirke truslene mot validitet. Det er da viktig å være klar over at triangulering samtidig åpner opp for mulige ulikheter mellom de ulike datakildene, slik at direkte sammenligning kan bli vanskelig.

Det er flere kilder som kan svekke validiteten i denne studien. Det ble benyttet ulike teoretiske perspektiver slik de fremsto etter tolkning av dem. Disse ble igjen benyttet til å beskrive en situasjon som ble beskrevet etter en tolkning av den. Informasjonstilgangen er derimot med på å styrke validiteten til denne studien.

I følge Johannessen et. al. (2011) skiller det mellom ulike former for validitet, f.eks. begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet.

Begrepsvaliditet handler om det er samsvar mellom målingene og det som ble undersøkt (Johannessen et. al., 2011). Det er dermed et målingsfenomen.

Johannessen et. al. (2011) sier videre at intern validitet forteller om hvor gyldig resultatene er for utvalget og det som ble undersøkt. I denne studien er det brukt flere innfallsvinkler for å belyse problemstillingen. Dette er med på å øke intern validitet.

Johannessen et. al. (2011) sier videre at ekstern validitet forteller om hvor lett resultatene kan bli overført til andre situasjoner og utvalg. I denne studien var det ikke mulig å oppnå statistisk generaliserbarhet. Dette fordi studien tok utgangspunkt i en bestemt ting som skjedde på en bestemt skole.

I studien var det mulig å tilstrebe analytisk generaliserbarhet. Sim (2018, s 350 som sitert i Robson, 2002, s 177) definerer analytisk generaliserbarhet slik: «*Here the data gained from a particular study provide theoretical insights which possess a sufficient degree of generality or universality to allow their projection to other contexts or situations*».

For å øke oppgavens validitet, kunne det ha blitt gjennomført intervju av rektor som var ansatt før 2016. Dette kunne ha vært med på å gi et mer nyansert bilde av hvordan situasjonen var på Apalløkka skole da ny rektor ble ansatt. Denne rektoren valgte å gå av etter en arbeidsmiljøundersøkelse og en rapport som konkluderte med dårlig arbeidsmiljø og interne konflikter. I en artikkel i Aftenposten datert 7. mai 2016 (Rias, 2016), kan man lese:

Osloby har den siste uken gjort flere forsøk på å komme i kontakt med (rektors navn), avtroppende rektor ved Apalløkka skole. Han har ikke svart på Oslobys gjentatte henvendelser på sms, epost eller telefon den siste halvannen uken. (Rektors navn) har vært ansatt på skolen siden 2010.

Kanskje ville han ha følt seg ukomfortabel i en intervjusituasjon? Kanskje temaet oppleves som vanskelig å snakke om? Det er vel egentlig ikke så vanskelig å tenke seg til at svarene på dette kan være ja. På bakgrunn av dette og tidligere, veldig tydelige, signaler til media, så valgte jeg å ikke intervju avgåtte rektor.

Assisterende rektor før våren 2016, har uttalt til Aftenposten datert 7.mai 2016 (Rias, 2016) at han ikke ønsket å uttale seg om saken. Jeg valgte å ikke ta kontakt med tidligere assisterende rektor med samme begrunnelse som at avgåtte rektor ikke ble kontaktet.

Ved å intervju ansatte som har vært ansatt under begge rektorene, kunne også validiteten ha blitt økt. Da måtte intervjuer ha tenkt på at det er ikke sikkert at alt kommer frem i en intervjusituasjon. Det kan være vanskelig å være helt ærlig. I tillegg så er det en stund siden våren 2016 og rektoravgang. Mye har skjedd siden den gang. Det er heller ikke sikkert at intervjuobjekt husker alt slik som det var den gang. Med dette i bakhodet sammen med tidsaspektet og det å begrense oppgaven, så ble det valgt å ikke intervju ansatte som har vært ansatt under begge rektorene. I tillegg når det i etterkant blir sett på resultatene fra spørreskjemaet, så er det veldig liten sprik i resultatene. Standardavviket er lite. Det medfører at det er liten sannsynlighet for å finne signifikante forskjeller mellom svarene til de som var ansatt før 2016 og etter.

Intervju av elever og foresatte kunne også ha vært med på å øke oppgavens validitet. De kunne ha gitt nyttige bidrag i forhold til hvordan det er nå. Foresatte som har bodd noen år i området, kan også gi informasjon om skolen omdømme og om dette har endret seg. Oppgaven må begrense på en måte og tiden går fort, dermed så ble det valgt å ikke intervju elever eller foresatte.

Tillitsvalgte burde ha blitt koblet sterkere på denne studien. Det ble ikke tatt kontakt med dem på forhånd. Tillitsvalgte har som oppgave å ivareta de ansatte sine interesser. Det er de ansatte sin representant overfor ledelsen. Det hadde vært ryddig å la de får se på spørsmålene på spørreskjemaet før det ble sendt ut til de ansatte. Kanskje de hadde hatt noen innspill? Det hadde også vært ryddig av meg å informere dem i forkant, slik at de visste mer om hvorfor jeg var der og hadde en god innsikt i hensikten med at jeg besøkte skolen.

5.4.7 Refleksjon over egen rolle som forsker

Min rolle som forsker, hva skal jeg si?

Jeg har lang erfaring som lærer og arbeider til daglig som lærer ved en videregående skole. Dette medfører at jeg har en del erfaring og har mine meninger om hva som fungerer og ikke fungerer i forhold til ledelse og endringsledelse på en skole. Dette kan være med på å påvirke meg, slik at det kan være vanskelig å være helt objektiv. Dette kan også bidra til at når jeg har lest teori, så har jeg tolket det jeg har lest og satt det inn i min referanseramme. På den andre siden, så kan dette også være positivt. Da jeg kan bruke mine erfaringer for å sette meg inn i og danne meg en forståelse av hva som har skjedd.

Uansett så var det viktig å prøve og distansere seg fra de tankene og meningene jeg hadde på forhånd. Være innstilt på at casen og problemstillingen måtte bli sett på med et åpent og objektivt blikk opp mot teorien som ble lagt til grunn.

En del av studien var basert på kvalitativ metode, slik som intervju og observasjon av rektor. Da fikk jeg en nærhet til det som det ble forsket på. Dette måtte jeg være litt oppmerksom på. Denne nærheten så jeg på som en fordel da dette var med på at jeg fikk et mer detaljert bilde av hvordan rektor både tenkte og utførte ledelse på skolen. Samtidig er det viktig å ha i bakhodet at i en intervjusituasjon kan informant bli mer tilbakeholden med informasjon som kan gjøre at informant selv fremstår i et dårlig lys. «Dette betegnes som intervju-effekt og er et eksempel på et reliabilitetsproblem» (Johannessen et. al, 2011, s. 424).

Det ble også valgt å bruke kvantitative undersøkelser i denne studien. Hensikten med dette var å få mer objektive data på hvordan de ansatte oppfattet de prosessene som har vært på skolen. I en anonym kvantitativ undersøkelse, slik som spørreundersøkelsen var, kan det være mulig å få frem informasjon som kan være vanskelig for en informant å dele ansikt til ansikt.

Jeg ser jo også det at det kunne ha vært en fordel å skrive sammen med noen. Da kunne jeg hatt noen å diskutere med og dele tanker med. Dette kunne også ha ført til at studien ble mer

objektiv fordi man da kanskje hadde hatt mulighet til å drøfte og se datamaterialet og analysen fra flere sider.

5.4.8 Kritisk refleksjon over valgt design og metode

I denne studien var det valgt å bruke enkelcasestudie. Det er kun sett på Apalløkka skole som er en av mange skoler i Oslo. Det kunne selvsagt ha vært interessant og sett på flere skoler i Oslo, en flercasestudie, for å sammenligne Apalløkka skole som en case mot andre. Både tidsperspektiv og arbeidsmengde har vært med på å sette begrensinger her.

I studien ble det valgt å ha en teoretisk tilnærming (Johannessen et. al, 2011). Dette ville være med på å sette et perspektiv på fenomenet. Casen var en sosial virkelighet (Robson, 2002; Johannessen et. al, 2011). Dermed så ble det i større grad aktualisert. Hvilket perspektiv som ble valgt ble avgjørende for hvilke sider av virkeligheten som denne studien avdekket.

På forhånd ble det satt opp noen antakelser om hva som ble forventet å finne. Slike hypoteser gjør at forskeren på forhånd har dannet seg et bilde av hva som er forventede funn (Johannessen et. al, 2011). Det kan være en svakhet.

I studien har det blitt valgt en deduktiv metode (Johannessen et. al, 2011). En deduktiv metode er teoristyr, som Johannessen et. al, (2011) sier så går man da «fra teori til empiri». Det kunne i stedet ha vært brukt en induktiv metode (Johannessen et. al, 2011). En induktiv metode er empiristyr. Da starter undersøkelsen uten et teoretisk bakgrunnstappe. Man starter med å samle inn data hvor målet er å finne generelle mønstre som kan gjøres til teori (Johannessen et. al, 2011). De sier videre at ved en induktiv metode ville man kanskje ha kunnet avdekke andre ting enn det man finner ved en deduktiv metode.

Det er valgt å observere rektor en dag. En dag med observasjon er lite. Det gir bare et lite innblikk i hvordan hverdagen er. Det hadde vært gunstig å observere i en lengre tidsperiode for å kunne oppleve andre settinger også. Lengre observasjonstid hadde gitt et mer realistisk bilde. Da kunne observatør ha blitt en mer naturlig del av skolen og ikke blitt så godt lagt merke til av de som ble observert. Her kom tidsaspektet inn.

Det ble i studien benyttet sekundærkilder, f.eks. boka «Bak fasaden i Osloskolen» (Malkenes, 2017), nettsteder (Utdanningsdirektoratet, u. å) og avisartikler Østtveit, 2011; Rias, 2006; Aas, 21017). Da er det viktig, slik som Everett og Furseth (2012) skriver, at man husker at en sekundærkilde gjengir en fortolkning og en analyse av en primærkilde. Sekundærkilder kommer med informert mening, kritikk, analyser og kommentarer (Everett og Furseth, 2012).

Det ble valgt å ikke samle inn data fra før 2016. Tidligere rektor ved skolen ble det valgt å ikke intervjuet. Under validitet ble det redegjort for hvorfor dette valget ble tatt.

De som hadde vært ansatt under begge rektorene ble heller ikke intervjuet. Informantenes hukommelse og kunnskap om det som skjedde i 2016 kan ha endret seg p.g.a. tidsspennet fra 2016 frem til i dag. Dette kunne ha vært med på å påvirke studiens reliabilitet. På grunn av disse valgene er det mulig at studien har mistet noen perspektiver som kunne ha vært viktig

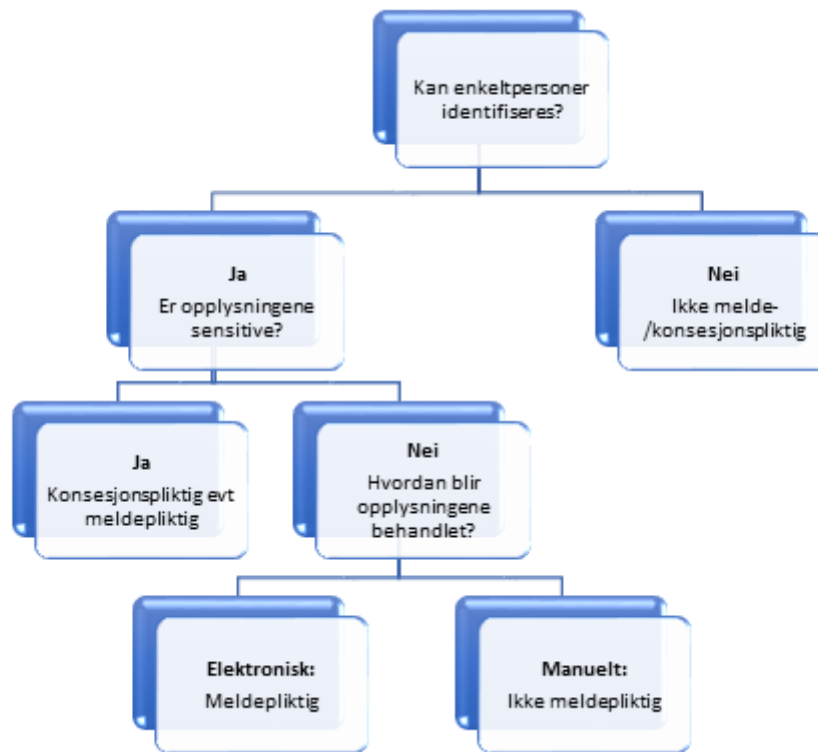
5.4.9 Etske problemstillinger

Denne studien har etiske implikasjoner av den enkle grunn at den involverer mennesker. Før studien startet var det mye å tenke gjennom og ta hensyn til. Den som formelt er ansvarlig for prosjektet, er veileder. Veileder ble benyttet i forkant av datainnsamlingen, både for å gi tilbakemelding på spørsmål i spørreundersøkelsen og om spørsmålene var relevante.

Det er særlig tre typer hensyn en forsker må tenke gjennom, ifølge Johannessen et. al. (2011):

- Informanten har selvbestemmelse
- Som forsker har man en plikt til å respektere informantens privatliv
- Forskeren har et ansvar for at ingen blir

Dette prosjektet var meldepliktig. Det ble avgjort på et tidlig tidspunkt. For å avgjøre om et prosjekt er meldepliktig eller konsesjonspliktig, er følgende flytdiagram til stor hjelp:



Figur 8: Flytdiagram over viser når det utløses melde- og konsesjonsplikt (Johannessen et. al., 2011, s. 100).

I denne studien er rektor gjenkjennbar, etter tillatelse fra rektor. Det ble ikke innhentet sensitive opplysninger. Opplysningene (resultater fra spørreskjema, intervju, observasjoner) ble behandlet elektronisk. Dermed så var dette prosjektet meldepliktig. Alle meldepliktige prosjekter som gjennomføres ved Nord Universitet, skal meldes til NSD (Personvernombud for forskning ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS). I følge Johannessen et. al (2011) er fristen for å melde inn til NSD 30 dager før datainnsamlingen skal starte. Prosjektet ble meldt inn til NSD og godkjent.

Når personer benyttes i en studie er det særlig to sider som er viktig. Everett og Furseth (2012) sier at det ene er at respondenten må gi sitt informerte samtykke og det andre er at det ikke må skade dem å delta.

I følge Everett og Furseth (2019, s.136) så innebærer informert samtykke at respondenten får følgende informasjon:

- *Ærlig informasjon om undersøkelsens omfang og formål*
- *Hvem som betaler*
- *At deltakelse er frivillig. De ikke trenger å delta. De kan trekke seg når som helst*
- *Anonymitet*
- *Oppbevaring av data mens studien pågår*

- *Hvordan resultatene blir offentliggjort*

I denne studien fikk alle et informasjonsskriv i forkant hvor de ble informert om dette. De som ønsket å være med på studien signerte på informasjonsskrivet og leverte det til rektor som videreformidlet til meg.

Det ble tatt lydopptak av intervjuet med rektor. Rektor ga sitt samtykke til dette. Det ble også drøftet løsninger for hvordan det går an å anonymisere skolen og dermed rektor. Det kunne blitt gjort ganske enkelt ved at hele skolen ble anonymisert i oppgaven. Rektor ga sitt samtykke til at skolens navn kunne brukes i studien, og rektor er da klar over at selv om hennes navn ikke nevnes, så er rektor gjenkjennelig. Rektor ble også informert om at hvis hun føler det ble sagt for mye, så er det lov å trekke tilbake uttalelser i etterkant. I tillegg ble det informert om at situasjonen ved skolen før hun ble rektor, skulle det bare snakkes om på en generell måte. Det ble også informert om at ingen personer måtte bli nevnt slik at det gikk an å kjenne dem igjen. Hvis det under intervjuet ble gjort noen glipp med hensyn til å kunne kjenne igjen tredjepersoner, så er det også mitt ansvar å ikke videreformidle dette i min rapport.

Tidligere rektor ved skolen ble det valgt å ikke spørre om ønsket å stille til intervju. Under validitet har jeg redegjort for bakgrunnen for denne avgjørelsen. Hvis det hadde blitt valgt å intervju tidligere rektor, så hadde det vært viktig å ha det faglige i fokus og helt konkret sett på hva som var annerledes før. Det hadde vært viktig at tidligere rektor ikke hadde opplevd intervjusituasjonen som ubehagelig eller pinlig.

