

GLU360 1 Pedagogikk og elevkunnskap 4, bacheloroppgave

Kandidat 42

Oppgaver	Oppgavetype	Vurdering	Status
i Informasjon	Dokument	Automatisk poengsum	Lever
1 Opplasting av bacheloroppgave	Filopplasting	Manuell poengsum	Lever
2 Opplasting av samtykkeskjema	Filopplasting	Manuell poengsum	Lever

GLU360 1 Pedagogikk og elevkunnskap 4, bacheloroppgave

Emnekode	GLU360	PDF opprettet	16.08.2016 13:02
Vurderingsform	GLU360	Opprettet av	Hilde Lyster
Starttidspunkt:	11.05.2016 08:45	Antall sider	32
Sluttidspunkt:	30.05.2016 13:45	Oppgaver inkludert	Ja
Sensurfrist	201606200000	Skriv ut automatisk rettede	Ja

Seksjon 1



Informasjon

Eksamensinformasjon:

[Eksamensinformasjon for innlevering](#)

Forside:

[Framsidedmal Bachelor-mal med Nord logo](#)

Samtykkeskjema:

[Samtykke til Nord universitets' bruk av prosjekt, kandidat bachelor og masteroppgaver](#)

Opplasting av bacheloroppgave

Opplasting bacheloroppgave

Last opp pdf.-filen her. Maks én fil.

BESVARELSE

Filopplasting

Filnavn	5225992_cand-5744838_5224938
Filtype	pdf
Filstørrelse	852.38 KB
Opplastingstid	27.05.2016 15:00:24



Neste side
Besvarelse
vedlagt

BACHELOROPPGAVE

Emnekode: GLU360

Navn: Lars Emil Haugen

Ledelse av endringsprosesser i skolen

- med fokus på gjennomføring av nasjonale satsinger

Management of change processes in the school system

- focusing on implementing national initiatives

Dato: 27. Mai 2016

Totalt antall sider: 25



www.nord.no

Forord

Gjennom prosessen med denne oppgaven har jeg lært utrolig mye. Selv om det var helt nytt for meg å skrive en bacheloroppgave synes jeg at arbeidet har gått over all forventning.

Jeg vil takke min veileder, Arve Thorshaug, for gode og reflekterte tilbakemeldinger i arbeidet. Du har hjulpet meg videre når jeg har stått fast, og uten din hjelp ville jeg ikke fått det produktet som ligger foran meg her nå.

Jeg vil også takke informantene som stilte opp på intervju, som jeg lærte masse av, og som har en viktig plass i oppgaven min.

Tilslutt vil jeg takke mine medstudenter som har vært hjelpsom ved alle anledninger og uansett spørsmål. Dere er en herlig gjeng!

Denne bacheloroppgaven har gitt meg mye nyttig kunnskap, og den har åpnet en dør til en ny verden som jeg kanskje vil utforske mer senere. Kanskje en gang i fremtiden er det jeg som sitter på en skole og leder et endringsarbeid, hvem vet?

Levanger, mai 2016

Lars Emil Haugen

Sammendrag

Skolen som organisasjon er stadig i endring, og utvikling er et ord som ofte blir brukt. I denne bacheloroppgaven har jeg sett på hvilke faktorer som er viktige når man skal lede endringsprosesser. Jeg har valgt å se dette i lys av de ulike nasjonale satsingene som skolene gjennomfører, og hvordan de ulike faktorene har betydning for gjennomføringen av dette arbeidet.

For å gå nærmere inn på problemstillingen har jeg gjennomført intervju med en lærer, en rektor og en skoleeier, alle fra samme kommune. Dette gjør at ledelsesprosessen blir belyst fra ulike perspektiv, noe som gjorde arbeidet med oppgaven interessant. Informantene har hatt en viktig rolle i oppgaven, da deres meninger om hvilke faktorer som er viktige i endringsledelse har vært grunnlaget for innholdet i oppgaven.

Likevel vil ikke dette gi et grunnlag til generalisering av temaet, mye på grunn av antall informanter. Tanken er derimot å løfte frem noen viktige faktorer som bør være tilstede når man skal lede endringsprosesser. Dette gjør også at jeg ikke ønsker å komme med en konklusjon mot slutten av oppgaven, men derimot en oppsummering som viser hvilke faktorer som både mine informanter og jeg mener er viktige.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag.....	ii
Innholdsfortegnelse.....	iii
1.0 Innledning.....	1
1.1 Begrunnelse for valg av tema	1
1.2 Problemstilling og avgrensning	1
1.3 Oppgavens oppbygging	2
2.0 Metode.....	2
2.1 Valg av metode	2
2.2 Intervju.....	3
2.2.1 Intervjuguider.....	4
2.3 Utvalg.....	4
2.4 Etske betraktninger	5
2.5 Validitet.....	5
3.0 Teori	6
3.1 Endringsprosesser og endringsledelse	6
3.2 Motivasjon og engasjement for endringer	7
3.3 Translasjonsteori.....	9
3.4 Implementering	10
3.5 Skoleeiers rolle i endringsprosesser.....	10
4.0 Resultat og drøfting	11
4.1 Oppstarten av en ny satsing	11
4.2 Organisering av arbeidet.....	14
4.3 Veien videre	15
5.0 Avslutning.....	17
6.0 Litteraturliste	20
6.1 Trykte kilder.....	20
6.2 Elektroniske kilder	20
Vedlegg 1: Intervjuguider.....	21

1.0 Innledning

En skolehverdag består mer enn bare undervisning, den består av så mye mer enn det som vises utad. En lærende organisasjon er en organisasjon i bevegelse, med et felles mål og en felles visjon. Man må følge samfunnets utvikling, man må tilpasse seg den utviklingen, og man må alltid tenke nytt og fremsiktig. Stadig vekk kommer det nye satsingsområder som skal gjennomføres, nye metoder som skal prøves ut, og skolen skal utvikles. Et slikt utviklingsarbeid er avhengig av god ledelse, et godt lederskap som gjør at organisasjonen holdes sammen og har en felles retning med arbeidet man legger ned. Man må ivre etter å endre organisasjonen til det bedre. Jeg vil i denne oppgaven se nærmere på hvordan man skal lede skolen gjennom slike endringsprosesser på en god måte, samtidig som jeg ønsker å finne ut hvordan god ledelse vil kunne påvirke gjennomføringen av de nasjonale satsingene.

1.1 Begrunnelse for valg av tema

Jeg har alltid vært opptatt av god ledelse, samtidig har jeg vært veldig opptatt av at læreren skal få være lærer og ikke bli styrt av byråkrater i hovedstaden. Dette var grunnlaget for valget av temaet til oppgaven. I oppstarten var det mange forskjellige ideer som florerte, mange forskjellige innfallsvinkler og problemstillinger som ble vurdert. Etter hvert bestemte jeg meg for å ta utgangspunkt i de ulike nasjonale satsingene som gjennomføres i skolene, fordi jeg følte jeg måtte ha noe konkret å ta tak i. Da snakker jeg om de ulike satsingene som kommer fra myndighetene, slike som ”Vurdering for læring”, ”Ungdomstrinn i utvikling”, ”Kompetanse for mangfold” og andre liknende områder. Disse satsingene er avhengig av god ledelse, samtidig som det ofte er noe man blir pålagt fra myndighetene. Mens jeg leste og undersøkte om disse, kom jeg over temaet endringsledelse. Dette var både nytt og relevant, og ikke minst spennende. Dermed valgte jeg denne retningen for oppgaven, og ledelse av endringsprosesser ble hovedfokuset videre, da med spesielt fokus på gjennomføringen av de nasjonale satsingene.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Som nevnt ovenfor er det mange retninger man kunne valgt innenfor dette temaet. Likevel valgte jeg å fokusere på ledelse av endringsprosesser med utgangspunkt i nasjonale satsinger, noe som førte meg til problemstillingen:

Hvilke faktorer er viktige for god ledelse av endringsprosesser, og hvilken betydning har disse for gjennomføringen av nasjonale satsinger?

