



MASTEROPPGÅVE

Organisasjon og leiing,
masterstudium – helse- og sosialleiing og utdanningsleiing

Lille speil på veggen der...

- Ein analyse av identiteten på to vidaregåande skular i Sogn og Fjordane

av

Bjørn Inge Solheim



Masteroppgåve

Boks 133, 6851 SOGNDAL, 57 67 60 00, fax: 57 67 61 00 – post@hisf.no – www.hisf.no

Masteroppgåve i: Utdanningsleing

Tittel: Lille speil på veggen der...
Ein analyse av identiteten på to vidaregåande skular
i Sogn og Fjordane

Engelsk tittel: An analysis of school identity at two Upper Secondary Schools in
the county of Sogn og Fjordane.

Forfattar: Bjørn Inge Solheim

Emnekode og emnenamn:

Kandidatnummer:

Publisering i institusjonelt arkiv, HSF Biblioteket (set
kryss):

Dato for innlevering:

JA Nei

15.08.2008

Eventuell
prosjekttilknytning
ved HSF

Emneord:

Identitetsbygging
Firda og Hafstad vidaregåande skule
Omdøme
Kultur
Karakterar
Gruppeintervju

Tittel: Identitetsbygging på to vidaregåande skular i Sogn og Fjordane

Samandrag: Oppgåva er eit avsluttande arbeidskrav på *Masterstudiet i organisasjon og leiing* ved høgskulen i Sogn og Fjordane. I følgje studieplanen har masteroppgåva desse læringsmåla:

- bruke vitenskaplege metodar på ei bruksretta problemstilling
- avgrense og operasjonalisere ei komplisert problemstilling
- arbeidet med empiriske data frå organisasjons- og arbeidsliv
- presentere empiriske data eller analytiske resonnement på ein samanhengande måte
- analysere empiriske data gjennom relevant teori.

Bakgrunnen for val av problemstillinga er at eg gjennom arbeid i vidaregåande skule har registrert at det er ulik grad av stoltheit og identitet knytt til det å vere tilsett på skulen.

I oppgåva gjer eg først greie for kva teoretisk forankring eg har valt. For meg har det vore naturleg å legge tyngda av refleksjonane rundt verdiar og visjonar. Med desse nøkkelorda i botnen har eg bygd vidare resonnement til syn på konkurranse, mediabruk, samarbeid og forhold til omverda, for å nemne noko. Eg ser også på kva samspel det er mellom identitet, omdøme og kultur.

Eg har valt å samle inn empiri ved kvalitative intervju mellom leiarar, lærarar og elevar på Hafstad vidaregåande skule i Førde og Firda vidaregåande skule i Gloppen.

Materialet blir analysert kvalitativt, men funna er også omarbeidd slik at dei lèt seg teste kvantitativt. Undervegs i analysearbeidet har det også dukka opp behov for å teste nokre konkrete funn med tilgjengeleg statistikk.

Analysen viser at det er signifikant skilnad i identitetskjenning på dei to skulane. Både leiarar, lærarar og elevar på Firda gjev uttrykk for at dei kjenner seg meir i eitt med skulen. Særleg elevane på skulen tykkjer visjonen "Firda – meir enn ein skule" er svært dekkande. Hafstad-elevane er meir nøytrale i forhold til visjonen sin. Lærarane og leiarane på Hafstad gjev ved fleire høve signal om at dei er prega av ein skule med høg gjennomsnittsalder. Dette er ein av forklaringane dei gjev på at skulen har vore lite utviklingsorientert. I svara frå elevane på Hafstad er det eit gjennomgåande tema at skulen ikkje tar like godt vare på programområdet service og samferdsle. Svara frå Hafstad er også prega av at det er ein samanslegen skule, og ein djuptgripande personalstrid på byrjinga av 2000-talet heng litt igjen enno. Fleire av lærarrespondentane på Hafstad gjev også uttrykk for at den viktigaste identitetsbygginga skjer i det daglege gjeremålet i klasserommet. Dette er også viktig for Firda-lærarane, men dei peikar i lag med leiarane og elevane på fleire arrangement som dei meiner samlar skulen. Respondentane på Hafstad kan ikkje vise til liknande arrangement i like stor grad. Karakternivået har også blitt eit tungt element i rapporten. Eg presenterer talmateriale som viser at det blir gjeve høgare standpunktkarakterar på Hafstad enn på Firda. Når Det gjeld eksamenskarakterar, er situasjonen motsett.

Title: **An analysis of school identity at two Upper Secondary Schools in the county of Sogn og Fjordane.**

Abstract: This paper is required at the study of Master in Organization and Management at Sogn og Fjordane University College (HSF), a medium sized, modern institution of higher education in Norway. According to the curriculum, the aim of the assignment is:

- To use scientific methods to approach a practical problem
- To delimit and perform an operation on a complicated approach
- To work with empiric data from organizations and daily work
- To present empiric data or analytic argumentation in a continuous way
- To analyze empiric data through relevant theory

The approach is: Is there any difference in school identity between Firda Upper Secondary School and Hafstad Upper Secondary School. If so, how does school identity differ? The second question is: What explains this possible difference, and what challenges face the management when it comes to building identity.

The reason why I chose this approach to the problem is that I, through my work at upper secondary school, have noticed that the identity and pride of the school is, to some extent, connected to be employee at different schools.

In the paper I first explain my theoretical basis. Naturally to me, I first of all reflected on values and vision. With these keywords as basis, I have built further arguments to how one looks at competition, the use of media, collaboration and relationship to the community outside school, to mention something. I also study the connection between identity, public opinion, and culture.

I chose to collect empiricism by qualitative interviews of administrative personnel, teachers, and students at Hafstad Upper Secondary School in Førde Municipality, and at Firda Upper Secondary School at Sandane, the center of the Municipality of Gloppen. Førde (11.000 inhabitants) is the second largest town in the County of Sogn og Fjordane. Gloppen has about 6.000 inhabitants. There is about one hour's drive between Førde and Sandane.

The material is qualitatively analyzed, but the findings have also been worked with so that they can be tested quantitatively. During the analyzing process the material a need to test some concrete discoveries with accessible statistics emerged.

The analysis shows that there is a significant difference in the feeling of identity between the two schools. Both administrative personnel, teachers, and students at Firda say that they identify themselves with their school. Especially the students at school think the vision "Firda - more than a school" is very adequate. The students at Hafstad are more neutral in their relation to their vision. The administrative personnel and teachers at Hafstad often signalize that they are marked with a school of high average age. This is one of the explanations that they give why the school has not worked enough to develop itself. What the students at Hafstad also say is that the school does not care enough about the program Service and Travel. The answers from Hafstad are also characterized by the fact that it is a comprehensive school and a personnel conflict at the beginning of 2000 is still visible. Several of the teacher representatives give their opinion that the most important identity building is in the daily work in the classroom. This is also important to the teachers at Firda, but together with the students and administration they raise an important point that several arrangements at school are very important to make school one unity. The respondents at Hafstad do not, to the same extent, report similar arrangements. The level of grading is also highly stressed in the report. I present figures that show that the average grade standing is higher at Hafstad than at Firda. The situation is opposite when it comes to the exam grades.

forord

Etter å ha undervist på to ulike vidaregåande skular i Sogn og Fjordane, meiner eg å registrere at dei er ulike i forhold til korleis tilsette og elevar omtalar og stiller seg til skulen sin. På dette tidspunktet kan eg ikkje med noko anna enn ei magekjensle seie at elevar og lærarar på den eine skulen identifiserer seg med skulen på ein annan måte enn på den andre. Denne masteroppgåva skal prøve å finne svar om dette er rett og kanskje også sjå på kva det er som gjer det.

Dersom eg i tillegg legg til at min journalist- og informasjonsbakgrunn har opna auga for kor viktig det er for ein organisasjon å ha eit godt omdøme, skulle det personlege utgangspunktet for val av tema vere avklart.

Som eg vil vise i oppgåva, er det nøye samanheng mellom omdøme og identitet. Omdøme blir brukt om det synet folk utanfor har på organisasjonen. Eg meiner det er opplagt at dersom medlemmer av ein organisasjon i alle samanhengar viser ei stoltheit og entusiasme for organisasjonen sin, vil dette lette arbeidet med å bygge omdøme i den retninga ein ynskjer.

På bakgrunn av dette, og det faktum at oppgåva er skriva i samband med masterstudiet i organisasjon og leiing ved Høgskulen i Sogn og Fjordane, er difor dei leiarfaglege utfordringane i samband med identitetsbygging, sentrale i oppgåva. Alt litteratursøk før eg for alvor tok til på oppgåva, fortalde meg også at dette var eit område det var forska lite på.

Etter samtalar med førelesarar, vegleiarar, medstudentar og vener, skjønnte eg også at temavalet hadde brei interesse. Fagpersonar stadfesta at identitet inn mot skuleverket var eit upløgd område. For meg blei dette ein inspirasjon i seg sjølv

Sjølv om dette truleg er det første du les, var desse linjene det siste eg skreiv. Når eg no ser meg tilbake, slår det meg kor mykje eg har lært. I entusiasmen eg no er midt oppi, meiner eg at temaet eg har jobba med no i to år, er det viktigaste for ein leiar å bruke tida si på. Sjølv om eg har skriva om to namngjevne skular i Sogn og Fjordane, meiner eg tankegodset eg presenterer kan brukast i alle samanhengar. Temaet er universelt på den måten at det grip inn i så mange sider ved det å vere leiar. Uansett kva leiarjobb eg vil kome borti, trur eg at eg kjem til å takke meg sjølv for at eg brukte to år av livet mitt på dette arbeidet.

Avslutningsvis vil eg takke rettleiaren min, Jan Olav Fretland for konstruktive innspel undervegs. Hans entusiasme rundt val av problemstillinga mi, har inspirert meg i arbeidet. Ei takk også til Knut Roald som gav meg mange nyttige innspel på kva litteratur som kunne vere relevant. Astrid Øydvin var også rettleiaren min i ei tidleg fase i oppgåva. Utan 27 respondentar hadde eg heller ikkje hatt det grunnlaget eg trengde for å få gjort denne undersøkinga. Tusen takk til dykk! Utrekning og filtrering av gjennomsnittskaraktarar kravde avansert formelbruk i pivottabellar. Til dette arbeidet fekk eg hjelp av Ole Marius Gloppestad. At eit masterstudium på deltid krev uavgrensa omsyn, har familien min merka. Ei stor takk går difor til Svanhild. Eg har også jamleg fått høyre frå dei tre borna: ”Kor mange sider har du igjen no, pappa?” Forundringa var stor då eg mot slutten av prosessen måtte svare: ”No er eg i ferd med å stryke vekk sider.” Då slår Herman på fire og eit halvt fast med ei oppgitt stemme: ”eg skal jaffal ikkje jobbe med oppgåve når eg blir stor!

Eg kjenner meg no som ei gravid kvinne på overtid. Eg lengtar etter å få babyen min ut. Svangerskapet starta med eit lite frø som blei sådd. Det byrja å vekse, og eg kjende på meg kva dette kunne bli. Babyen byrja å få armar og bein. Den velta seg rundt og hikka. Ein dag stod den på hovudet. Den neste visste eg ikkje kva som var opp eller ned. Sjølv sagt er eg spent på kva familie og vener vil seie. For det er ikkje før babyen kjem ut, den byrjar på livet. Ute blant folket. Dei skal lære den å kjenne. Som alle audmjuke mødrer seier: Det er ikkje nøye med om det blir gut eller jente, berre det blir velskapt. Så blir det mi store oppgåve å forme identiteten.



*If you take care of
the inside,
the inside will take care of
the outside.*

- Harold Burson -
- grunnleggjar av Burson-Marsteller - største kommunikasjonsbyrået i verda

Innhald

1. Innleiing.....	1
1.1. Problemstillinga.....	2
1.2. Oppbygging av oppgåva	3
2. Teori.....	4
2.1. Kva betyr identitet?	4
2.2. Treng ein skule å ha identitet?	4
2.3. Organisasjonskultur, identitet og omdøme	6
2.4. Er visjonar og verdiar viktige?	9
2.5. Drivkrefter	11
2.6. Administrasjon versus leiing	14
2.7. Kva blir så leiaren si oppgåve?.....	15
2.7.1. Dobbel- og enkelkretslæring	15
2.7.2. Fire dimensjonar	16
Verdiar	17
Strukturar	18
Relasjonar	18
Omgjevnader	19
2.8. Alternative tilnærmingar	20
3. Metode.....	22
3.1. Val av metode.....	22
3.1.1. Einingar og nivå	22
3.1.2. Tilsette.....	23
3.1.3. Elevar	24
3.2. Metodetriangulering.....	26
3.2.1. Analyse av karakterar	26
3.2.2. Kvantifisering av kvalitative data.....	27
3.3. Utval	27
3.3.1. Tilsette	27
3.3.2. Elevar.....	30
3.4. Utarbeiding av intervjuguide	31
3.4.1. Kva skal eg spørje om – og korleis?	31
3.4.2. Struktur.....	32
3.4.3. Personlege føresetnader.....	34
3.5. Intervjusituasjonen	35
3.6. Frå tale til tekst	37
3.7. Validitet, reliabilitet og etikk.....	39
3.7.1. Anonymisering	40
3.7.2. Å forske på eigen organisasjon	41
3.8. Formalitetar	43
3.8.1. Tilsette.....	43
3.8.2. Elevane	44

4. Analyse.....	45
4.1. Analyse av leiarar på begge skulane.....	45
4.2. Analyse av lærarane på begge skulane	67
4.3. Analyse av elevane på begge skulane.....	86
5. Kvantitative analysar - metodetriangulering.....	97
5.1. Oppteljing av positive – nøytrale og negative svar	97
5.2. 50 000 karakterar - skilnad i standpunktkarakterar	98
5.2.1. Korleis kan dette påverke identiteten?	100
5.3. Tilsette sin elev og lærarbakgrunn	101
5.4. Telefonkatalogen	101
5.5. Elevane sin bakgrunn.....	102
6. Oppsummering	103
7. Veggen vidare.....	107
8. Epilog -	
Ein levande identitet - eller lenge leve identiteten	109
Litteraturliste	112
Figurliste.....	115
Tabelliste	115
Diagramliste	115
Vedleggliste.....	116
Vedlegg.....	117

1. Innleiing

Identitetsbygging har tradisjonelt ikkje fått stor merksemd i skuleverket. Dersom vi koplar det opp mot omdøme, som ein kan seie er ein meir utoverretta aktivitet, bør det vekke interesse for skuleleiarar som ynskjer å bygge ein skule for framtida. Ser vi på næringslivet, er det å ha eit godt omdøme blitt eit viktig konkurransefortrinn i ein fri marknad der god tilgang på informasjon gjer produkt og prisar meir og meir like og vanskeleg å skilje. Sjølv om konkurransesituasjonen ikkje er så styrande for leiingsoppgåvene på ein skule, meiner eg det er fleire ting som tilseier at også ein skule bør jobbe med identitetsbygging. Arild Wæraas innleier i sin artikkel Merkevarebygging i Offentlig sektor, Utfordringer og muligheter med:

”Corporate branding” eller merkevarebygging på organisasjonsnivå, ser ut til å ha blitt stadig mer utbredt i offentlig sektor. Det handler om å bygge opp bestemte inntrykk i omgivelsene gjennom styring av organisasjonsverdier og identitet.” (Wæraas, 2005; 96)

Svært forenkla kan vi seie at ein identitet kan vekse fram på to måtar. Den eine er ein tilfeldig prosess der identiteten veks fram utan at det ligg noka strategisk tenking bak. Den andre er ein styrt prosess der leiinga ved skulen styrer utviklinga i ei bestemt retning. Det er denne siste som er temaet for denne oppgåva.

Marknadsføring av dei vidaregåande skulane har tradisjonelt vore halde på eit svært sakleg og informativt nivå. Ein av grunnane til dette er at skulane har same eigar. Fylkeskommunen har vore meir oppteken av å få til samarbeid mellom skulane (Fylkesutval for opplæring sak 26 og 27/04).

”Det er i Sogn og Fjordane ein føresetnad at det skal oppretthaldast eit desentralisert opplæringstilbod. Ved å satse på fritt skuleval kan ein kome i skade for å opne for ei framtid der utviklinga går mot såkalla a- og b-skular. Enkelte fylke har erfart at elevane vert trekte mot nokre få skular, som slik vert ”vinnarar” i konkurransen, og får godt motiverte elevar.” (Inntak av elevar i Sogn og Fjordane Fylkeskommune, Høyringsnotat 24.10.2004)

Det er og kjent at fylkeskommunen har hatt planar om å redusere tal vidaregåande skular i fylket.

”For dei minste skulane sitt vedkomande vurderer fylkesrådmannen situasjonen slik at ein nærmar seg ei nedre grense for omfanget av tilbod og tal elevar som vert kravd for å oppretthalde eit kvalitativt godt opplæringstilbod.” (Fylkesutval for opplæring sak 26/04).

Dette vekkjer konkurranseinstinkt til rektorar og bygdesamfunn. Ein vidaregåande skule er ein betydeleg institusjon i desse bygdene. Spesielt i Gloppen må Firda reknast som ein av dei store arbeidsplassane i kommunen. Svært mykje står på spel om skulen skulle forsvinne. Med ujamne mellomrom flyttar og justerer også fylkeskommunen studieprogram for å tilpasse tilbodet etter etterspurnaden. I ulik grad går kvar enkelt skule aktivt ut og kjempar for sine tilbod. Eg har ei

magekjensle for at nokre berre sit på gjerdet og tar imot det dei får, medan andre er aktive og prøvar å påverke gjennom dei kanalane dei har.

Profilering, omdøme og identitetsbygging blir difor eit viktig verktøy for å styrke og stadfeste grunnlaget for vidare eksistens. I motsetnad til tradisjonell marknadsføring, der tilbydaren ynskjer å kommunisere det fortreftelege ved produktet eller tenestene, vil profilering og identitetsbygging av produkta (elevane) sjølv formidle dei gode historiene. Det er altså elevane og dei tilsette som blir dei fremste marknadsførarane av skulen. Korleis skal ein få til det? Det er i denne utfordringa grunngevinga for val av problemstilling ligg.

Det var ikkje så veldig overraskande å ikkje finne mykje teori om identitetsbygging i vidaregåande skule. Til det er fagfeltet knytt spesielt til skuleverket lite forska på. Derimot er identitet i ein breiare samanheng noko som organisasjonsforskarar har vore opptekne av i lang tid. Utfordringa med oppgåva har difor vore å prøve og dra kunnskapen frå næringslivet over på ein ny arena. Før ein kan gjere det, må ein ha klart føre seg ulikskapane mellom skulen og næringslivet. I forhold til å bygge identitet må ein sjå det opp mot det som er målsetjinga til organisasjonen. Dette kan vere svært ulike for ei bedrift og ein skule. Det som derimot er felles er at dei har nokre mål som alle i organisasjonen skal jobbe fram mot. Då er det viktig at alle går i takt og ikkje minst at dei veit kor dei skal. Å bygge denne fellesskapskjensla, skape entusiasme og tru rundt målet er difor ei oppgåve som alle leiarar må arbeide med. Om målet er økonomisk vekst eller ”kunnskapsvekst”, vil ikkje få så stor konsekvens for kva verktøy ein kan ta i bruk for å bygge identiteten.

1.1. Problemstillinga

På bakgrunn av forordet og innleiinga formulerer eg denne problemstillinga:

Hovudspørsmål: Er det forskjell på identiteten på Firda vidaregåande skule og Hafstad vidaregåande skule? Korleis er dei eventuelt ulike?

I denne studien forstår eg identiteten som kva haldingar, oppfatningar og kjensler tilsette og elevar har til sine respektive skular. Både teori, spørsmålstillingar og analysar gjev meg også grunnlag for å kunne gå noko djupare ved å stille følgjande underspørsmål:

Underspørsmål: Kva kan forklare ein eventuell forskjell, og kva utfordringar har leiinga i høve til å styre identitetsbygginga?

1.2. Oppbygging av oppgåva

I **kapittel 2** gjer eg først greie for kva teoretisk forankring eg har valt. For meg har det vore naturleg å legge tyngda av refleksjonane rundt verdiar og visjonar. Med desse nøkkelorda i botnen bygger eg vidare resonnement til syn på konkurranse, mediabruk, samarbeid og forhold til omverda, for å nemne noko.

I **metodekapittelet** drøftar eg dei metodane eg har valt for å samle inn empiri ved kvalitative intervju. Intervjua er gjort mellom leiarar, lærarar og elevar på Hafstad vidaregåande skule i Førde og Firda vidaregåande skule i Gloppen. Eg gjer også greie for kvifor eg brukar kvantitative metodar som støtte, og forklarar korleis eg har gjort det.

Kapittel 4 er tredelt. Først presenterer eg funna mellom leiarane. Så presenterer eg lærarane sine svar, før eg til slutt legg fram kva elevane på dei to skulane fortalde under intervjua. Alle funna blir kommentert og analysert kvalitativt undervegs.

Undervegs i analysearbeidet har det også dukka opp behov for å teste nokre kvalitative funn med tilgjengeleg kvantitative data. Sjølv om kapittel 4 er å rekne som hovudanalysen i denne oppgåva, har eg datamateriale som eignar seg til kvantitativ analyse. Det finn ein **kapittel 5**.

Kapittel 6 er eit oppsummeringskapittel av funna, der eg ser dei ulike analysedelane i samanheng. Sjølv om dei einskilde delane peikar mykje i same retninga, vil eg her kunne presentere kva som kjem tydelegare fram hjå alle respondentgruppene. Her vil eg også peike på funn som eventuelt er motstridande.

I **kapittel 7** peikar eg kort på andre forskingsspørsmål som denne oppgåva opnar for. Undervegs i arbeidet har det nemleg dukka opp mange spennande problemstillingar som ville vore interessant å gått vidare med.

Kapittel 8 er sluttordet, medan eit rikt utval vedlegg er plassert heilt til slutt. Sjølv meiner eg vedlegga på ein illustrativ måte viser metodetenking og bakgrunnen for den kvalitative og kvantitative analysen.

2. Teori

I dette kapitlet vil eg vil først gjere klart kva eg legg i omgrepet identitet, og kvifor det er viktig at ein skule skal bry seg med dette. Av plassomsyn går eg ikkje inn i ei omfattande drøfting av kva eg forstår med skulen som ei organisatorisk eining. Er det berre lærarane, alle tilsette eller er også elevane med? Denne avklaringa ville gjeve svar på kven leiaren skal involvere i arbeidet med identitetsbygging. Eg vil tru grensene vil varierer frå situasjon til situasjon. Nokre gongar vil det vere rett å setje i gang prosessar berre i lærarkollegiet, andre gongar er det identitetsspørsmål som elevane bør vere med å seie noko om.

Eg vil også vise kvifor identitetsbygging i skulesektoren kan gje andre utfordringar enn i næringslivet. Arbeidet med oppgåva og grunnlaget for å drive med identitetsbygging, har styrt meg i retning av ein diskusjon rundt verdi og visjonsspørsmåla i organisasjonen. Eg har sett at dette samspelet er viktig. Ei avklaring rundt dette må difor ligge i botnen før eg til slutt kan gje nokre retningar på kva fokus ein leiar i vidaregåande skule må ha for å bygge og forme identitet.

2.1. Kva betyr identitet?

Vi snakkar gjerne om at ein person har ein identitet. Ein kan for eksempel spørje seg: Kva meiningar har han? Kva haldningar og verdiar har han. Kva dialekt har han? Kven er foreldra? Kva har han opplevd? Svara på desse spørsmåla fortel noko om korleis vi oppfattar personen. I forhold til samfunnet han er ein del av, er det også viktig korleis han ser på seg sjølv. Dersom eigen og andre si oppfatning ikkje er like, blir altså det sentrale spørsmålet korleis han skal gå fram for at samfunnet rundt han skal ha den oppfatninga han ynskjer.

2.2. Treng ein skule å ha identitet?

Alle desse spørsmåla kan vi med ein litt annan ordlyd også stille til ein skule. Kva visjonar har den? Kva haldningar og verdiar byggjer den på? Kva retorikk blir brukt? Kva endringar har skulen vore gjennom? Kva har skulen oppnådd gjennom si historie? Også her ville svara vere verdfulle for å kunne teikne eit bilete av skulen. På same måten som utsjånad, klesstil, frisyre o.s.v. gjev oss eit umiddelbart inntrykk av kven ein person er, eller ynskjer å vere, vil også sjølve utforminga av skulebygningen og plasseringa av den også gje nokre signal om kva skulen står for. Nokre skular er heldige og har vaktmeistrar som set si ære i å halde skulen rein,

tiltalende og velhalden. På andre skular flyt boset, veggjar skrik etter måling, grøntareal er nedtrakka og ustelt o.s.v. I eit første møte med skulen kan slike ytre kjenneteikn gje eit signal om kva skulen er. At kvaliteten i det indre liv på skulen er av ein heilt annan kvalitet, kan sjølvstundt vere tilfelle.

Kvåle og Wæraas definerer organisatorisk identitet som "...sentrale, distinkte og varige eigenskapar ved ei verksemd..." (Kvåle/Wæraas, 2006;14.) Legitimiteten for organisatorisk identitet finn vi også i seniorforskar ved Samfunns og Næringslivsforskning, Torstein Nesheim sin artikkel i Magma i fjor:

Identitet er viktig fordi det kan knytte egen arbeidssituasjon til kollektive, gjerne ideelle og sosialt aksepterte verdier og formål. På denne måten kan tilhørighet til en organisasjon ha en meningsskapende funksjon. Hvis man identifiserer seg med det organisasjonen står for, kan det bidra til motivasjon, samhold og bedre oppgaveløsning internt, samtidig som man kan være en "ambassadør" eksternt. (Nesheim, 2007;10)

Nesheim peikar vidare på nokre atterhald for å kunne bruke teoriar og røynslar frå næringslivet når han skriv at ein skal vere forsiktig med å importere ulike modellar og løysingar direkte frå næringslivet. Dei må i beste fall tilpassast det offentlege. (Nesheim, 2007)

I denne samanhengen er det også interessant å lese (Kvåle/Wæraas, 2006;11.):

Universitetet i Tromsø leier i 2002 inn et konsulentbyrå for flere hundretusen kroner for å få hjelp til å utvikle identiteten sin. Begrunnelsen er m.a. at "en klar oppfatning av Universitetets identitet er nødvendighet for å framstå som tydelig og troverdig når vi kommuniserer med omverdenen" (rektor ved universitetet, sitert i Wæraas 2004;216.).

Sjølv for ein vidaregåande skule som ligg på nivået under i det hierarkiske utdanningssystemet, bør det ikkje vere vanskeleg å slutte seg til denne grunngevinga. Igjen vil eg minne om Nesheim sitt atterhald mot å ta ein blåkopi av næringslivet sine tenkemåtar. Ser vi stort på det, er det talet på botnlinja som tel for ei kommersiell bedrift. Så enkelt er det ikkje for ein skule. For å illustrere kor samansett føremålet med opplæring er, viser eg til paragraf 2 i opplæringslova i den generelle delen av Læreplanen (utdrag):

Den vidaregåande opplæringa skal vere med på å utvide kjennskapen til og forståinga av dei kristne og humanistiske grunnverdiane, den nasjonale kulturarven vår, dei demokratiske ideane og den vitskaplege tenkjemåten og arbeidsmåten. Opplæringa i grunnskolen og den vidaregåande opplæringa skal fremje menneskeleg likeverd og likestilling, åndsfridom og toleranse, økologisk forståing og internasjonalt medansvar. Opplæringa skal leggje eit grunnlag for vidare utdanning og for livslang læring og støtte opp under eit felles kunnskaps-, kultur- og verdigrunnlag og eit høgt kompetansenivå i folket. (Utdanningsdirektoratet, 1998.)