Spørreundersøkelsen ble utført digitalt. Nettskjema.no ble brukt som programvare. Det var viktig at respondentene ble sikret full anonymitet, slik at det f.eks. ikke var mulig å koble epost-adresse og svar. Helt i begynnelsen av spørreskjemaet stod det litt om hensikten med studien. De ble også i starten av spørreskjemaet informert om at det var frivillig, at de var sikret anonymitet og at det var lov å trekke seg underveis. Spørreskjemaet var også laget slik at hvis respondenten ikke ønsket å svare på enkelte spørsmål, så gikk det helt fint å hoppe over.

All innsamlet data ble lagret elektronisk så lenge studien pågikk. Da prosjektet var ferdig ble alt slettet. Bare de som var direkte involvert i analysen, hadde tilgang til datamaterialet.

5.5 Empiriske funn (egne funn)

Problemstillingen som denne oppgaven tar utgangspunkt i er:

«Hvordan klarte den nye ledelsen ved Apalløkka skole å snu misnøye som førte til rektor-avgang til begeistring og karakter-suksess?».

Funnene som er gjort gjennom datainnsamlinga skal bidra til å finne svar på dette.

For å kunne svare på problemstillingen ble følgende underspørsmål formulert:

- Hvilke tiltak ble gjennomført for å bedre arbeidsmiljøet ved skolen?
- Hvilke sammenhenger finnes det mellom Kotters teori for endringsledelse (1995, slik som sitert i Erichsen et. al, 2018), endringsledelse (Jacobsen, 2018; Hennestad og Revang, 2017), endringsstrategi E eller O (Jacobsen, 2018), transformasjonsledelse (Glasø og Thompson, 2013) og endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011) og den snuoperasjonen som ble gjort ved Apalløkka skole?
- Hva har endringene hatt å si for skolens omdømme?

5.5.1 Oppsummering av kapitlet

Under oppsummering av empiriske funn er det valgt å se på intervju med nåværende rektor, observasjon av nåværende rektor og spørreskjema blant de ansatte hver for seg. I hver del blir det forsøkt å danne et bilde av situasjonen før nåværende rektor ble ansatt, situasjonen slik som den er i dag da studien ble gjennomført og hvilke endringer som har skjedd.

Noen av de empiriske funnene blir også presentert grafisk.

5.5.2 Intervju av rektor som var med på endringsprosessen

Den tidligere situasjonen ved skolen, ble i intervjuet bare snakket om på en generell måte. Det ble også etterstrebet at ingen ble nevnt ved navn, eller på en slik måte at de er lett gjenkjennelig.

Rektor ble ansatt som fungerende rektor 1. mai 2016. Den første dagen med elever og ansatte var 2. mai. Fra høsten 2016 var rektor fast ansatt ved skolen. Rektor var nøye med å understreke at da hun kom, så valgte hun å se fremover, ikke fokusere på hva som hadde vært. Hun er også tydelig på at rektor og assisterende rektor kom til Apalløkka sammen.

Det første året, skoleåret 16-17, var det 3 ledere på skolen: inspektør, assisterende rektor og rektor. Ingen av dem underviste det året. De var opptatt av å være ute, se og bli kjent med

skolen. Profilen nå er at rektor ikke underviser fast, assisterende rektor underviser fast 15 % og inspektørene har 30 % fast undervisning.

Rektor sier stadig at alt henger sammen.

5.5.2.1. Førstusjonen

Rektor påpekte i intervjuet at da hun startet 1. mai 2016 var det viktig for henne å se fremover. Hun ønsket ikke å ha fokus på hvordan det hadde vært, for det kunne hun ikke gjøre noe med. De kom til en skole med veldig mange sterke fagpersoner. Det var godt utdannede mennesker som ønsket å få det til i jobben sin. Alt det økonomiske var på plass. De dro ikke med seg noe underskudd fra året før.

Rektor var veldig opptatt av å lytte til personalet. I løpet av de to første ukene, hadde rektor gjennomført samtale med alle ansatte, en bli-kjent-samtale. Samtalen handlet om skole, hva som var bra på Apalløkka og hva man ønsket å videreutvikle. Rektor ønsket så raskt som mulig å bli kjent med alle de ulike fellesskapene.

Noe ble allikevel identifisert som ting de ønsket å arbeide med. Det var viktig å være tydelig på hvem som bestemte på skolen. I starten så de elever som kom for sent, som ikke hadde respekt for klokka.

På skolen manglet en visjon og noen verdier. Kanskje det ikke manglet, men det var ikke blitt jobbet godt nok i prosesser rundt hva visjonen og verdiene var. De ønsket å bygge kultur på Apalløkka skole.

En del av de ansatte opplevde at de manglet å bli ledet pedagogisk. Det manglet også system rundt det sosialpedagogiske arbeidet, det siste halvåret (våren 2016) hadde det ikke vært noen sosiallærer på skolen.

Samarbeidet mellom lærerne var tilfeldig. Det var mer sånn, sa rektor: «Jeg samarbeider med deg fordi vi fungerer godt sammen. Det var manglende samarbeid om pedagogisk utvikling. Det profesjonelle lærings fellesskap (PLF) manglet.» Lærerne signaliserte tydelig at det var et stort ønske om samarbeid om det som var skolens kjerneoppgaver, nemlig læring. Rektor så raskt at hun ønsket en pedagogisk profil, og hun opplevde at manglet å bli ledet pedagogisk.

Det er store sosiodemografiske ulikheter.

Skolen slet litt med omdømme. Høsten 2016 var det en mor som uttalte at den største utfordringen var å være heldig eller uheldig med læreren. Det var elever der med triggende

atferd. Noen elever søkte seg bort fra skolen. (Min anm.: I Oslo er det fritt skolevalg.) Dette opplevde rektor som et tegn på at de var litt usikre på skolen.

Det var relasjoner som ikke fungerte. Det var mye katt og mus lek i friminuttene. Elevene gjemte seg på f.eks. toalettet eller noen av de mange rommene på skolen for å slippe å gå ut i friminuttene. Storefri er på 40 minutter, det er langt til butikk. Da ble det mye dødgang. Dødgang er kjedsomhet og da kan det skje dumme ting. Elevene fløt litt i gangene. De kjedet seg. Det var en del tyveri og hærverk. Skolegården appellerte heller ikke til aktivitet, bortsett fra at den var nyasfaltet.

Det var mye fokus på hva som ikke var lov: ikke lov til å sparke ball der, ikke lov til å være inne, ikke lov til...

Den første høsten var de ute med voldsomme lovnader til foreldrene. Noen av de foresatte hadde et veldig tydelig kroppsspråk. De satt med armene i kors og tenkte sikkert at dette går ikke bra. Rektor inviterte foresatte inn, valgte å lytte og ta de på alvor. For som rektor sa: «Man må tenke på at foresatte låner bort til skolen barna sine, det aller mest dyrebare de har. Dette må man faktisk ta på alvor.»

5.5.2.2 Situasjonen da studien ble gjennomført (Nåsituasjonen)

Rektor har alltid vært opptatt av kollektive prosesser. Dette har hun erfaring med fra sin egen ungdomstid da hun var aktiv innen idrett og fikk erfare viktigheten av lagbygging for at man sammen skulle presentere. Hun sa at mye av denne tankegangen tar hun med seg inn i klasserommet og inn i arbeidet med ungdom. Rektor sa at «Det er viktig å være synlig blant de ansatte og elevene, og å lytte til ansatt-stemmen og elev-stemmen». De har i ettertid fått tilbakemeldinger fra elever og foresatte at mye av endringene som de ser, er at de ansatte er mye mer ute blant elevene og at de er raske til å lære navn.

Personalet utviklet sammen veldig tidlig skolens slagord: «Sammen om – kunnskap, likeverd og skaperglede». Dette begrepet står veldig sterkt i skolen. Rektor understreker flere ganger begrepet «sammen om». Viktigheten av å samarbeide med foreldrene og at hun er så stolt av det arbeidet FAU gjør. I begrepet skaperglede ligger også det å gjøre skolen til et godt sted å være.

Rektor synes det er viktig at man skal være stolte av skolen sin. Hun brukte mye tid på å rydde, malte, hengte opp bilder, organiserte uteaktiviteter (hoppetau, frisbee, baller, basseringer, bordtennis, kanopadling). Elevene ble hørt i hva de ønsket. Når lærerne har inspeksjon, har de

på seg en gul vest og er ute sammen med elevene. Hensikten med aktivitetene, var å unngå dødgang.

Skolegården er gjort mer attraktiv. På den sorte asfalten er det blitt malt opp bl.a. ulike spillbaner og annet som kan aktivisere i friminuttene. I storefri er hallen åpen. Skolen ligger i et idyllisk område med et vann på baksiden. Her er det mulighet for kano og det er også satt opp et bordtennisbord. Alt for å aktivisere elevene i friminuttene.

Nå er det mer fokus på hva som er lov.

Skolen har egen facebook-side. Her vises det frem aktiviteten på skolen. Igjen så handler det om at man skal være stolt av skolen sin, stolt av nærmiljøet sitt. Viktig at skolen føles som et naturlig samlingspunkt.

Det ble ganske raskt ansatt sosiallærer og fra 1. november 2016 fikk de tak i en kjemperessurs, som skulle fylle stillingen som miljølærer. Nå er det flere som har deler av sin stilling i et miljøteam. Det å bygge miljøteam, igangsette aktiviteter i pauser, aktivisere elevene i overganger (f.eks. når de flytter seg fra A til B), har fungert veldig bra. Faglig og sosial læring går hånd i hånd.

Assisterende rektor underviser fast 15 % og inspektørene 30 %, både assisterende rektor og rektor var vant til fra tidligere at det var sånn. Ledelsen har som oppgave å lede lærernes læring og utvikling. De legger til rette for lærende møter. De prøver å motivere, fordi det er så ekstremt viktig. Samarbeid mellom lærerne er nå satt i et system på alle nivå for å bygge opp under de kollektive prosessene. Lærerne har fast i timeplanen sin hver uke at de møter fra 30-60 minutter sine kolleger som har det samme faget. Da blir elevene utsatt for den samme undervisningen.

Grunnskolepoengene, karaktersnittet elevene konkurrerer seg inn på videregående skole med, stiger oppover. Eksamensresultatene har økt.

De opplever nå at skolen har gått fra å bli baksnakket til at den nå blir framsnakket. Det snakkes pent om skolen på Kiwi-butikken, rundt fotballbanen og på lekeplassen.

I starten da rektor kom til Apalløkka skole, var satsingsområdet å endre, men nå er det mer snakk om å opprettholde og justere. I følge rektor: «Det er mye som er bra, men også mye vi kan bli bedre på».

5.5.2.3 Endringer som har skjedd

Siden det var en skole som slet litt med omdømme, var det viktig for rektor å lytte til alle: foreldre, nærmiljø, ansatte, elever. Slik at de sammen kunne legge en plan for arbeidet fremover.

Allerede i løpet av de første to ukene hadde rektor en samtale med alle ansatte. Hensikten med samtalen var å bli kjent. Alle ble invitert inn til rektor for å fortelle om hva de syntes var bra med skolen og hva de ønsket å videreutvikle.

Den første høsten hadde de møte med foresatte. På dette møtet var skolen ute med store lovnader til foresatte. Det er viktig at skolen er ydmyk på at man får låne det mest dyrebare foresatte har. Det var viktig å invitere foresatte inn og faktisk lytte til det de hadde å si.

Rektor samarbeidet med bydelen, bydelsutvalget, inviterte politiske partier, Ammerudklubben og idrettslag. Hun har vært hos idrettslagene og snakket om viktigheten av holdningsskapende arbeid. Alt for å bygge et mer helhetlig samarbeid rundt den enkelte elev. Skape en vi-følelse. Som rektor sa: «Våre ungdommer, våre barn».

Det har vært jobbet mye med skolemiljøet. Det er frokost for elevene før skolen starter tre dager i uka, aktiviteter i friminuttene (åpen hall i storefri, hoppetau, bordtennis, baller, basse, kano...), og aktiviteter etter skolen.

Ganske tidlig i prosessen ble det tatt kontakt med Utdanningsforbundet, som er den største arbeidstakerorganisasjonen blant de ansatte på skolen. De kom og sa noe om hva de forventet av ny ledelse. De var veldig tydelige på at nå har dere som skole en mulighet. Rektor sa at de var mye strengere i sitt budskap enn det hun hadde vært.

Det ble hentet inn ekspertise på traumatiserte barn. Dette for å kunne få en forståelse av hvorfor noen ungdommer har triggende atferd. Hva kan ligge bak? All endring starter hos den voksne.

Samarbeid har blitt satt i et system for å få bygd opp under de kollektive prosessene.

Det har blitt jobbet mye og hyppig med kollektive prosesser. Det var viktig å få med alle stemmer. Ting har blitt tatt opp i mange ulike fora for å identifisere hva skolen trengte.

Omorganisering av fellestid. Lærerne har mer bundet tid på skolen enn det som er avtalt i sentrale avtaler. Denne tiden brukes til samarbeid. Rektor har fått tilbakemelding på at dette er positivt, lærerne trenger ikke å arbeide like mye hjemme med forberedelser.

Selv om skolen har vært gjennom en omfattende endringsprosess og lykkes med mye, så er de ikke ferdig. Nå er de opptatt av å forbedre og foredle mye av det de har gjort. Rektor sier at det er «mye vi er bra på, mye vi kan bli bedre på». Nå skal de arbeide videre med å systematisere mye av det som er gjort. Rektor snakker om å «forbedre og foredle».

5.5.3 Observasjon av rektor som var med på endringsprosessen

5.5.3.1 Førstusituasjonen

Det var vanskelig å innhente informasjon om førstusituasjonen ut fra en dags observasjon av nåværende rektor.

5.5.3.2 Situasjonen da studien ble gjennomført

Det første man blir møtt med når man kommer innenfor døra tidlig morgen på Apalløkka skole, er kasser med frukt og grønnsaker. Dette kan elevene forsyne seg av etter hvert som de kommer på skolen.

Deretter ser man bilder på veggen inn til administrasjonen. Et A4-ark for hver av de ansatte. På dette arket er det et stort bilde, navn, informasjon om hvilken rolle vedkommende har på skolen (hvilke fag de underviser i) og et slagord/sitat. På rektor sitt bilde står det bl.a. «Hardt arbeid nytter. Det gjelder å ha et skarpt blikk og et varmt hjerte i møte med elevene.» På andre står det f.eks.: «Smil til elevene, og elevene smiler til deg.» og «Jeg vil at eleven skal bli den beste versjonen av seg selv.»

Alle rom er malt lyse, det er ryddig og dørene står åpne. Alle hilser og smiler når de treffer hverandre, lærer-elev-ledelse-andre ansatte.

Skolens visjon er godt synlig på flere steder: «sammen om – skaperglede, kunnskap og likeverd».

Rektor er innforstått med at det å være rektor ikke er en 9-4 jobb. Hun må stille opp utenfor skoletid. Det kan skje ting i skoletiden som man bare er nødt til å følge opp med en gang. Når det skjer noe i nærområdet, blir hun ofte kontaktet.

Rektor var på plass kl. 7.40.

Møte med to andre ansatte: En elev ønsker å bytte skole. Rektor har mye informasjon, kjenner eleven og bakgrunnen godt. Dette haster litt, fordi det er en dato man må forholde seg til for at eleven skal telles i skolens system. (Penger som skolen mottar baserer seg på antall elever

skolen har ved telletidspunktet.) Det er viktig for rektor at evt. ny skole får telt eleven som sin. (Min kommentar: Dette er et eks. på at rektor er opptatt av skolens omdømme.)

Morgenmøte: de ansatte sitter langs vinduet og rektor står midt i rommet. Rektor styrer møtet, men det er dialog.

1. Storefri er en utfordring den dagen. Det regner og nedre hall er stengt. Rektor spør om innspill. Øke inspeksjon, et trinn får være i miljøgangen. (Min kommentar: Hensikt er å forebygge uheldige episoder.)

2. Infosak om nye søppelbøtter som er kommet. De må pakkes ut. (Min kommentar: rektor er opptatt av at skoleområdet skal se fint ut.)