Problemstillingen er noe todelt, men jeg har valgt å beholde den slik fordi jeg har lyst til å belyse ledelse av endringsprosesser med noe konkret, og da med nasjonale satsinger. Med denne problemstillingen finnes det mange ulike svar, og dermed må man gjøre noen valg for å avgrense oppgaven. Når man snakker om ledelse av endringsprosesser er det mye som er viktig. Derfor har jeg valgt ut noen faktorer og temaer innenfor ledelsesprosessen, og disse er det intervjuobjektene mine som har dratt frem som viktige. Jeg valgte å gjøre det på denne måten fordi jeg på forhånd ikke visste hva som er viktigst i endringsprosessene, og det betyr at intervjuene jeg gjennomførte var veldig styrende for veien oppgaven min tok videre, både med tanke på hvilke faktorer jeg har valgt å fokusere på og hvilken teori jeg har valgt ut.

1.3 Oppgavens oppbygging

Oppgaven min bygger på intervjuene som er gjennomført, og som sagt har disse vært veldig førende for innholdet i oppgaven både med tanke på valg av teori og fokus. Jeg vil beskrive disse intervjuene i et metodekapittel før jeg presenterer teorien jeg har brukt for å drøfte problemstillingen. Her har jeg valgt ut litt generell teori som går direkte på deler av oppgaven, og en del teori som er valgt ut ifra hvilke faktorer intervjuobjektene pekte på som viktige for god ledelse av endringsprosesser. Deretter kommer et kapittel med resultat og drøfting der jeg vil presentere resultatene fra intervjuene og diskutere dem i lys av teorien jeg har funnet.

2.0 Metode

2.1 Valg av metode

En bacheloroppgave krever datainnsamling på en eller annen måte. Vi kan si at all forskning innenfor pedagogikken foregår kvalitativt, ettersom vi utelukkende forsker på mennesker, både når det gjelder fenomener og prosesser (Postholm & Jacobsen, 2011). Dette gjelder også for min oppgave. Jeg har valgt å benytte meg av intervju, som er en kvalitativ metode.

Postholm og Jacobsen (2011) skriver at den kvalitative metoden egner seg godt innenfor det som kalles prosessbaserte tilnærminger. En prosessbasert tilnærming går ut på «[...]å forstå hva som skjer i sosiale systemer når de utsettes for noe» (Postholm & Jacobsen, 2011, s. 33). Det viktige med denne metoden er å forstå det som skjer i sin helhet, og ikke å splitte det opp

i avgrensede variabler som kan studeres. Tilnærmingen kan bidra til å skape forståelse for hva slags prosessuelle mekanismer som skaper resultater; altså ikke bare om noe fungerer, men hvorfor det gjør det. Et intervju er altså gunstig når du ønsker å få fram hvorfor ting skjer eller ikke skjer. I forhold til min problemstilling mener jeg at det er hensiktsmessig å snakke med de involverte for å høre hvordan disse personene opplever å stå midt oppi gjennomføringen av satsingene, og spesielt med tanke på å finne ut hvilke faktorer som er viktige for god ledelse i endringsprosesser som ved arbeidet med de nasjonale satsingene. Deretter vil jeg se dette opp mot teorien, for så å prøve å forstå hvordan man skal lede gjennomføringen av satsingene på en best mulig måte.

2.2 Intervju

Når man gjennomfører intervju kan man få frem hvorfor ting skjer eller ikke skjer, noe som vanskelig kan avdekkes ved observasjon. Man får mer innblikk i hva de involverte mener om det som skjer, meninger man vanskelig kan oppfatte ved å bare observere. I denne oppgaven er de personlige meninger sentrale, og jeg har derfor valgt denne måten å innhente informasjon på. I intervjusituasjonen kan man prate med intervjuobjektet og høre hvordan han/hun opplever ulike situasjoner og tema, og i tillegg får man forklaringer på hvorfor og hvordan ting blir gjort. Jeg føler dette er veldig relevant for min problemstilling, fordi man da kan få innblikk i hvordan ledelsen av endringsprosessene oppleves i hverdagen, og man får høre de personlige meningene til informantene. Jeg har valgt å intervjuer enkeltindivider, og disse har jeg intervjuet hver for seg. Ifølge Postholm og Jacobsen (2011) er fordelene med å gjennomføre samtaler enkeltvis at de som intervjues ikke trenger å ta hensyn til hvordan han/hun fremstår foran andre. På denne måten vil man kunne få fram hvordan den enkelte oppfatter saken upåvirket av hva de andre informantene mener. I denne oppgaven har jeg intervjuet en lærer og en rektor fra samme skole, og skoleeier i den samme kommunen. Da kan det også være uavklarte relasjoner og maktforhold som kunne vært problematisk dersom disse skulle blitt intervjuet i gruppe. Ved å gjennomføre enkeltintervju ble ikke dette et problem som hemmet informasjonsuthenting fra informantene. Selv om jeg var inne på tanken på å gjennomføre et fokusgruppeintervju, var det nettopp disse forholdene som gjorde at jeg valgte å gå for enkeltintervjuer.

2.2.1 Intervjuguider

Selve intervjuene jeg gjennomførte var halvstrukturerte intervju. I et halvstrukturert intervju har man utarbeidet noen relevante spørsmål i forkant av intervjuet, men man er også åpen for at det kan tas opp tema som man ikke hadde planlagt på forhånd. På denne måten binder man ikke informantene til å snakke om det du hadde tenkt, men åpner for at det kan komme informasjon som du ikke hadde tenkt var relevant, men som viser seg å være interessant og nyttig likevel (Postholm & Jacobsen, 2011). Informantene fikk informasjon på forhånd om hva temaet for oppgaven var, men ikke hvilke spørsmål jeg kom til å stille. På denne måten kunne de forberede seg litt på hva de kunne bli spurt om, og tenke over hva de kunne si om temaet. Jeg valgte å gjøre dette i håp om å få bedre og mer utfyllende svar fra informantene, slik at de ikke brant inne med noe de ikke kom på underveis i intervjusituasjonen.

Ettersom mine informanter er ganske forskjellige med tanke på deres roller i både endringsprosesser og i gjennomføring valgte jeg å benytte meg av ulike intervjuguider. Alle tre intervjuguidene er vedlagt som vedlegg 1. Spørsmålene jeg benyttet meg av var ganske åpne, og i alle intervjuene prøvde jeg å gå mer i dybden på svarene ved å stille oppfølgingsspørsmål. Mye av dataene jeg bruker i drøftingskapitlet kom opp uten at jeg spurte direkte om det, men både med oppfølgingsspørsmål og ved at informantene selv kom inn på temaene.