Kva privateigd verksemd kan vise til slike forpliktande formuleringar i sine visjonar og forretningsidear?

Tom Tiller skriv i Kenguruskolen:

Kenguruskolen er også bilder på en skole som hopper fra guru til guru, fra ide til ide, fra verdi til verdi. Kenguruskolen er skolen som ikke makter å utstå det ytre presset, men hopper viljeløst omkring på samfunnets beitemarker. Det er en skole med svak identitet og forankring i et usikkert verdigrunnlag. En slik skole er lett å få til å hoppe enten man bruker gulrota eller stokken. (Tiller, 1990;9.)

Med kenguruene som utgangspunkt, teiknar Tiller vidare eit bilete av ein skule som er uhyre rask og ukontrollert dersom den blir skremd, den ser seg ikkje for, og det kan skje ulukke.

”Den skremmes og overkjøres av moderne teknologi. Skolen er også på sin måte oppskremt av det moderne samfunn og de stadig mer høglydte effektivitetskravene. Den er faktisk i ferd med å bli overkjørt av det moderne samfunns teknologiske og byråkratiske tenkemåte. Kravet om mer effektive og mer produktive skoler er blitt merkbart de siste årene. Ulike forslag er blitt lansert, som kan få skolen til å hoppe effektivitetens vei. (Tiller, 1990;10.)

Vidare peikar Tiller på at vurdering er den sentrale nerven i skulen. Med denne grunnsteinen i botnen åtvarar Tiller mot at skulen tilpassar seg effektivitetskrava på premissar som er sette av marknadsøkonomien. Men, og her kjem han til det sentrale poenget:

”Men hvis dette store spranget kan forberedes grundig, kan det bli til stor glede for skolen selv og det samfunn som skolen er en del av og en viktig tjener for. Da kan skolen til og med dra nytte av teknologiens og markedsøkonomiens betraktninger og redskaper.” (Tiller, 1990;10.)

Eg har her sannsynleggjort at ein skule kan ha nytte av å arbeide målretta og medvete med identitet. Mesteparten av litteraturen og eksempla er henta frå næringslivet, men dersom ein har klart føre seg ulikskapane når det gjeld oppgåvene organisasjonen skal løyse og kulturen, kan ein ta lærdom av kunnskapen som er bygt opp i næringslivet.

2.3. Organisasjonskultur, identitet og omdøme

Som eg har peika på ovanfor, er skulen og næringslivet ulike i vesen og har ulike oppgåver å løyse. Omverda måler sjeldan suksessen til ein skule på økonomisk resultat. Skulen får tildelt sine budsjett, og klarar dei å halde seg innanfor dei, er det sjeldan ein finn grunn til å kritisere dei på det.

Utgangspunktet for identitetsbygging er å knytte medarbeidaren nærare til bedrifta, auke ansvarskjensla og motivasjonen. Dette vil igjen auke effektiviteten, og dette er eit omgrep som teknikarar og økonomar i næringslivet forstår. Marknadsførarar arbeider etter eit anna fokus: Kunden i sentrum. Til sjuande og sist er det berre ein annan måte å sjå det på. Korleis skal vi så overføre denne tankerekka til skulen som ikkje har same måleining på suksess?. Ein identitet

som knyter tilsette og elevar tettare til skulen, vil på same måten som i næringslivet auke motivasjonen og ansvarskjensla for å nå måla sine. Alle strategiske og operasjonelle grep som leiinga på skulen gjer, skal ta utgangspunkt i eleven sine behov. Det pedagogiske personalet må gje opplæring på ein måte som gjer at kvar einskild elev klarar å ta i bruk dei ressursane dei sit inne med på ein best muleg måte. Vaktmeister og reinhaldarar si oppgåve er å halde skulen så rein og heil at dei fysiske arbeidsforholda er optimale. Leiinga på si side skal legge til rette for at desse får gjort jobben sin. Dersom alle desse aktørane innafor skuleporten identifiserer seg sterkt med skulen sin, er det grunn for å tru at ein vil lettare nå dei måla som er sette.

Det er likevel ting som kan tyde på at arbeid med slike ”mjuke verdiar” er ein tanke som ikkje har spesielt lang tradisjon.

”Forestillingen om organisasjonskultur er blitt aktuell og populær etter at en fra 1980-tallet for alvor erkjente at det var mer enn teknologi og økonomi som var avgjørende for å lykkes som organisasjon. Også erkjennelsen av at en vesentlig andel av produksjonen i industrilandene handlet om immaterielle tjenester og relasjoner mellom mennesker, fremmet tanken om kultur, at folks felles eller ikke felles oppfatninger hadde stor betydning for hva en fikk ut av virksomheten. (...) Det er blitt en ny utfordring for ledelsen å forstå, påvirke og bruke organisasjonskultur. (Strand, 2007;180)

Slik innleiar Torodd Strand når han skriv om organisasjonskultur. Han kjem vidare med eksempel frå den framgangsrike bedriftsleiaren Jorma Ollila som seier at Nokia sin suksess er bygd på kjerneverdiane nøgde kundar, respekt for individet, evne til å levere og vilje til kontinuerleg læring. Verdiar med noko anna ordlyd er også fundamentet for IKEA sin suksess. Strand ser også parallellar til ulike trussamfunn og rørsler – det er verdiane som styrer åtferda til gruppedlemene.

”I den første klassikeren om organisasjonskultur, Corporate Culture (1982), skriver forfatterne, Deal og Kennedy, at et selskap kan tjene så mye som en eller to timer med produktivt arbeid pr. ansatt pr. dag ved en sterk kultur.(...) Det er følelsen av lojalitet, oppfatninga av felles mål og vissheten om frihet og full utfoldelse sammen med den følelsemessige bindingen til systemet som skulle forårsake denne innsatsen.” (Strand, 2007;181) (Mi utheving)

Ut frå dette forstår eg Strand slik at organisasjonskultur og identitet er to omgrep som er knytte sterkt saman. I nokre samanhengar kan det vere vanskeleg å skilje mellom dei, og vanskeleg å vite kva som påverkar kva. I ein del i boka der han stiller spørsmålet om organisasjonskultur kan styrast eller endrast, kjem han med eit interessant døme frå SAS. På 80-talet gjekk selskapet gjennom store endringar med hovudfokus på kultur. Dei endra mange ytre kjenneteikn ved selskapet som f. eks nye uniformer, fargar, merke osv. Men det viktigaste av alt var at dei omdefinerte kjernekompetansen frå å flyge flymaskiner til å vere der for kundane sin del. Arkitekten bak kulturendringa var Jan Carlson som også var oppteken av at avgjerslene

skulle takast så lågt nede i hierarkiet som mogleg. Skrankepersonalet fekk for eksempel fullmakter dei tidlegare ikkje hadde til å løyse problem i direkte kontakt med kunden. Slagord som ”kunden i sentrum” blei adoptert og akseptert av dei tilsette og dei neste to tiåra var prega av økonomiske gode tider. Strand meiner at dømet indikerer at kulturar kan endrast og generere økonomisk vinst. (Strand, 2007;211)

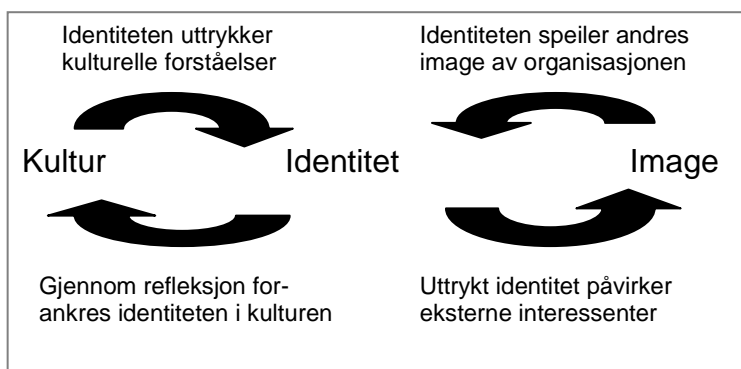
For å kople saman identitet med det Strand skriv om organisasjonskultur, går eg tilbake til sitatet frå Torstein Nesheim om det å vere ”ambassadør eksternt” som eg brukte på side 5. Held eg dette opp mot kulturomlegginga som SAS var gjennom på 80- talet, vil dette ha innverknad på korleis dei tilsette i SAS identifiserte seg med verdiane det ”nye” SAS blei bygd på. Gjeve at dei tilsette identifiserte seg med den kulturen og dei verdiane Carlson ynskte å implementere i selskapet, vil dette styrke identiteten og integriteten til dei tilsette. Når Nesheim skriv at ein kan bli ein ”ambassadør” eksternt, tolkar eg dette med positivt forteikn, og då vil det ikkje vere mogleg utan at den tilsette identifiserer seg med organisasjonen han tilhøyrer. I artikkelen viser også Nesheim til ein modell av Hatch og Schultz 2002 som illustrerer samanhengen mellom Identitet, Kultur og Image.

Gjennom arbeidet med oppgåva har eg oppdaga at det er ei daglegdags oppfatning at identitet og omdømme er det same. For ordens skuld vil eg nemne at faglitteratur brukar omdømme og image om eit annan. Som vi ser ut frå modellen til Hatch og Schultz, er ikkje dette tilfelle. Slik tolkar Nesheim modellen:

”Mens identitet retter oppmerksomheten mot de ansattes forhold til organisasjonen, peker omdømme og ”image” mot eksterne interessenter (borgere, brukere, kunder) oppfatning av organisasjonen.(...)”

Hatch og Schultz (2002)

presenterer en modell hvor sammenhengen mellom omdømme, identitet og kultur kommer fram. I denne modellen er det organisasjonskulturen som knytter sammen identitet og image/omdømme. Forbindelsen kommer fram ved at identiteten uttrykker de kulturelle forståelsene i organisasjonen. Refleksjon forankrer identiteten i kulturen. Identiteten speiler andres oppfatninger av organisasjonen, mens den uttrykte identiteten kan påvirke andres oppfatninger. Modellen kan benyttes til å forstå avvik mellom identitet og ”image”. (...) Et sentralt poeng ut fra modellen er at man ikke kan arbeide



Figur 1 Identitet, Kultur og Image. Nesheim henta frå Hatch og Schultz 2002

med disse elementene separat. Man må rette søkelyset mot å utvikle identitet, kultur og omdømme i ønskelig retning, samtidig som man passer på at det er samsvar mellom disse.” (Nesheim, 2007;10)

Same skilje mellom identitet og omdømme brukar også Kvåle:

- Organisatorisk identitet
 1. kven organisasjonen er, det som særmerkjer
 2. Korleis ein presenterer seg sjølv/den ein er
- Omdømme – summen av omgivelsane sine oppfatta erfaringar med kven ei verksemd er og korleis ho presenterer seg. (Kvale, 2007, powerpoint-presentasjon)

Avslutningsvis vil eg sitere frå ”Bedriftskultur” av Deal/Kennedy:

Når en salgsrepresentant kan si: “jeg jobber I IBM” I stedet for “Jeg går på dørene og selger skrivemaskiner til livets opphold”, vil han antakelig få til svar: ”Ja, IBM er et storartet selskap, ikke sant?” Han finner raskt ut at han tilhører et fremtredende selskap med sterk identitet. Det betyr en hel del for de fleste mennesker. (Deal & Kennedy, 1984;22)

Parallellen til skulen må vere at det er forskjell på å seie at ”Eg går på Hafstad” og ”Eg går på vidaregåande skule”. Sjansen for at det ikkje er ein medviten retorikk er sjølvsagt like stor både for IBM- og Hafstad-dømet, men den kan også vere ein interessant observasjon som kan seie noko om korleis vedkomande identifiserer seg med IBM og Hafstad. Dette er dessutan eit av spørsmåla eg stiller til eit utval elevar i empirien min: Kjenner du noko form av stoltheit når du seier at du går på Hafstad/Firda? Følgjande visdomsord oppsummerer dette kapittelet på ein svært god måte: *”If you take care of the inside, the inside will take care of the outside.!”*

Harold Burson – grunnleggjar av Burson-Marsteller - største kommunikasjonsbyrået i verda)

2.4. Er visjonar og verdiar viktige?

Både organisasjonskultur, identitetsbygging, verdiar og visjonar er omgrep som heng i hop på ulike måtar. Det finst også kritikarar som meiner at det er bortkasta tid å arbeide med verdiar og visjonar.

”Hovedinnvendingene er at prosessene og formuleringene ofte er fjernt fra folks arbeidshverdag, de kommer ovenfra uten å reflektere de faktiske normene som gjelder, at de er til for at sjefene skal betydeliggjøre sin posisjon, at formuleringene ikke er egnet til å skille virksomheten fra andre. Konsulentene bruker samme lest over alt. Det er også påpekt gjennom forskning at i større amerikanske virksomheter er verdiene og strategimålene ofte helt ukjent for dem som driver det daglige arbeidet. (Strand, 2007;203)

Dersom Strand har rett, betyr dette at ein må vere medveten faren ved å presse fram ein visjon og påtvinge verdiar som dei tilsette ikkje står for. Det viktige her er korleis leiinga legg opp prosessen. For å sikre seg forankring i alle delar av organisasjonen, er det viktig at medlemmane

får reell medverknad på prosessen og resultatet. Alle er vi vel kjende med planar og visjonar som har vore framarbeida med stor iver - for så å ende i ei skuff berre få veit kvar er. Tar ein ei spørjerunde mellom organisasjonsmedlemane etter ei tid, er det mange som ikkje klarar å formulere det som blei nedfelt. I verste fall er det berre nokre få som klarar å gjere greie for essensen i dokumenta. Sjølv om Strand slepp kritikarane til i si bok, meiner eg han modererer skepsisen seinare i boka

”Noen visjoner er jordnære nok til å gi retning og mening for vanlige arbeidere. Når Chess tar mål av seg til å bli ”folkets mobiloperatør” og Mattilsynet vil ”skape trygghet og tillit gjennom kunnskap og handlekraft”, ser vi både det reelle og det visjonære elementet i utsagnene. (Strand. 2007;200)

Med dette som bakteppe konkluderer han seinare med

”Det kan være klargjørende for personalet å få definert en kjerne i virksomheten på en retorisk tiltalende måte, og verdier og mål kan virke styrende. Dersom en virksomhet inderlig mener at det å skape gode relasjoner er viktig, kan medarbeiderne måles på dette, men mulig belønning eller korreksjon.” (Strand. 2007;201)

Ein annan kritikar er Arne Selvik som syner stor skepsis til visjonar og verknaden av dei i boka ”Omgitt av løgnere”. Før han får torpedere mine naive tankar om korleis ein på ein demokratisk og inkluderande måte kan utvikle visjonar, verdiar, organisasjonskultur og identitet, kan det virke avvæpnande å ta med det han sjølv skriv i forordet til boka. Der teiknar han eit bilete av seg sjølv som ein som alltid har vore oppteken av å sjå den mørke baksida av alt. (Selvik, 2005;8)

”Her ligget fellen for topplederen. Han utvikler en visjon som forutsetter at lederne på neste nivå, og medarbeiderne ellers i bedriften, tror på visjonen og støtter opp om iverksettelsen av strategiene for å realisere den. Uansett hvor dårlig det måtte gå, er det vanskelig å skyldte på visjonen. Det er lettere å vise til at noen har vært ”svak i troen”, markedet har sviktet eller noen har slurvet med iverksettelsen.” (Selvik, 2005;92)

Dersom vi lar denne kritikken stå uimotsagt, ville vidare arbeid med denne oppgåva vore bortkasta. Eg vel difor å tolke Selvik som ei åtvaring. Ein kan sjølvsagt drøfte kva ein kallar visjonen, men utan ei leiestjerne, ei retning, kan eg ikkje forstå noko anna enn at det blir som å styre ei skute utan kart og utan ei hamn ein skal til. Ein fer dit vinden blæs.

Eg finn også støtte for å arbeide med visjonar i professor og rektor ved BI, Tom Colbjørnsen si bok Ledere og Lederskap:

Verdienes kraft handler mye om individets selvbilde og identitet. Som sosialt vesen har mennesker behov for å bli respektert og anerkjent av sine omgivelser, og de har behov for et selvbilde som gjør at de kan framstå med verdighet både overfor seg selv og andre.(...) Dersom ledelsen lykkes med å formidle verdier som medarbeiderne identifiserer seg med, og dersom verdiene er sammenfallende med medarbeidernes selvbilde og ønskede

sosiale tilhørighet, utgjør dette sterke mekanismer til støtte for virksomhetens mål. Påvirkning av verdier krever imidlertid at ledere viser både tålmodighet og vilje til å forstå kulturens innhold og betydning. (Colbjørnsen, 2004;104)

For å legitimere å bruke tid og krefter på å arbeide med visjonar og dei grunnleggande ideane i ein organisasjon, kan eg også stø meg på den tredje av Senge sine fem disiplinar for leiing. Denne er som vi skal sjå samanfallande med Dalin sine *verdiar* (sjå s. 15). Senge sin tredje disiplin handlar nettopp om å bygge felles visjonar. Diskusjonen han tar når han skriv om å vidareformidle visjonane viser at det er skilnad på å selje og å velje ein visjon. Vel du, blir du delaktig på ein heilt annan måte enn dersom du skal kjøpe ein visjon. Han held fram med å gradere måten vi tek imot visjonen på. I den eine enden av skalaen ser medarbeidaren på det som ei forplikting. Medarbeidaren ynskjer det og vil at det skal skje. I den andre enden er medarbeidaren apatisk. Han meiner altså ingenting om visjonen i det heile. Han er framleis mest oppteken av om det er lenge til klokka er fire. Mellom desse to ytterpunkta gjer Strand greie for ulike haldningar til visjon og motivasjon generelt. Senge skil på det å vere lydig og det å vise ei forpliktande haldning. Ein som er forpliktande ynskjer å sjå visjonen bli realisert, medan ein som berre er lydig aksepterer visjonen, utan at dei har noko ekte ynskje om visjonen i seg sjølv. Grunnen kan vere at det ikkje er deira eigen visjon, skriv Senge. (Senge, 1991;223-226)

”Den person som er forpliktet til en sak, viser en energi, lidenskap og begeistring som ikke finnes hos mennesker som bare er lydige. Den forpliktende personen følger ikke bare spillets regler. Han er ansvarlig for spillet. Hvis spillets regler er i veien for å nå målet, vil han prøve å forandre reglene. En gruppe mennesker som virkelig er forpliktet til å arbeide mot en felles visjon, er en fryktinngytende styrke. (Senge, 1991;225)

Dersom eg stør meg på Colbjørnsen, Strand og Senge, betyr dette for meg at dersom ein gjennom heile prosessen har klart føre seg kva som er føremålet med identitetsarbeidet ein legg ned, og at formuleringane og den vedtekne visjonen og verdiane er så konkrete og enkle som råd, vil ein få større oppslutnad i organisasjonen. Alle, både leiarane og andre tilsette må forstå verdiane og måten dei er uttrykte på og dei må bety noko for ein i kvardagen. Klarar ein dette trur eg ikkje det er så verdiløst å arbeide med verdispørsmål som kritikarane hevdar.

2.5. Drivkrefter

Før eg kan drøfte kva type leiing ein må ha for å drive identitetsbygging, er det viktig å forstå kva som påverkar identitetsutviklinga i ein organisasjon. ”Eit sentralt spørsmål er om organisatorisk identitetsdanning er ein medviten og særskilt prosess eller eit meir jordnært biprodukt av ei mengd ulike prosessar og tiltak.” (Kvåle/Wæraas, 2006;93) Vidare framstiller

forfattarane **Det organisatoriske kvardagslivet og identitetsutvikling** som ein prosess som ikkje er ein planlagd strategisk prosess, men er eit resultat av praksis. Fokuset er meir på kven ein er eller vil vere, meir enn kva ein ynskjer å vere i framtida. **Innføring av bestemte organisasjonselement** forklarar dei med at nye krav og ynskje frå omverda kan tvinge fram nye måtar og organisere seg på, tenke leiing på osv. ”Det vil seie at dersom ein organisasjon som kan oppfattast og oppfattar seg sjølv som moderne, framtidsretta, oppteken av forbetring osv., så er det å ta til seg nye og populære oppskrifter ein måte å signalisere ein slik identitet på. (Kvåle/Wæraas, 2006;103.). Eit døme kan vere leiinga på min eigen arbeidsplass fram til 2005, Firda Vidaregåande skule som fram til då brukte titlane rektor, administrativ leiar, pedagogisk leiar og to avdelingsleiarar for dei ulike studieretningane. I dag brukar dei nemningane rektor, utviklingsleiar internt, driftsleiar, utviklingsleiar eksternt og opplæringsleiar. Det at dei har ”utviklingsleiar eksternt”, signaliserer at dei ynskjer å opne seg mot samfunnet rundt. Leiargruppa jobbar også meir på tvers av studieprogramområde. Føresetnaden for at dette kan vere med å gjere noko med identiteten er sjølv sagt at det ligg ei meining og eit innhald bak desse titlane. Ein skal likevel ikkje sjå vekk frå at ei tittelendring utan endring av stillingsinstruks, faktisk kan føre til ei endring av identiteten, men då truleg av meir kortvarig karakter. (jmf. enkelkretslæring som eg drøftar seinare). Vidare forklarar dei **Krise som bakgrunn for identitetsutvikling** med at biletet andre har av oss ikkje alltid stemmer med det vi ynskjer.

Krise som bakgrunn for identitetsutvikling finn vi også støtte for hos Colbjørnsen. Hans poeng er at for ei leiing i ei bedrift i krise eller som er utsett for press, kan det vere meir legitimt å stille spørsmålsteikn ved verdiane og kulturen i bedrifta. Han syner til eit eksempel i amerikansk og japansk bilindustri.

”Lederskapet viste seg å være av betydning for alle bedrifter bortsett frå Toyota. Grunnen til dette ble hevdet å være at Toyota kunne ha høy forutsigbarhet i sine produksjonskonsepter siden de var bransjeledere, mens de andre bedriftene stadig måtte gjennomføre hektiske endringer for å forsøke å ta igjen bransjelederen. Stadige endringer ga store åpninger for påvirkning fra ledelsen. Mer generelt kan lav forutsigbarhet og stort endringstrykk gjøre det legitimt for ledelsen å sette spørsmålstegn ved etablerte rutiner og handlemåter, samtidig som ny teknologi og endrede markedsforhold kan åpne for nye strategiske framstøt.” (Colbjørnsen, 2005;36)

Sjølv om Colbjørnsen omtalar opningar for å gjere endringar i vid forstand, og ikkje nemner identitetsbygging implisitt, meiner eg likevel det har relevans for problemstillinga mi. Eg har tidlegare argumentert for at identitetsbygging høyrer innunder den strategiske leiaren sine oppgåver. Vi ser her at både Kvåle/Wæraas og Colbjørnsen peikar på det same. Tar vi dette

med oss og tenkjer oss eit scenario, vil det for eksempel utan tvil vere ei krise både for skulen og for lokalsamfunnet at ein skule blir nedleggingstruga. Engasjementet som vi ser skulen og samfunnet rundt mobiliserer, illustrerer dette. Utifrå det som er nemnt ovanfor kan altså dette skape ein uro i organisasjonen, og dette kan utnyttast positivt til å bygge ein ny identitet.

”Omstillinger som møter sterk motstand i stabile tider med gode resultater, lar seg lettere gjennomføre når endringspresset er stort, og bedriftens eksistensgrunnlag er truet.”

(Colbjørnsen, 2005;16) Ei anna krise kan vere dersom det har skjedd noko klanderverdig, eit uhell, som gjer at det blir stilt spørsmålsteikn ved verdiane organisasjonen ynskjer å profilere seg på. Snakkar vi om kriser som ikkje er planlagde, vil eg ut frå dette slutte at krise først og fremst kan angje **tidspunktet** for å setje i gang ein prosess med fokus på identitet. **Korleis** ein skal gjere det må ein finne svar på med eit anna utgangspunkt. Likevel vil eg peike på faren for å gjere nokre overflatiske grep for å kome seg ut av den aktuelle krisa ein står midt oppi. Sjølv om det kan vere vanskeleg i ein slik pressa situasjon, må ein halde hovudet kaldt å utforme ein identitet med eit langsiktig perspektiv.

Andre ”kriser” er planlagde og kan gje organisasjonen høve til å styre utviklinga av ny identitet slik ein sjølv ynskjer. Ser vi på eit av spørsmåla eg stilte i innleiinga, om utforminga av skulebygningen og plasseringa av den, vil dette bety at flytting eller større ombygging kan vere aktuelle tidspunkt for å endre identiteten. Det same kan vere skifte av rektor. Dette rokkar ved ein del sentrale berejmelkar for skulen. Eit siste døme kan vere innføring av større reformer, som no sist kunnskapsløftet. Denne reforma har gjeve nokre utfordringar. Nokre vel å sjå på det som moglegheiter, andre opplever det som truslar. At det har fristilt skulane til å tenkje nytt, og gjort det legitimt å setje i verk endringar i forhold til identitet, blir for meg ein konsekvens av poenga til Colbjørnsen og Wæraas/Kvåle.

Vidare hevdar Kvåle og Wæraas at **Forventingar og førestellingar om framtida** også kan utløyse identitetsprosessar. Gode strategar klarar å sjå føre seg korleis framtida kjem til å sjå ut. Framtida utspelar seg på ei scene der dei klarar å sjå føre seg rolla si, og kva dei bør gjere for å vere klar til å gå på scena. Den femte drivkrafta forfattarane peikar på er **konkurransen**. I dagens frie marknad der god tilgang på informasjon gjer produkt og prisar likare og likare, kan eit viktig konkurransefortrinn vere å ha ein tydeleg identitet. Klarar organisasjonen å kommunisere denne identiteten ut til marknaden, vil dei skilje seg ut frå ”alle andre”. Igjen vil eg bruke eit døme frå Firda Vidaregåande skule, som er den einaste vidaregåande skulen i Sogn og Fjordane som tilbyr utdanningsprogram for musikk, dans og drama. Dette meiner eg har vore med å endra identiteten til denne skulen, og styrkt evna til å konkurrere om elevane.

Kampen om kvalifisert arbeidskraft er også stor, så for å konkurrere i denne marknaden og hindre for stor "turnover" er det også viktig å signalisere ein identitet som er tydeleg og som tiltrekkjer seg dei ressurspersonane vi ynskjer. **Ekspertar og konsulentar** er den sjette og siste utløysande faktoren til identitetsbygging. Sjølv den minst strategisk drivne verksemd har ein identitet, trass i at dei kanskje ikkje er i stand til å gjere greie for den sjølv. Dette har gjeve grobotn for ei ny ekspertgruppe – identitetsekspertar, som kan gjere oss medvetne vår eigen identitet som igjen genererer ein prosess der vi vidareutviklar identiteten. (Kvåle/Wæraas, 2006;102-110.)

Dalin hevdar på si side at mellommenneskelege konflikhtar sjeldan let seg løyse med slike ekspertar. *"Det kan lett bli symptombehandling som ikke fører skolen videre."* (Dalin, 1994;167.)