3. PLF (profesjonelle læringsfellesskap), gruppevis.

PLF: lærerne er delt i grupper, alle vet hvilken gruppe de tilhører, hvilket rom de skal bruke og hva de skal arbeide med. (Min kommentar: de arbeider med kunnskapsløftet og skal se en videoforelesning og drøfte oppgaver i tilknytning til den.)

Mens lærerne arbeider med PLF, går rektor rundt i skolebygget. Går innom de ulike gruppene, innom frokostrommet til elevene, hjelper noen elever med å finne utstyr til bordtennis. (Min kommentar: Hun kan navn på dem hun møter, gir alle oppmerksomhet, gjør seg tilgjengelig.)

9.10 til 5 min etter skolestart: På med gul vest, musikk og ut på trappa for å ønske elevene velkommen til en ny skoledag med high-five, håndtrykk, «hvordan har du det i dag?»... De kan navn. Noen jenter hadde med varm kakao til assisterende rektor. Elevene smiler De som kommer litt sent, blir heiet på. Miljøteamet står der hver dag og ofte også assisterende rektor og rektor.

Ny runde i alle klasserom. De elevene som ikke har sagt fra at de ikke kommer, blir ringt opp.

Rektorlunsj (kl. 11.00-12.30) med tillitselever fra 10. trinn, assisterende rektor, sosiallærer og rektor. Det serveres pizza. Elevenes stemme er viktig!

Bl.a. følgende blir tatt opp:

- Hva som er bra på skolen
- Noen av elevene har deltatt på en konferanse. De referer fra den. Tema: hvordan sette anmerkning, følge opp skolereglement...)

- Elevenes relasjon til lærere/rektor/andre ansatte. Elevsitat: « På den andre skolen jeg gikk, visste jeg ikke hvem rektor var, mens her er rektor og ledelsen veldig tydelig. Jeg føler jeg har en relasjon til rektor.»
- Hvordan undervisningen fungerer. Elevene sier at i noen timer fungerer det at lærer prater mye, det kommer an på lærer.
- Hva fungerte bra da 8. klasse ble tatt i mot i år. Hvordan bli bedre?
- Klassemiljø. Hvordan er det nå? Hvordan har det endret seg? Elevene reflekterer rundt dette.
- Timeplanen. Elevene har synspunkter på den. De er ikke helt enig i hva som bør ligge først og sist på dagen. Rektor lover å involvere dem mer også i dette arbeidet fremover.

Elevsitater:

«Du kan si hva som helst til lærerne.»

«Ledelsen er inne i alt.»

«Rektors oppgave er å motivere lærerne.»

«Liker at du (rektor, min anm.) spiller fotball med oss.»

«Dere vil det beste for oss, hjelpe i stedet for å straffe oss.»

Rektorsitat:

«Vi er privilegerte som får høre på dere.»

(Min kommentar: Elevene snakker veldig fritt, stor takhøyde for hva det er lov å si.)

Elevsak.

Rektorsitat: «Når man i utgangspunktet har en god relasjon, så kan man også irttesette uten å ødelegge det man har bygd opp.»

Lærer innom for å fortelle at fotballaget vant. Rektor tydelig stolt.

Rektorsitat: «Stolthet av nærmiljøet er viktig.»

Ledermøte:

Dagens tema var gjennomgang av resultater fra nasjonale prøver (8. og 10. trinn) før lærerne skal gå gjennom det. De går gjennom hver enkelt elev og kjenner elevene ved navn. På 10. trinn er de opptatt av å se på endringene som har skjedd siden 8. trinn.

5.5.3.3. Endringer som har skjedd

Elevene blir tatt imot på trappa om morgenen.

Ledelsen er synlig, og er rundt i skolen.

Samarbeid satt i system.

Elevstemmen har blitt tydeligere.

Frokost for elevene.

Blitt mer oppmerksom på at skolen er en del av nærmiljøet.

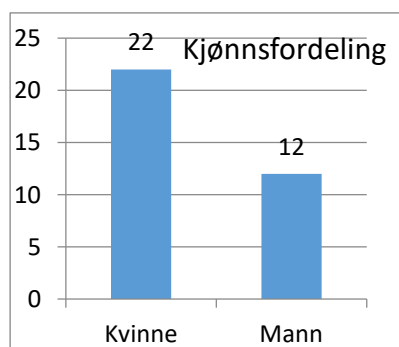
5.5.4 Spørreundersøkelse blant ansatte

Spørsmålene som ble sendt ut til de ansatte er vedlagt i vedlegg 1. Her vises det også hvordan spørsmålene er nummerert og gruppert.

Det ble gjennomført en spørreundersøkelse blant de ansatte. Selve undersøkelsen ble gjennomført digitalt ved hjelp av nettskjema.no. Det var blitt avsatt fellestid på skolen slik at alle gjennomførte undersøkelsen samtidig. Den ble sendt til totalt 38 mulige respondenter (de som i utgangspunktet hadde sagt ja til å delta) + rektor. Dette var for å gi rektor fullt innsyn i hva de ansatte på skolen ble spurt om. Rektor svarte ikke på spørreundersøkelsen.

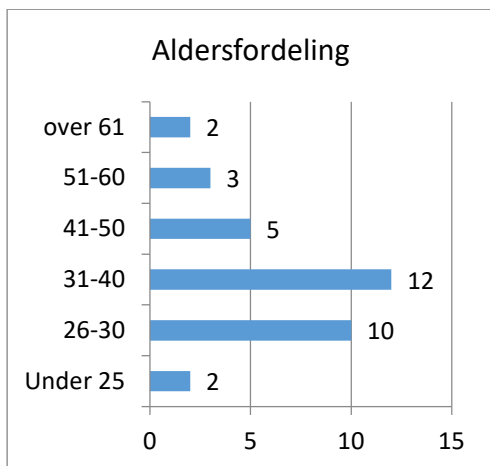
Det er 35 lærere ved skolen og til sammen ca. 50 ansatte. Totalt var det 34 som svarte. Under resultatene kommer det frem at de som svarte var lærere og mellomledere ved skolen. Andre ansatte (vikar, assistent eller annet) valgte å ikke delta.

5.5.4.1 Bakgrunnsinformasjon om respondentene



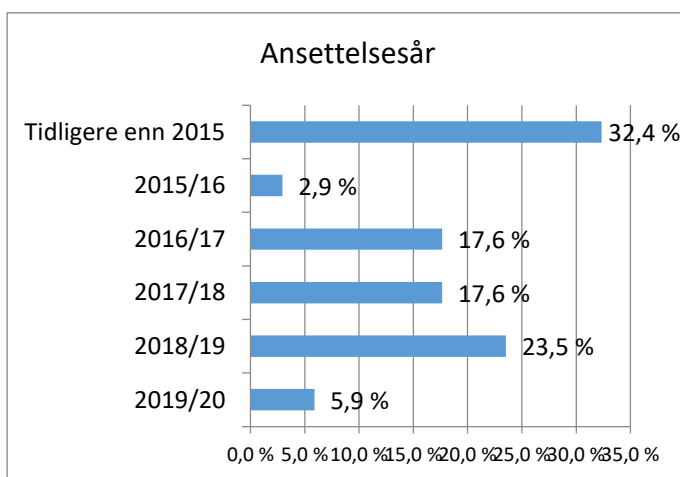
Figur 9: Kjønnfordeling

Kommentar: Blant respondentene er det flest kvinner som har svart, ca. 67 %.



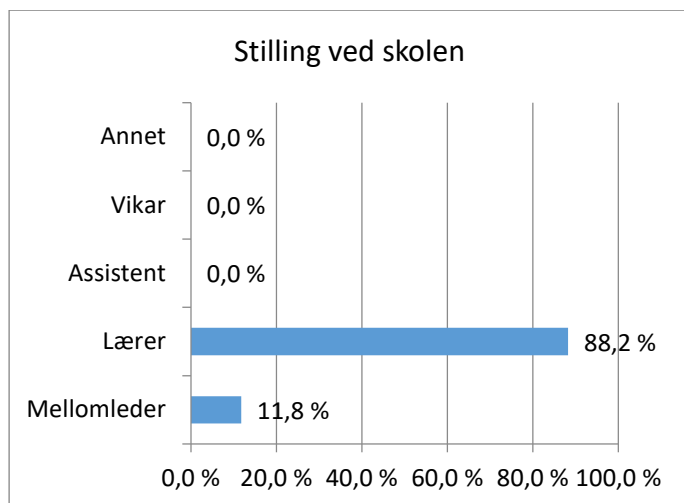
Figur 10: Aldersfordeling

Kommentar: Denne oversikten viser at det blant respondentene er mange under 40 år. De utgjør nesten 71 %.



Figur 11: Ansettelsesår

Kommentar: 35,3 % av respondentene var ansatt før ny rektor ble ansatt våren 2016. Det var noen som valgte å slutte i forbindelse med arbeidskonflikten som toppet seg skoleåret 2015/16. Til skolestart høsten 2016 var det ansatt ca. 10 nye lærere. Senere har det blitt ansatt flere.



Figur 12: Stilling ved skolen

Kommentar: En respondent hadde krysset av for «Annet», men under skrevet «Lærer». Denne har jeg valgt i denne oversikten å legge i kategorien «Lærer». Det er ingen assistent, vikar eller noen med andre funksjoner på skolen som har valgt å svare. De begrunnet det med anonymitet. 34 av 38 har svart.

5.5.4.2 Førsituasjonen

Ved hjelp av det åpne spørsmålet til slutt, var det mulig å få et lite innblikk i hvordan det hadde vært. Spørsmålet som ble stilt var slik: «Hvilke endringer syns du er de viktigste som har skjedd på din arbeidsplass fra 2016 til i dag?».

Her valgte jeg å bare skrive generelt mine tolkninger av det jeg leste. Det ble ikke brukt noen sitater. Dette av hensyn til anonymitet.

Ut ifra svarene på spørsmålet, så kommer det frem at arbeidsmiljøet var ikke så bra før. Noen uttaler at før kunne de ansatte oppleve at det ble snakket stygt bak ryggen deres.

Arbeidsmiljøet opplevdes litt utrygt.

Det var ikke så mye samarbeid, hverken mellom lærere eller mellom lærere og ledelse. Noen nevner at ansatte opplevde før at de ikke fikk så mye støtte til å takle ulike ting som dukket opp, slik som elevstøy og konflikter. Før var dørene mer lukket.

5.5.4.3 Situasjonen da studien ble gjennomført

I alle figurene knyttet til spørreskjemaet, har de ulike kategoriene følgende svaralternativer:

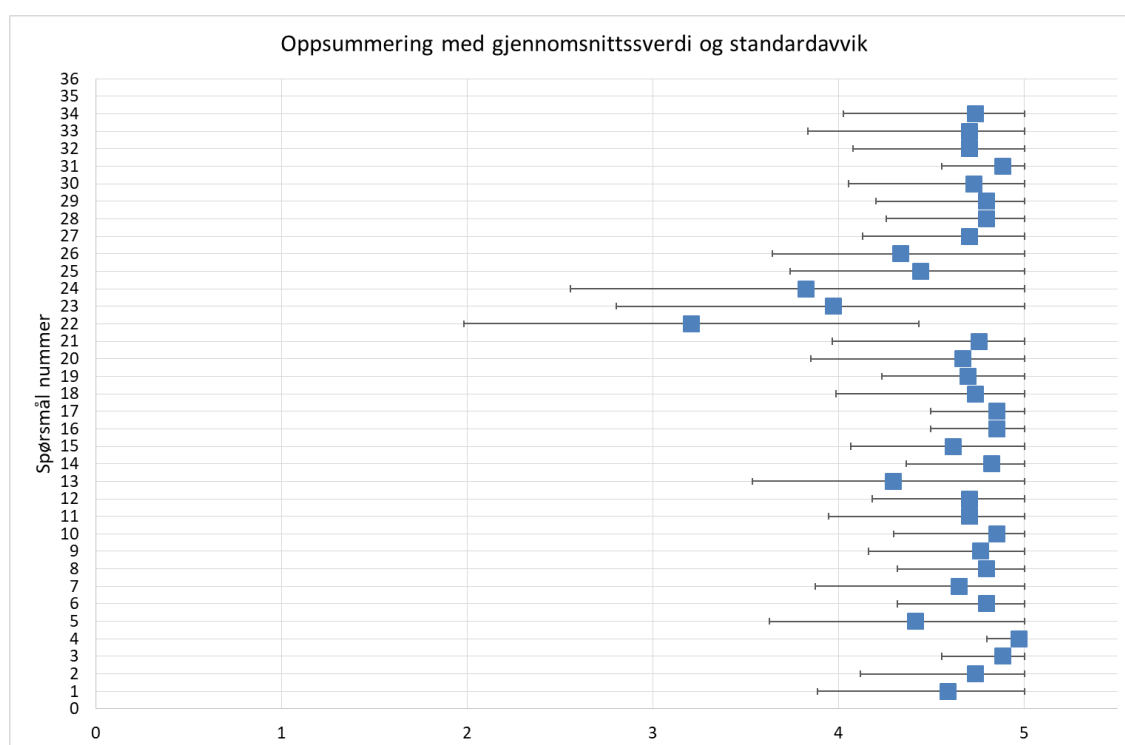
- Serie1: trives svært godt / helt enig / alle / flere ganger i uken / alltid / svært godt
- Serie2: trives godt / litt enig / de fleste / 1 gang i uken / ofte / ganske godt

- Serie3: trives litt / verken enig eller uenig / noen få / 1-2 ganger i måneden / noen ganger / verken god eller dårlig
- Serie4: trives ikke noe særlig / litt uenig / bare en / 2-4 ganger i halvåret / sjelden / ganske dårlig
- Serie5: trives ikke i det hele tatt / helt uenig / ingen / sjeldnere / aldri / svært dårlig

Kommentar: Oppsummeringen viser hva som er svart på de ulike spørsmålene i spørreskjemaet. Det er her ikke tatt med bakgrunnsinformasjon, de er lagt inn tidligere i dokumentet, eller det åpne spørsmålet til slutt.

Denne oppsummeringa gir et raskt overblikk over resultatene fra spørreskjemaet. Ved første inntrykk, så ser det veldig positivt ut. Det er mye blått og rødt (serie 1 og 2), og lite lilla og turkis (serie 4 og 5).

Et spørsmål skiller seg særlig ut fra de andre med tanke på hvordan det er svart. Det er spørsmål nr. 26 i spørreskjemaet: «Hvor ofte får du tilbakemelding fra ledelsen som du kan bruke til å bli bedre innen ditt område?»



Figur 14 Oppsummering av spørreundersøkelsen med gjennomsnittssverdi og standardavvik

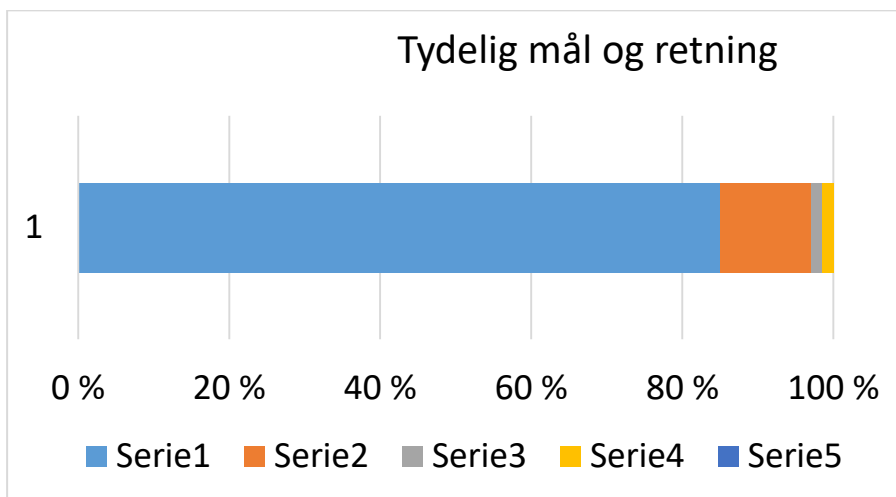
Kommentar: I denne fremvisningen av resultatene, er spørsmålene nummerert. Spørsmålene er i samme rekkefølge som i figuren over, figur nr 13.