2.3 Utvalg

Postholm og Jacobsen (2011) utdyper at man ved intervjuer med hensikt bør velge de man mener vil gi best informasjon om det man ønsker å få belyst. Ettersom oppgaven min dreier seg om å se på endringsprosesser og hvordan man skal lede gjennomføringen av nasjonale satsinger, ønsket jeg å se dette fra ulike perspektiv; både fra lærerne som jobber midt oppi dette og som blir ledet i arbeidet, fra rektors side som har i oppgave å lede gjennomføringen, og fra skoleeiers side som sitter på toppen og bestemmer en del, men som også observerer hvordan arbeidet blir gjennomført og organisert på skolen. Jeg har tatt utgangspunkt i en kombinert barne- og ungdomsskole i en kommune i Nord-Trøndelag der jeg har valgt ut tre informanter. Informant 1 er en kvinnelig lærer i 50-årene som underviser på ungdomstrinnet, og som har jobbet som lærer i 30 år. Informant 2 er en mannlig rektor i 30-årene fra den samme skolen, som har jobbet der som rektor i 3 år. Informant 3 er sjef for sektor skole og oppvekst i kommunen. Selv om det egentlig er kommunestyret som er den formelle skoleeier

valgte jeg å intervju sektorsjef for skole og oppvekst, ettersom vedkommende til daglig jobber med blant annet gjennomføringen av nasjonale satsinger, og jeg mente dette ville være mest hensiktsmessig for å hente ut informasjon som var relevant for oppgaven. Jeg vurderte også å fokusere kun på rektor og rektors eget syn på ledelse av endringsprosesser, og dermed bruke flere skoler. Dette hadde også vært relevant for oppgaven, og man kunne sammenligne hvordan ulike skoler og rektorer leder endringsprosesser og utvikling, men jeg ønsket også å dra inn skoleeiers ansvar i ledelsesbiten av endringsprosesser, og den rollen skoleeier har i arbeidet med nasjonale satsinger, samtidig som jeg ønsket å høre lærerens stemme i dette, ettersom mye av arbeidet med endringene blir utført av lærerne.

2.4 Etiske betraktninger

Temaet i oppgaven min kan medføre etiske problemstillinger. Jeg har vært opptatt av å ha informantene i fokus i denne oppgaven, og derfor har jeg også vært opptatt av å fremme deres meninger så korrekt som mulig når jeg har analysert intervjuene. Alle informantene ble tilbudt å få tilsendt oppgaven før den ble levert og eventuelt publisert offentlig. Som nevnt tidligere er informantene hentet fra samme kommune, og har ganske god kjennskap til hverandre. Derfor har jeg også vært opptatt av å unngå å skrive ned eventuelle meninger om andre parter som kunne være støtende og hemmende på forholdet dem imellom. Jeg har også tenkt over min egen subjektivitet, i forhold til å være bevisst min egen for-forståelse slik at den ikke påvirker mine tolkninger. Under intervjuene foretok jeg lydopptak etter godkjenning fra informantene, som jeg informerte om at kun skulle brukes av meg til bruk i arbeidet med oppgaven, og at de skulle slettes i etterkant. I oppgaven er alle informantene anonymisert, noe de også ble informert om.

2.5 Validitet

I denne oppgaven har jeg hentet informanter fra kun én skole/kommune, og dette vil bety at resultatet er basert kun på hvordan det oppleves ved denne skolen. Dersom man skulle hatt mer validitet i oppgaven burde man hatt utvalg fra flere skoler slik at man får et mer representativt resultat. Her er det tiden som har vært en begrensende faktor. Likevel mener jeg at jeg har fått et bra innblikk i hvordan man bør lede en endringsprosess, og alle informantene kom med flere faktorer som de mente var viktige for å ha en best mulig prosess. Samtidig vet jeg ikke om dette er meninger som er spesielle for mine informanter eller om det er felles

meninger og oppfatninger rundt om i norske skoler og kommuner. Dette har jeg derfor tatt hensyn til når jeg har analysert og drøftet.

3.0 Teori

I dette kapitlet vil jeg presentere teori som er relevant for oppgaven. Som nevnt tidligere er noe av teorien relevant for blant annet endringsprosesser og ansvar for arbeidet med nasjonale satsinger, mens andre temaer er valgt på bakgrunn av hva informantene i intervjuene har trukket frem som viktige faktorer for god ledelse i endringsprosesser. I innledningen beskrev jeg at jeg har gjort en del avgrensinger i oppgaven som går spesielt på nettopp disse faktorene. Derfor vil kapitlet omhandle noen temaer: Jeg vil redegjøre litt generelt om endringsprosesser og endringsledelse, motivasjon for å engasjere seg i arbeidet med endringsprosesser, deretter litt om translasjonsteori, implementering og om skoleeiers rolle i arbeidet med både nasjonale satsinger og endringsprosesser generelt.

3.1 Endringsprosesser og endringsledelse

I skolen er det rektor som har hovedansvaret for å gjennomføre endringsprosesser. Likevel er det ikke nødvendigvis bare rektor som skal lede arbeidet. Ofte kan man velge en distribuert form for ledelse, der ledelse anses som en aktivitet i organisasjonen (Skandsen, Wærness, & Lindvik, 2011). Da skaper man en tankegang med at ledelse ikke anses som et enkeltmannsarbeid, men som et samarbeid. I et slikt arbeid kan rektor distribuere sin ledelse ved å delegere ansvar til team der lærerne samarbeider om gjennomføring, planlegging og evaluering. Rektors oppgave blir da å veilede lærerne gjennom prosessen (Furumo, 2011), men også delta så mye som mulig. Dersom rektor står alene om å drifte satsingen, vil det ofte være utfordrende å opprettholde både motivasjon og framdrift innenfor det området skolen har valgt å satse på (Stenshorne, 2015). Da er det som regel tiden som er en utfordring for rektor, og rollen som både administrator og endringsleder kan ofte bli stor. Da kan denne teamorganiseringen være en god løsning.

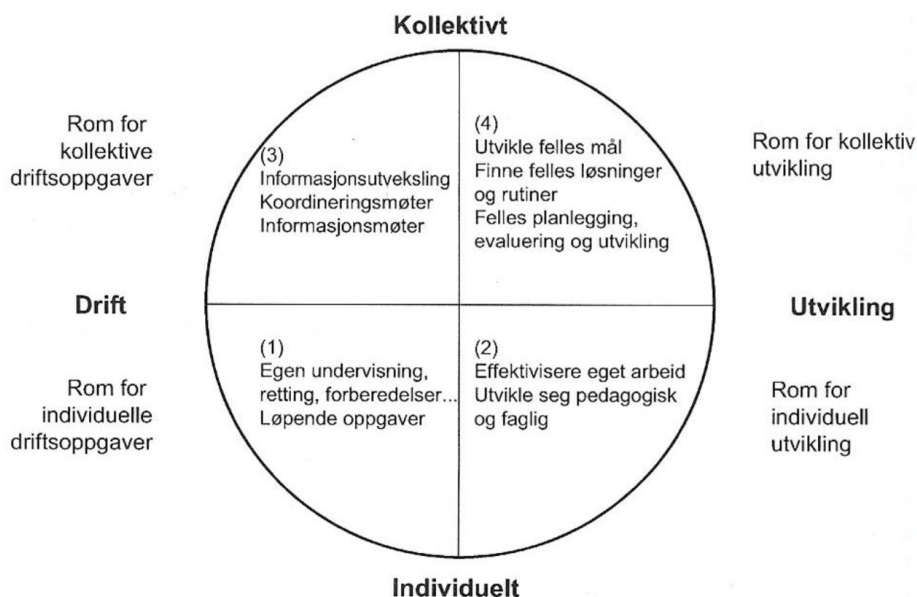
Selv om rektor skal lede arbeidet med utvikling skal man imidlertid ikke gå inn som ekspert eller feilfinder (Grøterud & Nilsen, 2001). Rektor er avhengig av en gjensidig tillit og et samarbeid med lærerne, slik at utviklingstiltak fører til læring og utvikling. Likevel er det

viktig å huske at den formelle ledelsen har en sentral rolle, og at den enkelte leders egenskaper har betydning for å lykkes (Skandsen m.fl., 2011).