Utifrå eit leiingsperspektiv er det også viktig å ha med seg det faktum at frå alle samfunnsområde kjem nye krav og omstillingar oftare. (Lillejord, 2003;24-25, Aasen, 2006;24.) Dette aktualiserer eit anna spørsmål ein leiar må stille seg: Er det vanskelegare å halde på identitet ettersom endringstakta går stadig hurtigare? Nye strukturar og idear får ikkje "sett" seg før det er nye verdiar og prinsipp som gjeld. Dette stiller altså nye krav til ein organisasjon som på den eine sida ynskjer stabile rammevilkår og omgjevnader, samstundes som dei må vere fleksible for å kunne tilpasse seg nye situasjonar. Her kan det vere interessant å ta med eit sitat frå Dalin: *"Det virker som kravene til stabilitet og ro i skolen tvinger skolelederen over i en administrativ funksjon, og bort fra en faglig lederfunksjon."* (Crowson og Porter-Gehrie, 1988 etter Dalin, 1994;210)

2.6. Administrasjon versus leiing

Dette reiser ei ny problemstilling eg må finn ei avklaring på: Kva er skilnaden på leing og administrasjon. Colbjørnsen skriv i ein artikkel at ein kan finne støtte i delar av faglitteraturen der ein skil mellom administrasjon og leiarskap.

"Administrasjon og "management" knyttes til resultatstyring, regler, lønssystem, ytelseskrav, kontroll og oppfølging, mens lederskap og "leadership" handler om evne til å skape barrieretrykende resultater gjennom visjoner, verdier, karisma, grensesprengende handlinger og mobilisering av de ansattes følelser." (Colbjørnsen, <http://www.forskning.no>, 2005) (Mi utheving)

Likevel påpeikar Colbjørnsen i si bok som tar utgangspunkt i leiarundersøkingar utført av Administrativt forskingsfond ved BI frå 1999 og 2002, at eit komplett leiarskap må bygge på

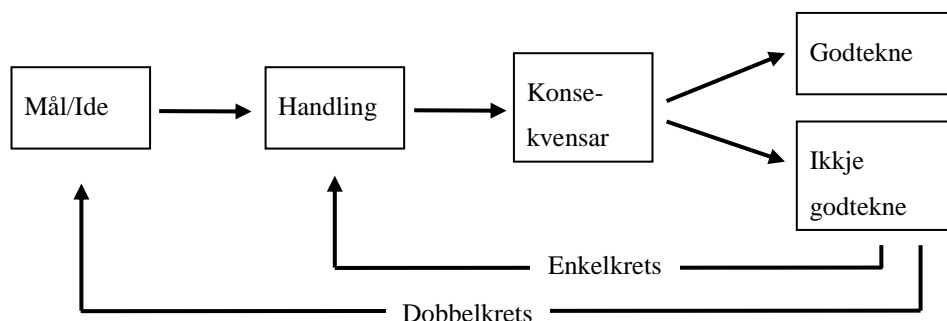
både administrative, kulturelle og relasjonelle fundament. ”Dataene gir liten støtte for å hevde at administrasjon og ledelse, eller ”management” og ”leadership”, er forskjellige ting. Begge deler trengs.” (Colbjørnsen, 200;66)

Slik eg tolkar Colbjørnsen vil dette bety at identitetsbygging må ta utgangspunkt i strategiske styringsdokument og at det først og fremst er ei leiaroppgåve. Er det operative arbeidet med identitetsbygging forankra i den, vil det vere enklare å få ei heilskepleg retning på dette arbeidet. På den andre sida er strategiarbeid ei kontinuerleg og rullerande arbeidsoppgåve. Då forstår eg Dalin implisitt slik at dersom krava til stabilitet i skulen tvingar skuleleiaren over i ein administrativ funksjon, blir det mindre tid til det strategiske arbeidet. Leiaren blir med andre ord så oppteken av å handtere dei daglege utfordringane at det ikkje blir tid til langsiktig tenking og strategisk utviklingsarbeid. Då kan ein fort oppleve at samspelet mellom strategiar og det operative arbeidet raknar. Det vil altså ikkje lenger vere samanheng mellom dei strategiske dokumenta og det administrative og operative arbeidet.

2.7. Kva blir så leiaren si oppgåve?

2.7.1. Dobbel- og enkelkretslæring

For å kunne kaste lys over kva som er viktig for ein leiar å ha fokus på, tek eg utgangspunkt i Argyris & Schön sine teoriar om enkelkrets- og dobbelkretslæring. Som vi ser av figuren, har vi enkelkretslæring når organisasjonen berre tar tak i overflatiske endringar - handlingane, utan å sjå på dei grunnleggande måla og verdiane organisasjonen er bygd på. I framstillinga av Argyris & Schön sine teoriar skriv Knut Roald i ”Ungdomsskular som lærande organisasjonar”:



Figur 2 Enkelkrets- og dobbelkretslæring. (Roald, 2000;33)

I enkelkretslæring er det lett synlege og relativt enkle feil som blir retta opp, men sentrale trekk ved eksistensgrunnlaget og driftsformene til organisasjonen blir som før. (...) Handlingar og strategiar blir forandra innanfor ei gitt ramme av normer og verdier. Når ein gjennom enkelkretslæring rettar opp ei handling, stiller ein ikkje

spørsmål om kvifor handlinga i det heile vart gjennomført. Enkelkretslæring vil dermed ofte vere utilstrekkeleg, mellombels og overflatisk. (...) Dobbelkretslæring omhandlar endringar også av mål, normer og verdiar, noko som er meir komplekse og diffuse område i ein organisasjon. Omleggingar føreset då også endringsvilje i forhold til organisasjonen sine grunnleggjande mål og karaktertrekk. (Argyris og Schön, 1978, 1996 etter Roald, 2000;33-34.)

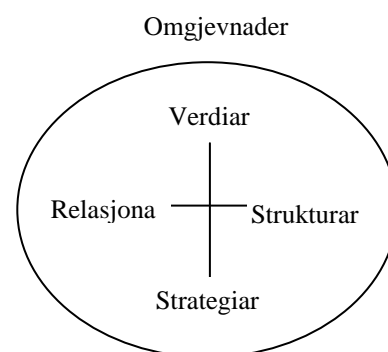
Dersom vi no jamfører dette med dei seks drivkreftene til Kvåle/Wæraas, er det rimeleg å gå ut frå at identitetsbygging kan skje både ved enkel- og dobbelkretslæring. Nokre identitetstrekk grip djupt inn i organisasjonen og er sterkare knytt til dei mål og idear organisasjonen er bygd på. Skil denne typen identitet endrast, er det viktig at organisasjonen knyter identiteten opp mot verdi- og måldiskusjonar i organisasjonen. Det kan her vere freistande å nemne den første lova av Senge sin *Den femte disiplins lover*: ”Dagens problemer kommer av gårsdagens løysninger.” Gjennom ulike eksempel viser Senge at problem ofte blir løyste ved å flytte dei. Ein teppeseljar prøvar f. eks å temje ein bul på teppet ved å hoppe på den for så å registrere at bulen kjem opp ein annan plass på teppet. Rein symptombehandling altså. Etter gjentekne forsøk på å få bulen vekk viser det seg til slutt at det ligg ein slange under teppet. Det same viser eksempelet frå politibransjen der dei er nøgde med å ha fått vekk narkotikahandelen frå ein bydel. Dette politiavsnittet bryr seg lite om at handelen har flytta seg til ein annan bydel. (Senge, 1990;65) Vi ser altså at det ikkje er mogleg å gjennomskode slike problemflyttingar fordi at dei som løyste det opphavlege problemet ikkje er dei same som arvar det nye problemet. Her må altså ei overordna instans som ser heilskapen i systemet, gripe inn.

Utifrå teorien som er referert til framanfor vil det difor vere dekning for å konkludere med at leiaren må syte for å ha fokus både på operasjonelle oppgåver i den daglege drifta, samstundes som desse må ”stemme” med verdiane og dei langsiktige målsetjingane til skulen.

2.7.2. Fire dimensjonar

Eg meiner å sjå nokre parallellar mellom Argyris & Schön sine læringssløyfer, og Per Dalin sine fem dimensjonar om leiing (Dalin, 1994;160-168). Eg vil handsame fire av dei. Den eine dimensjonen til Dalin er for eksempel *verdiar*. Dette er også eit sentralt fokus i Argyris & Schön sin teori om dobbelkretslæring.

Først slår Dalin fast at ein organisasjon skal løyse desse oppgåvene: Produksjon, leiing, utviklingsarbeid, informasjonsbehandling, evaluering og



Figur 3 Dalin sine fem dimensjonar på leiing. (Dalin, 1994;161.)

legitimitet. Spesielt i forhold til identitetsbygging meiner eg oppgåvene leiing, utviklingsarbeid og legitimitet er svært relevante. Desse oppgåvene blir utførte i forhold til fem hovuddimensjonar: Verdier, Strukturar, Strategiar, Relasjonar og Omgjevnader.

Som ein ser utifrå modellen heng desse fem dimensjonane saman på ein eller annan måte. Likevel er det mogleg å endre ein dimensjon utan at det får konsekvensar for dei andre. Det kjem an på situasjonen. Dalin understrekar også at ingen av dimensjonane er overordna dei andre. Eg vil nedanfor drøfte fire av desse dimensjonane i forhold til identitetsbygging.

Verdiar

Sjølv om det i forhold til identitetsbygging vil vere fleire faktorar som peikar i retning av at verdifokus er det mest overordna, tolkar eg Dalin slik at dette ikkje styrer identitetsbygginga meir enn nokon av dei andre dimensjonane. Likevel meiner Dalin det er viktig at det er semje om sentrale verdier i organisasjonen, medan ein på andre områder kan ha divergerande syn, som f.eks. i elev-lærarforholdet. Vidare klargjer Dalin verdidimensjonen i fem ulike perspektiv. Kort fortalt forklarar han det *strukturelle perspektivet* med å trekke i same retning, og at alle må forstå konsekvensane av verdiane. Som vi hugsar frå Senge, er det også viktig at dei aksepterer konsekvensane. Gjer dei ikkje det, og haldningane og handlingane deira viser det, vil dei vere som bremseklossar på den verdibaserte identitetsbygginga. Dette fører oss naturleg over på Dalin sitt *humanistiske perspektiv*. Dette perspektivet legg nettopp vekt på å utvikle forplikting, bindande psykologiske kontraktar og eigarforhold – altså å få alle til å forstå og akseptere dei vala leiinga gjer. ”Med basis i verdiavklaring, skal hver enkelt også kunne definere sitt ”medlemskap”, slik at energien kan brukes på organisasjonens primær oppgave”. (Dalin, 1994;164.) I forhold til verdier ser Dalin også eit *politisk perspektiv*. Skulen må vere bevisst sitt samfunnsansvar – at den oppfyller forventningar og dei offisielle måla til skulen. Det *symbolske perspektivet* legg vekt på dei verktøya ein kan bruke for å nå måla – mindre enn dei organisatoriske. Eg meiner å sjå her at Dalin sitt symbolske perspektiv har parallellar til Argyris & Schön sin teori om enkelkretslæring, der berre konkrete og synlege feil blir retta på utan at ein endrar på dei sentrale verdiane. Slik eg tolkar desse to teoriane har dei begge fokus på det ytre skalet i organisasjonen, det som ein tredje teoretikar, Strand, kallar ”glasur”. Som vi hugsar frå modellen til Argyris & Schön om enkel- og dobbelkretslæring, vil korrigering av uønska resultat berre referere seg til handling. (sjå fig. s. 15) Dette er ei administrativ operasjonisering av dei strategiske vala og ideane som ligg i botnen. Dersom vi held Dalin sitt symbolske perspektiv parallelt opp mot dette, forstår eg det slik at det er her dei operasjonelle vala blir tekne. Begge retningane har altså eit administrativt preg over seg. Dei handterer oppgåvene i organisasjonen

utan å vurdere vala opp mot dei sentrale verdiane og visjonen. Til slutt nemner Dalin det *integreerte perspektivet* der ein er oppteken av at alle sine behov og verdiar blir tekne vare på. Dette gjer skulen annleis enn ei ordinær bedrift som har profitt som mål. Skulen har som eg har diskutert tidlegare, mykje meir komplekse styringsforpliktingar enn næringslivet.

Strukturar

Alle skular har ulike karaktertrekk. Det må bety at det ikkje finst noko patentløysing på korleis ein skule skal organisere seg. Det er viktig at strukturen er føremålstenleg i forhold til dei oppgåvene som skal løysast. Generelt seier Dalin likevel:

Strukturen må også ta vare på de rutiner og tradisjoner som skolen verdsetter. På den annen side må det også finnes fleksibilitet som gir mulighet for endringer. Dilemmaet er å finne en ønskelig balanse mellom stabilitet og fornyelse. Etablerte strukturer virker ofte betryggende. For hurtige forandringer kan virke oppløsende. (Dalin, 1994;165-166.)

Dalin skil mellom beslutningsstruktur, oppgavestruktur og kommunikasjonstruktur.

Beslutningstrukturen seier noko om kven som tek avgjerd om kva, medan oppgavestrukturen signaliserer som namnet tilseier kva arbeidsoppåver som ligg til dei ulike stillingane.

Kommunikasjonsstrukturen fortel oss kven som i det daglege har med kvarandre å gjere. Dersom vi ser på beslutningsstrukturen, tolkar eg Dalin slik at dersom det heile tida er skifte i kven som tek avgjerdene, kan dette føre til uro i organisasjonen. Det er ikkje vanskeleg å sjå føre seg at det same kan bli resultatet dersom endringar i arbeidsoppgåvene og bindingane til dei du har med å gjere i deg daglege aldri får tid til å setje seg. Medarbeidaren vil då få problem med å finne sin plass i systemet og han vil etter kvart få ein svekka identitet. Samstundes peikar altså Dalin på at strukturelle endringar kan opne for fornying som kan vere eit utgangspunkt for å bygge ein ny, målretta og ønskt identitet. Kort oppsummert vil altså identitet som er djupt forankra i dei grunnleggande verdiane stå seg godt mot strukturelle endringar. Jamfører eg dette med læringssløyfene til Argyris & Schön, vil identitet som er bygd på enkelkretslæring vere meir utsett for påverknad.

Relasjonar

Spesielt kommunikasjonsstrukturen fører oss naturleg over på den siste dimensjonen i Dalin sin modell. Det er i samspelet med dei næraste medarbeidarane vi ”ser” organisasjonen vår. Korleis vi har det i lag med dei vi arbeider tettast med vil påverke det totale klima på skulen. Det er dette Dalin kallar for relasjonar. *”Denne dimensjonen refererer til de mellommenneskelige forhold i skolen, slik disse kommer til uttrykk i den formelle organisasjon (den enkeltes og enkeltgruppens makt, innflytelse, samspill og normer).”* (Dalin, 1994;166). Dalin hevdar vidare at problemet

med mellommenneskelege forhold ofte blir sett på som sjølve problemet, medan det eigentlege problemet er uavklarte verdisyn, uhensiktsmessige strukturar, i høve nærmiljøet og myndigheitene. Også her synest eg å sjå at tankane til Dalin peikar i retning av at dersom ein skal få til ein varig og fundamental identitet, er det viktig at det er semje om kva verdiar skulen byggjer på. Skal ein få til dette er det viktig at alle kjenner seg igjen i desse verdiane. Dette drøfta eg grundigare under ”verdiar” på side 17. Dalin reiser til slutt ein del problemstillingar skulen må ta stilling til for å bygge gode relasjonar. Skulen må skape ei reell oppleving av ”medlemskap” sjølv om dette kan gå på tvers av den einskilde sine verdisyn. Ein må vidare spørje seg kva som er akseptert uttrykksform, korleis ein utøvar påverknad og om organisasjonen er prega av konstruktiv openheit. Endeleg spør Dalin om organisasjonen har prosedyrar for problemløysing og om det er like naturleg i eit ope fora å diskutere prosess som mål. (Dalin, 1994;166) Ein organisasjon som kan gje positive svar på desse spørsmåla, må vel kunne seiast å vere ein demokratisk organisasjon. I forhold til å få til ein prosess der målet er å arbeide fram eit sett med felles verdiar skulle såleis grunnlaget i ein slik organisasjon vere godt.

Omgjevnader

”Omgivelsene betyr i skolesammenheng både nærmiljøet og storsamfunnet, mer presist enhver person og organisasjon som skolen må ha kontakt med for å utføre sitt arbeid.” (Dalin, 1994;162.) I forhold til identitetsbygging er denne dimensjonen sentral på den måten at den gjer leiaren medveten på korleis identiteten påverkar aktørane rundt skulen. Kva bilete som er danna om oss utanfor skulen er viktig for kva innpass vi får hos samarbeidspartnarar som for eksempel foreldre, politikarar, myndigheiter osv. Dalin peikar på at det kan vere eit dilemma å sleppe omgjevnadane for nær inn på skulen. Som døme nemner han foreldre som truleg er mest opptekne av kortsiktige målsetjingar for sine egne born, medan skulen i tillegg må tenke langsiktig. Dalin viser her til skiljet mellom ikkje-profitterande organisasjonar og marknadsorganisasjonar. Medan slagord som ”Kunden har alltid rett” blir brukt i næringslivet, er oppgåva langt meir komplisert i ein skule (Dalin, 1994;163) Leiaren si oppgåve blir altså å definere kva område som bør ”skjermast” og kva som kan ”opnast” mot omverda.

For å utdjupe Dalin akkurat på dette punktet, vil eg kaste eit blick på Nesheim sin omtale av ein modell av Hatch og Schultz (2002):

Hyperadapting er en tilstand hvor tilpassing til aksepterte normer hos eksterne interessenter vektlegges på bekostning av organisasjonens normer, verdier og egenart. Et sentralt poeng ut fra modellen er at man ikke kan arbeide med disse elementene separat. Man må rette søkelyset mot å utvikle identitet, kultur og omdømme i ønskelig retning, samtidig som man passer på at det er samsvar mellom disse. (Nesheim, 2007;10.)

Dette opnar for ei drøfting av den openberre samanhengen mellom identitet og omdømme. Deal & Kennedy sitt døme om IBM-seljaren signaliserte at han var stolt av å arbeide for IBM. Dette genererte eit svar som stadfesta at IBM hadde eit godt omdømme i marknaden. Meir generelt vil eg seie at ein medarbeidar som er stolt av arbeidsplassen sin og kjenner ein sterk identitet til den, truleg vil vere ein god ambassadør eksternt. Dette samsvarar med Nesheim som eg siterte på side 2. Dersom dette er gyldig for alle tilsette, vil et over tid feste seg eit inntrykk i omgjevnadane at dette må vere ein god plass å arbeide. For meg er det heilt opplagt at dette vil vere med på å styrke omdømme. Det er sjølvsagt ein føresetnad at organisasjonen etterlet seg eit positivt inntrykk også på andre måtar den kommuniserer med omgjevnadane på. Produkta og tenestene som organisasjonen leverer frå seg, må for eksempel vere av god kvalitet samstundes som informasjon og marknadsføring må bli oppfatta som truverdig. Sannsynlegvis vil det vere ein samanheng mellom dette.

I bedriftssamheng vil eg tru at graden av stoltheit mellom medarbeidarane refererer seg til graden av økonomisk måloppnåing. Stoltheita er ein del av identiteten, og identiteten er ein del av organisasjonskulturen. Deal og Kennedy innleier boka si med ulike historier som fortel kor viktig det er med ein sterk bedriftskultur. Tidleg slår dei fast at alle bedrifter og organisasjonar har ein kultur.

”Enten kulturen er sterk eller svak – har den en mektig innflytelse på hele organisasjonen. Den påvirker praktisk talt alt – fra kven som blir forfremmet og hvilke beslutninger som blir tatt, til hvordan de ansatte kler seg og hva slags sport de deltar i. På grunn av denne påvirkningen mener vi at kulturen også har en stor betydning for om bedriften lykkes.” (Deal og Kennedy, 1984;12).

I skulesamheng vil eg tru at dersom kollegiet på alle måtar gjev uttrykk for at dei er stolte av å arbeide akkurat på den skulen, vil skulen også levere frå seg ”flinke” elevar. Snur eg problemstillinga på hovudet, har eg vanskar for å tru at det er mogleg å vere stolt av ein skule som over tid leverer frå seg elevar som kjem dårleg ut på alle målbare resultat, og kanskje til og med utrykkjer si misnøye med skulen i media. Omgrepa omdømme og identitet er altså gjensidig avhengig av kvarandre. Dei påverkar kvarandre positivt, men dei kan også øydelegge kvarandre.

2.8. Alternative tilnærmingar

Når vi ser oss i det ”Lille speil på veggen der...” ser vi på oss sjølve med våre egne auge. Er vi nøgde med det vi ser, blir neste steg å få andre til å sjå det same. Dette reiser nokre kommunikative utfordringar som ville vore naturleg å drøfte i forlenginga av denne oppgåva.

I tillegg kunne eg ha brukt Isac Adizes sin PAIE-modell der I-rolla (Integrator) synest å ha mange idear som samsvarar med det eg har peika på. Integratorrolla har som namnet tilseier fokus på å skape felles oppfatningar og styrke medlemane si tilknytning til organisasjonen. (Strand, 2007;433-434)

Som eg har peika på, vil organisasjonsidentiteten vere meir robust dersom den er bygd på dei sentrale verdiane i skulen. Dette føreset sjølvsagt at medlemane er einige i verdiane som skal vere styrande. Skal ein få til det, må demokratiske prosessar ligge til grunn. Her kunne eg ha drege inn Mc Gregor sin X og Y-teori, der Y-teorien har stor tru på menneskeleg handlekraft og ”egodrive”. For leiaren betyr det altså at han må gje medlemane i organisasjonen den tilliten som trengs for at dei skal få arbeide fram verdiane som dei meiner er viktige.

Det kunne også vore interessant å sjå nærare på Peter M. Senge si systemiske tenking og dei mentale modellane vi har i hovuda våre. Senge meiner at dersom vi ikkje er i stand til å endre dei, vil vi reagere på same måte som vi har gjort tidlegare. Då lærer vi ikkje noko nytt, hevdar han. Spesielt Senge sin ”action” og ”reaction” kunne vore interessant å sjå i samanheng med Argyris og Schön sine læringsløyper.

3. Metode

3.1. Val av metode

Kvalitativt forskingsintervju blir definert slik av Kvale: «*Et intervju som har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomener*». (Kvale, 1997;21) Eg meiner det ville vore vanskeleg å innhente opplysingar om kva respondentane meinte om desse spørsmåla utan å bruke ei eller anna form for kvalitativ metode. Gjennom utvikling og arbeid med problemstillinga mi, såg eg at identitetsbygging grip inn i mange ansvarsområde innan leiing. Med utgangspunkt i denne ville eg ha respondentane til å snakke om identitet med utgangspunkt i omdømme, status, samanhengen mellom visjonar og den daglege dont, informasjonsrutinar, identitetsbyggande aktivitetar, ytre krefter som verkar på skulen, stabilitet i organisasjonen, marknadsføring og konkurranse. Eg ynskte at dei skulle beskrive korleis dei opplever sitt forhold til skulen, det som Kvale kallar "livsverden" og eg ville tolke desse funna kvalitativt.

Sjølv om den kvalitative metoden altså er hovudmetoden, har eg likevel gjort nokre små kvantitative grep. I samband med dei kvalitative intervjuar har eg nemleg bede kvar einskild respondent krysse av på eit enkelt lite skjema, for å fortelje litt om sin bakgrunn. For tilsette på skulane handla dette om eigen skulebakgrunn. Hjø elevane var eg ute etter referansar dei hadde til skulen før dei tok til, og kva aktivitetar knytt til skulen dei er med på i fritida. Skjemaa kan ein finne i vedlegg 8 og 9. Funna som dette gav, er presentert i kapittel 5, der eg også har talt opp kor mange tilsette som i telefonkatalogen signaliserer kva yrkesprofesjon dei har.

3.1.1. Einingar og nivå

Frå tilsette har eg valt ut 4 lærarar og 2 leiarar og frå elevane har eg valt ut ei gruppe på 7 elevar frå avgangsklassane. For lærarane sin del er universet mitt i følge Grønmo, alle lærarane på kvar skule. Universet er den samla populasjonen som dei utvalde informantane skal representere. Dei 4 lærarinformantane mine blir i neste omgang kalla utvalet. Vidare peikar Grønmo på forskjellen på analyseeiningar og undersøkingseiningar:

Hvis vi skal analysere forskjeller mellom ulike sykehus med hensyn til pasientenes vurderinger av behandlingstilbudene, vil analyseenhetene være de enkelte sykehusene, men den empiriske undersøkelsen av pasientenes vurderinger på de ulike sykehusene må ta utgangspunkt i de enkelte pasientene som enheter. Pasientenes vurderinger kan ikke undersøkes direkte med utgangspunkt i sykehuset som helhet.

De enhetene som blir direkte undersøkt, kalles undersøkelsesenheter. I dette eksempelet er undersøkelsesenheten forskjellig fra analyseenheten. Sykehuset som helhet er analyseenhet, mens de enkelte pasientene er undersøkelsesenheter. (Grønmo, 2004;83)

Tabell 1 Undersøkingseiningar og analyseeiningar

Univers	Utval	Undersøkingseining	Analyseeining	
			Mikronivå	Mesonivå
Leiargruppa	2 leiarar	Kvar einskild leiar	Kvar einskild leiar	Heile skulen
Alle lærarane	4 lærarar	Kvar einskild lærar	Kvar einskild lærar	Heile skulen
Alle avgangselevar	7 elevar	Fokusgruppa	Alle elevane på skulen	Heile skulen

Som ein ser utifrå tabellen, er undersøkingseininga blant elevane heile fokusgruppa. Grunnen er at eg ikkje tek mål av meg å formidle kvar einskild medlem i fokusgruppa sitt syn, men eg prøvar å formidle det samla synet som gruppa gjev uttrykk for.

Slik problemstillinga mi er formulert og intervjuguiden er utforma, vil altså undersøkingseininga mi vere på mikronivå, medan analyseeininga er både på mikro- og mesonivå. (Grønmo, 2004;82) Eg ber nemleg respondentane om å drøfte sin eigen personlege identitet til skulen som organisasjon, og eg ber dei heve blikket å sjå på skulen i kontekst til andre skular og aktørar rundt skulen.

3.1.2. Tilsette

Eg har intervjuet 6 tilsette på kvar skule i eit kvalitativt intervju. Eg ynskter at dei skulle beskrive det som Kvale kallar "livsverden" og eg ville tolke desse funna kvalitativt. Når eg i etterkant av intervjuet ser at det fell respondentane naturleg å drøfte identitet rundt dette utgangspunktet, og respondentane utan unntak har gjeve gode tilbakemeldingar på intervjuguiden, meiner eg at temaa i intervjuet var relevante. Vidare skriv Kvale om det kvalitative forskingsintervjuet:

Intervjuet gir ikke noen direkte tilgang til ubesudlete, rene meninger, men er en sosial produksjon av meninger gjennom språklig interaksjon. Intervjueren er en medprodusent og medforfatter av den endelige intervjuteksten. Ifølge denne interrelasjonelle oppfatningen avdekket ikke intervjueren allerede eksisterende meninger, men hjelper intervjupersonen med å utvikle allerede eksisterende meninger, men hjelper intervjupersonen med å utvikle sine egne meninger i løpet av intervjuet. (Kvale, 1997;155)

Denne erfaringa gjorde også eg i løpet av intervjuerier. Ein av respondentane seier dette i oppsummeringa etter intervjuet:

"Det er jo mange ting ein ikkje er bevisst på i kvardagen. Kvardagen tar oss. Eg kan vel ikkje alltid sette ord på kva vi meiner med verken retninga eller identitet eller alt det andre vi har snakka om. Så eg syns det var greitt eg, så får eg røska opp i litt om kva eg tenkjer og. Hehehe." (respondent)

Dessutan vil eg vise til Kvale sin presentasjon av kjende innvendingar mot bruk av kvalitativ metode. Dette er gjort nærare greie for under valideringskapittelet 3.7.2. Å forske på eigen organisasjon.