Når man ser på gjennomsnittssverdi og standardavvik, så ser man også at det er en veldig høy score. De fleste resultatene ligger mellom 4 og 5. Figuren viser også at det er relativt liten spredning i hvordan de ansatte har svart.

Her sees det også at særlig et spørsmål skiller seg ut, og det er spørsmål nr 22 (eller i spørreskjemaet til de ansatte er dette nr 26): «Hvor ofte får du tilbakemelding fra ledelsen som du kan bruke til å bli bedre innen ditt område?». Spørsmålet skiller seg ut både ved at det

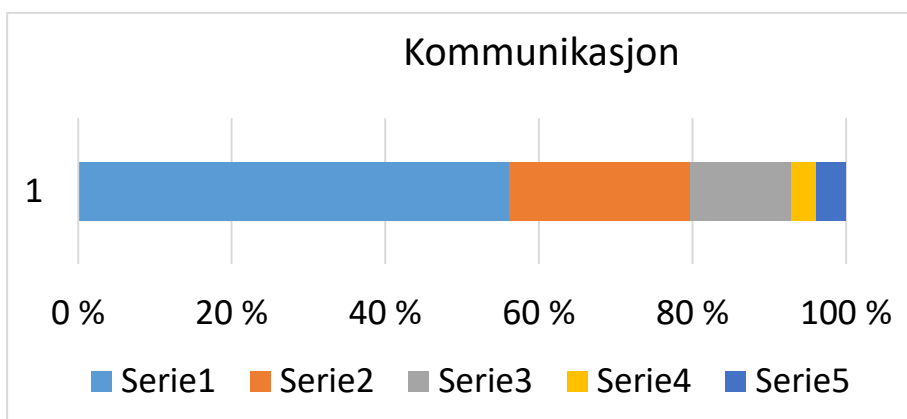
har en lavere score og et høyere standardavvik. (Dette er kommentert mer under analysekapittelet.)

For å prøve og se noen sammenhenger, ble spørsmålene gruppert. Slik at de spørsmålene som omhandler det samme, ble satt sammen og det totale resultatet ble illustrert slik som de neste figurene viser. De ulike seriene har fremdeles de samme svaralternativene som tidligere. En oversikt over hvilke spørsmål som er gruppert i hvilken kategori finnes i vedlegg 1. Spørreskjema ansatte og gruppering av spørsmål.



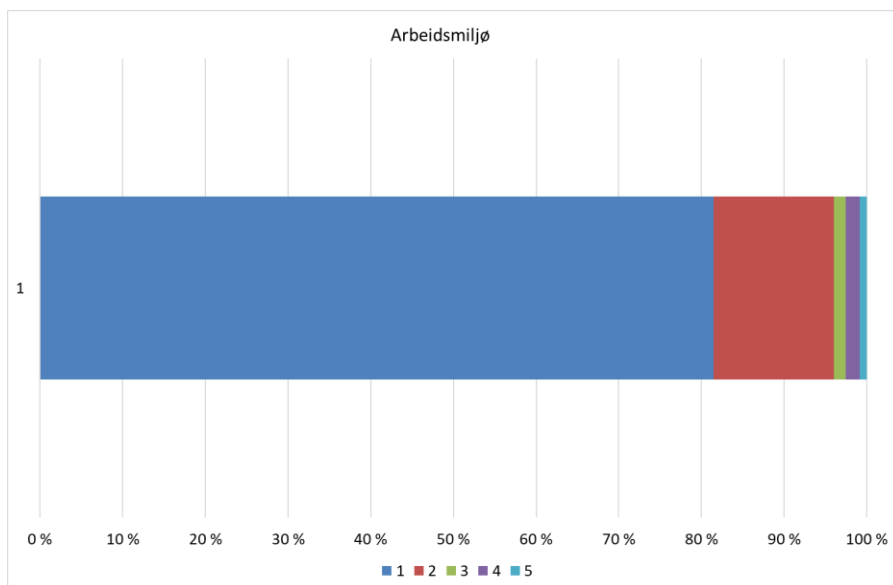
Figur 15: Tydelig mål og retning

Kommentar: I denne kategorien er følgende spørsmålsnummer fra spørreskjemaet lagt: 34-35.



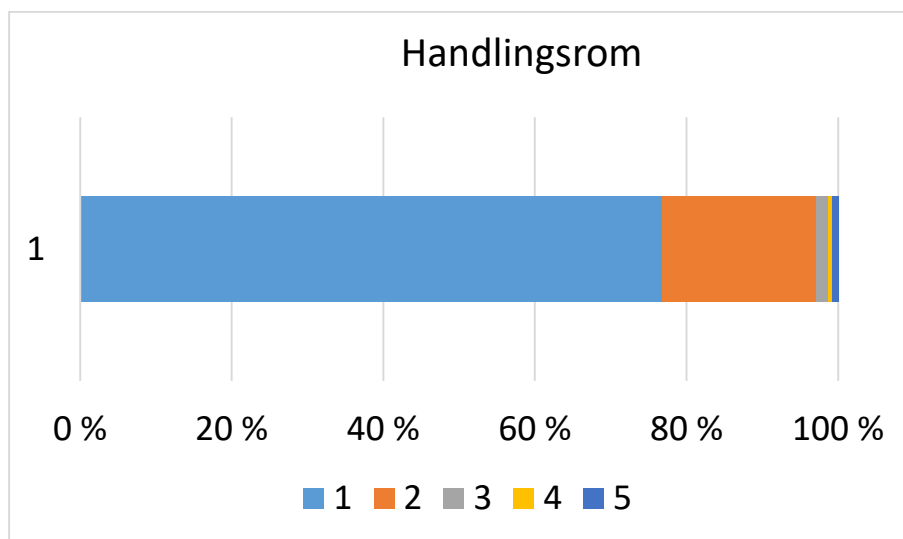
Figur 16: Kommunikasjon

Kommentar: I denne kategorien er følgende spørsmålsnummer fra spørreskjemaet lagt: 16-19-23-26-27-28-38.



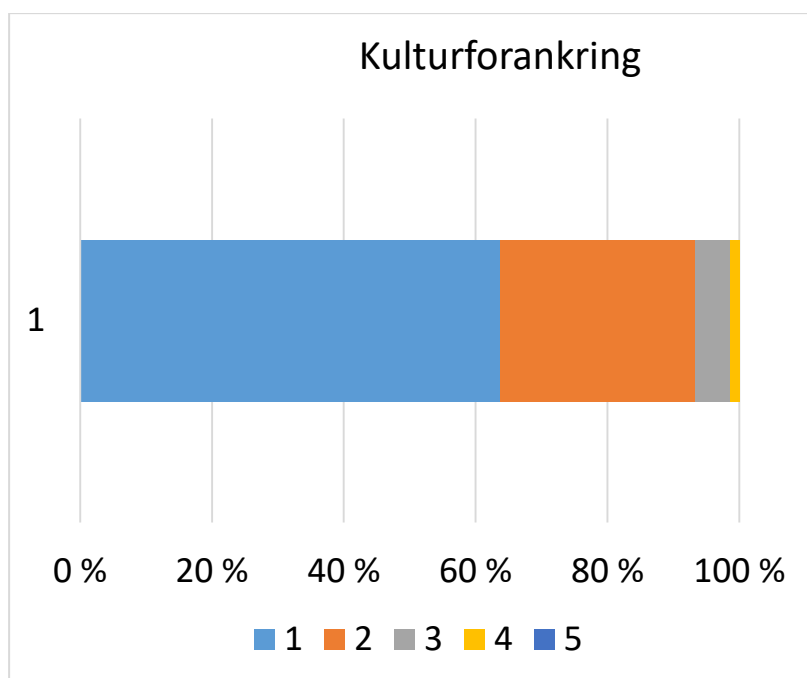
Figur 17: Arbeidsmiljø

Kommentar: I denne kategorien er følgen de spørsmålsnummer fra spørreskjemaet lagt: 5-6-7-8-9-10-13-14-22-24-2533-36-37.



Figur 18: Handlingsrom

Kommentar: I denne kategorien er følgende spørsmålsnummer fra spørreskjemaet lagt: 11-15-18-20-21-29-31.



Figur 19: Kulturforankring

Kommentar: I denne kategorien er følgende de spørsmålsnummer fra spørreskjemaet lagt: 12-17-30-32.

Det åpne spørsmålet til slutt var formulert slik «Hvilke endringer syns du er de viktigste som har skjedd på din arbeidsplass fra 2016 til i dag?». Her kom bl.a. følgende punkter frem:

(Dette er sitater)

Om arbeidsmiljø og kultur ble bl.a. følgende trukket frem:

- En sterkere «vi» følelse, som et resultat av ledelsens knallharde jobbing. Fellesskap.
- Arbeidskultur og realisering av slagordet «sammen om»
- Det har blitt mer samarbeidskultur.
- Vi har begynt å jobbe sammen til det beste for elevene.
- Det er organisert samarbeid om elever og faglig.
- Det er godt arbeidsmiljø i alle ledd.
- Vi møter hverandre på en god måte.
- Elevstemmen har blitt mer tydelig og den har fått mer plass.
- Elevinkludering, fagsamarbeid, trivsel, aktiviteter for elevene i pausene, før og etter skoletid og i ferie.
- At alt arbeidet på skolen viser elevene at vi i tillegg til å undervise i fag, gir eleven et trygt og godt sted å være, der de er godt likt og gode nok uansett faglig utvikling.

Annet som ble trukket frem:

- Åpenhet og utvikling i riktig retning
- Skolen har fått bedre rykte i nærmiljøet, sier foreldre og elever.
- Antall elever som søker har økt.

Om ledelsen ble bl.a. følgende trukket frem:

- De...på toppen er her p.g.a. elevene først og fremst! De setter relasjonsbygging som nr. 1, 2 og 3.
- De er tilstede og er samkjørte
- Genuint opptatt av elevene og de ansattes ve og vel
- Har åpen dør
- Hjelper til der det trengs. Tar tak i problemer / utfordringer.
- De er stolte av skolen og vil noe med skolen
- De ser oss og elevene
- De jobber 150 % på at elevene skal ha det bra.
- De er mer på
- Skillet mellom ledelse- lærer og ledelse- elev er svært liten. De er tett på elevene
- De er kreative og gjør hyggelige ting på spesielle dager.
- Stor fokus på markedsføring
- De har fullt fokus på elevene i fellestiden.
- Tydelig ledelse, styring og en felles visjon.

5.5.4.4 Endringer som har skjedd

Ut fra det åpne spørsmålet til slutt, så er det mulig å si noe om hvilke endringer som har skjedd:

- Ledelsen er mer synlig og er tilstede i større grad.
- Samarbeid er blitt satt i system. Som et resultat av dette samarbeider lærerne mye mer enn før.
- Arbeidsmiljøet har blitt veldig bra og er nå tryggere
- Omdømmet i nærmiljøet har blitt bedre

5.6 Analyse av funn opp mot internasjonal litteratur

5.6.1 Oppsummering av kapitlet

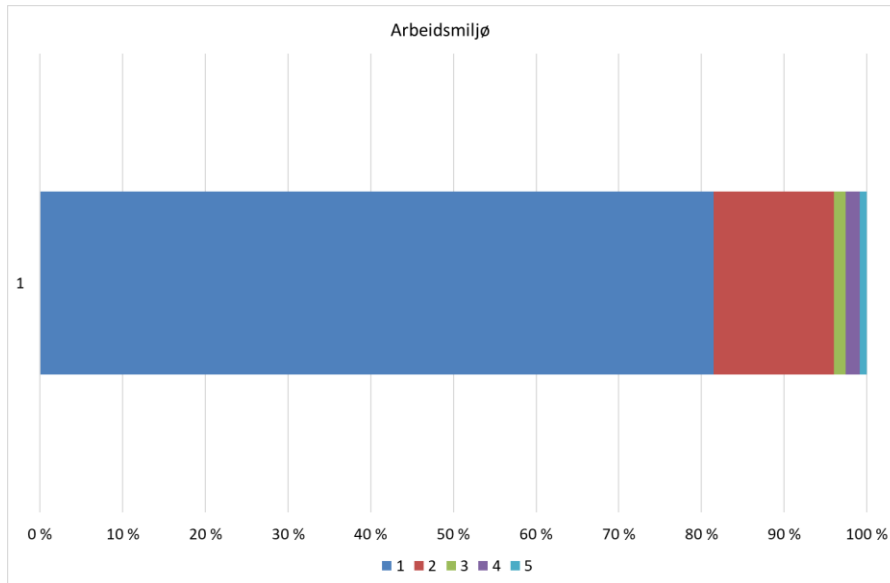
I analysekapitlet analyseres hver hypotese opp mot internasjonal litteratur som er presentert i litteraturkapitlet. I denne studien ble følgende hypoteser satt opp:

- Det er gjennomført tiltak for å bedre arbeidsmiljøet
- Det er samsvar mellom de endringene som ble utført på skolen og Kotters teori for endringsledelse (1995, slik som sitert i Erichsen et. al, 2018), endringsledelse (Jacobsen, 2018; Hennestad og Revang, 2017), endringsstrategi E eller O (Jacobsen, 2018), transformasjonsledelse (Glasø og Thompson, 2013) og endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011) og den snuoperasjonen som ble gjort ved Apalløkka skole. Det ble bl.a. sett på Kotters (1996, som sitert i Erichsen et. al, 2018, s. 316) åtte trinn for endringsledelse, og spesielt følgende:
 - Da ny rektor ble ansatt i 2016 var det allerede skapt et behov for endring.
 - Det ble satt tydelige mål og retning for endringene av den nye rektoren.
 - På alle nivåer i organisasjonen ble det kommunisert godt av den nye rektoren.
 - De ansatte ble gitt handlingsrom av den nye rektoren og hindringer for de ansatte ble fjernet.
 - Organisasjonsendringene har den nye rektoren klart å forankre i kulturen.
- Skolens omdømme har endret seg.

Spørsmålene ble gruppert slik at de spørsmålene som omhandlet det samme ble satt sammen . Dette for å prøve og se noen sammenhenger. Spørsmålene kunne ha blitt gruppert på andre måter. Da ville mest sannsynlig andre sammenhenger kommet frem. I tillegg så er det også slik at noen av spørsmålene like godt kunne ha vært i en annen gruppe enn den det ble valgt å sette spørsmålet i. Dette er nyttig å huske på når resultatene analyseres, fordi den valgte grupperingen av spørsmål kan påvirke resultatet.

5.6.2 Analysen

Hypotese 1: Det er gjennomført tiltak for å bedre arbeidsmiljøet



Figur 20: Arbeidsmiljø (samme figur som under empiriske funn)

Figuren over viser resultatene fra spørreundersøkelsen akkurat slik den også fremkommer under empiriske funn.

Som figuren viser, så er det en stor del av de ansatte som mener at det er godt arbeidsmiljø ved Apalløkka skole (blå og rød på figuren).

Apalløkka skoles visjon og mål er «sammen om – skaperglede, kunnskap og likeverd». Dette slagordet finner man igjen rundt omkring på skolen og det brukes bl.a. i ulike sammenhenger på skolens facebook-side. Ordene «vi er SAMMEN OM...» brukes aktivt. I det åpne spørsmålet i spørreskjemaet er det flere som skriver akkurat disse ordene. Rektor brukte de også flere ganger under intervjuet. Dette er med på å understøtte at ledelsen ved Apalløkka skole har sammen med de ansatte klart å skape et arbeidsmiljø hvor de ansatte føler større interesse og oppslutning rundt det som er skolens felles verdier og mål, slik som Erichsen et. al (2018), sier er viktig, og som særlig kjennetegner transformasjonsledelse. Det samme finner vi igjen i Glasø og Thompson (2013) og Bass og Avolio (1994, som referert i Erichsen et. al, 2018) hvor det å klare å mobilisere de ansatte til å realisere organisasjonens mål og verdier, kalles inspirerende motivasjon.

Noe annet som har vært med på å gjøre arbeidsmiljøet bedre, er at samarbeid er satt i system. Det er lagt inn på timeplanen til alle. Flere trekker frem dette i det åpne spørsmålet i spørreskjemaet. Rektor sa i intervjuet at lærerne ved skolen har mer bundet tid enn det som er

pålagt i følge sentrale arbeidstidsavtaler for lærere. Denne budne tiden brukes til samarbeid. Dette fører til at de ansattes intellektuelle utvikling stimuleres, eller en av de fire i-er som Glasø og Thompson (2013) og Bass og Avolio (1994, som referert i Erichsen et. al, 2018) snakker om, intellektuell stimulans.