3.2 Motivasjon og engasjement for endringer

Når man driver med endringsarbeid i et stort kollegium er det viktig at man klarer å motivere seg til å drive arbeidet videre. Atkinson har utviklet en motivasjonsteori som omhandler motivasjon i forhold til prestasjoner (Skaalvik & Skaalvik, 2013). Teorien bygger på blant annet et generelt motiv for å oppnå suksess og å unngå nederlag, der motivasjonen er å lykkes og unngå å mislykkes. Dette gjelder for spesielle målsettinger, men det gjelder også for alt det andre man gjør. Ifølge Skaalvik og Skaalvik (2013) kan disse motivene vekkes i gitte situasjoner, og personer med sterke motiver for å unngå å mislykkes vil ofte trekke seg unna aktiviteter der man skal prestere. Dette kan knyttes til utviklingsarbeid, som ofte er nytt, og som stiller krav og forventninger om resultater.

Forholdet mellom utviklingsarbeid og daglige arbeidsoppgaver kan ofte gi utfordringer i skolen (Emstad, 2014). Ofte kan lærere føle at den vanlige driften svekkes fordi alle fellesmøter brukes på utviklingsarbeid, og en av grunnene til dette kan være hvordan man forholder seg til tidsplaner, og i hvilken grad man skal presse på som leder av prosessene. *"Noen ganger kan det være like lurt å dra med seg kollegiet, som å presse (...)"* (Emstad, 2014, s. 40). Irgens (2010) har utarbeidet et utviklingshjul som tar høyde for nettopp dette problemet. Det er en modell som beskriver spenningsforholdet mellom nettopp drift og utvikling, og også mellom kollektivt og individuelt arbeid innenfor områdene.



Figur 1: Et "utviklingshjul" for en skole i bevegelse (Irgens, 2010, s. 136).

Poenget med modellen er å vise at både lærere og skoleledere må jobbe med alle fire rommene for at skolens utvikling skal holdes gående. Samtidig mener Irgens at man må kunne skape en sammenheng mellom alle rommene. Stenshorne (2015) hevder at dersom det skal skje endringer på en skole, er man avhengig av at det må skje både individuell og kollektiv læring. Det betyr at hele personalet må samarbeide om endringen, man må ønske å prioritere den.

Når man driver med endringsarbeid er det viktig at man legger opp til åpenhet, slik at personalet får mer innsikt i det store bildet for å forstå sammenhenger (Riis & Ehrstedt, 2013). Åpenhet er viktig for å skape motivasjon for arbeidet med endringsprosessene. Riis og Ehrstedt (2013) skriver også at det er viktig å ta med personalet i planlegging og konsekvensutredning av endringen. Da utfordres personalet til å forholde seg til endringen, og man vil skape eierskap fordi de ser muligheten for påvirkning. *"Motivasjonen stiger – noe som igjen påvirker kvaliteten på arbeidet som gjøres, og overgangen blir smidigere"* (Riis & Ehrstedt, 2013, s. 58). Samtidig vil man med mer informasjon og kjennskap til endringen få et trygget og større handlingsrom som lærer (Stenshorne, 2015).

Slike endringer kan imidlertid sette i gang store tankeprosesser og følelser hos de ansatte, og da kan det som leder være en fordel å forholde seg til disse følelsene for å kunne komme

videre (Riis & Ehrstedt, 2013). Noen mennesker kan blant annet se på endring som en kritikk av det de har gjort før (Skandsen m.fl., 2011). Enkelte ganger kan det være riktig, men i mange sammenhenger er det slik at omgivelsene endrer seg, og når omgivelsene endrer seg vil forutsetningene bli annerledes, og det gjør at man får et endringsbehov. Det som da er viktig er å skape en aksept for endringene som skal skje, og dette krever at personalet har den nødvendige innsikten i og overblikk over hva som skjer. *”I et utviklingsarbeid er det retningen på hvor vi skal, og den felles forståelsen av dette som er viktig for om man lykkes med å nå dit”* (Skandsen m.fl., 2011, s. 61). Dersom personalet får innsikt i denne tankegangen om felles målsetting vil man kunne skape aksept for endringen, og dette vil gjøre at motivasjonen og engasjementet for endringen vil øke.

For å skape motivasjon og engasjement for endringene er det dermed viktig at en leder vet hvordan man skaper denne motivasjonen, og at man gjennom åpenhet og gjennom å skape en aksept for endringen vil oppnå bedre motivasjon. Samtidig mener Emstad (2014) at skolehverdagen har mye å si for hvordan motivasjonen for endringsarbeidet vil være, og at forholdet mellom både drift og utvikling har mye å si, noe som Irgens (2010) tar opp i sin modell.

3.3 Translasjonsteori

Når man har bestemt seg for veien videre er det viktig å vurdere tiltakene som skal iverksettes. Som nevnt over bør denne prosessen gjøres med alle de ansatte og eventuelt andre involverte parter. Dersom alle er innforstått med at en forandring er nødvendig, ligger det bedre til rette for at endringsprosessen blir vellykket (Skandsen m.fl., 2011).

Før man tar i bruk nye ideer og metoder må man omforme og tilpasse det til sin egen organisasjon. Dette antas å være en meget viktig forutsetning for innovasjon, vekst og suksess (Røvik, 2007). Nye ideer bør vurderes om de kan bidra til utvikling før de blir tatt i bruk, og kanskje må man gjøre en del endringer for å få best mulig utbytte. Dette er en prosess skolene må gjennomføre når de skal ta i bruk ideene og metodene som kommer med de nasjonale satsingene. Man lager en lokal versjon av en idé for å få et best mulig verktøy man kan bruke i arbeidet med idéen, både for å få bedre effektivitet og for å oppnå bedre resultater. Da må man tolke satsingene og evaluere dem, og hvordan skolene forstår de nasjonale satsingene, altså hvordan de tolker dem og hvordan de tilpasser dem til egen praksis, har mye å si for implementeringen (Ballangrud, 2015).

Ballangrud (2015) beskriver også viktigheten med at skolen får bestemme sine egne satsingsområder i oppstarten av en ny nasjonal satsing. Dette gjør at man får et helhetlig arbeid, og man får fokusere på det man vet man trenger å jobbe med ved sin skole. Viktigheten med å velge ut egne satsingsområder har mye å si hvor om man vil lykkes med arbeidet, men det vil uansett være nødvendig å gjøre satsingen til sin egen ved å omforme og tilpasse satsingen slik at den passer til den gjeldende skolen.

3.4 Implementering

Når det skal gjennomføres endringer i en organisasjon, er det større sjanser for å lykkes dersom lederen og medarbeiderne forstår de ulike fasene en endringsprosess består av (Skandsen m.fl., 2011). Dersom man skal lede endringsprosesser, bør man derfor ha kunnskap om endringsprosessens ulike bestanddeler. Man kan dele denne prosessen inn i tre stadier; initiering, implementering og institusjonalisering. Initiering er det stadiet der man avgjør om man ønsker å utvikle en ny praksis og hva det nye skal bestå i. Det kan bestå av å initiere en ny metode, arbeidsmåte, teknikk eller en ny måte å tenke på. Implementering er det stadiet der man tar i bruk og prøver ut de nye ideene. Ofte har mange gode ideer ikke fått gjennomslag fordi man har mistet framdrift, tilstrekkelig oppmerksomhet og støtte etter initieringen. Man må holde fast i innovasjonen mye lengre enn mange er klar over. På institusjonaliseringsstadiet blir ikke utviklingsarbeidet sett på som noe nytt, men som en del av en etablert praksis. Da har de nye handlingene blitt gjentatt så mange ganger at de anses som regelmessige, og de er blitt implementert som en ny praksis.