3.1.3. Elevar

I utgangspunktet var eg tenkt å gjennomføre eit kvantitativt intervju med 60-70 elevar på kvar skule. Under vegleinga blei eg tilrådd å vurdere fokusgruppeintervju i staden. Dette er ei gruppe respondentar som blir sett saman for å samtale over eit tema. Intervjuaren fungerer meir som ein ordstyrar som sikrar at ein er innom dei tema ein ynskjer å få belyst. Intervjuet blir skildra som ein ”*samtalebegivenhet der deltagerne sammen skaper eller forhandler fram en eller flere felles meninger eller diskurser*”. (Mishler, 1986, ref. i Holter, 1996;16).

Ingrid Guldvik gjorde i samband med artikkelen *Troverdighet på prøve* (2002), eit søk i norske lærebøker om samfunnsvitskaplege metodar (Repstad 1987; Brox 1989; Hellevik 1991 og 1995; Holme & Solvang 1991) og bøker av nokre skandinaviske forfattarar om kvalitative metodar (Fog 1994; Kvale 1996; Thagaard 1998). Ho finn få referansar til gruppeintervjuet som metode. Eit unntak er ein artikkel av Berit Brandth i boka *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (Holter & Kalleberg (red.) 1996). Denne artikkelen set gruppeintervjuet inn i en større teoretisk-metodologisk samanheng. Kor mykje metoden er brukt etter 2002, har eg ikkje klart å finne ut.

Likevel peikar Guldvik (2002) på at gruppeintervjuet kan gje gruppedeltakarane makt over intervjuaren ved at dei er mange.

Sammenligner vi individuelle intervju med gruppeintervju, gir gruppeintervjuet deltakerne større muligheter til å definere situasjonen selv. De styres i mindre grad enn i individuelle intervju av forskerens spørsmål. Intervjupersonene stiller iblant spørsmål selv, de samtaler med hverandre og tar til tider styringen. Når deltakerne blir mange og forskerne få, ligger det i det rent antallsmessige en maktforskyvning. Deltakerne får økt makt nettopp fordi de er mange. Det gjør dem også til forskningssubjekter, ikke bare objekter, og slik støtter gruppeintervjukonteksten opp om et nedefra-, eller i dette tilfellet, et innenfraperspektiv. Makten som ligger i antallsmessig «overlegenhet», gjelder både for «vanlige» folk og for eliter. (Guldvik, 2002;36)

For at eit fokusgruppeintervju skal vere ein samtalearena der alle kjenner seg fri til seie det dei meiner, er det viktig at medlemene i gruppa er trygge slik at det blir ein naturleg samtale, og at ingen kjenner seg framande i gruppa. Ved å plukke elevar frå same klasse, meiner eg dette blir tilstrekkeleg ivareteke. Sjølv om alle elevane i ei klasse ikkje treng å vere ”perlevenner”, er dei likevel så trenna i å arbeide i grupper på tvers av klassa, at dei skal kunne opptre naturleg, spontant og ærleg i eit slikt gruppeintervju. Det at elevane er trygge på kvarandre, vil saman med det Guldvik peikar på, auke kravet til meg som intervjuar. Det er viktig at eg styrer samtalen slik eg vil ha den i forhold til problemstillinga og intervjuguiden min.

Som en del av åpne forhandlinger foretrekker jeg å etablere en situasjon hvor partene er mest mulig likeverdige deltakere ved å kommunisere at intervjupersonene er eksperter på temaet, ut fra sin kunnskap om lokale forhold i for eksempel likestillingspolitikken. Jeg er

*derimot ekspert på temaet mer generelt og på bruken av samfunnsvitenskapelige metoder. På den måten søker jeg bevisst å etablere en ramme som åpner for at intervjupersonene kan utøve en viss kontroll, med tilsvarende tap av kontroll for meg som intervjuer, – på godt og vondt. Som intervjuer har jeg likevel retten til å styre samtalen inn på temaer jeg ønsker å ta opp. Siden intervjupersonene som regel aksepterer min inngripen, og ettersom forskeren neppe har som intensjon å gi fra seg alt ansvar og kontroll, velger jeg å betegne deltakernes påvirkning som innflytelse heller enn styring. (...)
En annen fare med deltakerinnflytelse er at intervjupersonene tar kontroll over dagsordenen slik at forskeren ikke får dekket de temaer hun/han har behov for å diskutere. (Guldvik, 2002;37,38)*

I forhold til dei problemstillingane som Guldvik peikar på, meiner eg at eg har ein styrke i forhold til at eg har arbeidd med elevar i denne aldersgruppa i fleire år. Eg er van med å arbeide på denne måten i klasserommet. Gjennom diskusjonar i klasserommet har eg ofte vore ein diskusjonsleiar der det er eg som lærar som held tråden i diskusjonen. På denne måten får vi i fellesskap fram ulike problemstillingar knytt til temaet vi diskuterer. Ein slik måte å undervise på stiller krav til læraren slik at også dei som sjølv ikkje involverer seg i diskusjonen, bør bli utfordra til å kome med sine synspunkt.

Eg trur ikkje elevane med utgangspunkt i ”identitetsbygging” har diskutert problemstillingane som eg ynskjer å ta opp med dei. Likevel trur eg at dei kan ha meiningar om dei konkrete problemstillingane som intervjuguiden min legg opp til. Med det meiner eg å seie at dei kan vere med å diskutere dei einsklide fragmenta, men kjenner ikkje til heilskapen dei skal inn i. Dette gjev meg makt fordi det er eg som har oversikta – det er eg som har kartet over intervjusituasjonen. Guldvik meiner også at styrken til gruppeintervjuet ligg i deltakarane blir tvinga til å vurdere eigne utsegn opp i mot andre sine utsegn. Ho refererer til ein likestillingsdebatt der ho spør deltakarane om det er behov for fleire kvinner i politikken. Den mannlege ordføraren meiner at kommunen er merksame på likestilling og at kvinner har andre dimensjonar å bidra med i politikken. Likevel meiner han at ein ikkje skal overdrive snakket om likestilling. Han har problem med å sjå at kvinner skal kvoterast inn i politikken – det må skje naturleg. Ein kvinneleg politikar svarar at ho ikkje er einig med ordføraren og peikar på at ved å legge alle møta til kveldstid fråtar ein mulegheita, spesielt for mødrer til små born, å delta i politikken. I neste omgang argumenterer ordføraren med auka kostnader ved å ha møta på dagtid, men innrømmer at dette kan vere med å styre kvinnene sin mulegheit. Dette dømet meiner Guldvik viser styrken i gruppeintervjuet. Saman får ein fram eit meir nyansert syn, og dette styrkar truverde i datamateriale, meiner Guldvik. (Guldvik, 2002;41-41)

Artikkelen til Guldvik kastar lys over gruppeintervjumetoden i forhold til politiske diskursar. I den konteksten peikar ho på at politikarane kan ta styringa i intervjuet. Dette ser ho på som ei av

ulempene med gruppeintervjuet, og då spesielt i elite-intevju. I min samanheng meiner eg at dette ikkje er ei relevant problemstilling. Maktforholdet, som eg har drøfta lenger framme, er annleis i mitt prosjekt enn i Guldvik sitt. Både med omsyn til alder, kunnskap og forståing av samanhengane i oppgåva mi, meiner eg at elevane ikkje vil vere ein maktfaktor som vil kunne ta styringa i gruppeintervjuet.

3.2. Metodetriangulering

3.2.1. Analyse av karakterar

I gruppeintervjuet med elevane på Firda blei det sett fram ein påstand om at det var vanskelegare å oppnå gode standpunktkarakterar på den skulen samanlikna med andre. Dette er ein påstand eg er kjend med frå tidlegare også, og dette gav samla sett eit incitament til å prøve å få verifisert denne hypotesen. Eg fekk difor tak i karakterstatistikkar for alle karakterar gjevne ved dei to skulane både til standpunkt og til eksamen gjennom dei siste 5 åra. Her har eg altså teke i bruk ein kvantitativ metode for å få verifisere funn gjorde med den kvalitative metoden. Ein slik kombinasjon av metodar blir gjerne omtalt som metodetriangulering. Metodetriangulering er når bestemte fenomen blir studert frå ulike synsvinklar og synspunkt, og problemstillingen blir granska ved å bruke ulike metodar og data (Grønmo, 2004;55).

I likhet med teorimangfold er også metodetriangulering først og fremst basert på strategiske begrunnelser. At samfunnsforholdene er komplekse og mangeartede, tilsier ut fra dette at det ikke bare er fruktbart å kombinere ulike teoretiske perspektiver, men at det også er hensiktsmessig å kombinere forskjellige metoder. Til sammen kan kombinasjonen av metoder gi grunnlag for en mer allsidig belysning av de fenomenene som studeres, enn de enkelte metodene kan gjøre hver for seg. (Grønmo, 2004;56)

Tabell 2 Filtreringsmetode karakterar

Filter	Type karakter	Standpunkt	Eksamen
	Vilkår for karakterfiltreringa		
Alle fag		Ingen	Ingen
Alle fag der eleven både har standpunkt- og eksamenskarakter i same faget		Eleven har eksamenskarakter i faget	Eleven har standpunktkarakter i faget
Norsk (hovudmål/sidemål)		Eleven har eksamenskarakter i faget	Eleven har standpunktkarakter i faget

Då skulane har ulike eksamensformer som er særlege for dei ulike studieretningane, vil bruk av samla karakterar gje utslag som eg ikkje villa ha kontroll over. Eg har difor filtret karaktermaterialet med pivottabellar som vist i tabellen ovanfor. Det vil vere dei to siste filtreringane som vil gje fullt ut samanliknbare karakterar. Spesielt metoden der eg ser på karakterar der eleven **både** har ein standpunktkarakter **og** ein eksamenskarakter i same fag. Eg

vil også peike på at i hafstadmaterialet ligg der 20400 karakterar til grunn for å rekne ut gjennomsnittleg standpunktarakter i alle fag. For Firda er talet 17000. Det samla talet er ca. 50 000 karakterar på dei to skulane i løpet av dei siste fem åra. Eg meiner difor at grunnlaget er så stort at det ikkje gjev rom for tilfeldige svingingar.

3.2.2. Kvantifisering av kvalitative data

Det ferdigtranskriberte materialet for alle leiarar, alle lærarar og alle elevar samla eg i eit Excel rekneark. Eg samanlikna svara frå leiarane på dei to skulane mot kvarandre, lærarane mot kvarandre og det same med elevane. Eg gav deretter karakteren < 1 > for kvart totalsvar eg vurderte som positivt i forhold til identitetsbygging og det same for negative signal. Svar som korkje var negativt eller positivt, markerte eg i ei nøytral kolonne. I dei tilfella respondenten uttalte seg ekstra kraftig gav eg karakteren < 2 >. Denne måten å gjere det på støttar Grønmo når han forklarar at ein brukar kvalitative data, men analyserer det kvantitativt: *”Begge tilnærmingene referer imidlertid til same datamateriale. (...) De kvalitative data som er innsamlet, blir med andre ord kvantifisert under analysen”* (Grønmo, 2004;213) Grønmo forklarar korleis ein i ”Befalsundersøkelsen” brukte retningar (positive, negative og nøytrale) for å registrere type haldningar. (Grønmo, 2004;196) Eg viser elles til vedlegg 2 der eg gjev eit døme på korleis eg har kvantifisert dei kvalitative svara.

3.3. Utval

3.3.1. Tilsette

Eg har valt å gjere ei kvalitativ undersøking mellom dei tilsette. Då eg tidlegare har peika på at identitetsbygging først og fremst er ei leiaroppgåve, er det naturleg å ta med nokre leiarar på ulike nivå på kvar einskild skule. For å kunne få eit bilete av om leiinga har klart å kommunisert sine visjonar og tankar om identitet utover i organisasjonen, ville eg også intervju nokre lærarar.

Grønmo peikar på at tal respondentar er avhengig av kva metode ein vel. Ein kvantitativ metode tek sikte på å finne ut forholdsvis lite informasjon på mange respondentar, medan ein kvalitativ studie skal finne mykje informasjon basert på eit mykje mindre utval.

Den typiske bruken av strategiske utvalg knytter seg til kvalitative, teorigeneraliserende eller helhetsorienterte studier med sikte på teoretisk generalisering til forholdsvis små univers. (Grønmo, 2004;91)

Slik eg skjønner Grønmo, må eg kalle mitt strategiske utval på for kvoteutveljing (Grønmo, 2004;99). Det betyr at ein vel ut ein bestemt kvote innafor kvar av kategoriane (universa) som i

mitt tilfelle er leiarar og lærarar. Eg har altså ikkje plukka tilfeldig innafor kategorien lærarar, men også her har eg gjort strategiske vurderingar.

På Firda er det 5 leiarar på 74 pedagogisk tilsette. På Hafstad er forholdstalet 5/48. Den store skilnaden kjem av at på Firda er der utstrekt bruk av timelærarar – spesielt knytt til utdanningstilbodet musikk/dans/drama, heretter kalla MDD. Der er det lærarar som berre har 2-3 timar i veka på skulen – leigd inn frå andre institusjonar. Tal lærarårsverk på dei to skulane er tilnærma likt.

For å få eit statistisk korrekt utval skulle eg altså hatt 1 leiar- på 10 lærarrespondentar. Dette vil gjeve 11 respondentar på kvar skule, til saman 22, noko som ville blitt altfor arbeidskrevjande utifrå den ressursmessige ramma mi. Under vegleing blei eg åtvvara mot å ha meir enn 7 respondentar på kvar skule. For å få tal respondentar ned på eit handterleg nivå, valde eg difor å redusere tal lærarar til 4. Sjølv om den statistiske skeivfordelinga ville bli endå verre, valde eg parallelt med dette å utvide tal leiarar til 2. Bakgrunnen for det var ei avveging mot validitet og reliabilitet som eg drøftar seinare. Med eit lite smil om munnen kan eg også kalle dette eit utjamningsmandat som er eit prinsipp i stortingsvalet – nettopp for å sikre mindretalet sine interesser. Forholdstalet mellom lærarar og leiarar er altså ikkje representativt for heile populasjonen av tilsette i dei to kategoriane leiarar og lærarar.

Noko som liknar kvotemetoden eg har følgd, er det Grønmo kallar for *stratifisert utveljing*. (Grønmo, 2004;96) I denne metoden trekker ein respondentar vilkårleg frå det totale universet. Skilnaden mellom di to skildrar Grønmo slik:

Forskjellen mellom de to utvelgingmåtene er at kvoteutvelging ikke bygger på tilfeldig utvelging av enheter innenfor hver av kategoriene. Kvoteutvelgingen av de enkelte enhetene kan vere basert på spesielle strategiske vurderinger, men kan også vere mer pragmatiske, for eksempel avhengig av hvilke enheter som er mest tilgjengelige for undersøkelsen. Det eneste faste kriteriet for utvelging er at enhetene tilhører en av de definerte kategoriene. (Grønmo, 2004;99)

I omtalen knytt til stratifisert utveljing, peikar han på at på grunn av tilfeldig trekking av respondentar, kan ein få eit disproporsjonalt utval. Svara må difor i etterkant justerast og vegast med forholdstal. Då Grønmo si tenking rundt disproporsjonalt utval er spesifikt knytt til den stratifiserte utvalsmetoden, har eg valt å ikkje justere det empiriske materialet mitt. I motsatt fall måtte eg ha tillagt funna hjå lærarane større vekt for å kompensere for at leiarane er forholdsvis fleire enn lærarane i utvalet. For ordens skuld kan eg likevel nemne at eg tentativt har sett på korleis ei veging av svara ville slå ut. Dette gjorde eg i samband med den kvalitative analysen av den kvalitative empirien i kapittel 5.1. Endringane i dei grafiske framstillingane mine blei så lite

påverka av denne veginga, at det ikkje påverka hovudinstrykket frå den kvalitative analysen.

Eit ikkje uvesentleg poeng i ei slik oppgåve er også ressursmessige vurderingar, skriv Grønmo. Han understrekar at dersom ein ikkje har ressursar nok til å intervju eit metodologisk tilstrekkeleg tal respondentar, bør ein ikkje gjennomføre studien. (Grønmo, 2004;92).

Problemstillinga og måten den er avgrensa på, vil difor legge grunnlaget for kor mange respondentar eg treng for å finne svar på problemstillinga mi. Kvale seier det på denne måten: *”Intervju så mange personer som er nødvendig for å finne ut det du trenger å vite”* (Kvale, 1997;58) Han viser for eksempel til at dersom studien går ut på finne ut av korleis ein person opplever verda, er det noko å intervju denne eine personen. Sjølv om han skriv at ein vanleg kritikk av intervjustudie er at dei ikkje er mogeleg å generalisere fordi dei baserer seg på for få respondentar, skriv han seinare at hans generelle inntrykk av studie i den seinare tid, med fordel kunne vore basert på færre intervju. Han åttvarar mot å tru at jo fleire intervju ein har med, jo meir vitenskapelig er det. Ein burde heller bruke meir av ressursane på kvaliteten på analysen, skriv han. (Kvale,

1997;59,60)

Tabell 3 Oversikt over univers og utval. Tilsette. (kjelde: Skulekontora)

For at utvalet skal bli så balansert som råd har eg valt respondentane utifrå kor lenge dei har arbeidd ved skulen, kjønn og kva programområde dei er knytt

	Firda		Hafstad	
	♂	♀	♂	♀
Univers				
Kjønnsfordeling	43%	57%	54%	46%
Utval				
Kjønnsfordeling	33%	67%	50%	50%
	Alder	Ansiennitet	Alder	Ansiennitet
Gjennomsnitt leiarar og lærarar	53	20	54	17
Gjennomsnitt berre lærarar	49	17	54	19

til. Som ein kan sjå i intervjuguiden min, er nokre av spørsmåla sentrert rundt haldning til endring. Etter å ha lest Nesheim sine vurderingar av generasjonsforskjellar, har eg difor også prøvt å sikre meg eit representativt utval utifrå alder. Nesheim skriv nemleg at ein kan sjå eit skilje mellom dei som er over og under 40 år:

Den såkalte generasjon X er preget av et kritisk forhold til autoriteter, er endringsorientert, positiv til mangfold, nytelsesorientert og utålmodig. En side av dette er at man som arbeidstaker lettere kan bidra konstruktivt til nyskaping og omstillingsarbeid i virksomheten, sammenlignet med tidligere generasjoner av arbeidstakere. (Nesheim, 2007;3)

Eg har altså brukt ein stratifisert utvalsmetode der eg har plukka respondentane utifrå kva eigenskapar dei har. (Grønmo, 2004;96) Opplysningane som eg trong for å gjere det naudsynte utvalet, fekk eg frå dei respektive administrasjonane på skulane, og er stort sett eintydige. Unntaket er kva programområde lærarane er knytt til. Her har eg teke utgangspunkt i kva programområde dei har flest timar på.

Då eg i denne fasen av arbeidet var usikker på om eg skulle samanlikne funna på dei to skulane med kvarandre ville eg sikre meg at eg metodologisk hadde høve til å gjere det. Difor var det ei utfordring for meg å gjere utvalet på ein slik måte at det blei representativt for kvar einskild skule, men samstundes slik at dei skulle kunne gå an å samanlikne med kvarandre. På Hafstad er for eksempel kjønnsfordelinga bortimot 50/50, medan 42 av dei 74 tilsette på Firda er kvinner. Eg har difor valt kvinneleg overvekt på Firda. Av ressursmessige omsyn har eg ikkje rekna ut gjennomsnittleg alder og ansiennitet på heile universet, men eg har sikra meg tilnærma like verdiar utvala imellom. For å kvalitetssikre utvalet ytterlegare kunne eg også rekna ut standardavviket, altså kor mykje kvar respondent avvik frå den gjennomsnittlege alderen og ansienniteten.

3.3.2. Elevar

Skulane har svært ulike elevgrunnlag. Den eine har elevar spreidd på to programområde, der 85% av dei går på studiespesialiserande studieretning. På den andre er elevane fordelte på 6 ulike programområde, med MDD som den største med ca. 38% av elevmassen.

Eg meiner dette er relevante opplysningar då det er rimeleg å gå ut frå at elevar som er spreidde over fleire programområde er vanskelegare å samle i ein felles identitet, enn elevar som stort sett har den same fagbakgrunnen og interessene.

Dette legg altså føringar på korleis eg gjer utvalet av elevar. Eg har valt å setje saman ei gruppe à sju elevar på kvar skule. Eg har valt ut elevar på siste årssteget då det er rimeleg å gå utifrå at desse elevane er betre kjende med skulen, enn ein 1. eller 2. Klassing. I dette ligg det også ein premiss om at identiteten utviklar seg over tid. Eg meiner også det er naturleg å tru at hybelbuarar utviklar ein annan identitet til skulen enn ungdom som er oppvaksten på staden. Hybelbuarane er på staden av ein grunn – skulegang. Då er det rimeleg at dei fyller fritida med aktivitetar med utspring i skulen. Dette lagar altså band til skulen som heimebuarar ikkje får. Dette betyr at eg i utveljinga av elevar har lagt vekt på kva studieretning¹ dei går, kjønn og om dei er hybelbuarar eller ikkje.

¹ I Kunnskapsløftet heiter dette no **utdanningsprogram**. Elevane i fokusgruppene som går eit toårig løp, er det første kullet som går ut etter denne planen. I mitt utval gjeld dette service- og samferdsleeelevane både på Hafstad og på Firda. Alle dei andre elevane i fokusgruppene går eit treårig løp, og er det siste kullet som går etter Reform - 94, der det heitte **studieretning**.

Tabell 4 Oversikt over univers og utval. Elevar. (kjelde: Skulekontora)

Firda				Hafstad			
Universet				Universet			
Tal elevar	370			Tal elevar	440		
Tal programområde	6			Tal programområde	2		
	Gut	Jente	Hybel		Gut	Jente	Hybel
Kjønn og hybel	40%	60%	65%	Kjønn og hybel	40%	60%	<10%
Utvalet				Utvalet			
Studiespesialiserande		2	2	Studiespesialiserande	2	4	
service og samferdsle - IKT servicefag	1		1	service og samferdsle - reiseliv	1	1	1
MDD		2	1	-	-	-	-
Idrettsfag	2			-	-	-	-
Medium og kommunikasjon	-	-	-	-	-	-	-
Helse og sosialfag	-	-	-	-	-	-	-
Sum utvalet	3	4	(4)	Sum utvalet	3	5	(1)

På same måte som ved utveljing av tilsette, har eg altså brukt strategisk kvoteutveljing til fokusgruppene. Som ein ser av tabellen over, har eg ein respondent meir i Hafstad-gruppa enn på Firda. Dette skuldast ei misstyding mellom meg og kontaktperson på skulen. På Firda har eg heller ikkje med representantar frå programråda helse- og sosialfag (HS) og Medium og kommunikasjon (MK). HS elevar hadde fått same invitasjon som alle andre elevar, men møtte likevel ikkje fram, ukjent av kva grunn. MK elevane hadde heildagsprøve på den aktuelle dagen.

Då alle intervju blei tekne i mai som er ein travel periode med eksamensavvikling, var det ei utfordring å finn ein dag der alle elevane var tilgjengelege. AT MK hadde heildagsprøve denne dagen var eg ikkje kjent med før eg kom til intervju. På trass av desse manglane i utvalet, valde eg likevel å gjennomføre intervju som planlagt. Eg vil også peike på dersom desse to programområda også hadde møtt, ville eg hatt 9 respondentar i firdagruppa. Dette kunne blitt ei for stor og gruppe å handtere i sjølve intervjusituasjonen, og vanskelegare å transkribere i etterkant.

3.4. Utarbeiding av intervjuguide

3.4.1. Kva skal eg spørje om – og korleis?

Med utgangspunkt i teorien såg eg på tema som kunne vere aktuelle for å bygge spørsmåla rundt. Eg tok i hovudsak utgangspunkt i kva som kan vere drivkrefter (Kvåle/Weraas) i identitetsbygging, og Dalin sine dimensjonar for leiing. Desse er gjort greie for i teorikapittelet.

Den faglege stringensen har eg difor prøvt å sikre ved å i første steg skrive eit teorikapittel utan tanke på den konkrete empirien eg skulle gjere i etterkant. Teorien eg hadde sannsynleggjort ville vere riktig å bruke på problemstillinga mi, la grunnlaget for utforminga av intervjuguiden. Svara som intervjuguiden

Tabell 5 Teoretisk grunnlag for intervjuguiden

Kvåle/Wæraas	Dalin
Det organisatoriske kvardagslivet og identitetsutvikling	Verdiar
Innføring av bestemte organisasjonselement	Strukturar
Krise som bakgrunn for identitetsutvikling	Relasjonar
Forventingar og førestellingar om framtida	Omgjevnader
Konkurransen	
Ekspertar og konsulentar	

skulle generere, skulle til slutt teste om teorivalet var rett. Med reine ord: Vil ein få eit inntrykk av identiteten på ein skule ved å stille spørsmål med utgangspunkt i f. eks struktur-dimensjonen til Dalin: *”Etablerte strukturer virker ofte betryggende. For hurtige forandringer kan virke oppløsende.”* (Dalin, 1994;165-166.). Påstanden har resultert i spørsmål 15:

*Har strukturane/organisasjonsmodellane på skulen vore stabile dei siste åra?
Dersom nei – har dette påverka deg på nokon måte?*

I tillegg vil det også vere naturleg å sjå på samanhengen mellom identitet, kultur og image som Hatch og Schultz er opptekne av. For å få ei innsikt i korleis tilsette ser på leiinga sin strategiske og analytiske kompetanse og handlingar, har eg også teke utgangspunkt i Argyris & Schön sine teoriar om enkel- og dobbelkretslæring. Første bolken av intervjuet tek sikte på å få respondenten til å definere sin identitet til skulen sin, medan den andre bolken skal prøve å finne forklaringar på kvifor identiteten er som den er. Grønmo skil mellom desse måtane å spørje på: *”(...) for det andre kan vi skille mellom kognitive spørsmål, som dreier seg om faktiske forhold, og evaluative spørsmål, som refererer seg til verdier og vurderinger”.* (Grønmo, 2004;172) I intervjuguiden, som ein finn som vedlegg 7, vil ein sjå at spørsmåla i begge bolkane, inviterer for det meste til subjektive vurderingar. Dette har sjølvsagt med temavalet identitet å gjere. På den måten fell dei innunder Grønmo sin definisjonen av evaluative spørsmål. Eg har også prøvt å følgje råda frå Grønmo med omsyn til rekkefølga på spørsmåla, der eg startar med nokre enkle spørsmål før eg går vidare med spørsmål som stiller større krav til refleksjon frå respondenten si side.

3.4.2. Struktur

Innan kvalitativ forskning der ein skal intervju respondentar, skil ein mellom uformelle intervju og strukturerte intervju. (Grønmo, 2004 og Kvale, 1997). I det uformelle intervjuet har ein berre gjeve eit eller fleire tema for studien, og gjennomføringa skjer på ein fleksibel måte.

Hvordan det enkelte intervjuet utvikler seg, avhenger av hva slags informasjon respondenten bidrar med, og hvordan kommunikasjonen mellom forskeren og respondenten fungerer. (Grønmo, 2004;159)

Vidare karakteriserer Grønmo strukturert utspørjing som ein metode der ein brukar ferdigformulerte spørsmål og ofte med faste svaralternativ. Skjemaet blir utfylt av intervjuaren eller kan også fyllast ut av respondenten sjølv.