Hypotese 2: Det er samsvar mellom de endringene som ble gjort ved skolen og Kotters teori for endringsledelse (1995, slik som sitert i Erichsen et. al, 2018), endringsledelse (Jacobsen, 2018; Hennestad og Revang, 2017), endringsstrategi E eller O (Jacobsen, 2018), transformasjonsledelse (Glasø og Thompson, 2013) og endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011).

Det er interessant å se på skolens endringskapasitet. Ifølge Meyer og Stensaker (2011) så handler endringskapasitet om en organisasjons evne til å gjennomføre endringer. Går det an å si noe om det på denne skolen når bare 35,3 % av respondentene har vært ansatt under begge rektorene? Mange valgte å slutte ved skolen da arbeidskonflikten toppet seg skoleåret 2015/16. Lysholm (2018) skrev i sin artikkel «Den nye ledelsen fikk i oppgave... og snu en skute som av mange var gitt opp...». Man kan jo da undres over om de som var igjen var de som ikke hadde gitt opp? En av rektors uttalelser i intervjuet kan muligens indikere dette. Rektor sa i intervjuet at hun kom til en skole med mange sterke fagpersoner som var godt utdannet og hadde et ønske om å få det til i jobben sin. Dette kan peke i retning av at de 35,3 % som har vært ansatt under begge rektorene, var innstilt på å gjennomføre endringer. En av lederne som Meyer og Stensaker (2011, s. 17) intervjuet sa «Organisasjoners endringskapasitet – det er jo individers kapasitet egentlig». De som ble ansatt høsten 2016 og etter det kan man kanskje ikke si at har vært med på en endring, men heller at de har vært med på en utvikling av organisasjonen. De var ikke med da det var en konflikt, men de har vært med på alt det som har skjedd etterpå. Kirkhaug (2017) sier at en organisasjonsutvikling er mye mindre omfattende enn det man tenker på når man snakker om endring. Da er det fokus på å utvikle og forbedre det organisasjonen allerede har. Rektor sa i intervjuet at da hun startet 1. mai 2016 så var det viktig å se fremover, fordi hun kunne allikevel ikke gjøre noe med det som allerede hadde vært.

Endringene som skjedde ved Apalløkka skole er et eks på en planlagt endring (Jacobsen, 2018) eller en episodisk endring som Hennestad og Revang (2017) kaller det. I og med at det i løpet av veldig kort tid ble konstituert ny rektor, så var det noen høyere opp i systemet som hadde stilt en diagnose. De hadde slik som Jacobsen (2018) sier erkjent at det var behov for

endring. Gjennom arbeidsmiljøundersøkelsen hadde man fått kjennskap til at alt ikke var som det burde være ved Apalløkka skole. Denne undersøkelsen og rapporten som ble skrevet i etterkant, så kan man nok si at alvoret i situasjonen har blitt formidler. Da er det lettere å gjennomføre en endring (Meyer og Stensaker, 2011; Kotter, 2011).

Rektoren som ble ansatt våren 2016, sa bl.a. i intervjuet at det tidligere ikke hadde blitt jobbet godt nok i prosesser rundt hva skolens visjon og verdier var, og hun sa at hun ønsket å være tydelig på hvem som bestemte på en skole. Dette støtter opp under at hun hadde en helhetlig plan i bunnen. Endringene var ikke et resultat av tilfeldigheter, slik som endringsperspektivet «Endring som anarki» (Jacobsen, 2018) kjennetegnes ved.

Da ny rektor ble ansatt i 2016, var alt det økonomiske i orden. I følge nåværende rektor hadde ikke skolen noe underskudd som den dro med seg fra tidligere år. Den nye ledelsen hadde dermed ikke fokus på økonomisk vekst og formelle strategier, slik som endringsstrategi E beskriver (Jacobsen, 2018). De så heller på hvordan de kunne utvikle de menneskelige ressursene, slik som endringsstrategi O sier (Jacobsen, 2018). Endringsstrategi O omtales også som personalutvikling (PU) (Jacobsen, 2018). De ønsket å sette samarbeid i et system, slik at kompetansen til de ansatte ble utnyttet på en best mulig måte, slik som Jacobsen (2018) sier er en del av endringsstrategi O. Ledelsen bruker også elevene og de ressursene de er, og understreker stadig hvor viktig elevstemmen er. Under rektorlunsjen med elevrepresentantene sier rektor til elevene: «Vi er privilegerte som får høre på dere». En elev sa til rektor: «Dere vil det beste for oss, hjelpe oi stedet for å straffe oss». I følge Kirkhaug (2015) er dette noe av det som også kjennetegner positivt lederskap, man skal utvikle menneskene, men samtidig skal menneskene utvikle seg selv. Menneskene i organisasjonen skal være til nytte for organisasjonen, og samtidig skal organisasjonen være til nytte for menneskene (Kirkhaug, 2015). Ved at samarbeid er satt i system, at det er satt av tid til samarbeid i den enkeltes timeplan, gjør at de ansatte opplever at det blir mindre tid som går med til forberedelse hjemme og at de står sammen om et undervisningsopplegg. Noe som er til nytte for den enkelte. Samtidig så sikrer man seg at elevene blir utsatt for den samme undervisningen, selvsagt med individuelle forskjeller, noe som er til nytte for organisasjonen. Ved å sette samarbeid i system, så sikrer man seg også, slik som Kirkhaug (2019) sier er viktig innen personalutvikling, at man «systematisk utvikler den ansattes formelle og sosiale kompetanse til fordel for organisasjonen og den ansatte selv».

Ved at samarbeid er satt i system, så kan man si at rektor tenker at skolen som organisasjon er et system av to strukturer, slik som Kotter (2018) sier. På den ene siden har man hierarkiet og på den andre siden nettverket. Til sammen er dette en dynamisk struktur (Kotter, 2018). Hierarkiet endrer seg lite fra år til år, mens nettverket veldig lett kan endres og utvikles kontinuerlig (Kotter, 2018). På en skole er det endring i hvem man samarbeider med fra år til år. Samarbeidsgrupper dannes bl.a. ut fra hvilke fag man underviser i på hvilket trinn, hvilke elever man har. I og med at skolens ledelse, bortsett fra rektor, også underviser, så er de også en naturlig del av nettverket. Gjennom disse menneskene, så er nettverket, slik som Kotter (2018) sier, sømløst koordinert med og knyttet til hierarkiet, og all informasjonsflyt i organisasjonen kan gå raskere og lettere. Kirkhaug (2015) sier at hvis organisasjonen skal nå målene sine må lederen kunne påvirke og ha kontroll over medlemmene i organisasjonen og deres oppgaver. De som er en naturlig del av både hierarkiet og nettverket er også de første til å kunne se muligheter og trusler (Kotter, 2018). Dette resulterer også i at ledelsen er tilgjengelig, siden de er en naturlig del av nettverket, slik som noen av de ansatte svarte på det åpne spørsmålet i spørreundersøkelse. Det er også med på å kommunisere skolens visjon, vi er «sammen om...».

Videre nå er det valgt å se på følgende punkter fra Kotters (1996, som sitert i Erichsen et. al, 2018) åtte trinn for endringsledelse:

- a) Trinn 1: Skape en følelse av behov for endring
- b) Trinn 3: Skape tydelig mål og retning for endring
- c) Trinn 4: Kommunisere på alle nivå
- d) Trinn 5: Skape handlingsrom og fjerne hindringer
- e) Trinn 8: Forankre i kulturen

Det er i denne studien valgt å ikke gå i dybden på de andre trinnene i Kotters åtte trinn for endringsledelse. Dette valget er tatt bl.a. for å begrense oppgavens omfang.

Kort oppsummering av de utelatte trinnene:

- Trinn 2 handler om å etablere en gruppe for å styre endringene. Rektor og en til ble i utgangspunktet flyttet til Apalløkka skole våren 2016, og sammen med resten av ledelsen på skolen utgjorde de gruppen som styrte endringene.
- Trinn 6 handler om å skape tidlig suksess og synliggjøre seire. Skolen har hatt en del positiv omtale i media, de bruker facebook aktivt til å fortelle om positive ting som

skjer på skolen og med elevene, de ble tildelt Dronning Sonjas skolepris høsten 2018, elevenes eksamensresultater. Ledelsen er aktiv i å synliggjøre dette.

- Trinn 7 handler om å ikke erklære seieren for tidlig. Rektor sa i intervjuet at nå har de fokus på å forbedre og foredle det de har gjort. Til tross for gode resultater med endringer, så anser de seg ikke ferdig med dette. De er opptatt av å utvikle seg som organisasjon.

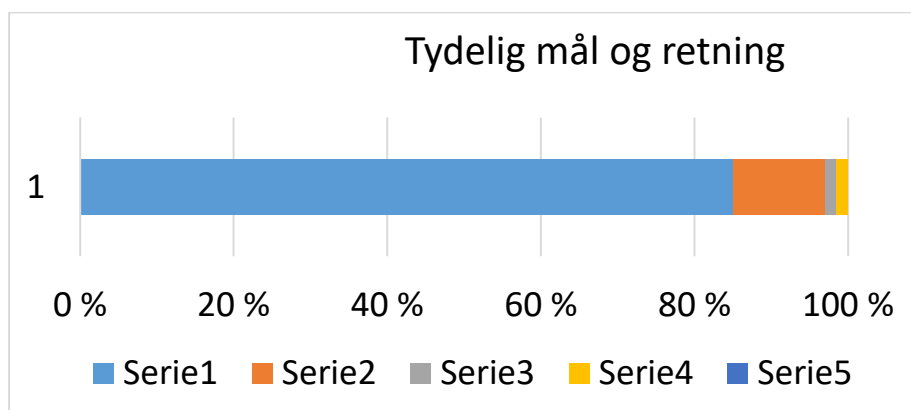
a) Da ny rektor ble ansatt i 2016 var det allerede skapt et behov for endring.

Ny rektor ble ansatt 1. mai 2016 etter at den daværende rektor valgte å gå av som et resultat av en medarbeiderundersøkelse og en rapport om arbeidsmiljøet som dokumenterte at det var stor misnøye blant de ansatte (Rias, 2016; Aas, 2017; Lysholm, 2018). Jacobsen (2018) sier at for å kartlegge litt mer rundt interne konflikter, kan man slik som det ble gjort ved Apalløkka skole, bruke spørreundersøkelser, gjennomført av eksterne. Dette beskriver han som den første fasen i planlegging av en endringsprosess. Det var en pågående konflikt mellom ansatte og ledelsen. Jacobsen og Thorsvik (2016) sier at det i de aller fleste organisasjoner vil være en kamp om fordeling av ressurser. De sier videre at ulike kulturer i en og samme organisasjon ofte vil ha ulike interesser. Det opplevde de ansatte her.

Rektor sa i intervjuet at det tidligere ikke var blitt arbeidet godt nok i fellesskap med en visjon. Jacobsen og Thorsvik (2016) sier at en viktig lederoppgave er å få de ansatte til å slutte opp om organisasjonens visjon og overordnede mål. Kirkhaug (2015, s. 101) sier at visjon og mål er et av verktøyene en leder har til disposisjon.

Videre i intervjuet sa rektor at hun så ansatte som ønsket å få det til i jobben sin. Dette kan sees på som at de er motiverte for endring. Motiverte mennesker er viktig, i følge Kotter (2012), for uten motivasjon kommer man ingen vei.

b) Det ble satt tydelige mål og retning for endringene av den den nye rektoren.



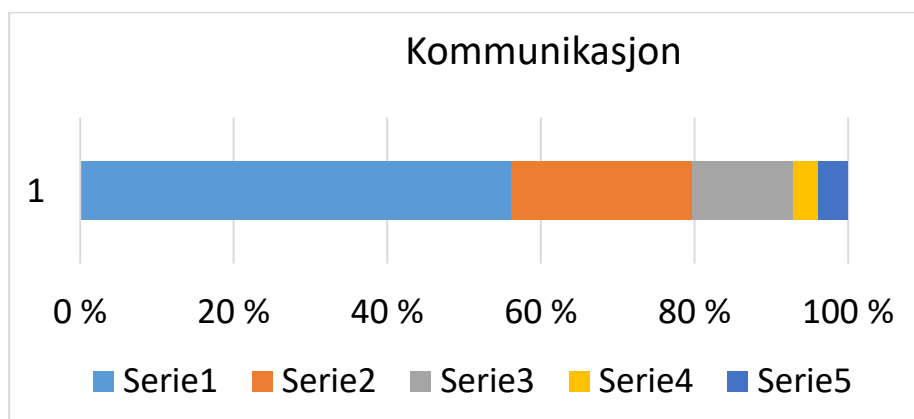
Figur 21: Tydelig mål og retning (samme fig som under empiriske funn)

Figuren over viser resultatene fra spørreundersøkelsen akkurat slik den også fremkommer under empiriske funn.

Som figuren viser, så er det en stor del av de ansatte som mener at det er satt tydelig mål og retning, blå og oransje i figuren, litt over 95 %.

Jacobsen (2018) sier at fase 2 i en planlagt endringsprosess handler om å utvikle mål. Rektor sa i intervjuet at da hun kom, hadde det ikke blitt jobbet godt nok i prosesser rundt visjon og verdier. Hun sa videre at hun var opptatt av kollektive prosesser og lagbygging. Veldig tidlig utviklet personalet sammen skolens slagord: «Sammen om – kunnskap, likeverd og inkludering». Dette står sterkt i skolen og brukes mye. Kotter (2012; 2018) sier at det er viktig at man skaper en visjon som tydelig viser retningen. Det er viktig at visjonen er enkelt formulert og at den må kunne formidles og bli forstått på fem minutter eller mindre (Kotter, 2012). Det kan man si at Apalløkkas skoles visjon oppfyller. Visjonen forteller klart og tydelig hva ønsket situasjon er, som Hennestad og Revang (2017) sier er en forutsetning for endringsledelse.

c) På alle nivåer i organisasjonen ble det kommunisert godt av den nye rektoren.



Figur 22: Kommunikasjon (samme fig som under empiriske funn)

Figuren over er akkurat den samme som i empiriske funn.

I denne studien var det spørsmålene som gikk på kommunikasjon at det ble funnet mest sprik i svarene blant respondentene.

Det er særlig spørsmålet om hvor ofte man får tilbakemelding fra ledelsen som man kan bruke til å bli bedre innenfor sitt område som trekker ned. Når man går inn i spørreskjemaet og ser på dette spørsmålet, så ser man at ca. 40 % sier at de får tilbakemelding fra ledelsen flere ganger i uka eller 1 gang i uka, mens litt under 25 % sier de får tilbakemelding 2-4 ganger i halvåret eller sjeldnere. Ca. 35 % sier de får tilbakemelding 1-2 ganger i måneden. Det er ikke en fasit på hva som er riktig frekvens på tilbakemelding. Det kan også være at ledelsen ikke har fagkompetanse på alle områder.

Kotter (1995) understreker viktigheten av kommunikasjon på alle nivå. Både verbalt og ikke-verbalt må visjonen og veien dit kommuniseres, slik at de ansatte skal tro på at endringene er mulig. Skolen visjon «Sammen om – skaper glede, kunnskap og likeverd» brukes aktivt. Den henger rundt omkring på skolen, den brukes bl.a. på skolen facebook-side. På Apalløkka skoles facebook-side ble det f.eks. 15.11.2019 lagt ute informasjon om OD-dagen. Da sto det «... Elevene våre var SAMMEN OM å samle inn...». Den 11.11.2019 ble det, også bl.a. på facebook lagt ut en stillingsannonse. Der sto det bl.a. «...vi er SAMMEN OM...». Dette er helt i tråd med Kotter (1995) om å kommunisere visjonen. Et annet eks. på at rektor kommuniserer på alle nivå, er rektorlunsj sammen med tillitselevne. Det å ha møte sammen med elevene for å høre deres meninger om skolen, viktigheten av elevstemmen. Dette er også noe som blir kommentert på det åpne spørsmålet i spørreskjemaet.

I intervjuet sa rektor at det var viktig med kollektive prosesser, at alle blir hørt. Dette handler også om kommunikasjon, slik som Kotter (1995) beskriver.