3.5 Skoleeiers rolle i endringsprosesser

”På den ene siden skal en aktiv og god skoleeier være pådriver og motivator i kraft av det faglige og juridiske ansvaret, og på samme tid stille krav og spille skolene gode når det gjelder å nå egne felles mål. Tydelige og avklarte forventninger er en betingelse her, sammen med evnen til å utfordre med en visjonær tilnærming” (Arntsen & Fiksdahl, 2012, s. 167)

For at skoleeier skal kunne være en pådriver i utviklingsarbeidet i skolen er det viktig at skoleeieren kjenner skolen og prosjektene (Skandsen m.fl., 2011). Deretter bør skoleeier komme med både krav og støtte for at endringsprosessene skal gå best mulig, også for å imøtekomme de sentrale styringsdokumentene som har gitt kommunene større oppgaver og

krav enn tidligere (Furumo, 2011). Kommunene gis utfordringer i forhold til å utnytte et lokalt handlingsrom, til å følge opp resultater fra nasjonale prøver, skolebasert vurdering og ansvar for kompetanseutvikling av skoleledere og lærere; Sentrale myndigheter stiller store krav til skoleeier i arbeidet med å sikre kvalitet og utvikling i skolen (Furumo, 2011).

I et satsingsarbeid er det som sagt rektor som har det overordnede ansvaret for opplæringen ved egen skole og for å utvikle og forbedre skolens læringsmiljø, mens skoleeier sammen med skoleleder har ansvar for at intensjonen med satsingen blir fulgt opp og videreformidlet til personalet på skolen (Furumo 2011). Dette forutsetter også samarbeid og samhandling mellom skoleeier og skoleleder, og da bør skoleeier også være behjelpelig slik at skolen ikke blir pålagt unødvendig mange oppgaver, som kan forstyrre den utviklingen den allerede er i (Skandsen m.fl., 2011).

4.0 Resultat og drøfting

I dette kapitlet vil jeg presentere resultatene jeg har funnet i intervjuene jeg gjennomførte, samtidig som jeg vil se disse i lys av teorien jeg har presentert og diskutere på hvilken måte teorien og funnene mine stemmer overens. Jeg har valgt å dele opp kapitlet i tre deler, der jeg starter med å se på oppstarten av en ny satsing, fortsetter med organiseringen av arbeidet, og deretter veien videre med arbeidet. Resultat og drøfting henger tett sammen, og ettersom jeg gjennom min problemstilling velger å fokusere på ulike faktorer som er viktige for god ledelse av endringsprosesser, velger jeg å slå sammen disse til ett kapittel der jeg presenterer informantenes meninger om disse faktorene og deretter belyse det med relevant teori og drøfte hvilken betydning disse har for gjennomføringen av nasjonale satsinger.

4.1 Oppstarten av en ny satsing

Gjennom mine intervjuer fikk jeg innblikk i hvordan skolen jobber i oppstartsfasen av nye satsinger, der skoleeier blant annet fortalte en del om prosessen med å velge ut nye satsinger som kommer. Det er tilslutt skoleeier som sender inn en søknad på vegne av skolen eller kommunen, der man formidler ønsket om å være med på satsingen og legger ved en prosjektplan som er utarbeidet for skolen. Skoleeier understreker at i denne prosessen er det viktig at det blir drøftet med alle de involverte. Dersom man ikke forankrer disse valgene i

skolene, er den nesten dømt til å gå galt. Dette tyder på at det er viktig å opprettholde blant annet åpenhet, samarbeid og kommunikasjon for å få en god oppstart av en ny satsing.

Riis og Ehrstedt (2013) beskrev viktigheten av åpenhet for å skape motivasjon for arbeidet med endringsprosessene. Dette er spesielt viktig i oppstarten av nye satsinger, og alle informantene trakk fram dette som en viktig faktor for å drive god ledelse i endringsprosesser. Det kan nok ligge mye i at nettopp åpenhet er så viktig for å skape motivasjon for endringen, men man får blant annet en klar forutsigbarhet som er viktig for oss mennesker, noe som også læreren intervjuet sa i intervjuet; *"God informasjon og åpenhet er viktig, slik at ting ikke kommer tredd nedover hodet på oss. Dette er ikke noe vi mennesker liker. Dersom man er godt forberedt er det også enklere å godta"*. I tillegg vil man tjene på å ta med personalet i planlegging og konsekvensutredning av endringen, for ifølge Riis og Ehrstedt (2013) vil man da utfordre personalet til å forholde seg til endringen, og man vil skape eierskap fordi de ser muligheten for påvirkning. Dette vil igjen føre til at man får den nødvendige innsikten i og overblikket over hva som skjer, og man vil kunne skape en aksept for endringene som skal skje (Skandsen m.fl., 2011).

Rektor trekker også frem at det er viktig at satsingene ikke blir trumpet gjennom på skolens vegne uten at skolen er med i prosessen, og at det må gjøres i fellesskap. Dersom dette blir gjort vil tilliten svekkes, og man ødelegger samarbeidet. Skoleeier fortalte selv om en satsing som ble avgjort og fastslått som endelig av skoleeier uten at det ble diskutert med andre. Dette ble mottatt både godt og mindre godt. Noen jublet over å få være med på satsingen, mens andre reagerte på prosessen, og var ikke like positiv. Dette understreker at åpenhet er veldig viktig dersom man skal kunne spille på samme lag og ha samme mål. Det er viktig at man tar slike store avgjørelser sammen, både for å skape tillit og samarbeid, som rektor var opptatt av. Hvis ikke vil man møte utfordringer, og det vil kunne oppstå gnisninger som ikke er bra for samarbeidet. I dette tilfellet der skoleeier selv fortalte om hendelsen uten at det ble tatt opp i intervjuet, vil det sette i gang en tankeprosess der man undrer over hvorfor denne avgjørelsen ble tatt. På den ene siden kan man tolke det som et positivt tegn at skoleeier er klar over at det som ble gjort ikke var den beste løsningen, og at man derfor vet hva som er det beste å gjøre i oppstarten av nye satsinger. På den andre siden kan det være et signal på at det kan være enklere med tilgivelse enn tillatelse, og at man bruker dette dersom man har mistanke om at tillatelsen og aksepten for det nye er vanskelig, og man ser at man vil møte motstand. Man kan tenke seg at dette er en hersketeknikk man lett kan falle for fristelsen å bruke som leder,

men som man helst skal unngå. Som leder har man mye makt, men det gjelder å ikke misbruke denne makten til sin egen fordel og for å unngå merarbeid.