Metoden eg har valt er ein plass midt i mellom desse to ytterpunkta – gjerne kalla for semistrukturert. Eg har tidlegare sitert Grønmo i drøftinga mellom relevans versus presisjon, og denne problemstillinga har vore styrande for kva metode eg valde. For at svara skulle bli så relevante for problemstillinga mi som mogleg, var det difor viktig for meg at eg sentrerte spørsmåla rundt dei fokusområda eg prioriterte i teorikapittelet. Eg ville sikre meg at vi snakka om identitetsbygging utifrå dei områda. Då eg skulle gjere studien på to ulike skular, var eg også budd på at respondentane hadde behov for å snakke om andre ting enn kva eg på førehand hadde tenkt på. For å sikre at eg ville fange opp desse signala, var eg open for alternative innfallsvinklar til tematikken. Implisitt i spørsmåla i intervjuguiden ligg det difor ei opa tolking av spørsmåla, slik at respondentane kunne svare fritt innafor ei tematisk ramme. Grønmo drøftar også denne problemstillinga når han skriv:

Respondenter med forskjellige egenskaper kan reagere ulikt på samme stimulus. Ett og samme spørsmål kan således oppfattes på forskjellige måter. Dette kan innvirke så vel på respondentenes svarvillighet som på svarenes innhold. I slike sammenhenger kan det tenkes av svarene ikke blir ekvivalente og sammenlignbare uten bruk av forskjellige stimulus. (Grønmo i Holter/Kalleberg, 1996;88)

Sjølv om eg brukte den same intervjuguiden både på tilsette og på leiarane, var eg bevisst på måten eg stilte spørsmåla til dei på. Som døme viser eg spørsmål nummer 10, 11 og 12 som blei stilt ulikt til leiarane og lærarane:

Tabell 6 Døme på avvik i spørsmålsformuleringar til respondentar med ulike eigenskapar

Leiarar	Lærarar
10. Korleis meiner du leiinga klarar å gjenspegle dette her i handlingane dykkar. Korleis samsvarar det med det de har nedfelt i dei skriftlege visjonane med det de faktisk gjere i det daglege blant dei tilsette.	10. Korleis meiner du verdiane skulen står for gjenspeglar seg i handlingane til leiinga?
11. Korleis informerer leiinga til kollegiet?	11. Får du god nok informasjon frå leiinga? a) På kva måte orienterer dei?
12. No skal du få muligheit til å vere litt sjølvkritisk. Korleis meiner du leiinga handterer problem som dukkar opp. Klarar dei å fange opp det eigentlege problemet, eller driv dei mykje med "symptombehandling"?	12. Korleis meiner du leiinga handterer problem som dukkar opp. Klarar dei å fange opp det eigentlege problemet, eller driv dei mykje med "symptombehandling"?

Ser ein på spørsmål 11, har dette ein meir kognitiv karakter til leiarane, enn måten dei er formulerte på til lærarane. Dei blir inviterte til å evaluere måten informasjonsarbeidet blir gjort på. Tidlegare har eg sitert Grønmo som kallar dette for evaluative spørsmål. Eg ser også at eg kan skuldast for å vere leiande i spørsmålstillinga når eg spør om informasjonen er ”god nok” som er brukt til lærarane. Grønmo åttvarar mot leiande spørsmål og meiner at: *”Vi må unngå spørsmål som er ledende. Respondenten skal ikke ledes eller innbys til å velge ett bestemt svaralternativ”* (Grønmo, 2004;174). Ser ein isolert på spørsmål 11, ser eg at respondenten står i fare for å bli karakterisert som naiv dersom han svarar ”ja” på det spørsmålet. I arbeidslivet er det i dag nærast ei vedteken sanning at informasjonen aldri kan bli god nok. Eg vil likevel forsvare denne måten å gjere det då ein ser det i samanheng med oppfølginga som ligg i a)-spørsmålet. Måten informantane responderar på spørsmåla, viser også at dei oppfattar at det ligg ei forventning i spørsmålet om både ei kognitive skildring og ei utdjupande grunngeving for kva som er bra og kva som er dårleg med måten leiinga informerer på.

Ser vi på spørsmål 12, meiner eg at eg ufarleggjer spørsmålet ved å gjere det legalt og forventa at ein er sjølvkritisk. Utan den vesle reservasjonen trur eg kanskje det spørsmålet kunne blitt opplevd som litt trugande og at det implisitt i spørsmålet låg ein hypotese om at det ikkje er samsvar mellom liv og lære. Generelt vil eg også peike på at det nettopp er denne fleksibiliteten som er styrken i den semistrukturerte metoden eg har valt.

3.4.3. Personlege føresetnader

Intuitivt tenkte eg også at den uformelle metoden stiller større krav til intervjuaren i sjøve intervjusituasjonen. Då den uformelle metoden ikkje har konkrete spørsmål som skal stillast, vil eg tru dette stiller større krav til fagleg innsikt og forståing av samanhengar i leiingsteoriane kring identitetsbygging. Sjølv om eg har levd med problemstillingane i denne masteroppgåva i to år no, vil eg likevel karakterisere meg som urøynd i forskingsamanheng, og fann det difor trygt å ha formulert nokre spørsmål som skulle styre samtalen. På den andre sida vurderte eg min bakgrunn som journalist gjennom fem år, som ein styrke i forhold til rolla som intervjuar. Som journalist har ein også ei målsetting med intervjuet. Den opplagde oppgåva til nyhendejournalisten er å formidle noko som er nytt og som ingen har høyrte før. Dokumentarsjangeren har ofte som mål å få stadfesta eller avdekka noko. Likevel må ein vere til stades og vaken under intervjuet, slik at ein kan følgje opp uventa resonnement og synspunkt. Mine personlege føresetnader var difor medverkande til at eg torde å fjerne meg frå det strukturerte intervjuet og til det semistrukturerte.

3.5. Intervjusituasjonen

Før opptakaren blei skrudd på, innleia eg med litt uformell småprat, der eg gjekk gjennom noko av det som stod i brevet som respondenten hadde fått på førehand. Eg gjorde også grundigare greie for problemstillinga mi og metoden eg skulle bruke. Då eg gjekk utifrå at lydopptak kunne opplevast som noko uvant for nokre, brukte eg litt tid på å forklare respondentane bakgrunnen for at dette blei gjort. Eg forsikra dei også om at desse opptaka ikkje kom lenger enn til meg. Nokre gav uttrykk for at dei tykte det var litt ”skummelt” å bli tekne opp, men dei såg samstundes fordelane dette hadde for kvalitetssikringa av intervjuet. Arbeidet med transkriberinga i etterkant viser at metoden er svært god. Intervjuar blir meir til stades i intervjuet, og var i stand til å stille relevante oppfølgingsspørsmål på ting som kanskje ville gått hus forbi dersom intervjuar hadde vore oppteken med å notere. Fleire av respondentane har sjølv skrive oppgåver på hovudfagsnivå, og kjende seg igjen i mange av dei metodiske problemstillingane eg stod overfor. Dette bidrog kanskje til at det var relativt lett både å få tilgang til respondentane og aksept for dei metodiske og tekniske vala.

Tilbakemeldingane etter at respondentane hadde lese gjennom det transkribert materiale, viste også at det ikkje blei reist diskusjon om forståinga av det som blei sagt. Det er rimeleg å tru at dei i tida etter intervjuet hadde gjort seg nokre tankar rundt det dei hadde delt med meg. Likevel stod dei altså framleis inne for det dei hadde sagt. Svara bar med andre ord ikkje preg av ein pressa situasjon der dei berre ”lirte” av seg noko lite gjennomtenkt. Likevel var det tre av informantane som sjølv tykte dei hadde uttrykt seg uklårt, og presiserte i tilbakemeldinga kva dei ynskte å uttrykke. For meg var dette ei ekstra kvalitetssikring.

Spørsmåla blei ikkje stilt ordrett slik dei var forma i intervjuguiden. For at alle respondentane skulle bli utsett for akkurat den same stimuli, ville det kanskje vore ideelt å få det til. Når det ikkje er gjort, så har det mellom anna med svar som var gjevne før å gjere. Eg meiner det kunne vere øydeleggande for ein naturleg, og ikkje minst tillitsfull intervjusituasjon å stille spørsmål som var svart på før. Då kunne spørsmålet heller omformast slik at respondenten kunne få høve til å utdjupe sitt tidlegare resonnement. I desse tilfella er spørsmåla omforma i transkriberinga i forhold til guiden, slik at dei var identiske med lydopptaket.

Dette blir også drøfta av Grønmo:

De stimuli – eller spørsmål – som intervjueren presenterer, er tilpasset den enkelte respondentens egne forutsetninger og premisser. Dette gir store muligheter til å få svar på de spørsmål som reises, men det kan samtidig føre til at det blir vanskelig å sammenlikne svarene fra ulike respondenter. (Grønmo i Holter/Kalleberg, 1996;88)

Det har stort sett vore naturleg å følgje intervjuguiden. Unntaket er det første intervjuet eg gjorde. I utgangspunktet var dette meint som eit test-intervju, men røynslene under intervjuet viste at behovet for justeringar var så små, eg valde å bruke det som ein gyldig informant.

Hensikten er at alle enhetene i prinsippet skal behandles på same måte, selv om det i en viss utstrekning kan brukes forskjellige former for filtrering, for eksempel slik at respondenter som er ulike med hensyn til gitte egenskaper, kan få alternative spørsmålsformuleringer. (Grønmo, 2004;130)

Då intervjuguiden min legg opp til eit delvis strukturert intervju, vil det også vere relevant å peike på det Grønmo skriv i eit kapittel om nærhet og sensitivitet i kvalitative opplegg. Der tar han utgangspunkt i ei undersøking av Leira og Bergh i byrjinga av 70-talet om kvinner i Odalen sine livsvilkår.

De (forskarane) kunne da være sensitive overfor de kvinnene som ble intervjuet – i den forstand at de kunne vurdere erfaringer med ulike spørsmålsformuleringer og formulere nye spørsmål etter hvert som samtalen utviklet seg. Hvilke data som blir sentrale i undersøkelsen, avhenger dermed langt på vei av datakildene. (Grønmo, 2004;131. (min parentes))

Denne røynsla gjorde også eg meg undervegs i datainnsamlinga. Respondentane utvikla svara med ulike innfallsvinkar. Er dette eit signal på at eg burde hatt fleire respondentar for å kunne sjå eit tydelegare mønster? Sjølv om eg følte at svara gjekk ut av ramma for spørsmåla, valde eg likevel å ikkje stoppe respondentane. Eg meinte svara var relevant i forhold til den overordna problemstillinga. I nokre høve såg eg også at dei utvikla synspunkt som supplerte svar som var gjevne tidlegare i intervjuet. Eg får støtte i svaret på mi uro i det Grønmo skriv vidare:

Datainnsamlingen kan styres slik at den resulterer i informasjon som er mest mulig dekkende i forhold til både undersøkelsens problemstillinger og kildens egenart. Til gjengjeld kan dette føre til at de innsamlede data blir lite enhetlige. Jo mer opplegget endres underveis med sikte på relevant informasjon om de enkelte enheter, desto større er faren for å få forskjellige typer informasjon om de ulike enheter. Tolkningene kan dermed bli lite entydige, og de kan få nokså begrenset gyldighet. (Grønmo, 2004;131)

Kapittelet som sitatet er henta frå heiter *Relevans versus presisjon*, og drøftar forskaren si avveging mellom å få mest muleg homogene og samanliknbare resultat i forhold til fleksibiliteten metoden gjev med det mål å få respondenten til å utvikle svar som er relevante for problemstillinga.

3.6. Frå tale til tekst

Alle intervju blei tekne opp på mp3-spelar, og overført til PC. Berre ein gong svikta opptakaren. Dette blei eg fort merksam på, og dei få minutta som ikkje kom med, var enkelt å rekonstruere i etterkant. Dette er markert i transkriberinga av H2.

To av respondentane, som hadde samsnakkast, gav tydeleg uttrykk for at dei ikkje ville at eg skulle ta intervjuet opp på ”lydband” (mp3). Dei meinte at dette ville hemme dei i svara. Den eine sa klart ifrå at dersom eg gjorde lydopptak, ville han halde tilbake informasjon som han meinte ville vere verdifull for meg. Dei bad med i staden ta notat. Eg spurte om det var utifrå ein hypotese om at eg på den måten ikkje ville klare å få med meg alle detaljane i svara, og at eventuelle negative eller uheldige formueringar ikkje ville bli tilstrekkeleg dokumentert. Eg forklarte også at eg ikkje hadde blitt møtt med den innvendinga før, og meinte at det ville vere uheldig å endre dokumentasjonsmetode midt i intervjusekvensen. Det kunne tenkast at mine tidlegare respondentar ville ha uttrykt seg annleis dersom dei ikkje hadde blitt dokumentert gjennom lydopptak. I diskusjonen der og då var det svært viktig for meg å sikre at dokumentasjonsmetoden skulle bli lik for alle respondentane, så eg godtok dei vilkåra dei sette. Dette gjorde at dei til slutt gjekk med på lydopptak.

Ved nokre få høve har det heller ikkje vore mogleg å forstå kva respondentane har svart. Dette skjedde i eit høve med ein lærarrespondent, og ved nokre høve i gruppeintervjua. Spesielt i gruppeintervjua med elevane blei engasjementet så stort at eg ikkje klarte å skilje utsegnene frå kvarandre. Kvale seier det slik:

Interaksjonen mellom intervjupersonene frembringer ofte spontane og følelseladede uttalelser om temaet som blir diskutert. Interaksjonen i gruppen reduserer imidlertid intervjuerens kontroll over intervjusituasjonen, og prisen kan være en relativt kaotisk datainnsamling, hvor det kan bli vanskelig å foreta en systematisk analyse av alle de overlappende stemmene. (Kvale, 1997;58)

Utfordringar knytt til å tolke dei overlappende stemmene har likevel avgrensa seg til einskilde ord og korte syntaksar. Eg meiner difor at dette ikkje har gått utover forståinga av meiningsinnhaldet til respondentane i fokusgruppa.

Når eg har komprimert intervjua, har eg teke utgangspunkt i Victoria Wibeck:

1. Nivå I innebär en detaljerad transkripsjon, där talspråksformer, talstyrka, tvekljud, överlappende tal, betonade ord, talhastighet med mera finns med (...)
 2. Nivå II är också ordagrann, alla identifierbara ordförekomster återges, och even omtakningar, felstarter och licknande skrivs ut.(...)
 3. Nivå III är helt skriftspråknormerad(...)
- (Wibeck 2000;81-84)

Etter å parallelt ha lese Kvale om same tema, har eg valt å modifisere metoden til Wibeck noko. Kvale dreg nokre retningslinjer i denne diskusjonen og meiner at i nokre tilfelle er ein ute etter generelle synspunkt og då kan det vere tilstrekkeleg å gje att hovudsynspunkta. Dersom ein derimot gjer sosiolingvistiske eller psykologiske studiar, kan ordrette transkripsjonar vere naudsynt. (Kvale, 1997;107) Eg meiner at utifrå problemstillinga mi, vil ein transkripsjonsmetode der eg har fokus på meiningane og synspunkta til respondenten, vere tilstrekkeleg. Der usikkerheit og lange pausar har vore markante, har eg likevel synleggjort det i transkripsjonen.

Døme på korleis eg har konkretisert balanseringa mellom ideane til Kvale vs. Wibeck, har eg vist i vedlegg 1.

Til slutt vil eg ta med desse prinsippa som eg har følgd under heile arbeidet med transkripsjonen.

- Spontane spørsmål frå intervjuar si side som ikkje gjev meningsfulle svar i forhold til problemstillinga, er ikkje teke med i samandraga.
- Spontane spørsmål som ikkje alle har blitt eksponert for, er bakt inn i svaret til den aktuelle respondenten. Teksten er likevel forma slik at det går fram at det er intervjuar som har ”stimulert” det utvida svaret.
- Ein del småprat mellom spørsmåla er uteletne i samandraget. Dette kan vere trådar frå tidlegare svar, eller intern informasjon som både respondent og intervjuar veit at den andre part veit. Den samandregne teksten er likevel forma slik at det kjem fram kva føresetnader svaret byggjer på.
- Ein respondent fekk ein telefonsamtale midt i intervjuet. Dette er teke med heilt fram til endeleg samandrag. Der er det sløyfa då eg ikkje ser at det påverka korkje intervjuar eller respondenten i den vidare samtalen.
- Eg ser ikkje noko skilnad på kjønn i svara. Difor har eg omtalt alle respondentane som ”han”. Dette styrkar også anonymiteten.
- Eg har også lete vere å kommentere nokre spørsmål. Dels fordi svara ligg litt på sida av problemstilling, og dels fordi liknande synspunkt ligg i andre svar.

Eg har også konstatert at det er vanskelegare å komprimere intervjuar med leiarane. Eg trur grunnen kan vere at dei gjerne har (bør ha) meir tankar om temaet enn kva lærarane har.

3.7. Validitet, reliabilitet og etikk

Validitet er eit mål på om ein faktisk har undersøkt det ein hadde som mål å undersøke. Grønmo seier for eksempel at: *"Validiteten er høyere jo bedre de faktiske data svarer til forskerens intensjoner."* (Grønmo, 2004;221) Min intensjon var å samle inn data som skulle gje meg grunnlag for å seie noko om identitetsbygging på desse to skulane. For min del betyr det at eg må sjå etter om det eg har spurt om og fått svar på, eignar seg til å kunne seie noko om dette. Sagt på ein annan måte: Spør eg om relevante ting? Det er dessutan det siste spørsmålet mitt til respondentane. Sjølv om eg gjennom dette spørsmålet åleine ikkje har fått validert undersøkingsopplegget mitt, vil eg i alle fall få ei tilbakemelding frå respondentane sin ståstad.

Reliabilitet fortel noko om kor påliteleg datamaterialet er. *"Påliteligheten kommer til uttrykk ved at vi får identiske data dersom vi bruker det same undersøkelsesopplegget ved ulike innsamlinger av data om de samme fenomenene"* (Grønmo, 2004;220) Den ideelle verda ville altså vere dersom alle respondentane sa akkurat det same. Det ville i alle fall vorte enklare å tolke. I praksis vil det seie at vi må sjå på svara dei gjev opp i mot problemstillinga. Di tydelegare svara peikar i same retning i forhold til den, di høgare er altså reliabiliteten.

Validitet og reliabilitet vil saman kunne seie noko om kvaliteten på studien. Grønmo listar opp 5 føresetnader som bør vere oppfylt for å kunne seie noko om dette:

*Datamaterialet må være basert på prinsippene for forskningens sannhetsforpliktelse.
(...) Datainnsamlingen må bygge på vitenskapelige prinsipper for logikk og språkbruk.
(...) Utvelgingen av enheter må gjennomføres på en forsvarlig måte.
(...) Utvelgingen av informasjonstyper må være gjort på en systematisk måte.
(...) Gjennomføringen av datainnsamlingen må foregå på en forsvarlig måte.
(Grønmo, 2004;218)*

Ser ein på desse 5 punkta vil lesaren sjå at eg har drøfta desse spørsmåla undervegs. Denne måten å gjere det på stemmer godt over eins med Kvale sine vurderingar også.

Ifølge denne bokens tilnæringsmåte, bør valideringsarbeidet flyttes fra inspeksjonen ved slutten av produksjonslinjen, til å fungere som en kvalitetskontroll av alle stadier av kunnskapsproduksjonen" (Kvale, 2005;164).

I tråd med Kvale blei det difor naturleg for meg å syne kvalitetssikringa mi parallelt med presentasjonen av dei einskilde delkapitla i dette metodekapitlet. Som døme kan eg trekke fram metodetrianguleringa som er gjort i samband med eit funn om karakternivå på dei to skulane eg gjorde under gruppeintervjuet på Firda. I følgje Grønmo kan slik metodetriangulering vere fruktbart på fleire måtar.

For det første kan kombinasjoner av data og metoder gi muligheter for teorimangfold. Ulike datatyper kan forutsette forskjellige datatyper og forskjellige metoder. Ved å bidra til en mer allsidig og nyansert belysning av de fenomenene som studeres, kan metodetriangulering gjøre det mulig å forstå disse fenomenene i lys av ulike teoretiske perspektiver.

(...)

For det andre kan metodetriangulering bidra til å styrke tilliten til både metodene og resultatene i en bestemt studie. Dersom analyser basert på ulike data og metoder viser identiske resultater, kan vi ha stor tillit til at metodene er relevante og fruktbare, og at resultatene er pålitelige og gyldige. (Grønmo, 2004;56)

Då funna i den kvalitative metoden blir stadfesta av den kvantitative metoden, ser eg på dette som ei validering.

3.7.1. Anonymisering

Alle informantane har sagt seg viljuge til å la seg intervjuje under føresetnad av at det ikkje skal vere mogeleg å identifisere dei. For at eg skal vere i stand til å gjennomføre drøftingane som er naudsynt i forhold til problemstillinga, er det likevel viktig for meg å skilje lærar- og leiarinformantane frå kvarandre. Eg må også vise kva skule dei kjem frå. Eg har difor valt å kode dei som vist i oppsettet til høgre.

Tabell 7 Koding av respondentar lærarar

	Firda	Hafstad
Leiarar	F1 / F2	H1 / H2
Lærarar	FA, FB, FC, FD	HA, HB, HC, HD

På nokre få andre stadar i det transkriberte materialet, har eg også koda om utsegner som er muleg å identifisere utifrå. Det kan vere stillingsnemningar, stadar, studienemningar, namn på kollega o.s.v. Denne kodinga har eg ikkje noko rigid system på, men eg har brukt koding som vil vere tilstrekkeleg i den aktuelle situasjonen. Leiargruppa på dei to skulane er samansett av fem personar der to av dei går inn i utvalet mitt. Det har difor vore ei utfordring å transkribere materialet på ein slik måte at det ikkje skal vere mogeleg å sjå kven i leiinga eg har snakka med. Der samanhengen mellom ulike svar frå ein respondent er eit poeng, har det i nokre samanhengar vore eit sjølvstendig poeng å vise lesaren kven som seier kva. Dette må vurderast opp i mot det faktum at dette kan avsløre identiteten til respondenten. Svara kvar for seg vil altså ikkje gjere det, medan dersom ein les to svar i samheng, vil det vere muleg å resonnerer seg fram til kven som skjuler seg bak psevdonymet. I nokre tilfelle har eg difor valt å i staden for H2, skrive "ein av leiarane på Hafstad". Av omsyn til anonymitetsprinsippet, omtalar eg som før nemnt alle lærarar og leiarar som "han".

I rapporteringsfasen har eg valt å ikkje gjere det hemmeleg at det er på Hafstad og Firda vidaregåande skule eg har henta det empiriske materialet på. Først og fremst kan eg ikkje sjå nokre tungtvegande grunnar for å gjere det anonymt på det nivået. Dessutan trur eg det blir enklare for lesaren å orientere seg i teksten ved å bruke namnet på skulen. Då folk flest har

lettare for å orientere seg i det konkrete enn det abstrakte, er det enklare å svitsje over frå Hafstad til Firda enn frå ”skule x” til ”skule y”. Det blir altså enklare å sjå mønsteret i svara frå respondentane på dei respektive skulane. Spesielt for folk som kjenner skulane, vil dette vere ein fordel. Eg trur også oppgåva blir interessant for fleire når dei kjenner namnet.

I all kontakt med respondentane, har eg ikkje gjeve informasjon om kven dei andre personane i utvalet mitt er. Det er gjort for å verne om anonymiteten til kvar einskild respondent, og for at dei ikkje skal få mulegheita til å samsnakkast i forkant av intervjuet. Med unntak av to intervju er alle intervju gjort i skulane sine lokale. Når eg var på skulane, førte det til at det oppstod ei nysgjerrigheit rundt kvifor eg var i miljøet. Det er utanfor min kontroll å forhindre at respondentar deler sine tankar om intervjuet i forkant og etterkant. Likevel kan eg nemne at det var eit bevisst val at avstanden mellom tidspunktet frå avtale med første respondent til intervjuet med siste respondent var unnagjort, var så kort som mogleg.

3.7.2. Å forske på eigen organisasjon

Eg har valt å gjere undersøkinga ein skule eg *har* vore tilsett på, medan eg for tida er tilsett (permisjon) på den andre. Dette har gjeve meg ei utfordring både med omsyn til temaval og med omsyn til metodeval. Sjølv om eg ikkje har vore ein del av leiinga ved desse skulane, meiner eg at eg lettare kan klare å identifisere mål, handlingar og prosessar som kan vere med på styrke identiteten på skulane. På den andre sida stiller dette nokre krav til meg i forhold til å ha auga opne for andre forhold på skulane som kan ha den same effekten. Ved systematisk å fokusere på teorigrunlaget eg byggjer oppgåva på, meiner eg likevel at eg har fanga opp dei signal som kom under datainnsamlinga.

Temaet for oppgåva er sjølv sagt valt utifrå interesse for området. Denne interessa blei kveikt etter at eg fekk innsyn i to ulike vidaregåande skular i fylket. Ved å sjå ulike måtar kollegiet omgjekk kvarandre på, måtar det blei leia på, måten det blei kommunisert på, måten vi snakka om kvarande og skulen på, fekk eg intuitivt ei oppfatning om at desse skulane var ulike. Etter at eg byrja på Hafstad i Førde, opplevde eg også at eg blei ein litt ”interessant” kollega. I uformelle samanhengar blei eg gjerne utfordra på å fortelje om korleis ein løyste aktuelle problem på Firda. ”Er det ikkje sånn på Firda og?” og ”Korleis var dette på Firda”, var spørsmål eg hørde ofte. Dei synspunkta eg på i dei samanhengane har gjeve uttrykk for, har sjølv sagt vore ”skot frå hofta”, eller i beste fall kvalifisert synsing.

I respekt for mine kollegaer både på Firda og på Hafstad, og ikkje minst i forhold til forskarfaget, føler eg difor trong for å gjere nokre sjølvransakingar. Undervegs i arbeidet med denne oppgåva – utarbeiding av problemstilling og intervjuguide, intervjusituasjon, transkribering, samandrag og fortolking har eg vore svært oppteken av å ikkje la meg leie av

haldningar eg måtte ha på førehand. Å vere tru mot teorien og nyansane i svara frå respondentane, har difor lege i ryggmergen på meg heile tida. Eg ser heilt klart faren for å bli skulda for at drøftingane mine baserer seg på kjennskapen eg (trudde eg) hadde på førehand. Difor har eg lest transkriberingane fleire gongar og prøvt å vere vaken for sjølvmotseiingar. Eg har også sett svar på ulike spørsmål opp mot kvarandre for å fange opp nyansar som kunne tilføre svaret ein viktig dimensjon. Dette er gjort på enkeltrespondentar og respondentane i forhold til kvarandre. I fare for å bli lest som ein rapport som skal kåre ein ”vinnar” og ein ”tapar”, vil eg påstå at eg i rapporten har lagt stor prestisje i å ikkje skal bli skulda for å ha lagt svaret på førehand. Dersom det på nokon måte kan stillast spørsmålsteikn ved min integritet og metodikk, vil eg vere eit lett bytte for dei som ikkje likar konklusjonen min. Dette gjeld alle som forskar på eigen organisasjon. Eg er sjølv sagt klar over at det vil alltid finnast kritikkarar, men gjennom den tette oppfølginga frå vegleiar, føler eg likevel at eg deler det faglege ansvaret med han. Når det er sagt, må eg understreke at det er masterstudenten som har det fulle og heile ansvaret for alt som er skrive og konkludert.