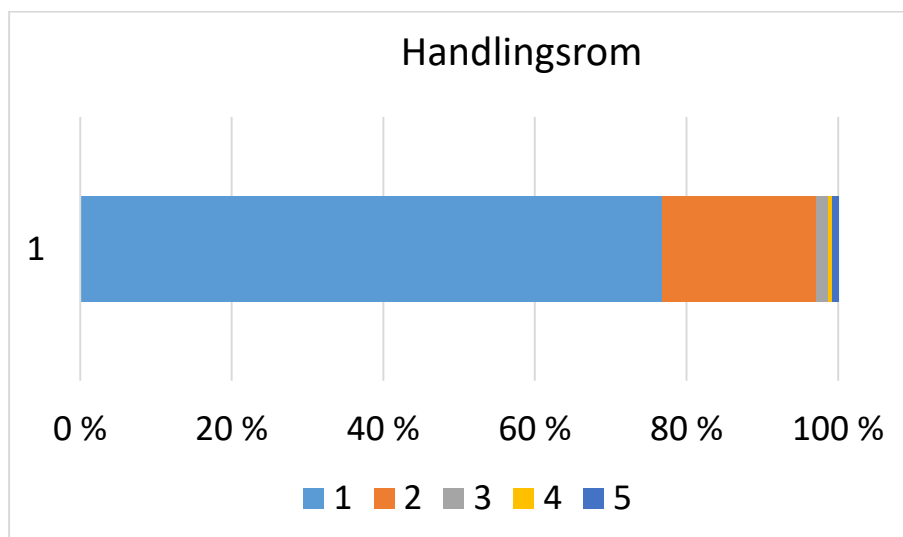
Et av spørsmålene i spørreskjemaet var «Rektor kommuniserer tydelig hvilke mål vi skal nå». Litt over 85 % var helt enig i denne påstanden, mens de resterende var litt enig.

Å kommunisere er en del av selve gjennomføringen av en endringsprosess, som er fase 4 i Jacobsen (2018) sin endringsmodell, eller trinnet omforming som Kurt Lewin (Kaufmann og Kaufmann, som sitert i Erichsen et. al, 2018; Jacobsen, 2018).

At ledelsen kommuniserer er også et ledd i at alle skal forstå og være med på de endringene som skjer, slik Jacobsen (2018) sier at er et av kjennetegnene på endringsstrategi O. Jacobsen (2018) sier videre at ledelsen ønsker at alle skal bli sett, inkludert og lyttet til. I denne studien hadde den nye rektoren samtale med alle i løpet av de første ukene. En samtale som hadde som mål at alle skulle få fortelle hva som var viktig for dem når det gjaldt skole. Høsten starter med kollektive prosesser for å få på plass en visjon, også her viktig at alles stemme ble hørt.

Erichsen et. al (2018) trekker frem at det nå også er viktig at ledelsen er tett på og synlig. Det ble det sett flere eksempler på at det var tilfelle ved Apalløkka skole. Rektor brukte som regel formiddagen på å gå rundt i skolebygningen og var innom ulike klasser. Hun sa i intervjuet at det var viktig for henne å være synlig blant ansatte og elever. Det kommer også frem i spørreskjemaet til de ansatte at de opplever at ledelsen er synlig. Et annet eksempel på at ledelsen er tett på og synlig, er at de har undervisning, bortsett fra rektor. Dette fører til at de er en naturlig del av en eller flere samarbeidsgrupper. De er altså en naturlig del av nettverket som Kotter (2014) snakker om.

d) De ansatte ble gitt handlingsrom av den nye rektoren og hindringer for de ansatte ble fjernet.



Figur 23: Handlingsrom (samme fig som under empiriske funn)

Ut ifra spørreundersøkelsen, så ser man at de aller aller fleste mener at rektor har gitt de ansatte handlingsrom og fjernet hindringer, slik som Kotter (1995) sier. Kotter (1995) sier videre at store hindringer må bli fjernet eller konfrontert hvis man skal klare å opprettholde en troverdighet på endringsprosessen. Da den nye rektoren kom til skolen, så hun elever som fløt litt rundt, sa hun i intervjuet. De hadde ikke respekt for klokka. Elevene kunne gjemme seg i skolebygningen i friminuttene. Noe rektor referer til som en katt og mus-lek. De kjedet seg og det ble mye dødgang. Da kan det skje dumme ting. Det var viktig for rektor at det var tydelig hvem som bestemte, at elevene ble aktivisert og at skolen og området rundt inviterte til aktivitet. Dette for å fjerne hindringer, slik som Kotter (1995) sier. Disse utfordringene ble løst på litt ulike måter. Hver morgen står miljøteamet og gjerne både rektor og assisterende rektor i tillegg på trappa og ønsker elevene velkommen. De elevene som kommer for sent blir heiet på og kanskje oppfordret til å ta en tidligere T-bane. Rektor sa i intervjuet at hun ryddet mye både inne og ute. Dette for at skoleområdet skulle være tiltalende og fint. Den nyasfalterte skolegården ble dekorert med ulike spillbaner, for å aktivisere elevene. Hallen ble åpnet i storefri. Dette også for å aktivisere elevene. Miljøteamet og andre lærere brukes aktivt i overganger, f.eks. når elevene går fra et sted til et annet. Dette også for å være i forkant av uheldige hendelser. De ansatte ble inkludert, slik som Hennestad og Revang (2017) sier kan være en av faktorene for å lykkes men en endringsprosess.

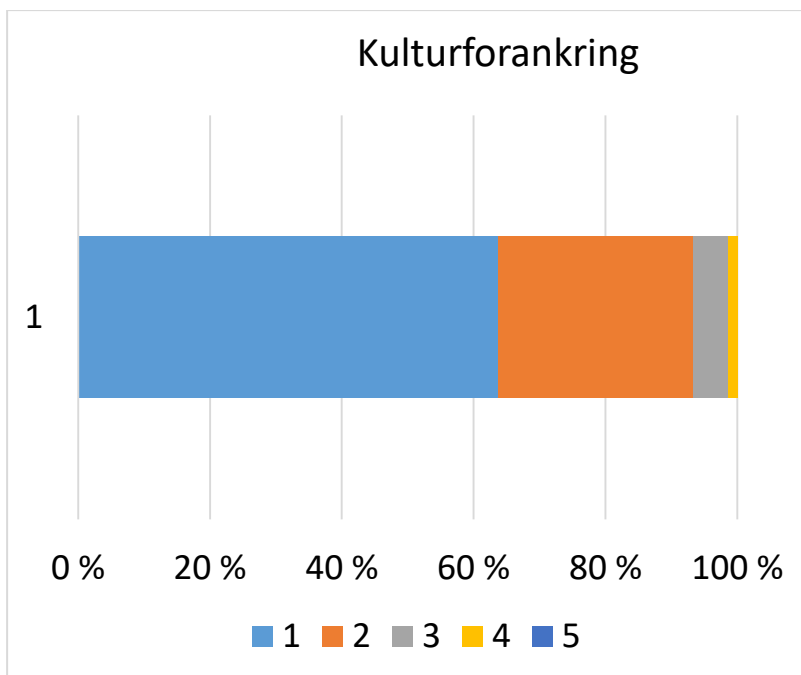
Det ble også hentet inn eksperter utenfra for å holde foredrag for de ansatte. Bl.a. om traumatiserte barn. Ved å få mer kunnskap om et tema, så kan det være med på å fjerne

hindringer. Erichsen et. al (2018) sier at ulike kompetansehevingstiltak også kan være relevante, nettopp for at ny praksis skal bli gjennomført.

Når man klarer å fjerne hindringene, så gir man de ansatte samtidig handlingsrom, slik at de kan bruke mer av tiden sin på skole og fag.

Andre eksempler på at de ansatte ble gitt handlingsrom, er at samarbeid ble satt i system. Dette medførte at en gruppe ansatte som f.eks. underviste i samme fag, sammen kunne planlegge hvordan undervisningen skulle være i det faget på et bestemt trinn på Apalløkka skole.

e) Organisasjonsendringene har den nye rektoren klart å forankre i kulturen.



Figur 24: Kulturforankring (samme fig som under empiriske funn)

Som figuren viser, så er de alle fleste ansatte (blå og rød), ca. 92 %, helt enig eller litt enig i at organisasjonsendringene har blitt forankret i kulturen.

Når endringene har blitt til «sånn gjør vi det hos oss» da har de i følge Kotter (2012) satt seg fast og blitt en del av kulturen. Den kanskje viktigste endringen finner vi igjen i skolens visjon «sammen om skaperglede, kunnskap og likeverd». Den er synlig og den brukes. Den har blitt en del av skolens kultur.

Hennestad og Revang (2017) sier at endringsledelse også handler om at de nye ideene skal implementeres inn i hverdagen. På Apalløkka skole har samarbeid blitt satt i system. Det har

blitt en naturlig del av hverdagen. Rektor sa i intervjuet at lærerne etterspør samarbeid hvis de ikke finner det på sin timeplan.

Et annet eksempel fra funnene er at elevene på Apalløkka har mulighet for aktiviteter i friminuttene. Hallen er ofte åpen i storefri, det er også mulighet for bordtennis, kano, basse o.l. Aktivitetene er der for å forebygge uheldige hendelser. Dette har blitt en del av Apalløkka skoles kultur.

De tiltakene som har vært vellykket ved skolen, holder de nå på å stabilisere, slik som Jacobsen (2018) sier. I intervjuet sa rektor «det er mye vi er bra på, men det er mye vi kan bli bedre på». Rektor understreket også at de nå var opptatt av å forbedre og foredle det de hadde gjort. Dette er helt i tråd med det som Jacobsen (2018) sier om å evaluere, revurdere, omforme og endre tiltak. Dermed så er organisasjonen, slik som Jacobsen (2018) sier, i en læringsprosess.

Hypotese 3: Skolens omdømme har endret seg

I følge rektor, så kom hun til en skole som slet litt med omdømme. Rektor sa at den første høsten, altså i 2016, var det en mor som uttalte at den største utfordringen ved skolen var å være heldig eller uheldig med læreren. Da rektor kom til skolen, var det elever med triggende atferd. Noen elever søkte seg bort fra skolen. Den første høsten inviterte de til foreldremøte. Noen av de foresatte hadde et veldig tydelig negativt kroppsspråk. Alt dette tolket rektor som et tegn på at de ikke hadde full tillit til skolen, at skolens omdømme var svekket. «Omdømme er interessentenes samlede vurdering av en virksomhet over tid», sier Gotsi og Wilson (2011, som referert i Erichsen et. al, 2018).

Apalløkka skoles visjon «sammen om – skaperglede, kunnskap og likeverd» er med på å skape en «vi-følelse». Erichsen et. al (2018) sier at når man greier å skape en «vi-følelse», så har man en motivasjon og gjennom dette så skaper internt i organisasjonen energi og produktivitet.

Rektor sa i intervjuet at hun synes det var viktig at man skulle være stolt av skolen sin. Hun brukte i starten mye tid på å rydde, male, henge opp bilder og organisere uteaktiviteter. Alt for at det skulle se fint ut og innby til aktivitet. Det var viktig å lytte til alle: foreldre, nærmiljø, ansatte og elever. Det var samarbeid med bydelen, bydelsutvalget, politiske partier, Ammerudklubben og idrettslag. Dette som et ledd i at skolen skulle bli oppfattet som en positiv samarbeidspartner, slik som Erichsen et. al (2018) sier er viktig ved et godt omdømme.

Skolen har fått en del omtale i media, hvor det gode arbeidsmiljøet er noe av det som blir fremhevet. For eksempel artiklene «Tok miljøet i skole» (Aas, 2017), «Fag på timeplanen» (Lysholm, 2018) og tildeling av Dronning Sonjas skolepris for likeverd og inkludering (Kongehuset u.å.). Dette er med på å skape et bilde av at skolen er en attraktiv arbeidsplass og kan oppleves som en positiv samarbeidspartner, slik som Erichsen et. al (2018) sier er noe av det som ofte fremheves ved et godt omdømme.

De ansatte sa i spørreundersøkelsen og rektor sa i intervjuet at de nå opplever at det snakkes positivt om skolen, på Kiwi og rundt fotballbanen.

Skolen opplever også at grunnskolepoengene (Utdanningsdirektoratet, u. å), resultatene fra elevundersøkelsen (Utdanningsdirektoratet, u. å) og foreldreundersøkelsen (Utdanningsdirektoratet, u. å) blir bedre, noe som igjen er med på å styrke omdømmet. Dette er med på å etablere tillit til skolen (Erichsen et. al, 2018).

Som et resultat av alt dette, så sier rektor i intervjuet at flere elever nå søker seg til skolen.

5.7 Konklusjonskapittel

5.7.1 Oppsummering av kapittelet

På bakgrunn av analysen gjort i forrige kapittel blir det i dette her trukket noen konklusjoner som først prøver å gi svar på underspørsmålene og deretter på selve problemstillingen.

Helt til slutt i kapittelet har jeg laget en modell som kan brukes til å forklare hvordan ledelsen ved Apalløkka skole har tenkt for å lykkes med å gjennomføre sin snuoperasjon.

5.7.2. Konklusjon

Underspørsmål 1: Hvilke tiltak ble gjennomført for å bedre arbeidsmiljøet ved skolen?

Over 95 % av de som svarte på spørreundersøkelsen er helt enig eller litt enig i at arbeidsmiljøet på skolen nå er godt. Litt over 80 % er helt enig.

Når man kommer til skolen, legger man først merke til at skolegården er tilrettelagt for aktivitet. Man legger også merke til at det er ryddig og rent, ikke noe som ligger rundt og flyter hverken ute eller inne. I tillegg er veggene malt i en lys farge.

Elevene blir møtt på trappa om morgenen av voksne. Når de kommer inn i gangen er det frukt som de kan forsyne seg av. Alle hilser på hverandre når de treffes.

Rektor opplevde da hun kom til skolen at det ikke var blitt arbeidet godt nok i forkant rundt visjon og mål. Dette grep hun fatt i veldig tidlig. De hadde gode prosesser hvor det var viktig at alle ble inkludert og hørt, rundt det å utvikle skolens slagord: «Sammen om – skaperglede, kunnskap og likeverd». Slagordet brukes aktivt av skolens ansatte, både verbalt og ikke-verbalt, noe som er viktig (Kotter, 1995).

I løpet av de første ukene våren 2016, fikk alle ansatte en samtale med rektor. Et av målene med dette, var å lytte til ansatt-stemmen. Alle fikk komme til rektor og si hva som var bra med skolen og hvordan de ønsket å ha det.

Et viktig signal som kom ut av denne samtalen, var at de ansatte ønsket mer samarbeid. De ønsket at samarbeid skulle bli satt i system, de ønsket å bli ledet pedagogisk. Dette ble løst ved at alle har samarbeid på timeplanen sin. For å gi rom for dette, har lærerne mer bundet tid enn det som er pålagt i følge sentrale arbeidstidsavtaler.

Underspørsmål 2: Hvilke sammenhenger finnes det mellom Kotters teori for endringsledelse (1995, slik som sitert i Erichsen et. al, 2018), endringsledelse (Jacobsen, 2018; Hennestad og Revang, 2017), endringsstrategi E eller O (Jacobsen, 2018), transformasjonsledelse (Glasø og Thompson, 2013) og endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011) og den snuoperasjonen som ble gjort ved Apalløkka skole?

Det er litt vanskelig å konkludere helt på om de ansatte ved Apalløkka skole hadde endringskapasitet, slik som Meyer og Stensaker (2011) definerer det. 35 % av respondentene hadde vært ansatt under begge rektorene. Rektor uttalte i intervjuet at hun kom til en skole med mange godt utdannede og sterke fagpersoner som hadde et ønske om å få det til i jobben sin. På den måten så får man inntrykk av at de har endringskapasitet. Det man i hvert fall kan si, er at de ansatte ønsket å være med på å utvikle organisasjonen. Nå er fokuset på å forbedre og foredle det de har, noe som er helt i tråd med organisasjonsutvikling Kirkhaug (2017).