Hvis vi ser tilbake på lærerens uttalelse om at informasjon og åpenhet er viktig, vil dette også påvirke graden av motivasjon for arbeidet, og man kan knytte det opp mot Atkinsons motivasjonsteori. Teorien bygger på motivasjon i prestasjonssituasjoner, der man har et ønske om å oppnå suksess og unngå nederlag. I en oppstartsfase av en satsing vil det være mye nytt for de involverte, noe som ofte kan skape både usikkerhet og skepsis. Samtidig vil mange kunne føle at endringen er ment som en kritikk av det som har blitt gjort før (Skandsen m.fl., 2011). Denne motstanden og tankegangen kan være et resultat av at man føler at det nye er skummelt, og at man dermed trekker seg litt tilbake i redsel for å mislykkes. Dette er en problemstilling man må stå ovenfor som leder, og som man må være klar over at eksisterer. Man må møte sine ansatte med forståelse for denne usikkerheten ovenfor det nye, og man må være tydelig og informativ i forhold til målene med satsingen, hvor man skal, hvordan man skal komme dit, hva det krever og forventes av de ansatte, og ikke minst at man jobber sammen mot disse målene som ett kollegium. Skandsen, Wærness og Lindvik (2011) understreker at det er retningen på hvor man skal som er viktig i utviklingsarbeid, og at det er den felles forståelsen av dette som er viktig for at man skal lykkes med å nå dit. Dette viser oss at det er viktig at man informerer de ansatte om arbeidet, om målene og at man er enige om hvor man vil. Likevel må man være forsiktig med å være dømmende og tro at noen ansatte velger å være i bakgrunnen på grunn av dette. Derfor må man som leder være forståelsesfull og man kan komme langt med å være en god menneskekjenner.

Røvik (2007) har jobbet mye med translasjonsteori i organisasjoner, og forklarer det med at man må omforme nye ideer og metoder og tilpasse det til sin egen organisasjon før man kan ta dem i bruk. Dette er høyst relevant for nasjonale satsinger, og i intervjuene kom det tydelig frem at dette var viktig både for ledelsen og lærerne. Rektor beskriver dette arbeidet som en prosess der *"(...) man ikke kan trekke ut ordrett, men bryte ned for å finne ut hva det betyr for skolen og hva man skal jobbe med"*. Han beskriver satsingene som gode, men at det som blir jobbet med må være på skolens premisser, og at man derfor må jobbe med det som gagnar skolen i positiv forstand. På denne skolen er det en egen utviklingsgruppe som har ansvaret for å kartlegge status på skolen og plukke ut essensen i satsingene, for deretter å velge ut hva man skal ha fokus på. Læreren beskriver i intervjuet denne prosessen som nødvendig for både motivasjon og nytteverdi. Hun mener at når satsingene kommer, er de ikke lagt opp slik at de passer til alle skoler, og at de derfor må gjennomgås og oversettes for at de skal fungere slik

de er ment til å fungere. Således kan det også være utfordringer å treffe alle på samme skole. Skolen jeg har tatt utgangspunkt i er en kombinert barne- og ungdomsskole. Dette kan by på utfordringer, spesielt om satsingene er ment for et trinn eller en gruppe elever, noe som også blir bekreftet av informantene. Her må man også ta noen valg før man starter arbeidet. Dersom man skal drive utviklingsarbeid i skolen er det en forutsetning at alle jobber sammen mot samme mål. Derfor kan det virke som om det er utfordrende med satsingsområder som ikke fanger alle, men som er ment for spesielle årstrinn. Da er det viktig at man er klar over dette i oppstartsfasen av satsingene, slik at man kan omgjøre satsingen til å omhandle alle klassetrinn, og at alle i kollegiet blir engasjert i arbeidet. I arbeidet med nasjonale satsinger er det rektor som er ansvarlig for gjennomføringen av arbeidet. Derfor vil det også være rektors ansvar å oversette satsingene som kommer slik at de vil bli et best mulig verktøy man kan bruke i det videre arbeidet.

4.2 Organisering av arbeidet

Som nevnt over er skolen organisert med en utviklingsgruppe som er satt sammen av lærere med en egen ressurs til å drive med utviklingsarbeid. Denne gruppen har en del ansvar for gjennomføringen av blant annet arbeidet med satsingene. Da har rektor delegert en del av sitt ansvar for denne gjennomføringen, som Skandsen, Wærness og Lindvik (2011) beskriver som en distribuert form for ledelse. Dette beskriver rektor som en vellykket form for organisering, der man blant annet unngår at arbeidet stopper opp dersom han er opptatt. Dette viser at en distribuert form for ledelse vil gjøre ledelsen av utviklingsarbeid lettere for rektor. Rektor var også tydelig på at dette ikke var en hvilepute, men at det ofte dukket opp andre oppgaver eller møter man ble pålagt av sin sjef som han måtte møte på, slik at han kunne bli mye borte i den tiden som er avsatt til arbeidet med satsingene. I disse tilfellene vil utviklingsgruppa kunne ta ansvar for at arbeidet blir gjennomført, og man vil klare å opprettholde både motivasjon og fremdrift innenfor dette arbeidet, slik også Stenshorne (2015) skriver. Samtidig vil rektor slippe en del organisatorisk arbeid som vil gi bedre tid til andre oppgaver, og man vil slippe å få dårlig samvittighet dersom man blir forhindret i å delta på arbeidet. Likevel bør man som leder være tilstede i utviklingsarbeid når man kan, noe rektor i intervjuet var helt klar på var målsettingen. For det viser seg at en leder som engasjerer seg og deltar i arbeidet vil dra med seg sine ansatte, slik at motivasjonen og engasjementet øker. Det er viktig å huske at den formelle ledelsen har en sentral rolle, og at den enkelte leders egenskaper har betydning for å lykkes (Skandsen m.fl., 2011).

På denne skolen var utviklingsarbeidet satt av i fellestid noen dager i uken. Ifølge Irgens (2010) kan det oppstå et spenningsforhold mellom drift og utvikling, og Emstad (2014) beskrev dette som et problem dersom lærerne føler at den vanlige driften svekkes fordi alle fellesmøter brukes på utviklingsarbeid. Dette fikk jeg bekreftet i intervjuet med læreren, som mente at utviklingsarbeidet ofte kunne føles som noe man drev med på siden av jobben. En av grunnene til dette kan være at arbeidet vil bli sidestilt med praksisen til lærerne, og at man derfor ikke klarer å se nytteverdien med arbeidet. Selv om fellestida var delt i både drift og utvikling tyder det på at synet på utvikling og drift ofte kunne være at det er to forskjellige ting. Irgens (2010) sitt utviklingshjul beskriver de ulike rommene ved drift og utvikling både individuelt og kollektivt. Dette hjulet viser at man må jobbe i alle fire rommene for at organisasjonens utvikling skal rulle videre, og dette er noe man kanskje bør tenke gjennom når man har fellestid med drift og utvikling. Dersom man kun fokuserer på rommene for kollektiv utvikling og kollektive driftsoppgaver, kan dette være med på å understreke problemet med at man ikke får knyttet utviklingsarbeidet opp mot egen praksis. Dette tyder på at fellestiden som er avsatt til både utviklingsarbeid og drift er viktig for å drive det kollektive arbeidet og samarbeidet, men at man må være forsiktig med kun å fokusere på det kollektive arbeidet i fellestida fordi det ofte kan føles som at man sidestiller det kollektive og det individuelle. Det vil si at skillet mellom drift og utvikling ofte kan bli for stort fordi man ikke knytter utviklingsarbeidet opp mot den daglige driften, og skillet mellom kollektivt og individuelt arbeid ofte kan bli for stort fordi man ser på det individuelle arbeidet og det kollektive arbeidet som to forskjellige ting. Likevel er arbeidet med utviklingsarbeid viktig, enten det er individuelt eller kollektivt, og skoleeier mente at *"det viktigste med å få til utviklingsarbeid er å sette av tid og at tiden skjermes. Målene må synliggjøres til personalet. Da må man selge inn et budskap til lærerne. Noe som ikke kommer i tillegg til, men som lærerne kan knytte opp mot sin egen praksis"*. Det er derfor viktig at arbeidet med utvikling må kunne knyttes opp mot egen praksis dersom det skal fungere på best mulig måte, og Irgens modell viser oss at man må jobbe i alle de fire rommene dersom skolen skal kunne utvikle seg videre.