Slik sett har eg også hatt god støtte i det som Steinar Kvale presenterer som dei ti vanlege reaksjonane på kvalitative intervju. Punkta er gjengjevne nedanfor. Dette er riktig nok innvendingar som blir reist mot kvalitativ metode generelt, men for meg er det opplagt at forskning på eigen organisasjon er endå meir utsett for kritikken på desse ti punkta. Av plassomsyn går eg ikkje inn på kvart einskild punkt og diskuterer dei i forhold til oppgåva mi. Likevel gjer eg eitt unntak. Som eg har skrive lenger framme, kan eit av poenga med forskning vere å teste om valt teori gjev grunnlag for å kunne seie noko fagleg om eit valt samfunnsfagleg emne. Det gjer ein ved å halde empiri opp mot teorien. Slik sett er punkt 1 til Kvale reelt nok. Dette peikar på at *”Det kvalitative forskningsintervjuet er ikke vitenskapelig, men avspeiler bare folks sunne fornuft”*. Eg syns ikkje det er noko i vegen for å teste om det er teoretisk hald i ”folks sunne fornuft”. Det er ikkje noko automatisk motsetnadforhold mellom teori og fornuft. Dei kan ofte vere utvikla etter påverknad av kvarandre. Uansett vil denne fornufta få leve vidare med endå sterkare rett, dersom denne er funne gyldig opp mot etablert teoretisk kunnskap. Dette vil vere eit påfyll i den samfunnsfaglege krukka.

Eg nøyer meg her med å konstatere at i følge poenget til Kvale nedanfor, meiner eg at eg har gjort mange grep for å kvalitetssikre kunnskapen og arbeidet i

Det kvalitative forskningsintervjuet er ikke:

1. vitenskapelig, men avspeiler bare folks sunne fornuft
2. objektivt, men subjektivt
3. troverdig, men partisk
4. reliabelt, men praktisk
5. intersubjektivt, ettersom ulike lesere finner ulike meninger
6. en vitenskapelig metode, det er for personavhengig
7. vitenskapelig hypotesetestende, bare eksplorerende
8. kvantitativt, bare kvalitativt
9. generaliserbart, for det har for få intervjupersoner
10. valid, fordi det er basert på subjektive inntrykk.

(Kvale 1997;204)

denne oppgåva.

”Diskusjonen kan kanskje spare nybegynnere for noe av den tiden og energien som ofte brukes på å forsvare seg mot ekstern kritikk. Dermed kan man heller konsentrere seg om å øke kvaliteten på kunnskapen som er produsert i intervjuene, og å møte de nye utfordringene som intervjuforskningen fører med seg. (Kvale, 1997;205)

Eg kan også nemne at eg siste året har hatt permisjon frå fylkeskommunen for å arbeide i det private næringsliv. Dette har skapt ein viss avstand til skulen eg har mitt faste tilsetjingsforhold på. Det er spesielt i høve til intervju av tilsette dette kan vere eit poeng. Når det gjeld elevane på Hafstad, trur eg ikkje dei vil vege sine svar oppimot at eg i fjor arbeidde på den eine skulen. Eg har aldri møtt nokon av elevrespondentane i hafstadgruppa før.

3.8. Formalitetar

Første kontakten eg hadde med skulane var i fjor vår. Då hadde eg nokre uformelle samtalar med begge rektorane om kva eg var i gang med, og at eg ynskte å gjennomføre intervju mellom tilsette og elevane i samband med oppgåva mi. På etterjulsvinteren 2008 tok på ny kontakt med rektorane for å få stadfesta at eg stod fritt til å ta kontakt med dei eg ynskte å ha med i utvalet. På eit seinare tidspunkt blei kontakten formalisert gjennom eit brev der eg bad om løyve til å få gjennomføre naudsynte intervju på skulane deira. Begge breva er signert av rektor og returnert til meg. Sjå vedlegg 5.

Etter avklaring ved vegleiar, er det dessutan klart at prosjektet mitt ikkje krev samtykke frå Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskaplig datatjeneste AS.

3.8.1. Tilsette

På bakgrunn av utvalskriteria som er gjort greie for i kapittel 3.3 tok eg så telefonisk kontakt med tilsette eg ville intervju. Av ulike grunnar fekk eg ikkje tilslag hjå alle respondentane, og måtte erstatte nokre. Heile tida måtte eg passe på at balansen i utvalet blei oppretthalden. Det endelege respondentutvalet fekk så ein e-post der eg stadfesta tid og stad samt eit følgjebrev der eg gjorde greie for føremålet med intervjuet, anonymitet osv. (sjå vedlegg 6) Dette brevet blei signert etter at intervjuet var over.

Eg sette av ein og ein halv time til kvart intervju, og dette viste seg å vere rikeleg. I etterkant blei det ferdig transkriberte intervjuet oversendt til respondentane for kommentar. Ingen ytra ynskje om å endre meiningsinnhaldet i svara sine, men fleire var overraske over kor

usamanhengande og lite strukturerte dei var i svara sine. Mange av dei opplevde gjennomlesinga som nyttig for seg sjølv.

3.8.2. Elevane

På Firda var kontaktpersonen min ein person i leiargruppa. Vedkomande koordinerte førespurnader til klasseleiarar som hadde fått skissert utvalskriteriet og temaet for intervjuet. Eg blei fortalt at klasseleiarane hadde spurt i klassane om det var nokre frivillige som kunne tenke seg å vere med på intervjuet. Dei frivillige hadde så blitt justert opp imot utvalskriteriet som eg hadde sett. På Hafstad tok eg sjølv kontakt med klasseleiarar og prosessen vidare blei gjort på same måte som på Firda. På førehand kjende eg ikkje identiteten til respondentane i fokusgruppene, men for formaliteten si skuld noterte eg namna på alle i gruppa. Det kunne tenkjast at eg hadde behov for å ta kontakt med ein eller fleire i fokusgruppa i etterkant. Av kapasitetsomsyn blei ikkje det transkriberte materialet returnert til nokon av medlemene i fokusgruppene. Det kan tenkjast at dersom ein respondent i gruppa hadde fått høve til å endre på ein av sine utsegner, ville det ført til at andre i gruppa ville justere sine ytringar i forhold til denne endringa. Eg trur fort eg kunne ha vikla meg inn i ein prosess som ville ha vore svært arbeidskrevjande.

4. Analyse

Dette analysekapittelet er delt i tre delar. Først analyserer eg leiarintervjua på kvar skule opp mot kvarandre, deretter lærarane og til slutt elevane. I heile dette analysekapittelet har eg følgd følgjande fire formateringar.

1. *Intervjuar sine spørsmål er formatert slik*
2. • All transkribert og samandrege tekst frå intervjua på Firda er punktmerkte i denne fargen
3. ○ All transkribert og samandrege tekst frå intervjua på Firda er punktmerkte i denne fargen
4. Rein analysetekst er ikkje formatert i det heile. Det er heller ikkje gjort der eg har drege transkribert materiale direkte inn i analysen. Der finn ein altså ikkje igjen transkribert materiale markert som • og ○.

Eg har også brukt ein del forkortingar på utdanningsprogramma ved dei to skulane. Då respondentane brukar nemningar etter gamal og ny læreplan om eit anna, viser tabell 8 også samanhengen mellom Reform-94 og kunnskapsløftet.

Reform -94

Gamal nemning
Allmennfag
Sal- og servicefag
←

Tabell 8 Forkorting av utdanningsprogramma

kunnskapsløftet

Ny nemning	Forkorting
Studiespesialiserande	
service og samferdsle (- IKT servicefag) (-reiseliv)	IKT (Firda) SS (Hafstad)
MDD	MDD →
Påbygging ²	
Idrettsfag	
Medium og kommunikasjon	MK
Helse og sosialfag	HS

4.1. Analyse av leiarar på begge skulane

Leiar 1 på Firda: F1
Leiar 2 på Firda: F2

Leiar 1 på Hafstad: H1
Leiar 2 på Hafstad: H2

1. Kva forstår du med omgrepet identitet?

- F1 seier den mest vanlege merkelappen på Firda vidaregåande er tradisjonsskulen i fylket – Firda Gymnas. Spesielt lokalt brukar dei ”gymnaset” som nemning og skulen blir sett på som ei akademisk høgborg. Han trekker og fram at hybeltradisjonen står veldig sterkt.

² Eit tilbod for dei som har vidaregåande opplæring, men manglar generell studiekompetanse. Eit år med berre studiespesialiserande fag.

Ungdomar frå heile landet blir tekne vare på – av skulen og av bygda. Elevar som gjer det godt kjem i avisa. Han nemner og nærings- og samfunnstoppar som i ulike samanhengar trekker fram Firda.

- F2 tenkjer tilhøyrse og ansvar for skulen. Grunnen er han har eit meningsfullt arbeid, han får bruke ressursane sine, får gode tilbakemeldingar, blir sett, og at han kan verne om ting for elevane.
- H1 tenkjer at det er biletet omverda har av skulen og det biletet skulen ynskjer at andre skal ha.
- H2 spør meg tilbake på kva innfallsvinkel eg er ute etter.. Han tenke identitet først og fremst i forhold til elevar og gjenkjenningseffekten.
- (Her gjekk mp3 spelaren full, og det gjekk nokre få minutt før eg oppdaga det.
- Det H2 gjekk vidare med var problematikken knytt til at skulen har flytta rundt om kring i Førde. Respondenten meinte at dette har vore ei ganske stor utfordring i forhold til å bygge ein identitet. Han meinte at folk knyter seg sterkt opp mot bygningane som aktiviteten føregår i. Det at skulen har flytta rundt om kring, har ført til at organisasjonen ikkje har fått tid til å knytte identiteten opp mot konkrete symbol som ein skulebygning er.

(Dette er ei problemstilling eg har teke opp med alle respondentane på Hafstad, men i dette tilfelle kom respondenten inn på det sjølv, allereie i innleiinga)

Vi ser her at respondentane svarar ulikt. F1 gjer greie for kva omdøme han trur skulen har, F2 fortel at han har sterk tilhøyrse og grunnjev kvifor. H1 gjev ein definisjon som går meir i retning av definisjonen på omdøme – altså korleis omverda ser på skulen, medan H2 brukar store delar av svaret sitt på å problematisere korleis flyttinga av lokaliseringa av Hafstad har gjort det vanskeleg for skulen å bygge ein eigen identitet. Sjølv om eg i teorikapittelet har gjort greie for Hatch og Schultz sin modell som viser samanhengen mellom omdøme (image) og identitet, blir det viktig å følgje respondentane sine tilnærmingar til spørsmåla utover i intervjuet. Dersom det systematisk viser seg at dei ikkje skil mellom desse to omgrepa, kan dette gjere analysen vanskeleg.

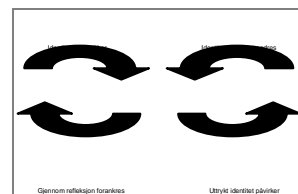
2. Blir det (eller andre tilsvarande omgrep) brukt i kollegiet?

- Korkje F1 eller F2 meiner at ordet identitet blir brukt.
- F1 seier dei snakkar meir om kva omverda (foreldre) skal oppfatte. Intervjuar prøvar å gjere greie for sitt syn på skiljet mellom omdøme og identitet, noko respondenten er samd i.

Han meiner at eit godt omdøme også påverkar tilbake internt på skulen og styrkjer tilhøyrsla til skulen

- F2 seier at det heller ikkje er eksplisitt tema på personalsamlingar, men temaa som blir tekne opp bygger opp under identitet/tilhøyrsla.
- H1 seier at identitet blir ikkje brukt, men i nokre samanhengar snakkar dei om korleis dei blir oppfatta, både av foreldre, av elevar og av samfunnet rundt. Å drive marknadsføring er også identitetsbygging, og det driv dei med.
- H2 meiner dei ikkje snakkar om det til dagleg, men det var meir framme i perioden då dei flytte inn i nytt bygg. Dei skulle vere eitt og skulle vere samla. Dei har sett på VI-kjensla og prøvt å bygge det inn i visjonen.

Ordet identitet blir ikkje brukt på nokon av skulane. At dei brukar andre omgrep og andre Likevel kan ein merke seg at på same måte som i spørsmål 1, svarar både F1 og H1 utifrå ein omdømevinkel. Interessant er det også å merke seg at F1 påpeikar ein samanheng som stemmer godt overeins med Hatch og Schultz sin modell som viser samanhengen mellom omdøme (image) og identitet. Modellen er gjort greie for på side 8.



3. Korleis trur du dei utanfor skulen ser på skulen som institusjon?

- F1 svarte på dette spørsmålet innleiingsvis
- F2 seier at Firda blei sett på som eit høgsete der folk heldt seg for seg sjølve. Firda bidreg meir no enn før. Firda har ry på seg for å vere ein skule der elevane trivst. Det er ein veldriven skule.
- H1 tykkjer det er vanskeleg å svare på men han trur at dei blir sett på som seriøse, at dei leverer godt. Gymnasbilde heng meir igjen enn handelsskulebilde, fordi Hafstad er blitt ein allmennfagleg skule først og fremst.
- H2 trur folk meiner det no ER ein skule, på grunn av at dei har fått ein flott skulebygning som ligg veldig fint til i Førde sentrum. Han trur at den har ein viss status å gå på. I det siste er det blitt mange akademikarar blant foreldra som stiller større krav til skulen enn før. Utan å ha belegg for det trur han at dette merkast tydelegare i Førde enn andre plassar.

F1 konkretiserer banda skulen har til bygda og lokalbefolkninga når han seier ungdomane blir tekne vare på – av skulen og av bygda. Det er også interessant at han seier bygdefolket brukar nemninga ”Gymnaset” sjølv om det namneskiftet er 23 år gammalt. Gjer glopparane det av gamal vane, eller tykkjer dei det er litt meir ”stas” å halde på det namnet i staden for

vidaregåande skule? Det er vel heva over ein kvar tvil at det er ei heilt anna fagleg og akademisk tyngde over nemninga ”gymnas” enn ”vidaregåande skule”?! Då eg ikkje har empiriske data frå bygdefolket, blir det berre spekulasjonar å drøfte kva som er grunnen til at dei held på gymnasnemninga. Sjølv om H1 ikkje seier direkte det same, nemner også han at gymnasbilde heng meir igjen enn handelsskulebilde. Elles er det verd å merke seg at F2 meiner Firda blei sett på som eit høgsete der folk heldt seg for seg sjølve, men at det har endra seg. Som vi skal sjå seinare, er H1 inne på noko av den same karakteristikken. Det som skil desse to leiargruppene frå kvarandre, er at H2 trur at Hafstad er utsett for eit sterkare foreldrepress enn andre skular. I følge han, kan forklaringa vere at det er mange høgt utdanna folk i foreldregruppa som kjempar for borna sine rettar og krav på god opplæring. Eg har referert til Dalin då eg i teorikapittelet drøfta kor langt inn i organisasjonen ein skal sleppe til eksterne aktørar. Likevel vil eg understreke at H2 ikkje gjev uttrykk for misnøye med foreldre som stiller krav – han konstaterer berre fakta (basert på ei subjektiv oppfatning).

4. Korleis trur du dei utanfor skulen ser på dei som jobbar på skulen – dei personane – dei individa som jobba her?

- Om enn med ulik ordlyd svarar både F1 og F2 ganske likt på dette spørsmålet. Dei meiner at lektorane tidlegare blei sett på som litt heva over resten av bygda, og som ikkje bidrog så mykje i bygda. Dette har endra seg, men det er individuelle forskjellar.
- H1 trur folk flest skil dårleg mellom barne og ungdomsskulelærarar og lærarar i vidaregåande. Folk opplever dei som fagpersonar. Lærar blir dessutan sett på som litt sær gruppe. Han meiner lærarane er den vanskelegaste kundegruppa. Intervjuar spør H1 om korleis lærarane opnar seg mot omverda. H1 svarar tydeleg at lærarane på Hafstad blir sett på som nokre særingar som styrar med sitt. Han har sagt i ulike anledningar at dei er nøydde til å opne seg. To førelesningar frå teateret blei møtt med litt skepsis. Mange av lærarane har ikkje anna erfaring enn skule og universitet og utdanning, Det er litt av grunnen til at dei isolerer seg litt. Når dei har besøk frå utlandet oppmodar han spesielt dei lærarane med det aktuelle språket å engasjere seg i besøket, men dei uteblir. Han trur dette er i ferd med å endre seg. Samfunnet rundt krev det – m.a. foreldre.
- H2 trur folk ser på lærarane som høgt utdanna, men med ein høg gjennomsnittsalder noko som fører til at ein blir meir fagorientert enn utviklingsorienterte. Dette gjev kanskje eit sidrumpa inntrykk, men dette er eit generelt problem på alle skular. Dette er likevel byrja å bli betre. Det blir nye metodar, meir bruk av IT, meir opptatt av samarbeid. Den privatpraktiserande læraren finn vi først og fremst blant dei eldste

Her vil eg spesielt trekke fram H1 som ikkje teiknar noko positivt bilete av lærarane når han brukar nemningar som ”særingar” og ”vanskelegaste kundegruppa” og han slår fast at dei har nokre haldningar som han ikkje er samd i. Som leiar har han her nokre utfordringar å ta tak i.

5. Er det forbunde med noko form for status å jobbe ved skulen.?

- F1 tenkjer på søkjarmengda til utlyste stillingar som ikkje gjev tydelege signal på at det er status å jobbe på Firda.
- F2 trur det var status før, men ikkje no. Det er vanskeleg å seie korleis andre ser på det.
- H1 meiner det blant lærarar er status å jobbe på Hafstad. Søknadsbunkane til ledige stillingar viser i alle fall det. Kanskje forklaringa er at det er den største allmennfagskulen /studiespesialiserande i Sogn og Fjordane.
- H2 tykkjer det er vanskeleg å seie fordi at dei har ingen samanliknbare (studiespesialiserande) skular som er nær nok, men også han slår fast at det er god søknad til ledige stillingar.

Her ser vi at tre av respondentane tek utgangspunkt i søkjarmengda til utlyste stillingar når dei svarar. Dette slår negativt ut for Firda og positivt ut for Hafstad. Umiddelbart kan ein difor slutte at Hafstad er ein meir attraktiv arbeidsplass enn Firda. Her må ein ha med seg det faktum at Førde er ein mykje større plass enn Sandane og har eit mykje større geografisk rekrutteringsområde enn kva Sandane har. Mangfaldet og storleiken av arbeidsplassar i Førde, gjer det også rimeleg å støtte H2 sitt svar på eit tidlegare spørsmål. Der slår han fast at det er mange høgt utdanna foreldre i Førde som kanskje er med å gjer søknadsbunken til ledige stillingar på Hafstad stor.

6. Kjenner du noko form for stoltheit ved å jobbe på skulen?

Firda-leiarane vel ei ”sosialpedagogisk” tilnærming når dei skal grunngje kvifor dei er stolte. ”Når foreldre som har hatt ungdomar som har hatt det vanskeleg, seier at Firda har gjort ein kjempejobb, blir eg rørt”, seier F1. F2 seier det slik: ”Eg er veldig stolt over å jobbe på Firda. Grunnen er at vi klarar å ta vare på elevane på ein god måte. Dette har vore prioritert. Av fylkeskommunen blir vi sett på som kanskje den flinkaste skulen på det området. Det er det kjekkaste eg høyrer.” Firda-leiarane er i tillegg stolte over dei fagleg gode resultatane på skulen. Den sterkaste augneblinken i alle intervjuene kjem når den eine respondenten på Firda blir rørt til tårer når han grunngjev kvifor han er så stolt. Han nemner her fantastisk flotte lærarar, at unge lærarar utan tilknytning til bygda vel å bli verande på grunn av kvalitetane ved skulen, Respondenten

er også stolt over den utviklinga som skjedde då Ove Eide og Kjell Arnestad³ kom inn på skulen på midten av 80-talet. Ikkje minst dreg respondenten fram at miljøkoordinatoren på skulen besøkte alle 1.klassingane på hybel sist haust. Dette gjer han stolt.

Denne sosialpedagogiske argumentasjonen for stoltheit, finn vi ikkje eksplisitt uttrykt hjå Hafstad-leiarane. H1 er stolt over dei gode resultata, flott skulebygning, stor skule og tilsette og elevar som trivst, medan F2 meiner at det er viktig at leiarane er stolte og viser det for omverda.

7. Føler du at din skule har ein annan identitet enn andre vidaregåande skular?

På grunn av den lange historia til Firda, meiner F1 at skulen har ein sterkare identitet enn andre skular. Likevel innrømmer han at dei store omstillingane frå ein rein allmennskule til 6 ulike studieprogram har vore vemodig for mange. F2 fekk ikkje dette spørsmålet.

H1 meiner Hafstad har ein annan identitet ann andre skular. Han veit at Hafstad blei sett på som konservative, og har ikkje vore i front når det gjeld utvikling, uprøving, prosjekt - det å hive seg uti nye undervisningsmetodar. Tvert imot. Skulen er lite villeg til endring. Intervjuar spør om kva han har gjort for å endre på dette. Til liks med andre på Hafstad, kjem då H1 inn på ein opprivande personalstrid. Dette gjer at det har vore bevisst å la organisasjonen få ro før ein pressar på med meir utviklingsarbeid, seier han. *"Hafstad treng faktisk nokre år på å finne igjen roen hos folk, for som du kjenner til så var her ein organisasjon som var temmeleg i ruinar"*. Her har altså Hafstad kome i ein situasjon der leiinga vurderer behovet for ro større enn behovet for utvikling. Det vil vere relevant å minne om Dalin sine tankar frå teorikapittelet: *"Dilemmaet er å finne en ønskelig balanse mellom stabilitet og fornyelse. Etablerte strukturer virker ofte betryggende. For hurtige forandringer kan virke oppløsende"*. (Dalin, 1994;165-166.)

H2 har eit motsett syn i forhold til sin kollega. Han ser ikkje nokon stor skilnad på identiteten på Hafstad og andre vidaregåande skular i fylket. *"Det er like greitt å undervise på Flora vidaregåande og Firda og Sogndal og Høyanger og Dale, så det trur eg ikkje er noko skilnad på eigentlig, altså."* Einaste unntaket han ser er Øyrane vidaregåande i Førde som er ein rein yrkesfagskule.

³ Disse to er i dag leiar utvikling og fornying og rektor

8. *Kven meiner du er identitetsbygging si oppgåve.*

Leiarane på begge skulane seier at dette er leiarane si oppgåve. H2 presiserer likevel at det er viktig med elevane si involvering og syner til at elevrådet er med på personalmøte.

9. *Kor godt kjenner du verdiane og visjonane til skulen. ?*

- F1 nemner dei to viktigaste planane skulen har og forklarar at frå ein lang og tung visjon sit dei igjen med ein kort: ”Firda – meir enn ein skule”. Det ligg noko folkehøgskule-aktig i det, meiner han. På to ulike måtar fortel han at Firda skal vere oppdragande i tillegg til fagleg utviklande. Det eine eksempelet gjev han når han siterer Herbjørn Sørebo i historiske skrifter om skulen der han fortel om då han kom på hybel og var med på potetplukking og tytebærplukking for å bidra til fellesskapet. Sørebo fortel også om lærarane som trekte elevane med i forskjellige problemstillingar som hadde lite med pensum å gjere. F1 meiner at denne grunntanken heftar ved skulen enno - at det verkar oppdragande i tillegg til fagleg utviklande.
- F2 kjenner og ”Firda - meir en skule” og gjev korrekt att prosessen som låg bak.
 - H1 kjenner dei uttalte verdiane. Samhald og fellesskap og kunnskap. Dei verdiane som ligg ”i veggane” treng han litt meir tid på få kjennskap til. Samarbeid og fellesskap – er ein verdi som dei slit med, medan kunnskap pregar mange av debattane personalet på skulen har. Lærarane er veldig opptatt av det faglege og læring. Å få utvikla fellesskapet har han streva med heilt sidan han kom til Hafstad. Alle har eit ansvar for å bidra til det gode fellesskapet.
 - H2 seier han kjenner verdiane og visjonen til skulen forholdsvis bra

Dersom F1 (og andre på Firda) fortel og kjenner historia knytt til Sørebo, kan dette vere eit uttrykk for historieforteljingane som lever på skulen og gjev identiteten ei historisk forankring. Som tidlegare tilsett veit eg at det finst fleire slike historier, for eksempel knytt til Jakob Sande. Slik "storytelling" er av mange rekna som eit av verkemidla innan identitetsbygging og merkevarebygging.

I forhold til H1 si utsegn, kan eg også sjå dette opp mot Dalin som skriv at skulen må skape ei reell oppleving av ”medlemskap” sjølv om dette kan gå på tvers av den einskilde sine verdisyn. Dalin meiner ein må spørje seg kva som er akseptert uttrykksform, korleis ein utøver påverknad og om organisasjonen er prega av konstruktiv openheit. Endeleg spør Dalin om organisasjonen har prosedyrar for problemløysing og om det er like naturleg i eit ope fora å diskutere prosess som mål. (Dalin, 1994;166)

a) Korleis har desse visjonane blitt utforma?

F1 diskuterer med seg sjølv at tidlegare var det faglege som blei uttrykt i visjonane. I det seinare har skuleverket blitt kritisert for at det er for mykje kos – dei trivst, men dei presterer ikkje. Dette har reist spørsmål som: ”kva er det vi skal vektleggje?”. Skulereformene har påverka også. Eg ser i ettertid at respondenten ikkje svarar direkte på spørsmålet, medan F2 ikkje fekk dette spørsmålet. Begge leiarane på Hafstad svarar her at verdiane blei utforma i omfattande prosessar i samarbeid med eksterne krefter og gruppearbeid over 1-2 år.

b) Desse verdiane som Firda/Hafstad står for – korleis samsvarar det med dine personlege verdiar og syn på skule og skuledrift?

Alle leiarane seier verdiane samsvarar svært godt. H2 utdjupar kva han legg i dei tre verdiorda - Engasjement - Kunnskap – Fellesskap.

10. Korleis meiner du leiinga klarar å gjenspegle dette i handlingane dykkar? Korleis samsvarar det med det de har nedfelt i dei skriftelege visjonane med det de faktisk gjer i det daglege blant dei tilsette?

Begge Firda-leiarane vektlegg nærheit til det pedagogiske personalet. F1: ”Eg har ein filosofi på at eg skal vere nærverande i den forstand at eg er veldig godt orientert om – og det gjelde heilt ned på klassenivå.” F2 seier at sentrale og overordna system og ordningar som blir pålagt lærarane, og som leiinga er einig i ikkje fungerer, blir spelt tilbake til overordna mynde.

H1 seier det ikkje er enkelt, men leiargruppa jobbar veldig godt i lag. Leiinga prøvar å legge opp til openheit, og at folk skal kunne få bidra. At dette kan ta litt tid blir kanskje oppfatta som om dei vegrar seg for å ta ei avgjerd. Eit anna viktig omgrep for han er respekt. Uansett grad av konflikt skal folk behandlast med respekt. Vidare er det å markere suksessar/dagar svært viktig. Enten berre nemne det eller med ei slags form for premiering. Det blir aldri nok av slikt. H2 seier at leiinga har samtale med elevrådet ein gong i månaden. Dei er også flinke å involvere tillitsmannsapparatet, og skulen er blitt flinkare på informasjon enn før.

Firda-leiarane brukar omgrepet nærheit, medan Hafstad-leiarane snakkar om openheit og god informasjon og involvering. Utan å gå inn i ein retorisk analyse kan desse omgrepa i praksis dekke mykje av det same.

11. Korleis informerer leiinga til kollegiet?

- F1 seier at administrative ting går mykje på mail. Også reingjeringspersonalet er komfortable med mail. Dei har også internavis som er oppegåande. Dessutan har dei

personalmøte (mest for pedagogisk personale). Leiargruppa har diskutert kva kanalar dei skal bruke. Dei reduserer møte til eit minimum, men saker som må drøftast blir tekne der.