Endringene på Apalløkka skole er et eksempel på at endringsstrategi O har vært brukt. De har hatt fokus på å utvikle de menneskelige ressursene (Jacobsen, 2018). Samarbeid har blitt satt i system for å kunne utnytte kompetansen til de ansatte på en best mulig måte. I tillegg så har skolens ledelse, bortsett fra rektor, også undervisning. Noe som er i samsvar med Kotters teori om to strukturer (2014). Ledelsen bruker også elevene og deres kompetanse og ressurser for at hele skolen skal bli bedre.

Endringene som skjedde ved Apalløkkas kole er et eksempel på en planlagt endring, slik som Jacobsen (2018) kaller det, eller en episodisk endring som Hennestad og Revang (2017) sier. Det var noen høyere opp i systemet som på bakgrunn av arbeidsmiljøundersøkelsen, stilte en diagnose og erkjente, slik Jacobsen(2018) sier, at det var behov for endring.

Videre nå trekkes det konklusjoner ved å se på følgende punkter fra Kotters (1996, som sitert i Erichsen et. al, 2018) åtte trinn for endringsledelse, slik som det er gjort i analysekapittelet:

- a) Trinn 1: Skape en følelse av behov for endring
- b) Trinn 3: Skape tydelig mål og retning for endring
- c) Trinn 4: Kommunisere på alle nivå
- d) Trinn 5: Skape handlingsrom og fjerne hindringer
- e) Trinn 8: Forankre i kulturen

a) Trinn1: Skape en følelse av behov for endring

Arbeidsmiljøundersøkelsen som ble gjennomført og rapporten som ble skrevet i etterkant av denne ved Apalløkka skole skoleåret 2015/16 dokumenterte at det var stor misnøye blant de ansatte. Dette bygger opp under trinn1 i Kotters (1996, som sitert i Erichsen et. al, 2018) åtte trinn for endringsledelse, at det var skapt et behov for endring. Jacobsen (2018) sier at det å ha en spørreundersøkelse kan være det første trinnet i en endringsprosess, slik som de hadde ved skolen.

b) Trinn 3: skape tydelig mål og retning for endring

I følge spørreundersøkelsen, så er litt over 95 % av de ansatte helt enig eller litt enig i at det ble satt tydelig mål og retning for endring ved Apalløkka skole. Dette er slik som Kotter (1996, som sitert i Erichsen et. al, 2018) sier, viktig for å lykkes. Jacobsens (2018) fase 2 i endringsledelse handler om å utvikle mål. Ved Apalløkka skole ble det veldig tidlig arbeidet i prosesser sammen om det å utvikle en visjon og mål, slik at det skulle være tydelig for alle, i tråd med Kotter (1996, som sitert i Erichsen et. al, 2018). Apalløkka skole sier «sammen om – skaperglede, kunnskap og likeverd». Visjonen kan formuleres, formidles og bli forstått på fem minutter eller mindre og oppfyller dermed noe som Kotter (2012) sier at er viktig for en god visjon. Samtidig er visjonen veldig klar og tydelig på hva ønsket situasjon er, slik som Hennestad og Revang (2017) understreker.

c) Trinn 4: Kommunisere på alle nivå

I følge spørreundersøkelsen var 80 % helt enig eller litt enig i at kommunikasjonen var god. Dette resultatet er det som har størst sprik. Som det er skrevet i analysekapittelet, er det spørsmålet om hvor ofte man får tilbakemelding fra ledelsen som man kan bruke til å bli bedre innenfor sitt område som er det enkeltspørsmålet som trekker ned. Her er det vanskelig å si hva som er riktig frekvens på antall tilbakemeldinger fra ledelsen, fordi det ikke fins noe fasitsvar.

Et av spørsmålene i spørreskjemaet var «Rektor kommuniserer tydelig hvilke mål vi skal nå». Dette var litt over 85 % helt enige i og resten var litt enig.

Skolens visjon kommuniseres på mange nivå, både verbalt og ikke-verbalt, slik som Kotter (1995) sier. Den henger bl.a. rundt omkring på skolen og brukes aktivt på skolen facebook-side.

I kollektive prosesser, er rektor opptatt av at alles stemme skal bli hørt, både ansatt-stemmen og elev-stemmen.

Ved å jevnlig ha rektor lunsj med de tillitsvalgte elevene, viser rektor at elev-stemmen er viktig.

Andre eks på at ansatt-stemmen er viktig, er at rektor helt i starten hadde samtale med alle ansatte, slik at alle ble sett, inkludert og lyttet til, som er et av kjennetegnene ved endringsstrategi O (Jacobsen, 2018).

d) Trinn 5: Skape handlingsrom og fjerne hindringer

I spørreskjemaet blant de ansatte har ca. 97 % av de ansatte svart at de er helt enige eller litt enige i at rektor har skapt handlingsrom og fjernet hindringer, slik som Kotter (1995) sier. Store hindringer har blitt fjernet, slik som at elevene fløt litt rundt og kjedet seg. Dette ble løst ved å gjøre skolen og området rundt mer attraktivt ved å rydde, male, pynte opp og ha et område som inviterte til aktivitet i stedet for lediggang.

Det ble hentet inn eksperter utenfra for å gi de ansatte relevante kompetansehevingstiltak, slik som Erichsen et. al (2018) sier kan være nyttig.

Samarbeid ble satt i system. Da fikk f.eks. de som underviste i samme fag mulighet til å planlegge undervisningen sammen, slik at elevene i ulike klasser, i store trekk, ble utsatt for

den samme undervisningen. Dette er et eks på at de ansatte ble gitt handlingsrom, slik som Kotter (1995) sier.

d) Trinn 8: Forankre i kulturen

Ca. 92 % av respondentene i spørreundersøkelsen var helt enig eller litt enig i at endringene har blitt forankret i kulturen.

Skolens visjon er blitt en del av skolens kultur. Den brukes og er godt synlig. Den har blitt implementert inn i hverdagen, som Hennestad og Revang (2017) sier at endringsledelse også handler om.

En annen kulturendring som er viktig for de ansatte i hverdagen, er at samarbeid har blitt satt i system. Det har blitt en naturlig del av hverdagen og er timeplanfestet.

Både visjonen og samarbeid er blitt en del av «sånn gjør vi det hos oss», som ifølge Kotter (2012) er et tegn på at endringene har satt seg fast og blitt en del av kulturen.

Underspørsmål 3: Hva har endringene hatt å si for skolens omdømme?

Skolens omdømme har blitt bedre som et resultat av det arbeidet som har blitt gjort opp mot arbeidet rundt en «vi-følelse», rundt det å bli opplevd som en positiv samarbeidspartner og fremstå som en attraktiv arbeidsplass, slik som Erichsen et. al (2018) sier.

Skolen opplever at grunnskolepoengene (Utdanningsdirektoratet, u. å), resultatene på både elevundersøkelsen (Utdanningsdirektoratet, u. å) og foreldreundersøkelsen (Utdanningsdirektoratet, u. å) er blitt bedre.

De opplever nå at flere elever søker seg til skolen. Noe som trolig er et resultat av at omdømmet er blitt bedre, noe som igjen viser at tilliten til skolen har økt.

Studiens problemstilling var

«Hvordan klarte den nye ledelsen ved Apalløkka skole å snu misnøye som førte til rektor-avgang til begeistring og karakter-suksess?».

Som det er sagt under underspørsmål 1, 2 og 3:

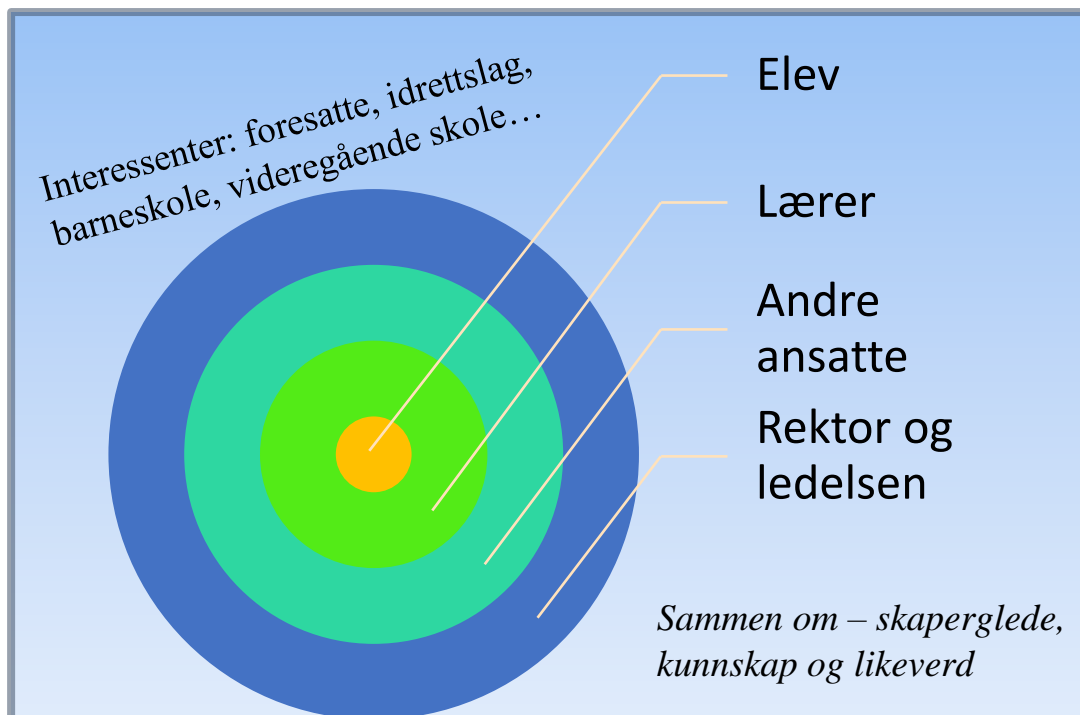
- Ledelsen gjennomførte helt konkrete tiltak for å bedre arbeidsmiljøet
- Endringene som ble utført på skolen er i tråd med Kotters teori for endringsledelse (1995, slik som sitert i Erichsen et. al, 2018) og endringsledelse slik som Jacobsen (2018) og Hennestad og Revang (2017) skriver om. Det er sammenheng mellom den

strategien som er brukt på skolen for å gjennomføre endring og endringsstrategi O, slik som Jacobsen (2018) beskriver den. Man finner også igjen transformasjonsledelse (Glasø og Thompson, 2013). Når det kommer til om de ansatte ved skolen har endringskapasitet, slik som Meyer og Stensaker (2011) beskriver, så var det ikke så enkelt å konkludere. De som var igjen da ny rektor ble ansatt i 2016, har endringskapasitet. Dette gjelder 35 % av respondentene. Det betyr at 65 % av respondentene kanskje heller har vært med på en organisasjonsutvikling (Kirkhaug, 2017) enn en endringsprosess?

- Omdømmet til skolen har blitt bedre. De har fått en del positiv omtale i media, det snakkes positivt om skolen i nærmiljøet, eksamensresultater / elevundersøkelse / foresatteundersøkelse / grunnskolepoeng har hatt en positiv utvikling og det er flere elever som søker seg til skolen.

Ledelsen ved Apalløkka skole klarte å snu misnøye som førte til rektor-avgang til begeistring og karakter-suksess.

Rektor sa flere ganger «Alt henger sammen» og «Det er våre barn». Hun understreket viktigheten av å se helheten. På bakgrunn av studien har jeg kommet frem til følgende modell som kan brukes til å forklare hvordan ledelsen ved Apalløkka skole har tenkt for å lykkes med å gjennomføre en snuoperasjon.



Figur 25: Alt henger sammen

Ringene viser skolens liv. Utenfor finner vi interessentene. I bunnen for alt, ligger Apalløkka skoles visjon.

I midten er elevene. Elevenes faglige og sosiale læring er hovedfunksjonen til en skole. Hvordan skal man lykkes med det? Alt det andre på skolen blir støttefunksjoner for å få til dette på en best mulig måte.

De som er nærmest eleven, er lærerne. For at lærerne skal få til å gjøre jobben sin best mulig, må arbeidsmiljøet og arbeidsforholdene være tilrettelagt for det.

Utenfor der igjen, finner man andre ansatte. Det kan f.eks. være rengjøringspersonale, vaktmester, assistenter. De har viktige oppgaver som bl.a. går på å tilrettelegge for at elevenes læringsmiljø og lærernes arbeidsforhold skal være best mulig.

De som har det overordnede ansvaret for at alt skal gå greit, er skolens ledelse med rektor i spissen. Rektor må ha blikket sitt innover i organisasjonen og samtidig må blikket være rettet utover. Elevene er ikke bare elever på skolen, de tilhører et lokalmiljø utenfor også som er med på å påvirke. «Alt henger sammen», som rektor sa. Man må tenke helhet.

Skolens visjon, som ligger i bunnen for alt, er så fin nettopp fordi den signaliserer så tydelig en helhet.

Litteraturliste

Adriaenssen D., Adriaenssen D. J., Johannessen J., 2007, *Den nye organisasjonspsykologien*, Bergen: Fagbokforlaget

Erichsen M., Solberg, F. & Stiklestad T., 2018, *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2. utg.), Bergen: Fagbokforlaget

Everett E.L. og Furseth I., 2012. *Masteroppgaven Hvordan begynne – og fullføre* (2. utg.), Oslo: Universitetsforlaget AS

Glasø L. og Thompson G. (red), 2013, *Transformasjonsledelse*, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Hennestad B.W. og Revang Ø., 2017, *Endringsledelse og ledelsesendring – fra plan til praksis* (3. utg.), Oslo: Universitetsforlaget

Jacobsen D. I., 2018, *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.), Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen D.I. og Thorsvik J., 2016, *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.), Bergen: Fagbokforlaget

Johannesen A., Christoffersen L., Tufte P. A., 2011, *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.), Oslo: Abstrakt forlag AS

Kirkhaug R., 2015, *Lederskap – Person og funksjon*, Oslo: Universitetsforlaget

Kirkhaug R., 2017, *Endring, utvikling og læring*, Oslo: Universitetsforlaget

Kirkhaug R., 2019, *PowerPoint forelesninger*

Kotter J.P., 2008, *A Sense of Urgency*, USA: Harvard Business Review Press

Kotter J.P., 2012, *Leading change*, USA: Harvard Business Review Press (Første gang publisert i 1996)

Kotter J.P., 2014, *Accelerate*, USA: Harvard Business Review Press

Malkenes S., 2017, *Bak fasaden i Osloskolen*, Oslo: Res Publica

Meyer C.B. og Stensaker I.G., 2011, *Endringskapasitet*, Bergen: Fagbokforlaget

Robson C., 2002, *Real World Research (second edition)*, Malden (Massachusetts) USA: Blackwell Publishers Inc.