4.3 Veien videre

I gjennomføringer av ulike nasjonale satsinger vil man alltid møte utfordringer og hindringer. Kanskje vil arbeidet stoppe opp før man finner veien videre. I denne delen av prosessen mener Arntsen og Fiksdahl (2012) det er viktig med en aktiv og god skoleeier. De beskriver

en aktiv og god skoleeier som både pådriver og motivator, samtidig som at man skal stille krav. I intervjuet med skoleeier er det tydelig at hun er klar over sin rolle, og mener at dersom skoleeier mister drivkraften og slipper taket i gjennomføringen, vil man tape. Det er også viktig at man må være tilstede dersom man skal kunne være denne pådriveren, og man må kjenne skolen og prosjektene (Skandsen m.fl., 2011). Skoleeier sier at *"(...) jeg klarer ikke å vite hva som skjer i klasserommet og om det skjer praksisendringer dersom jeg ikke snakker med de som gjør det, altså lærerne"*. En ting man kan tenke seg til i denne situasjonen er forskjellen på den nærheten man kan få med lærerne dersom man er skoleeier i en liten kommune med få skoler, kontra en stor kommune der man har mange skoler å forholde seg til. Antall lærere i en kommune vil være svært varierende, og man kan derfor tenke seg til at skoleeiers direkte kontakt med lærerne også vil være veldig varierende fra kommune til kommune. I intervjuet med skoleeier fortalte hun at kontakten med lærerne var ganske nær ettersom hun er skoleeier i en ganske liten kommune. Dette ble beskrevet som både en stor fordel, men også en stor sårbarhet. Man har da muligheten til å snakke direkte med lærerne uten at alt må gå gjennom rektor, men samtidig kan man tenke seg at det vil bli en sårbarhet på den måten at man skaper en forventning om at man alltid stiller opp selv om det ikke er noe man verken er pålagt eller nødt til. Da kan det fort virke skuffende på lærerne dersom skoleeier ikke stiller opp fordi man forventer at dette er normen. Man kan også skade det profesjonelle hierarkiet som bør være tilstede for at systemet skal fungere. Uansett må man som skoleeier ha et samarbeid med skolen, enten det er gjennom rektor eller om man er fysisk tilstede på skolen, for å kunne kjenne til skolens satsingsområder. Da kan man være den pådriveren man skal være, og man kan stille de kravene man skal for at skolen skal kunne drive utvikling.

Arbeidet med endringsprosesser skjer over lang tid. I intervjuet med rektor var han tydelig på at man ikke kunne vente resultater over natta, men at det er viktig å huske at det er et langsiktig arbeid. Skandsen, Wærness og Lindvik (2011) deler inn endringsprosesser i tre faser. Den første fasen, initiering, er det stadiet der man avgjør om man ønsker å utvikle en ny praksis, og hva det nye skal bestå i. Herunder ligger det mye arbeid før man setter i gang arbeidet med gjennomføringen av selve endringen. Denne fasen kan kobles blant annet til valget av satsingsområde og translasjonen av satsingen. I denne prosessen er det mange vurderinger som skal tas, og alle informantene nevnte at det er viktig at man bruker god tid på denne fasen av endringsprosessen, og at man må være sammen om de avgjørelser som blir tatt.

Den andre fasen, implementering er det stadiet der man tar i bruk ideene og prøver de ut. Når en skole har valgt et satsingsområde man skal jobbe med, vil implementeringen starte. Tidligere i kapitlet ble det redegjort og diskutert hvordan organiseringen av gjennomføringen kan foregå, noe som er knyttet til denne fasen. Denne delen av arbeidet vil ta mange år, og alle informantene mente at dette ofte kunne være et svakt punkt i endringsprosessen. Dersom man mister motivasjonen og framdriften i arbeidet, vil man ikke komme lengre, og det vil stoppe opp. Men hvis man derimot holder trykket oppe og har konstant fokus på satsingsområdet, vil man komme til den siste fasen av endringsprosessen, institusjonalisering. Da vil ikke arbeidet bli sett på som noe nytt, men som en del av en etablert praksis der man gjentatt de nye handlingene så mange ganger at de anses som regelmessige, og man har endret sin praksis. Man kan tenke seg at en endring er ny i starten av arbeidet, og når det man gjør ikke lengre føles nytt, vil man ha gjennomført en endringsprosess. Alle informantene var klar over at arbeidet med endringsprosesser tar tid, men at motivasjonen og engasjementet for satsingsområdet ofte kan være vanskelig å opprettholde. Dette vil igjen gjøre at det er vanskelig å få endringen ferdig implementert til en ny praksis, og dermed kan man si at arbeidet virker bortkastet. Derfor er det viktig med en leder som klarer å holde engasjementet og motivasjonen oppe hos lærerne over tid, slik at man ikke mister fremdriften i arbeidet. Da er det også viktig at lederen vet at dette arbeidet tar tid, og her mener Skandsen, Wærness og Lindvik (2011) at det er større sjanser for å lykkes med endringene i en organisasjon dersom både lederen og medarbeiderne forstår disse ulike fasene.

5.0 Avslutning

I denne oppgaven har jeg redegjort for ledelse av endringsprosesser med et spesielt fokus på nasjonale satsinger. Gjennom både intervju og teorilesing har jeg lært mye om dette temaet, og jeg har kommet nærmere et svar på problemstillingen min ”*Hvilke faktorer er viktige for god ledelse av endringsprosesser, og hvilken betydning har disse for gjennomføringen av nasjonale satsinger?*” Men det finnes nok ikke bare ett svar på spørsmålet. Skal man drive god ledelse av endringsprosesser er det mange faktorer som skal være på plass. Likevel føler jeg at jeg har funnet noen viktige elementer gjennom å ha jobbet med denne oppgaven, og jeg har lært mye om god ledelse gjennom denne prosessen. Ettersom oppgaven ikke gir et fasitsvar på problemstillingen, kan man ikke kalle dette en konklusjon, men et sammendrag av de viktigste poengene i oppgaven.

Det kommer stadig nye satsinger fra myndighetene, og presset om utvikling blir større og større. Skal man klare å henge med på endringene i samfunnet må man også endre organisasjonen. Men endringer er skummelt, det er det ingen tvil om. Å fortsette med det man alltid har gjort er trygt og sikkert. I oppstarten av en ny satsing vil man ha mange spørsmål, og da er det viktig med åpenhet, et ord som har hatt stort fokus i denne oppgaven. Åpenhet er viktig i endringsprosesser, og det vil nok også ha stor påvirkning på hvordan man gjennomfører satsingen. Når man skal velge hvilke områder man skal satse på, er det viktig med både åpenhet og kommunikasjon, og det er viktig at avgjørelsen blir gjort i fellesskap. Da er det viktig at alles stemmer blir hørt, og at man tar hensyn til alles meninger. Da oppnår man tillit, man skaper et samarbeid, og man får et felles mål for endringen. En forutsetning for å lykkes er at alle i organisasjonen jobber mot dette målet. Samtidig er det viktig å forstå at endringer er nytt, og at man ofte synes det nye er litt skummelt. Da er det også viktig at man som leder kommer med informasjon til sine ansatte slik at man får en forutsigbarhet, noe som fører til trygghet og større aksept for endringen.