- F2 fekk ikkje dette spørsmålet
- H1 seier dei har informasjonsøkt på 40 minutt ein gong for veka. Nokre meiner at dette er mykje. Elles blir det e-post. Før la dei ut referat frå desse øktene, men dette er ikkje blitt vidareført. Lærarar etterlyser derimot eit diskusjonsforum, noko som leiinga nyleg har laga eit opplegg for. Elles informerer dei gruppevis og på fagseksjonsmøte. Elles seier han at noko er uklart og noko ligg på nettet som dei ikkje finn fram på og som er for gammalt og ikkje gjeld lenger. Det er ei kjempeutfordring og vanskeleg med intern informasjon.
- H2 seier at e-post er blitt brukt meir og meir, og det fungerer. Eigne områder på server har og vore prøvt, men dette fungerer ikkje. Fronter blir også brukt som infokanal. Oppslag blir gjerne ikkje lest og ikkje teke ned og dermed fell interessa.

Her ser vi at Hafstad-leiarane reflekterer meir over spørsmålet enn Firda-leiarane. Forklaringa kan vi finne hjå H1 der han seier at dei nyleg har laga eit opplegg for eit diskusjonsforum. Skulen har med andre ord nyleg hatt temaet oppe til diskusjon, og problemstillingane ligg framme i pannebrasken.

12. No skal du få mulighet til å vere litt sjølvkritisk. Korleis meiner du leiinga handterer problem som dukkar opp. Klarar de å fange opp det eigentlege problemet, eller driv de mykje med "symptombehandling"?

Ein leiarrepresentant på kvar av skulane er overraska over kor lite som skal til for å skape bølger mellom dei tilsette. Ting som dei ser på som bagatellar, kan skape store diskusjonar.

- F1 seier at leiargruppa på Firda prøvar å finne ut kva som ligg bak slike sterke reaksjonar. Det er personalsaker som kan vere vanskelegast. Dette tek dei opp med kvar einskild, og konklusjonen kan i nokre tilfelle vere at motsetningar må ein lære å leve med.
- F2 tykkjer det er vanskeleg å svare på sidan han er ein del av leiinga. Problemet er at det er ikkje alt som står i deira makt å gjere noko med.
- Eine leiaren på Hafstad meiner årsaka kan vere etterdønningar etter den langvarige personalstriden som har vore på skulen – dette har gjort dei mistenksame overfor leiinga. Intervjuar oppmodar H1 om å prøve å tenkje på problem som ikkje kan relaterast til den mykje omtalte personalkonflikten. Då svarar han at det er nokre lærarar som ikkje ynskjer innblanding i sitt løp. Det er leiinga si oppgåve å legge til rette for samarbeid. Det blir

oppretta stillingar frå hausten av som skal ha dette som fokus. H2 seier at med fem ulike personar i leiinga klarar dei å fange opp det som er problematisk. Måten ein tar tak i slike problem er ei av dei viktigaste utfordringane til ein leiar.

For å belyse spørsmålet kjem to av leiarane – ein frå kvar skule - inn på problemstillingar knytt til personalkonfliktar – og spenningar som ligg mellom tilsette og mellom tilsette og leiinga. Eit døme er når H1 seier at det er nokre som ikkje ynskjer innblanding i sitt løp, underforstått at dei ikkje ynskjer samarbeid. Fellesskap er som vi hugsar ein viktig verdi for Hafstad. Eg tolkar det slik at det er slike grunnleggande haldningar som gjer det vanskeleg for Hafstad å få konkretisert det som står i visjonen og strategiske styringsdokument. I teorikapittelet har eg sitert Colbjørnsen på at dersom leiinga klarar å formidle verdiar som dei tilsette identifiserer seg med, er dette sterke krefter for å nå måla. Dette krev tolmod og kulturell innsikt. (Colbjørnsen, 2004;104) Det same forfektar også Senge. (Senge, 1991;222-226).

13. Kan du peike på aktivitetar ved skulen som du meiner kan vere med på å bygge identiteten, samkjensla...?

- F1 nemner den eksepsjonelle haustfesten, grisefesten og russerevyen. Han gjev uttrykk for at russerevyen på Firda er noko anna enn revyane andre stadar. Lærarane har avsett tid på arbeidsplanen sin til å vere med på desse festane. Det har vore diskusjonar om kva plass desse festane skal ha. Frå tid til anna blir dei modernisert. Nokre meiner at det tar mykje tid, og det finst motstandarar i kollegiet. Andre får heller ikkje til open skule på same måten som på Firda. Det er lærarar på Firda som gler seg til å gå på jobb. Dersom ein får dette til å spreie seg, er kanskje det den beste aktiviteten for å skape identitet. Openheit, nær kontakt og positive tilbakemeldingar er og viktig.
- F2 nemner personaturen til Nice som ein veldig oppbyggande tur. Initiativet kom frå ein sosialkomité. Komiteen har gjort andre påfunn - som suppe på lærarrommet og blåtur. Leiinga har tidlegare ordna med avslutningar til jul og sommar, men han meiner at

Arrangement på Firda:

Grisefesten: Ein fest for avgangselevane arrangert av lærarane på skulen. Pent antrekk. Lærarane underheld frå scena. Etterpå blir det servert toretters middag og dans.

Hausfesten: Ein årleg fest arrangert av 2. klassingane. Foreldre og sysken til 2.klassingane er også invitert. Festen består av program framført av elevane. Etterpå er det mat og dans.

Skalkefesten: "Nachspiel" for 2. klassingane etter haustfesten. Namnet har den fordi dei et opp restane etter haustfesten.

Nissefest: Førjulsfest der elevane kler seg ut i julefigurar. Arrangert er

initiativ som kjem frå personalet verkar sterkare enn dersom leiinga står bak. Dei har også lagt arrangement av MDD-linja til Firdahallen som er idrettslinja sin arena. Det har vore bevisst. Han syns at bevisstheita på å delta på kvarandre sine arrangement har blitt større det siste året. Det har vore ein tendens til at ein har følt identiteten sterkast til sine avdelingar, men det verkar som det er litt uvikling der. Han er usikker på om russerevynen påverkar identiteten til lærarane, men haustfesten, open skule og grisefesten gjer det. Grisefesten er det lærarane som arrangerer, og er den som tydelegast påverkar identiteten. Det er ikkje mange lærarar som oppsøker open skule, men det kjem seg. Gloppen Scene er i ferd med å innarbeide seg interessante arrangement trekkjer folk – spesielt dersom eigne elevar er med.

for alle elevane og er arrangert av elevane på MDD.

Open skule: Skulen er open for alle elevar tysdag-torsdag kl.18-23, der det mellom anna blir servert mat, underhaldning, ulike spel, tilbod om leksehjelp og mediatilgang.

Open hall: Nokre få gongar er Firdahallen open på nattetid med turneringar i ulike idrettar mellom elevar og lærarar.

Gloppen Scene: Rusfritt arrangement på Gloppen Hotel der scena står til disposisjon for dei som vil framføre noko. Av og til er det også fastlagd program.

- H1 meiner det er viktig å markere suksessar og positive ting som skjer. Elles nemner han avslutningar til jul og sommar, blåturar, open dag og det å vere gjestfrie, teikne partnerskapsavtalar, korleis dei møter elevar og foreldre og korleis dei framstår i media.

”Men så er det dette med fellesskapet igjen, at dette felles ansvaret vi har til å støtte kvarandre og inkludere kvarandre – det er kanskje det aller viktigaste – og ein ser kvarandre – og trivst i lag, og det er det vanskelegaste å få til i det daglege. Få vekk gnissingane – konkurransen – det å ikkje ville samarbeide, ikkje anerkjenne kvarandre som enkelte opplever dessverre. At ein ikkje blir respektert for dei faga ein har og det ein underviser i. Det er det vanskelegaste. Det å ha respekt for alle elevar.

Utgangspunktet var at nokre elevar kom og sa at ”ja du går no på sal og service, her går no subbegjengen og dei som ikkje kan noko og taparane og det der” - altså ein del haldningar som får lov å vekse her i huset. Får lov å – vi tillete det! Det er så viktig at vi reagerer på sånne ting. OG haldninga til kvarandre. ”Eg har no mitt fag og det er no viktigare enn ditt fag, og skal no ha prøve då for det er no viktigare enn det faget” og sånn er det litt her på Hafstad – ikkje berre litt – ganske mykje. Det er heilt øydeleggande, og det er med på å splitte oss - ikkje sant. Vi seier det at INGEN er noko meir verdt enn nokon andre. Alle har krav på like stor respekt enten ein har det faget eller det faget eller undervise på det og det trinnet.” Respondent H1

Utblåsinga han hadde meiner han har skapt litt bølger, og nokre tykte det var på tide at nokon sa det.

”Vi er jo så svære i kjeften med kvarandre at det er jo heilt forferdeleg å høyre på. Det reagerer eg på. Dei er uhøflege med ein kollega! Kva i verden er det for noko? Vaksne folk! Kva i søren er det for noko? Eg har ikkje opplevd det nokon annan plass.”
(Respondent H1)

- H2 seier Hafstad har bygt opp eit system som gjer at dei kan ivareta idrettsklubbane rundt om og dei elevane som går her til å bli dei beste volleyballspelarane i landet. Dette er viktig for identiteten. Han meiner Hafstad blir oppfatta nesten som ein kulturinstitusjon. Av ulike miljøtiltak trekk han fram juleball, vårbull, avslutning for russen – ting som gjentar seg. På den andre sida seier han at dei ikkje har lukkast med å få elevane til å bruke skulen på kveldstid, men elevane VIL ikkje bruke den på kveldstid. Hafstad må bli flinkare til å finne på aktivitetar som ikkje har direkte med fagundervisninga å gjere. Dei har heller ikkje lukkast å få lærarane til å engasjere seg i desse elevarrangementa. Skulen har nettopp vore til utlandet med 120 elevar. Dette er med og skapar identitet. Han uttrykker bekymring dersom økonomi set ein stoppar for slike turar i framtida. (siktar truleg til ein del medieoppslag der eigenbetaling på slike turar ikkje skal vere lovleg)

I tillegg til drøftingane som Colbjørnsen er sitert på under førre spørsmål, ser eg også at problema som H1 legg fram i dette spørsmålet peikar i retning av aspekta som er sentrale i Hatch og Schultz sin modell. Denne syner samanhengen mellom identitet, kultur og omdøme. Når H1 seier: *”.. ein del haldningar som får lov å vekse her i huset. Får lov å – vi tillete det!”*, tolkar eg som det som uønska sider ved kulturen på Hafstad. Eg les også ein viss sjølvkritikk i denne utsegna. Også Strand peikar på at relasjonen mellom menneske, den felles eller ikkje felles kulturen, har stor betydning for kva ein får ut av organisasjonen. *”Det er blitt en ny utfordring for ledelsen å forstå, påvirke og bruke organisasjonskultur.”* (Strand, 2007;180) Dessutan byggjer Deal og Kennedy på dette tankegodset i *Bedriftskultur* (1984). Slik H1 framstiller problemet, synest det openbert at dette er ting som Hafstad slit med.

Eg tolkar F1 slik at han meiner at russerevyyen er av eit anna kaliber enn på andre vidaregåande skular. Kva han konkret tenkjer på kjem ikkje fram. Det er også tydeleg at han er stolt av open skule. Sjølv om han ikkje seier det eksplisitt, tolkar eg det slik at dette er ting han meiner styrkar identitetskjenninga. F2 nemner mykje av det same som F1, men skil mellom elevgenererte aktivitetar og aktivitetar som tilsette arrangerer for elevane og arrangement for personalet. At skulen bevisst har lagt typiske MDD-arrangement til den ”unaturlege” arenaen Firdahallen, tolkar eg som at skulen er bevisst på kva signal dette kan gje i forhold til å knyte skulen saman

på tvers av fag og miljø. Ser vi på utsegna frå F2 om kven som tok initiativet til Nice-turen, er den interessant i forhold til når Senge skriv:

”Den person som er forpliktet til en sak, viser en energi, lidenskap og begeistring som ikke finnes hos mennesker som bare er lydige. Den forpliktende personen følger ikke bare spillets regler. Han er ansvarlig for spillet.(Senge, 1991;225)

Slik eg ser det, er F2 sin observasjon av initiativ frå tilsette, ei god eksemplifisering av Senge.

Sjølv om begge skulane har festar og arrangement for elevane, skil Firda seg likevel ut med tilbodet open skule. På same måte som leiarane på Firda framhevar denne institusjonen som ein viktig aktivitet for identiteten, ser vi at H2 på Hafstad seier at dei ikkje klarar å samle elevane på skulen på kveldstid. Han ynskjer seg aktivitetar på skulen som ikkje har direkte med fag å gjere.

14. Meiner du skulen får høve til å utvikle seg i den retning den sjølv ynskjer, eller er det meste styrt frå sentralt hald?

- F1 meiner ein var friare før. Rapporteringa har teke heilt overhand. Uansett skal skulane styrast etter politiske vedtak, men den grunnleggande filosofien til skulen vil ikkje vere påverka av politikken. Når intervjuar spør om kva det er som gjer at skulen tilbyr heilt andre tilbod no enn for 20 år sidan, dreg han linjer tilbake til reform-94 og reforma i -74. Tal vidaregåande skular i fylket har auka mykje, og på midten av 70-talet diskuterte ein kva Firda skulle vere slags skule. Hadde Firda tviheldt på å vere allmennfagsule, hadde dei vore nedlagde, hevdar F1! Årsaka til at Firda er som det er i dag er skulereformene som omkalfatra heile vidaregåande skulesystemet, og utbygginga av vidaregåande skule i fylket.
- F2 meiner læreplanane frå kunnskapsløftet er ganske vide, men det er ei utfordring å avstemme mot krava ein blir møtt med på sentralgjevne eksamenar. Firda har vore forsøkksskule i norsk, så der har ein fått vore med å påverka. Departement køyrer hardt på nokre prinsipp når det gjeld vurdering som Firda motvilleg må følgje. Dei protesterer og brukar dei kanalane som finst for å påverke.
 - Begge leiarane på Hafstad konstaterer at mykje er styrt gjennom lover og forskrifter, men begge opplever likevel at dei som leiarar har stort handlingsrom.

Motivet for dette spørsmålet var å prøve å få eit inntrykk av om leiarane opplever at dei har eit handlingsrom som gjer at dei kjenner seg som leiarar. Som ein ser, vinklar eg spørsmålet på moglegheitene for *utvikling* innafor dei rammene som blir gjevne. Ingen gjev uttrykk for at den sentrale styringa er så sterk at det avgrensar moglegheitene dei har for å vere leiarar. F1 slår

fast at Firda hadde vore nedlagd dersom skulen hadde tviheldt på å vere allmennfagskule. For meg blir difor referansen til Tom Colbjørnsen opplagt: *”Omstillinger som møter sterk motstand i stabile tider med gode resultat, lar seg lettere gjennomføre når endringspresset er stort, og bedriftens eksistensgrunnlag er truet.”* (Colbjørnsen, 2005;16) Det er ikkje vanskeleg å skjønne at dersom dei tilsette saman med leiinga ved Firda, såg trugsmålet om nedlegging i den aktuelle perioden, tvinga dette fram ein motivasjon til å tenkje i nye retningar. Eg kjenner ikkje dåverande leiing på Firda, men det er ikkje urimeleg å gå ut frå at dei kjende seg pressa til å gjere dei grepa som har resultert i den skulen som Firda er i dag. Ein kan like eller ikkje like den profilen som Firda har i dag, men alle er vel einige i at alt er betre enn dei dystre spådomane til F1.

15. Har strukturane/organisasjonsmodellane på skulen vore stabile dei siste åra?

- F1 gjev korrekt att leiingsmodellane som har vore brukt frå fylkeskommunen si side fram gjennom tidene. Modellen Firda har no, var det respondenten som tok initiativ til då han tok over i 2005. Bakgrunnen var at organiseringa måtte tilpassast det skulen skulle styre med. Han legg så fram modellen dei har og fordelar ansvarsområde på kvar einiskild leiarstilling. Firda fekk klarsignal frå fylkesdirektøren om å gjennomføre den organisasjonsmodellen dei har no. Intervjuar ber respondenten utdjupe bakgrunnen for leiar for eksternt samarbeid. Då peikar respondenten på at å vere den einaste kulturskulen i fylket pålegg dei eit spesielt ansvar.
- F2 meiner strukturane/organisasjonsmodellane på skulen ikkje har vore stabile dei siste åra. Han sjølv har fått heilt andre arbeidsoppgåver, sjølv om noko er som før. Dei gjekk vekk frå organiseringa som dåverande fylkesdirektør for utdanning Reidar Sandal, påla dei. Dei ville at alle i leiinga skulle ha ansvar for alle på skulen innafor sitt område. Han kjenner breidda i skulen mykje betre no. Det har både positive og negative verknader. Det negative er f. eks at idrett-seksjonen er lokalisert i Firdahallen noko som gjer samarbeid vanskeleg. Når leiinga frå neste år skal flytte til Trivselshagen⁴, blir det ei utfordring å sirkulere over heile skulen.
- H1 framstiller utviklinga av leiingsmodellane frå 2000. Hafstad miste ei administrativ stilling, noko som skapte ustabilitet. Dei hadde m.a. ei leiarstilling på berre 20 %, noko

⁴ Trivselshagen er Gloppen kommune og Sogn og Fjordane fylkeskommune si felles satsing på å etablere eit regionalt senter for undervisning, kultur og idrett lokalisert på Sandane. Undervisningslokala og kultursenteret med konsert-/teatersal, kino, bibliotek og lokale for dans og drama er klart hausten 2008.

som ikkje var tenleg. Elles blir oppgåvene bytta på litt internt i leiargruppa. Hafstad har også oppretta ei arbeidslivskontakt som er ei kjempebra ordning.

- H2 nemner også at dei har fått redusert leiingsprosenten. Respondenten seier det kan vere slitande dersom sentrale personar blir vekke i lengre sjukemeldingar, og han må inn og overta jobbane deira. Fleire i leiinga jobbar nærare 150 enn 100%. Nokre av leiarane har undervisning i stillingane sine. Ved press kjem undervisninga i andre rekke.

Det verkar som leiingsmodellane dei har på skulane kan formast slik dei sjølve ynskjer det. Slik eg tolkar det, har Hafstad hatt sin modell sidan 2000 som kom under dåverande undervisningsdirektør i fylkeskommunen, Reidar Sandal. Dette betyr at Hafstad har rektor på topp, ein pedagogisk leiar og ein administrativ leiar. I tillegg ha dei to opplæringsleiarar som er fagansvarleg for kvar sine fagområde. For å sjå leiingsmodellane på dei to skulane i samanheng, viser eg til tabell 9, der fargebruken illustrerer samanfall av arbeidsoppgåver. Der ser vi at *leiar for utvikling og fornying* og *leiar opplæring* på Firda har noko av same arbeidsoppgåvene som *pedagogisk leiar* på Hafstad. Tilsvarande har Firda samla opplæringsansvaret for alle

programområda på *leiar*

Tabell 9 Oversikt over leiingsstrukturen på dei to skulane

opplæring. Hafstad har delt denne stillinga på to opplæringsleiarar.

Firda gjekk vekk frå "Hafstad-modellen" i 2005. Spesielt titlane *Leiar utvikling og fornying* og *Leiar eksternt samarbeid* gjev nokre tydelege signal om Firda sine satsingsområde, og etter det eg kjenner til, var dei mellom dei

Firda
Rektor
Leiar eksternt samarbeid
Leiar drift
Leiar utvikling og fornying

Hafstad
Rektor

Administrativ leiar
Pedagogisk leiar
Opplæringsleiar for filologiske og samfunnsvitenskaplege fag
Opplæringsleiar for sal og service, realfag og økonomifag

første til å bruke desse titlane i leiargruppa. Dersom ein studerer heimesidene til Firda, ser ein at arbeidsoppgåvene til *Leiar utvikling og fornying* ligg nært opp til det som før heitte pedagogisk leiar. Eit kjapt nettsøk viser også at det er nokre andre vidaregåande skular i Sogn og Fjordane som brukar tittelen *utviklingsleiar*. Også på desse skulane ser det ut for at det innhaldsmessig ligg nært opp til pedagogisk leiar. *Leiar eksternt samarbeid* er derimot Firda åleine om. Det treng sjølv sagt ikkje bety at dei andre skulane ikkje samarbeider med eksterne interessantar, men dei har ingen titlar i leiinga som signaliserer så tydeleg innhaldet i stillinga. Slik eg vurderer det, er dette ei innføring av nye organisasjonselement. Som vi hugsar frå

Kvale/Wæraas, kunne nettopp innføring av nye organisasjonselement vere ei av drivkreftene for identitetsbygging.

”Det vil seie at dersom ein organisasjon som kan oppfattast og oppfattar seg sjølv som moderne, framtidsretta, oppteken av forbetring osv., så er det å ta til seg nye og populære oppskrifter ein måte å signalisere ein slik identitet på. (Kvale/Wæraas, 2006;103).

Hafstad-leiarane har sjølve karakterisert omdøme sitt som lukka for omverda og lite utviklingsorientert. Sett i lys av dette, ynskjer Firda med sine nye titlar å signalisere det stikk motsette. Det er også eit faktum at rektor på Firda er leiar i Næringsorganisasjonen i Gloppen, der også *leiar for eksternt samarbeid* er med. Skulen er også med i Nordfjordsamarbeidet som kører undervisning på tvers av skular og lærarar. Samla sett forsterkar dette inntrykket av at dei ynskjer å bidra, og opne seg mot omverda.

a. Kjenner du til at desse endringane er komne på bakgrunn av nokre overordna føringar eller er det skulen sjølv som har valt å gjere?

- F1 og F2 fekk ikkje dette spørsmålet
- H1 svarar at grunnmodellen frå 2000 ligg enno, men Hafstad har fridom til å organisere seg slik dei sjølve vil.
- H2 fekk ikkje dette spørsmålet.

16. Har skulen vore gjennom nokre kritiske hendingar, og då legg eg ikkje noko negativt i det å vere kritisk, men nokre store endringar - nokre milepelar som har endra kursen?

I følge F1 synest den store brytningstida for Firda å vere då dei måtte legge om tilboda på 70-talet. F1 har peika på dette i tidlegare svar og nemner det også no. Eit alternativ til det Firda er i dag, var å utvikle seg i ei landbruksretning, samstundes som akademikarane på skulen meinte at Firda skulle ha satsa sterkare på å behalde allmennfag. F1 meiner at det var rett å satse på musikk. Det same er tilfelle med medium og kommunikasjon. Overgangen frå ein rein allmennskule, til mange studieretningar, har skjedd så gradvis at det har ikkje truga identiteten. F2 poengterar nok ein gong at han tykte det var viktig då Arnestad/Eide starta utviklingsarbeidet på skulen på midten av 80-talet. Utbygginga av Trivselshagen blir og trekt fram og han ser konkrete resultat av personaturen til Nice sist haust. Folk samarbeider på ein annan måte etter den turen.

H1 tenkjer seg lenge om før han svarar at ingenting har vore direkte kritisk, men det var eit utfordring då Hafstad miste 60% leiingsressurs i 2005. H2 meiner at innføringa av IKT er for

mange ein milepel. Det er stor forskjell på dei yngre og dei eldre lærarane på dette feltet. Fleire og fleire IKT-system blir påtvinga både elevar og lærarar.

Som før omtalt, er krise ei av drivkreftene til identitetsbygging. (Kvale/Wæraas). Det er ikkje tvil om at den nedleggingstrugsmålet som Firda var i, og dei store vegskilja dei gjorde både på 70- og 80- talet, er val som har endra skulen mykje. Firda framstår med heilt andre tilbod i dag enn kva dei gjorde for 20-30 år sidan, og det vil vere overraskande om dette ikkje har gjort noko med identiteten til skulen.

17. Har det vore gjort endringar ved skulen som du har vore ueinig i?

- Sjølv om F1 ikkje hadde sterke meiningar om det, hugsar han at det var sterke meiningar då skulen skifta namn frå Gymnas til Vidaregåande skule.
- H1 kan ikkje kome på noko i starten. Han innrømmer likevel at han er ueinig i at dei ikkje har ei klasse til i sal/service og sikkerheit og at det blir tekne inn 30 elevar i kvar klasse og at det ikkje blir oppretta ein klasse til no. Men skulen er politisk styrt og det må ein berre finne seg i. H1 meiner også at flyttinga rundt om kring i Førde og at Hafstad er ein samanslegen skule mellom Handelsskulen og Gymnaset har ført til at det er to ulike kulturar på skulen i dag. Han var ein av fleire som arbeidde for samanslåinga. Handelsskulelærarane blei overkøyrde i denne prosessen, og noko av såra har Hafstad enno. I tillegg drar også Hafstad med seg personalkonflikten før hans tid.
- H2 seier at under planlegging av nytt bygg ivra han sjølv for kontor med berre to lærar på kvart. Løysinga blei 10-12. Dette var han ueinig i, og dei har i den seinare tid bygd om til mindre einingar. H2 meiner og at det er uheldig med så lang avstand mellom personalrommet og leiarfløyen. Det gjer dialogen vanskelegare.

Spørsmålet er stilt for å sjå om det er gjort endringar ved skulen som er så store at det har påverka identiteten til skulen. Måten dei svarar på gjev ikkje haldepunkt for å seie at det er tilfelle. H2 er den som går lengst når han fortel om dei vala dei gjorde med omsyn til storleiken på arbeidsromma til lærarane. Sjølv om han framleis meiner at det var ei feil avgjerd, verkar det på meg som det er eit val han har lært seg å leve med.

18. Legg du ulik tyding i administrasjon og leiing?

H1 seier at rolla er ei blanding av administratorar og leiarar, men vedgår at han kjenner seg ofte mest som administrator. Han seier mellom anna: *”Eg har alle mulegheiter til å vere leiar, men det er klart at eg sitte mykje med oppgåver som til dagleg krev meg, at eg føler det at det å vere leiar får eg mindre tid til. Ja. Det er ein konflikt der kanskje.”* Sett i lys av at skulen yter eit offentleg tjenestetilbod, stillinga sin eigenart og den politiske ramma dei har å jobbe utifrå, verkar det som om han aksepterer desse premissane. Noko av same slutninga kan vi også lese ut av førre svar frå same respondent.

F1 framstiller seg sjølv tydelegare som ein leiar. Det er andre funksjonar på skulen som administrerer – og dei er flinkare til det, meiner han. Han seier han ikkje automatisk bit på påstanden frå dei som seier at dei ikkje får tid til å leie fordi dei har så mykje å administrere. Sjølv om det kan ligge snublande nær å seie at det er nettopp haldningane til H1 som F1 automatisk ikkje bit på, trur eg det vil vere å stigmatisere utsegnene – frå begge. Her ligg reservasjonar i begge sine utsegner.

Alle respondentane har i alle fall ei felles utfordring – nemleg å få tilsette til å bruke nemninga *leiing*. Sjølv leiarane er klar over at tilsette kallar dei for ”administrasjonen”.

a. Korleis vil du karakterisere leiinga ved din skule?

Dette spørsmålet blei ikkje stilt til nokon av leiarane.

19. Korleis profilerer skulen seg i media?

- F1 spør seg om manglande marknadsføring av siste framsyning frå MDD resulterte i at dei ikkje trekte fulle hus. Han seier også at dei ikkje har funne ut korleis dei skal handtere media og kan heller ikkje seie om Firda er meir i media enn andre skular. Bruk av media og marknadsføring i forhold til søkjarar har vore tema på rektorsamling, der dei drøfta problemstillingar som: - kor langt skal ein gå? Kva skal vere tillat? Det var jo ei periode det var ”ja marknadsføring for kven?” - ”kor langt skal ein gå i marknadsføre seg for å rekruttere elevar?”
- F2 seier at Firda profilerer seg på arrangementa sine, og på realfagselevar som gjer det godt i konkurransar. Også samarbeidsprosjekt med museet, kommunen, næringslivet, biblioteket er viktig å profilere, og det blir gjort. Gloppen Scene er eit prosjekt mellom fire partar. Dei profilerer og den kulturelle skulesekken. Sitat: *”Så eg føle at når vi profilere oss sjølv, så er det fordi at vi har samarbeidsprosjekt med andre – OG fordi at vi er ein god skule, og*

gode karakterar, og dei beste karakterane i fylket. Det blir jo alltid lagt merke til” Firda er heldige som har MDD, MK og idrett som alle profilerer skulen fint. Idrettslinja har for eksempel ei ungdomsbedrift som driv trim og trening for funksjonshemma. Dette skapar respekt i lokalsamfunnet, men har ikkje vore i media meir enn ein gong.