Artikler

Keller S. and Aiken C, 2009, *The Inconvenient Truth About Change Management*. Hentet 20.11.2019 fra <https://aascu.org/corporatepartnership/McKinseyReport2.pdf>

Kotter J.P., 1995, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Hentet 21.10.2019 fra <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>

Avisartikler

Aas K., 2017, *Tok miljøet i skole*. Hentet 12.11.2019 fra https://apallokka.osloskolen.no/siteassets/pdf-filer/vg_.pdf

Rias W, 2016, *Rektor gikk av etter arbeidsmiljøundersøkelse*. Hentet 12.11.2019 fra [.https://www.aftenposten.no/osloby/i/VRjrW/rektor-gikk-av-etter-arbeidsmiljoundersoekelse](https://www.aftenposten.no/osloby/i/VRjrW/rektor-gikk-av-etter-arbeidsmiljoundersoekelse)

Østtveit K, 2011, *Tror hyppige rektorbytter svekker Osloskolen*, Hentet 20.11.2019 fra <https://www.aftenposten.no/norge/i/gwXqk/tror-hyppige-rektorbytter-svekker-oslo-skolen>

Andre artikler

Lysholm B. H., 2018, *Fag på timeplanen*. Hentet 28.1.2019 fra <https://stami.no/content/uploads/2018/12/Arbeid-og-helse-2018-magasin-web.pdf>

Nettsteder

Kongehuset, 2018, *Skoleprisen til Apalløkka skole* fra <https://www.kongehuset.no/nyhet.html?tid=166653&sek=26939>

Utdanningsforbundet, 2014, *Arbeidstid og skolepakker*. Hentet 20.11.19 fra <https://www.utedanningsnytt.no/arbeidstid-og-skolepakker/147322>

Utdanningsdirektoratet. *Elevundersøkelsen*. Hentet 12.11.2019 fra <https://skoleporten.udir.no/rapportvisning/grunnskole/laeringsmiljoe/elevundersoekelsen/apalloekka-skole?kjon=a&fordeling=2>

Utdanningsdirektoratet. *Grunnskolepoeng*. Hentet 12.11.2019 fra <https://skoleporten.udir.no/rapportvisning/grunnskole/laeringsresultater/grunnskolepoeng/apalloekka-skole?orgaggr=o&kjon=a&sammenstilling=1&fordeling=2>

Utdanningsdirektoratet. *Lærerundersøkelsen*. Hentet 28.11.19 fra <https://www.udir.no/tall-og-forskning/brukerundersokelser/larerundersokelsen/>

Vedlegg

Vedlegg 1: Spørsmålene på spørreskjema til de ansatte

I den første kolonnen er nummeret spørsmålet hadde i spørreskjemaet som de ansatte fikk. Neste kolonne viser først nummeret spørsmålet har i de grafiske fremstillingene, deretter hvilken gruppe jeg har sortert spørsmålet under. Spørsmålene er gruppert etter følgende:

2. Tydelig mål og retning
3. Kommunikasjon
4. Arbeidsmiljø
5. Handlingsrom
6. Kulturforankring

Nr Nr i oversikt-grupperingsnr

1. Kjønn
2. Aldersintervall
3. Ansettelses tid
4. Stilling
5. 1-4 Hvor godt trives du i jobben din?
6. 2-4 På min arbeidsplass er det gode arbeidsforhold.
7. 3-4 Jeg føler at jeg får nok utfordringer i min arbeidshverdag.
8. 4-4 Jeg synes jobben min er viktig
9. 5-4 Jeg gleder meg til å gå på jobb
10. 6-4 Hos oss er det klare forventninger om hvordan vi skal oppføre oss mot hverandre.
11. 7-5 På min arbeidsplass er det kultur for at vi er åpne for nye forslag.
12. 8-6 På min arbeidsplass bidrar vi når en kollega trenger hjelp.
13. 9-4 På min arbeidsplass er det lov til å være seg selv.
14. 10-4 Vi hilser på hverandre når vi treffes på skolen.
15. 11-5 På min arbeidsplass får vi være med på å foreslå hvordan vi skal arbeide.
16. 12-3 Jeg kjenner skolereglementet godt.
17. 13-6 På min arbeidsplass har vi felles håndtering av skolereglementet.
18. 14-5 Skolens ledelse legger til rette for felles refleksjon og læring mellom ansatte.
19. 15-3 Skolens ledelse legger til rette for felles refleksjon mellom ansatte og ledelsen
20. 16-5 Skolens ledelse legger til rette for samarbeid for oss som arbeider med de samme elevene.
21. 17-5 Skolens ledelse legger til rette for samarbeid for oss som har de samme fagene
22. 18-4 Jeg opplever at jeg får god hjelp fra ledelsen når jeg trenger det.
23. 19-3 Jeg ber ledelsen om hjelp og støtte når jeg trenger det.
24. 20-4 Opplever du at ledelsen bryr seg om deg?
25. 21-4 Opplever du at ledelsen behandler deg med respekt?
26. 22-3 Hvor ofte får du tilbakemelding fra ledelsen som du kan bruke til å bli bedre innen ditt område?

27. 23-3 Hvor ofte får du tilbakemelding fra en kollega (ikke ledelsen) som du kan bruke til å bli bedre innen ditt område?
28. 24-3 Føler du ledelsen lytter når du kommer med forslag til endring i arbeidsrutiner?
29. 25-5 Hvor godt synes du forholdene ligger til rette for at du skal kunne gjøre en god jobb?
30. 26-6 Rektor er flink til å lede undervisningsarbeidet og drive faglig veiledning av lærere.
31. 27-5 Rektor sørger for god intern administrasjon, styring og kontroll.
32. 28-6 Rektor bidrar til en god organisasjonskultur ved å tilrettelegge for samarbeid på skolen.
33. 29-4 Rektor bidrar til et godt arbeidsmiljø.
34. 30-2 Rektor styrer utviklings- og endringsprosesser ved min skole på en god måte.
35. 31-2 Rektor kommuniserer tydelig hvilke mål vi skal nå.
36. 32-4 Det er lett å gå til rektor om jeg lurer på noe.
37. 33-4 Det er lett å gå til rektor om jeg trenger støtte til noe.
38. 34-3 Rektor lytter og gir meg ærlige tilbakemeldinger
39. 35 Hvilke endringer synes du er de viktigste som har skjedd på din arbeidsplass fra 2016 til i dag? (åpent spørsmål)

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til de ansatte

Til ansatte

Vil du delta i forskningsprosjektet ”Endringsledelse”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan endringsprosesser ved din skole ble utført. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette skal ende opp i en masteroppgave innen MBA (Master of Business Administration).

Skole er noe mange er opptatt av. Siden 2001 er det mye som har skjedd i Osloskolen. I denne studien skal det sees på Apalløkka skole på Ammerud i bydel Grorud i Oslo. Dette er en ungdomsskole med 392 elever og 35 lærere. I 2016 ble det ved denne skolen gjennomført en medarbeiderundersøkelse. Resultatet av denne undersøkelsen viste stor misnøye og at de ansatte var lite fornøyd med arbeidsmiljøet ved skolen. Det hadde vært og var mange uløste konflikter og det ble sagt at ledelsen var fraværende. På bakgrunn av denne undersøkelsen ble det skrevet en rapport. Som et resultat av denne valgte både rektor og assisterende rektor å gå av. Det ble da ansatt en ny rektor og assisterende rektor. De klarte i løpet av et år å snu det negative arbeidsmiljøet, og de klarte også å forbedre elevenes prestasjoner. I 2018 ble skolen tildelt dronning Sonjas skolepris for likeverd og inkludering.

Dette er bakgrunnen for den valgte problemstillingen:

- Hvordan klarte ledelsen å snu misnøye og rektor-avgang til begeistring og karakter-suksess?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir spurt om å delta i denne studien, siden du er ansatt ved skolen ved nåværende tidspunkt.

Hva innebærer det for deg å delta?

- Hvis du velger å delta i prosjektet, innebære at du svarer på et digitalt spørreskjema som du vil motta en link til. Det vil inneholde spørsmål om endringene som har skjedd ved skolen i tidsrommet 2016-dd.
- Vi vil også be rektor ved skolen om å delta på et intervju og bli observert en arbeidsdag. Vi vil under observasjon observere relasjonen mellom rektor og andre ansatte. Svarene i intervjuet vil bli registrert som lydopptak og notater elektronisk, mens observasjonen kun registreres som elektroniske notater. Du og alle ansatte bortsett fra rektor vil bli anonymisert under observasjon.
- Spørreskjema vil inkludere spørsmål om støtte fra ledelsen, arbeidsforhold, medvirkning osv.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

De som har tilgang til dataene samlet inn er:

- Marianne Arntzen-Nordquist (Veileder, Nord Universitet), marianne.arntzen-nordqvist@nord.no
- Tone Thyraug (Student, Nord Universitet), tone.thyraug@gmail.com
- Daniel Slungård (Student, Nord Universitet), daniel.slungard@gmail.com

Datamaskiner som opplysningene lagres på er passordbeskyttet, og dermed er ikke innsamlet materiale tilgjengelig for andre enn de som står ovenfor.

Spørreskjema blir lagret hos Google. Oppgaven lagres hos dropbox. E-post kommunikasjon blir lagret hos Google. Det er mulig at data hos disse leverandørene lagres utenfor EU.

Om det er greit for skolen vil vi bruke skolens navn i oppgaven, men om ikke så anonymiserer vi skolens navn. Vi kan samle inn stillingstittel om deltakeren velger å svare på det, men vi samler ikke inn noen andre identifiserbare personopplysninger.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.12.2019. Personopplysninger, lydopptak og svar fra spørreskjema vil når prosjektet er avsluttet, bli anonymisert.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord Universitet ved Marianne Arntzen-Nordqvist, marianne.arntzen-nordqvist@nord.no.
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen (Nord Universitet), personvernombud@nord.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)
Marianne Arntzen-Nordqvist

Med vennlig hilsen
Tone Thyraug og Daniel Slungård

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Endringsledelse*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i spørreundersøkelse
- å delta i observasjon
- at mine personopplysninger behandles utenfor EU
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 31.12.2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Informasjonsskriv til rektor

Til rektor

Vil du delta i forskningsprosjektet ”Endringsledelse”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan endringsprosesser ved din skole ble utført. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette skal ende opp i en masteroppgave innen MBA (Master of Business Administration).

Skole er noe mange er opptatt av. Siden 2001 er det mye som har skjedd i Osloskolen. I denne studien skal det sees på Apalløkka skole på Ammerud i bydel Grorud i Oslo. Dette er en ungdomsskole med 392 elever og 35 lærere. I 2016 ble det ved denne skolen gjennomført en medarbeiderundersøkelse. Resultatet av denne undersøkelsen viste stor misnøye og at de ansatte var lite fornøyd med arbeidsmiljøet ved skolen. Det hadde vært og var mange uløste konflikter og det ble sagt at ledelsen var fraværende. På bakgrunn av denne undersøkelsen ble det skrevet en rapport. Som et resultat av denne valgte både rektor og assisterende rektor å gå av. Det ble da ansatt en ny rektor og assisterende rektor. De klarte i løpet av et år å snu det negative arbeidsmiljøet, og de klarte også å forbedre elevenes prestasjoner. I 2018 ble skolen tildelt dronning Sonjas skolepris for likeverd og inkludering.

Dette er bakgrunnen for den valgte problemstillingen:

- Hvordan klarte ledelsen å snu misnøye og rektor-avgang til begeistring og karakter-suksess?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir spurt om å delta i denne studien, siden du er rektor ved skolen ved nåværende tidspunkt.

Hva innebærer det for deg å delta?

- Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det et intervju og at vi gjerne får observere deg en dag. Intervjuet vil ta deg ca. 45 minutter. Det vil inneholde spørsmål om hva som ble gjort da du tok over som rektor ved skolen, hvordan du har ledet

endringene ved skolen. Dine svar fra intervjuet blir registrert elektronisk, ved lydopptak og notater.

- Vi vil være en dag på skolen for å observere deg. Observasjonene registreres skriftlig, og det vil ikke bli gjennomført lyd, video eller bildeopptak under observasjon. Under observasjonen kan det hende vi observerer andre ansatte, men vi kommer til å anonymisere dem.
- Vi vil også be lærerne ved skolen om å svare på et spørreskjema. De vil også få spørsmål om endringene som har skjedd og hvordan endringsprosessen har vært. Svarene vil bli registrert elektronisk.
- Spørreskjema vil inkludere spørsmål om de ansatte syns du som rektor
 - leder undervisningsarbeidet
 - sørger for administrasjon, styring og kontroll
 - tilrettelegger for samarbeid ved skolen
 - bidrar til et godt arbeidsmiljø
 - styrer utviklings- og endringsprosesser ved skolen
- Spørreskjema vil inkludere spørsmål om hvordan de ansatte syns at ledelsen ved skolen
 - Bryr seg om dem
 - Behandler dem med respekt
 - Støtter og hjelper dem når de trenger det
 - Gir tilbakemelding som de kan bruke til å bli bedre innen sitt (ansattes) område

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

De som har tilgang til dataene samlet inn er:

- Marianne Arntzen-Nordquist (Veileder, Nord Universitet), marianne.arntzen-nordqvist@nord.no
- Tone Thyraug (Student, Nord Universitet), tone.thyraug@gmail.com
- Daniel Slungård (Student, Nord Universitet), daniel.slungard@gmail.com

Datamaskiner som opplysningene lagres på er passordbeskyttet, og dermed er ikke innsamlet materiale tilgjengelig for andre enn de som står ovenfor.

Spørreskjema blir lagret hos Google. Oppgaven lagres hos dropbox. E-post kommunikasjon blir lagret hos Google. Det er mulig at data hos disse leverandørene lagres utenfor EU.

Om det er greit for skolen vil vi bruke skolens navn i oppgaven, men om ikke så anonymiserer vi skolens navn.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.12.2019. Personopplysninger, lydopptak og svar fra spørreskjema vil når prosjektet er avsluttet, bli anonymisert.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord Universitet ved Marianne Arntzen-Nordquist, marianne.arntzen-nordqvist@nord.no.
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen (Nord Universitet), personvernombud@nord.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)
Marianne Arntzen-Nordqvist

Med vennlig hilsen

Tone Thyrhaug
Daniel Slungård

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Endringsledelse*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i observasjon
- at mine personopplysninger behandles utenfor EU
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 31.12.2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Intervjuguide til intervju av rektor

Intervjuguide

Innledning

- Presentasjon av oss
- Informasjon om prosjektet og hva vi kommer til å stille spørsmål om
- Informasjon om betydningen av å være med på intervjuet, om tilbakemelding og om resultatet
- Gjennomgang av hvordan intervjuet dokumenteres, og hva som gjøres med datamaterialet når prosjektet er avsluttet
- Sikre tillatelse til å bruke dataene hvis informanten kan identifiseres, evt ha forslag til hvordan dette kan anonymiseres. (Vi trenger f.eks. ikke bruke skolens navn.)
- Informere om retten til å avbryte intervjuet når som helst
- Antyde hvor lenge intervjuet kommer til å vare
- Vi minner om at det av hensyn til lederes taushetsplikt ikke kan fremkomme identifiserbare opplysninger om enkeltansatte.
- Vi oppfordrer til å ikke omtale andre på en identifiserende måte og at den tidligere situasjonen ved skolen snakkes om på en generell måte.

Faktaspørsmål

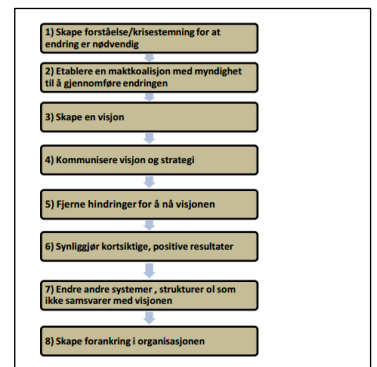
Enkle spørsmål med enkle svar.

- Bakgrunn?
- Utdannelse

Introduksjonsspørsmål

Hensikten med disse er å introdusere temaet.

- Hva er dine tanker om skole?
- Hva tenker du om skoleledelse, endringsprosesser og relasjoner?



Overgangsspørsmål

- Hva synes du kjennetegner Apalløkka skole?
- Dronning Sonjas skolepris.
- Hvordan var det å starte på den skolen som leder?
- Hva gjorde du i begynnelsen og hvorfor?

Nøkkelspørsmålene

- Hvordan var skolen da du begynte her?
- Hva var noe av det første du gjorde da du kom hit?
- Hvordan så du for deg at det skulle bli på skolen?
- Satte du opp noen mål når du begynte som rektor ved skolen? I så fall hvilke?
- Var det behov for å gjøre endringer når du begynte? Hvorfor og hvilke?
- Hvordan foregikk kommunikasjon før, under og etter endringsprosessene?
- Har det blitt gjort andre endringer i systemer eller strukturer? Hva-hvilke-hvordan?
- Hva har blitt gjort for at endringene skal bli en del av det daglige?



-

Kompliserte og sensitive spørsmål

Vi ønsker å unngå å stille slike spørsmål.

Avslutning

Viktig å avklare om det er noe informanten ønsker å si ved å stille et åpent spørsmål:

- Er et noe du ønsker å tilføye?
- Er det noe du mener vi ikke har spurt om, men som kan være nyttig?

Bør også sette av tid til å avklare uklarheter.

Det må rundes av på en ryddig måte.

Vedlegg 5: Godkjenning fra NSD

NSD Personvern

27.09.2019 16:48

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 222293 er nå vurdert av NSD. Følgende vurdering er gitt: Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 27.09.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.2019.

LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

TAUSHETSPLIKT Vi minner om at rektorer har taushetsplikt og at de ikke kan gi opplysninger som kan identifisere en enkelt lærer direkte eller indirekte, med mindre det blir innhentet samtykke fra den enkelte til dette. Det er svært viktig at intervjuene gjennomføres på en slik måte at taushetsplikten overholdes.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Dropbox, Office 365 og Google er databehandlere i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD:

Eva J B Payne

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)