I endringsprosesser kommer man ingen vei dersom man ikke er motivert for arbeidet, og som leder av arbeidet med endringsprosesser kan det være vanskelig å opprettholde denne motivasjonen. For det første krever det at skoleeier på toppen må være en pådriver. Deretter må rektor skape motivasjon hos lærerne for at arbeidet skal ha fremdrift. Da er det viktig at både skoleeier og rektor er synlige og deltagende i utviklingsarbeidet, selv om man kan velge å delegerer mye av organiseringen av arbeidet. Dette viser seg å smitte over på lærerne, og det gir en større motivasjon og et større engasjement for arbeidet. Samtidig viser det seg at å se nytteverdien i endringen er viktig for den indre motivasjonen til arbeidet. Man må kunne knytte arbeidet opp mot egen praksis, og man bør ikke skille for mye på drift og utvikling, men finne en mellomting der man bruker daglige driftssituasjoner i utviklingen, slik at utviklingstiltakene igjen kan bli en del av driften. Dette bringer oss inn på at skolen må tilpasse satsingene slik at de passer inn i skolens mål og visjoner, og på denne måten vil man få en lokal tilpasset versjon som vil fungere som et verktøy i det videre arbeidet.

Når man driver utviklingsarbeid må man ta tiden til hjelp. Endringer skjer ikke over natten, og man må være tålmodig. Det vil innebære slitsomme tider, man vil kanskje bli oppgitt og lei, men dersom man skal kunne gjennomføre hele endringsprosessen er man nødt til å ha fokus på den nye endringen hele tiden, og gjennomføre den helt til man ikke ser på det som noe nytt, men et arbeid man gjør automatisk. Da har man klart å endre praksisen, og

endringsprosessen er over. Men dette krever mye arbeid og stadig fokus, og ikke minst tålmodighet.

Endringsarbeid er en stor og viktig del av en leders rolle i en organisasjon, også i skolen. Skal man følge med utviklingen som skjer i samfunnet er man nødt til å endre den daglige praksisen. Det er mye man skal huske for å drive god ledelse i endringsprosesser, og gjennom denne oppgaven er det blitt belyst en del viktige faktorer, som hovedsakelig er pekt ut fra informantene, altså de som jobber med endringsprosesser til daglig. God ledelse er viktig i endringsarbeid, og man må alltid ha fokus på utvikling. Man skal alltid søke etter å bli litt bedre.

6.0 Litteraturliste

6.1 Trykte kilder

- Arntsen, L., & Fiksdahl, G. H. (2012). Malvik kommune som skoleeier og kvalitetsutvikler. I J. S. Jøsendal, G. Langfeldt, & K. Roald (Red.), *Skoleeier som kvalitetsutvikler: Hvordan kommuner og fylkeskommuner skaper gode læringsresultater* (s. 157-170). Oslo: Kommuneforlaget.
- Ballangrud, B. B. (2015). "Yes! Nå funka det...". I H. Bjørnsrud (Red.), *Skolebasert kompetanseutvikling: Organisasjonslæring for delingskultur* (s. 43-62). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Emstad, A. B. (2014). Ledelse av samspillprosesser i skoleutvikling. I M. B. Postholm (Red.), *Ledelse og læring i skolen* (s. 23-43). Oslo: Universitetsforlaget.
- Grøterud, M., & Nilsen, B. S. (2001). *Ledelse av skoler i utvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Irgens, E. J. (2010). Rom for arbeid: Lederen som konstruktør av den gode skolen. I R. A. Andreassen, E. Irgens, & E. M. Skaalvik (Red.), *Kompetent skoleledelse* (ss. 125-146). Trondheim: Tapir.
- Postholm, M. B., & Jacobsen, D. I. (2011). *Læreren med forskerblick*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Riis, P., & Ehrstedt, L. (2013). *Skoleledelse i praksis*. Oslo: PEDLEX Norsk Skoleinformasjon.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2013). *Skolen som læringsarena* (2. utgave. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Skandsen, T., Wærness, J. I., & Lindvik, Y. (2011). *Entusiasme for endring*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Stenshorne, E. (2015). Ledelse er ledelse og skoler er skoler? I H. Bjørnsrud (Red.), *Skolebasert kompetanseutvikling: Organisasjonslæring for delingslæring* (ss. 63-82). Oslo: Gyldendal Akademisk.

6.2 Elektroniske kilder

- Furumo, T. (2011). *Ledelse i en lærende skole: Hvilke erfaringer har skoleleder med ledelse av lærernes læring?*. (Mastergradsavhandling, NTNU), Hentet fra http://www.ntnu.no/documents/1021451972/1267794402/furumo_2011.pdf/8d7918e6-2992-424b-b4a1-8760756211e7

Vedlegg 1: Intervjuguider

Intervju lærer

- Hva synes du generelt om nasjonale satsinger?
- Hvordan organiseres arbeidet med nasjonale satsinger?
- Når skolen skal starte på nye satsinger – hvordan blir det jobbet med translasjon?
- Hvordan blir arbeidet med satsingene vektlagt?
- Tenk tilbake på en satsing du følte fungerte bra – hva var det som gjorde at det fungerte?

Intervju rektor

- Hva synes du generelt om nasjonale satsinger?
- Hvordan settes arbeidet i gang med nye satsinger? Hvem setter i gang dette arbeidet?
- Når skolen skal starte på nye satsinger – hvordan blir det jobbet med translasjon?
- På hvilken måte føler du arbeidet blir mottatt av lærerne?
- På hvilken måte blir de ansatte involvert i arbeidet?
- Hva tror du er viktige faktorer for å lykkes med satsingene?
- Hvordan fungerer rapporteringen av satsingene? Hvordan stiller du deg til viktigheten av dette i forhold til tidsbruk?

Intervju skoleeier

- Hva synes du generelt om nasjonale satsinger?
- Hvordan settes arbeidet i gang med nye satsinger?
- Hva er din oppgave og ditt ansvar rundt satsingene?
- Noen satsinger kan skoleeier bestemme – hvordan blir dette gjort? Fortell gjerne kort om denne prosessen
- I hvor stor grad er du engasjert i organiseringen av arbeidet på skolen(e)?
- I hvilken grad følger du opp arbeidet underveis i gjennomføringsprosessen?
- Hvordan fungerer rapporteringen av satsingene? Hvordan stiller du deg til viktigheten av dette i forhold til tidsbruk?

Opplasting av samtykkeskjema

Opplasting samtykkeskjema

Last opp pdf.-filen her. Maks én fil.

BESVARELSE

Filopplasting

Filnavn	5225992_cand-5744838_5224941
Filtype	pdf
Filstørrelse	66.221 KB
Opplastingstid	27.05.2016 15:00:46



Neste side
Besvarelse
vedlagt



SAMTYKKE TIL BRUK AV PROSJEKT, KANDIDAT-, BACHELOR- OG MASTEROPPGAVER

Forfatter(e): Lars Emil Haugen

Norsk tittel: Ledelse av endringsprosesser i skolen
– med fokus på gjennomføring av nasjonale satsinger

Engelsk tittel: Management of change processes in the school system
– focusing on implementing national initiatives

Studieprogram: Grunnskolelærerutdanning 5-10. trinn

Emnekode og navn: GLU 360 Pedagogikk og elevkunnskap, bacheloroppgave

Vi/jeg samtykker i at oppgaven kan publiseres på internett i fulltekst i Brage, Nords' åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: 30.05.16

Dato: 27.05.16

Lars Emil Haugen

underskrift