- H1 seier han ikkje er medveten i høve mediabruk. Han tar av og til kontakt med avisa Firda når han har ei positiv historie, men føler at dei ikkje viser interesse for det. Han nemner namn på ein lærar som er aktiv i media i skulesaker. Då ein Hafstad-elev gjorde det godt i ein ABEL-konkurranse blei han framstilt som ein førdeelev i avisa Firda. Hadde det skjedd på Firda VGS hadde det stått Firda-elev, meiner han. Elevane tar av og til kontakt, noko som fører til negative oppslag. Han er frustrert over at dei ikkje først kan ta saka via elevrådet til leiinga og løyse sakene internt før det hamnar i media. Han ynskjer dessutan å vite når det er journalistar på huset. Han veit elles ikkje korleis dei skal vere aktive i forhold til å bruke media.
- H2 seier på si side at det at både avisa Firda og NRK ligg i nærleiken, gjer at dei er mykje i media, og det er ofte dei negative sakene som blir tekne opp. Dei prøvar difor å ta sjølvsendig kontakt med media når dei har noko positivt å fortelje. Av og til lukkast dei i det.

Følgjande utsegner legg utgangspunktet for vidare drøfting av temaet:

Leiar på Firda: *”Dette her med å handtere media, det er ikkje sjølv sagt endå for oss. Og vi har vel ikkje funne heilt systematikken i det trur eg.”*

Leiar på Hafstad: *”Det har vi jo ikkje noko bevisst politikk på i det heile tatt. Eeehh – det har vi jo ikkje. Vi går jo sjeldan ut med noko sjølv.”*

Likevel skil dei seg frå kvarandre dersom vi ser på utsegna frå H1:

”Eg sjølv har ikkje noko behov for å markere meg verken skriftleg eller munnleg i media. Og har ikkje – då måtta det vere veldig viktige saker – ikkje for å markere meg – ikkje for å markere skulen. Det er ikkje mi oppgåve i det heile tatt å gå inn å debattere i avisene. Det får opplæringsavdelinga eller politikarar gjere som bestemme eller kva det no er - eller lærarar som privatpersonar, eller som lærarar og. Eg har eit oppdrag eller eit mandat, og det forhold eg meg til, og eg går ikkje ut og kastar meg inn i sånne diskusjonar. Eg burde kanskje gjort det, men eg kjem aldri til å gjere det og eg har ikkje noko målsetting om at eg går ut i alle fall. Uansett så får vi ikkje styre det – altså – og drive noko reklame for skulen. Eg vil aldri vere ein som går aktiv ut i media, og det ynskjer eg ikkje at skulen skal gjere heller.”

Leiaren nyanserer synet sitt når han seier at leiinga legg vekt på å vere open og imøtekomande når media tek kontakt.

a. Kven er det som i genererer slike medieoppslag? Er det leiinga, er det lærargruppe – einskild-lærarar?

- F1 seier det er først og fremst leiinga. Rektor har det som si oppgåve. Elles er elevane flinke til å marknadsføre sine arrangement. Lærarane står gjerne bak, men det er elevane som skal gjere jobben. Det er lærarane bevisste på.
- F2 fekk ikkje dette spørsmålet
- Korkje H1 eller H2 fekk dette spørsmålet

20. Meiner du skulen utnyttar mulegheitene den har for å profilere seg for omverda?

- ----- Dette spørsmålet blei ikkje stilt til leiarane-----
- ----- Dette spørsmålet blei ikkje stilt til leiarane-----

21. Korleis vurderer du konkurransen i forhold til andre skular?

- F1 seier at for nokre år sidan var konkurranse mellom skulane eit heitt tema, men dette har dempa seg. Han meiner problemstillinga likevel er høgst relevant med omsyn til kva skule som får kva slags tilbod på bakgrunn av søkjartal. Han meiner at dersom skulen har eit godt ord på seg mellom elevar og foreldre så er dei dei beste marknadsførarane. Visst Firda i tillegg har studietilbod som er aktuelle og framtidsretta, så er det den andre hovudbrikka for å rekruttere. Firda skal vere synlege i media og ha brosjyre. Men dersom det grunnleggande ikkje er på plass, er det ikkje hjelp i brosjyre. Han repeterer at rykte mellom elevar og foreldre – munn-til-munn-metoden er den viktigaste.
- F2 konstaterer at kunnskapsløftet opnar for å tilby musikk, dans og dramatilbod innafor studiespesialiserande retning. Dette kan gjere det vanskelegare å trekke hybelbuarar. Likevel dreg Firda elevar frå store delar av fylket også til studiespesialiserande **fordi** at dei vil gå på **Firda**. Elles har dei stor søkning til alle tilboda bortsett frå HS, men dette er eit lite populært tilbod over heile fylket.
- H1 ser på skulane i førdeområde som konkurrentar. Det er ikkje tvil om. Det har vore eit samtaleemne det som skjer kvar time – kvar dag. Det er viktig å behandle elevane slik at dei kan fortelje både heime og søsken og til vener korleis dei har det på Hafstad. Det er vel den viktigaste marknadsføringa. Open dag er eit anna døme på marknadsføring. Programfag til val er også det. Det er ungdomsskuleelevar som kjem til Hafstad på skulebesøk. Han karakteriserer likevel dette meir som informasjon enn marknadsføring. Russen og elevane generelt marknadsfører også skulen. Han meiner at dei har mange flotte ungdomar på skulen med fin framferd, og håpar dei kan vere rollemodellar. Russerevyen,

volleyballag som representerer skulen, vektløfting og kunnskapskonkurransar er også viktig. I forhold til lærarane er det også viktig at elevar lukkast.

- H2 seier på si side at Øyrane vidaregåande skule er så ulik i fagtilbod at han ser ikkje på den som ein konkurrent. Konkurransen er sunt i forhold til det med å skape gode resultat - at det hjelper dei til å dra framover. Det Hafstad har gjort for å behalde idrettselevar, er å legge til rette for trening i skuletida og gjennom partnerskapsavtale med idretten. Dei fleste tilboda finst over alt, meiner han, Søkjartalet til Hafstad er dessutan godt. Hadde det ikkje det vore, måtte dei tenkt annleis på marknadsføring.

Her er det spesielt interessant å sjå svara i forhold til kvarandre. Temaet konkurranse er eit relativt omgrep, då ein må spørje seg vidare – konkurranse i forhold til kva og kven? Difor er det interessant å sjå at leiarane på Hafstad vurderer konkurransen i forhold til dei andre førdeskulane så ulikt. At dei signaliserer så ulike syn på konkurransesituasjonen, kan bety at temaet ikkje har vore diskusjonstema i leiargruppa på Hafstad. Sjølv om personar innbyrdes i ei leiargruppe sjølv sagt kan ha ulikt syn, ville det vore naturleg å nyansere svara utifrå kunnskapen dei har om den samla vurderinga i resten av leiargruppa. Noko av forklaringa på H2 si utsegn, kan vi finne når han konstaterer at søknaden til skulen har vore god. Dersom den ikkje hadde vore det, måtte dei tenkt annleis på marknadsføring, seier han. Denne vurderinga ligg nært opp til synet som eg tidlegare har sitert Tom Colbjørnsen på. Poenget til forfattaren var at å ta igjen marknadsleiaren Toyota sitt forsprang til sine konkurrentar, krev hektiske endringar og stadige omstillingar av utfordrarane. (Colbjørnsen, 2005;36) I dette scenarioet har altså Hafstad teke Toyota sin plass. Den behagelege situasjonen det er å ha god og stabil tilgang på søkjarar, gjer at dei slepp dette jaget etter å heile tida må sjå seg om etter nye ”marknadssegment”, eller nye grep for å oppretthalde søknaden til skulen. Historia har vist at det har vore naudsynt for Firda.

Kva tykkjer du om dette intervjuet. Spør eg etter det som du meiner er relevant utifrå problemstillinga mi?

- F1 tykkjer det var greie og relevante problemstillingar, medan F2 tykkjer det er vanskeleg å seie så tett opp i intervjuet. Han er ein ettertenksam person som treng å reflektere.
- H2 syns intervjuaren har vore flink, men er usikker på om han har svart godt på alle spørsmåla. Det er mange ting han ikkje er bevisst på i ein hektisk kvardag, men han har fått røska opp i eigne tankar.

- H2 ville meiner at tillit er eit nøkkelord i identitetsspørsmål. Han trur tillit er noko av det viktigast i forhold til å bli høyrte på - og at ein skal få gjennomført noko – at ein har tillit både til leiinga – person i leiinga – tillit til lærarar og tillit til elevar. Tillit er å kunne tore å seie det du meiner og likevel vere gode kompisar etterpå. Ein klarar ikkje å skape identiteten utan at det ligg tillit i systemet.

I samband med oppgåva mi var det interessant å drøfte problemstillinga mi med tidlegare rektor på Firda gjennom 20 år, Ragnar Eimhjellen.

”Når det gjeld rekruttering av lærarar til Firda, har det også vore viktig å sjå på kva dei kan bidra med i bygda elles. Det var jo slik NN kom til bygda – ein ypparleg idrettsmann! Sjølv sagt må dei faglege kvalifikasjonane vere i orden, men visst dei var det, meiner eg dette har vore praktisert også før mi tid som rektor. (Ragnar Eimhjellen, rektor 1985-2005.)

For meg er det opplagt at dersom ein lærar finn seg til rette også utanfor arbeidstid, vil dette styrke banda til skulen og staden, og sjansane for at læraren blir værande aukar. At skulen tar slike personlege og sosiale omsyn ved tilsettingar vil truleg bli oppfatta som generøst av den nytilsette læraren. Vedkomande vil truleg gå til verket med eit positivt førsteinntrykk. Då blir sjølv sagt skulen si oppgåve å følgje opp slik at desse banda og identiteten blir sterkare etter som åra går.

4.2. Analyse av lærarane på begge skulane

1. Kva forstår du med omgrepet identitet?

Firda-lærarane	Hafstad-lærarane
• FA, FB, FC, FD	○ HA, HB, HC, HD

- FA seier at det er når vi kan seie "VI".
- FB seier at det vil seie at ein høyrer til ein plass og at han er trygg på seg sjølv.
- FC tenkjer på kva tilknytning han har til skulen og kva det betyr for han når han reiser på møter og på kurs. Då føler han at han representerer Firda.
- FD meiner det er når ein har ei oppfatning av korleis denne arbeidsplassen er - kva som er kvalitetane ved den.
- Fleirtalet svarar at det er korleis ein framstår. Dei tenkjer både innad og utad. Ein av respondentane formulerer seg slik: *"Identitet er både det som ein sjølv opplever og det som andre forbind ein med."*

Firda-lærarane gjev ein definisjon som stemmer bra over eins med den eg har brukt i denne oppgåva. Det kan virke som om Hafstad-lærarane definerer identitet både som sjølvreflekterande, men også som ein definisjon som liknar på definisjonen av omdøme. *"Mens identitet retter oppmerksomheten mot de ansattes forhold til organisasjonen, peker omdømme og "image" mot eksterne interessenters (borgere, brukere, kunder) oppfatning av organisasjonen."* (Nesheim, 2007;10)

2. Blir det (eller andre tilsvarande omgrep) brukt i kollegiet? (formelle eller uformelle samanhengar)

- Ordet identitet blir ikkje brukt
- HA seier at ein har prøvt å bygge identitet med stikkorda som følgjer alle skriv – kunnskap og fellesskap.
- HB peikar på at Hafstad er ein samanslegen skule, og spør seg sjølv om det framleis er ein skule som er splitta i kulturar. Identitet var mest snakka om i samanslåingsperioden og i tida då dei hadde ein personalkonflikt på skulen.
- HC seier at administrasjonen brukar omgrepet, men ikkje lærarane.
- HD seier at ein heller brukar omgrep som *skulen sitt rykte, ansikt* eller *renommé*.

Spesielt HD stadfestar analysen av Hafstad-lærarane som eg gjorde under første spørsmål. Han skil altså ikkje mellom omdøme og identitet. Som eg skriv i analysen av leiarane, er det viktig å vere observant på respondentane si forståinga av identitet i det vidare analysearbeidet.

3. Korleis trur du dei utanfor skulen ser på skulen som institusjon?

- FA meiner at folk utanfor skulen ser opp til skulen, men samstundes er det noko isolert over den. Respondenten meiner også at lokalpolitikarar i Gloppen ikkje kjempar like mykje for Firda som andre lokalpolitikarar gjer for "sine skular".
- FB håpar folk ser på Firda som ein god skule som skil seg ut i forhold til andre vidaregåande skular i fylket. Dei spesielle linjene på skulen gjer at skulen blir sett på som kultursenter i fylket. Han syns **det** er ein god identitet.
- I utgangspunktet er det ein kunnskapsskule, men seinare også kulturskule, meiner FC. At Firda også har levert elevar til ABEL-konkurransar er også kjent, meiner han.
- FD meiner kollegaer utanfor Firda har uttalt seg rosande om denne skulen. *"Eg har høyrte denne omtalt som den beste skulen. Så eg har inntrykk av at skulen er sett på med respekt."*
- HA meiner Hafstad blir oppfatta som ein god og seriøs skule - med fokus på resultat og læring.
- HB meiner også det er ein solid skule med høg gjennomsnittsalder og bra kompetanse - om enn med litt gamalmodig gymnastenking som ikkje går dei nye vegane. *"Og det er gymnastanken som ligg mest i skulen, fordi sal og servicedelen har på ein måte ikkje den plassen i det ytre rommet, trur eg. Kanskje ikkje det indre heller. Hehe."*
- HC har ikkje vore så lenge på skulen, men har så langt oppfatta at det blir sett på som ein skule med gode lærarar. Han nemner også delar av slagordet, kunnskap og fellesskap, som han trur er dekkande.
- HD trur Hafstad blir sett på som ein puggeskule - litt i tråd med det gamle gymnaset, sjølv om dette har blitt nedtona dei siste åra. Skulen har eit større mangfald av elevar no. Han peikar også på at 60-70% av kollegiet er over 50 år, og dermed blir sett på som traust og solid – positivt sett, men også litt baktungt.

Jamt over ser ein at respondentane meiner folk utanfor skulen har eit godt bilete av skulen. Skulle det vere ein fellesnemnar må det vere Hafstad-lærarane som fokuserer noko meir på fagleg tyngde. HB sin omtale av "sal og service" er og ei interessant utsegn som eg skal forfølgje seinare.

4. Korleis trur du dei utanfor skulen ser på dei **individ**a som jobbar på skulen?

- FA og FB meiner Firda-lærarane ikkje har noko spesielt stempel på seg.
- FB meiner at det at lærarane er med i frivillig organisasjonsliv i bygda, knyter skulen tettare til bygda. Han meiner også at Firda blir sett på som ein av dei viktigaste arbeidsplassane i kommunen.

- FC meiner at dei eldre lærarane er meir kjende i bygda enn yngre lærarar.
- FD meiner der er ymse inntrykk. Foreldre meiner lærarar ikkje gjev rettferdige karakterar, nokre likar ikkje folk med lang utdanning medan andre framleis har ein viss respekt for folk med lang utdanning.
- Svara dei gjev er prega av det dei svarte på førre spørsmålet. Hafstad blir sett på som ein seriøs skule. HB og HD går litt vidare og tykkjer skulen har for lite kontakt med samfunnet rundt seg. Den eine av desse to meiner dette er eit generelt problem med skulen.

5. Er det forbunde med noko form for status å arbeide ved Firda/Hafstad ?

Det er berre ein av Firda-lærarane som meiner at det er meir status å arbeide ved akkurat Firda enn andre vidaregåande skular. Likevel er det ein som seier at det må vere litt ”marg” i dei som jobbar der, og ein seier det er meir status enn å jobbe på lægre nivå.

På Hafstad er det heller ingen som tydeleg meiner at det er meir status å jobbe ved Hafstad enn andre skular. Vi ser at HA tek atterhaldet om at dersom skulen blir oppfatta som ein seriøs skule kan det kanskje gje ein status. Ein annan meiner det er forbunde med respekt og at ein får inn elevar med gode resultat. Den tredje meiner det er større status for elevane å gå på Hafstad enn på Øyrane. HD trur ikkje det er noko særleg status å jobbe på Hafstad. Dette har vore tema i skulen så lenge han har vore lærar, og har vore dalande. Han innbillar seg at teorilærarane føler dei har høgre status på Hafstad enn dei praktiske lærarane. Han meiner også at det er meir status - meir populært å vere lærar på Hafstad enn på Øyrane.

6. Kjenner du noko form for stoltheit av å jobbe ved skulen?

Oppsummerer eg Firda-lærarane viser det at tre av dei fire vil bruke ordet stolt over å jobbe på skulen. To av dei er veldig klare på det, og den eine bryt ut spontant: ”Å ja - udiskutabelt”. Då han gjekk ut av Firda som elev, hadde han ein draum om å få kome tilbake på skulen som lærar. Han tykkjer det er eit privilegium å få jobbe på skulen. Den tredje diskuterer seg fram til at han er stolt. Den siste vil ikkje bruke ordet stolt, men han er svært nøgd med arbeidsplassen sin, og kunne ikkje tenkt seg å bytta. Dette er dessutan den yngste informanten.

Hafstad-lærarane knyter graden av stoltheit opp mot resultatene dei oppnår i lag med elevane. Ein seier det på denne måten: ”føler stoltheit når eg lukkast i lag med elevane. Ikkje **fordi** at eg er tilsett på Hafstad”. Dette kan kanskje sjåast i samanheng med at dei meiner folk utanfor ser på skulen som ein skule med fagleg tyngde i spørsmål 3. Det er og verd å merke seg at ein av respondentane seier han treivst betre på Handelsskulen. Kanskje dette har å gjere med at han er

eldre og alt blir litt tyngre med åra, spør han seg. Han tykkjer også skulereformene kjem tett. I tillegg meiner han at han fekk meir tilbakemeldingar frå leiinga før.

7. Føler du at Firda/Hafstad har ein annan identitet enn andre vidaregåande skular i fylket?

To av Firda-lærarane meiner at det som særpregar Firda-identiteten er MDD-linja. Elles kan det oppsummerast i desse nøkkelorda: tidlegare landsgymnas, 50-/60-årsjubileum, mange har jobba her veldig lenge, kunnskap, trivsel og stolte idrettsprestasjonar.

Det kan virke som om Hafstad-lærarane knyter identiteten sterkare opp til den faglege profilen enn kva Firda-lærarane gjer. Ein karakteriserer den som ”*akademikarskulen i kommunen med store ressursar - kanskje dei beste realistane i fylket, men også litt grå.*”, og ein annan som ”*rein allmennskule*”. Sistnemnde korrigerer seg sjølv når han seier ”*Så har vi no sjølvsagt desse her sal- og servicefaga då, men i hovudsak så er det allmenn*”. Hugsar ein tilbake til HB på side 73, ser vi også at han handsamar sal og servicefaga litt stemoderleg. Eg brukar karakteristikken ”stemoderleg”, fordi dei innrømmer at det er deira barn, men ikkje eit ekte. Det er liksom noko dei har fått med på lasset. Ei stemor som har teke til seg eit barn fordi ho ynskta det, ville ikkje uttrykt seg slik som desse lærarane gjer om sal og service. At lærarane konsekvent brukar feil nemning på sal- og service (no: *service og samferdsle*), ser eg ikkje på som noko poeng. Dei omtalar allmenn (no: *studiespesialiserande*) like feil. Ein respondent er også her oppatt at det er høgare status å gå på Hafstad vidaregåande enn på Øyrane. Han peikar også på at Hafstad, ved sidan av Firda, er rangert på toppen i Sogn og Fjordane. Det er litt status, meiner han. Siste respondenten har ikkje meiningar om dette då han har for lite kjennskap til dei andre skulane. Med bakgrunn i at respondenten har svært lang fartstid i vidaregåande skule, og har arbeidd på alle plan i skulen, verkar denne forklaringa litt underleg. Kanskje den stadfestar noko som fleire av respondentane på Hafstad peikar på - at Hafstad er lite utoverretta?

8. Kven meiner du identitetsbygging er si oppgåve?

- På ulike måtar seier dei at det er leiinga som har det øvste ansvaret, men både lærarar og elevar er i lag om å bygge identitet. FB påpeikar også at Firda har ikkje godt miljø, men må jobbe for eit godt miljø. Poenget hans er at det er ikkje noko som kjem utan medvite arbeid.
- Her er det litt ulikt korleis dei byggjer opp svara sine, men alle konkluderer med at det er leiinga og rektor som har det øvste ansvaret for identitetsbygging. Likevel presiserer dei at dersom ikkje lærarane føl opp, har det liten verdi.

9. Kor godt kjenner du verdiane og visjonane til skulen?

Ingen av respondentane gjer korrekt greie for visjonen.

- FA meiner at dei viktige verdiane er dei som blir snakka om med kollegaene. Det treng ikkje vere motstridande, men det er meir deira.
 - FB meiner at det er samtalane mellom kollegaer, seksjonar og mellom elevar og lærarar som legg grunnlaget for identiteten. Same respondenten uttrykkjer også ein viss skepsis til visjonar. Dei blir ofte teoretiske og vanskelege ord.
 - FC og FD gjev ikkje relevante kommentarar bortsett frå FD som seier at leiinga på skulen ynskjer at Firda skal vere ein skule som ser elevane og tar dei på alvor. Når eg spør etter slagord svarar FC "Firda - meir enn ein skule"
- Ingen av respondentane gjengjev visjonen til skulen (ein av dei har gjengjeve delar av den tidligare i intervjuet)
 - HA seier at uavhengig av kva som står i visjonen har alle ein ide om kva skulen skal vere – nemleg elevane sitt behov i fokus.
 - HB seier han ikkje hugsar dei, og tykkjer sjølv det er for dårleg.
 - HC seier han er mest opptatt av å gjere ein god jobb som lærar. Seinare i svaret kjem han inn på eit av dei tre verdiorda til Hafstad – *fellesskap*. MOT-prosjektet som skulen er involvert i, har fokus på å sjå einskildindivid, finne elevane sine verdiar og styrke, og å vere engasjerte. Han opplever at skulen også står for desse verdiane.
 - HD uttrykkje seg svært kritisk til visjonar: *"Der står vel noko om sånn og sånn, men eg kallar dette papegøyespråk. Det er store ord utan innhald. Innhald er det nok, men det er klipp og lim frå overordna dokument som har liten effekt i kvardagen – etter mitt syn. Det er noko av det som gjer meg litt irritert av og til – at vi brukar tid på å snakke om dei store orda utan å fylle dei med innhald."*

For å seie det forsiktig, er det ingen som uttrykker ei begeistring for visjonane – korkje for innhald eller føremål. Her ynskjer eg å gripe fatt i utsegnene frå tre respondentar.

1. Når FA seier at sjølv om verdiane ikkje treng å vere motstridane, er verdiane som blir snakka om i kollegiet, meir deira enn den offisielle versjonen.
2. FB er også skeptisk til visjonar. Dei blir ofte teoretiske og vanskelege ord.
3. HD er opplagt den som er krassast i omtalen av visjonar. Han meiner altså at visjonar er klipp og lim frå overordna dokument som har liten effekt i kvardagen. Det irriterer han at dei brukar tid på å snakke om dei store orda utan å fylle dei med innhald.

Etter dei grundige drøftingane i kapittelet "Er visjonar og verdiar viktige?", vil eg her berre vise til både Selvik og Strand som uttrykkjer skepsis til visjonar:

”Hovedinnvendingene er at prosessene og formuleringene ofte er fjernt frå folks arbeidshverdag, de kommer ovenfra uten å reflektere de faktiske normene som gjelder, at de er til for at sjefene skal betydeliggjøre sin posisjon (Strand, 2007;203)

Med ein annan ordlyd seier også Selvik det same. Eg vil også trekke inn att Senge frå teorikapittelet. Han skil mellom det å selje og det å velje ein visjon. Vel du, blir du delaktig på ein heilt annan måte enn dersom du skal kjøpe ein visjon. Han skil også på det å vere lydig og det å vise ei forpliktande haldning. Ein som er forpliktande, ynskjer å sjå visjonen bli realisert, medan ein som berre er lydig aksepterer visjonen, utan at dei har noko ekte ynskje om visjonen i seg sjølv. (Senge, 1991;223-226) Colbjørnsen skriv om same tematikken at leiinga må formulere verdiar som medarbeidarane identifiserer seg med. Lukkast dei med det, er dette sterke mekanismar for å nå måla i verksemda. (Colbjørnsen, 2004;104)

Mykje peikar i retning av at visjonane ikkje er godt forankra på nokon av skulane. Kva som kan vere grunnen til det vil eg kanskje finne svar på i neste spørsmål.

a. Kjenner du til korleis desse verdiane og visjonane blei utforma på skulen?

- FA meiner at kollegiet blei litt overkøyrde av leiinga i utforminga av visjonane. Sjølv om dei hadde det som tema på fleire planleggingsdagar, opplevde han ikkje det som ein reell demokratisk prosess.
- FB klarar ikkje å gjere greie for den prosessen, og gjentek at han er mest oppteken av arbeidet med elevane, og visjonar er langt vekk frå han.
- FC var med i prosjektgruppa som leia denne visjonsprosessen. Heilt rett konstaterer han også at intervjuar var med i denne gruppa i si tid som lærar på Firda. Respondenten gjev ei framstilling av prosessen som intervjuar ikkje er einig i. Intervjuar gjev ikkje til kjenne si ueinigheit. Respondenten meiner at det var kollegiet som vedtok visjonen. FD meiner det var to sentrale personar (Eide/Arnestad) som starta denne prosessen. Dette skapte til dels sterk misnøye i delar av kollegiet. Dei stillte kritiske spørsmål til det Firda dreiv med. Han karakteriserer planleggingsdagane på den tida som *ei ganske trist affære*. I ettertid ser han likevel at utfordringane var viktige og verdifulle.
- HA seier prosessen gjekk over fleire år og mange rundar. Han meiner at det viktigaste er at du er bevisst kva du tenkjer og kva du jobbar etter sjølv.
- HB framstiller det litt meir detaljert når han seier at dei vart sett i gruppe og utforma dei og dei hadde ei prosjektleiing. Eit eksternt firma var med og jobba i lag med skulen. Det var eit veldig grundig arbeid i si tid.

- For HC var desse prosessane over då han vart tilsett.
- HD, han som var skeptisk til visjonar i førre svar, meiner det er blitt til ved klipp og lim. *”Henta frå dokument med overordna flotte ord – henta litt der – det er difor eg kallar det for papegøyespråk – altså ein seier det som nokre andre har sagt. For det høyrst fint ut.”* Han innrømmer at han høyrst negativ ut, men dersom ein ikkje klarar å fylle det med innhald – gjere dei kvardagslege – så er det ikkje hjelp i kor store dei er.

Eg meiner FC si framstilling av prosessen er feil. I mi tid som Firda-lærer var sjølv med i dette arbeidet. Mi oppfatning er at kollegiet arbeidde med prosessen og kom med framlegg, medan det var leiinga som formulerte og vedtok den endelege ordlyden.

I følgje alle teoretikarane eg har referert til på området, er det viktig å syte føre at alle tilsette får eit eigedomsforhold til visjonane. Eg meiner at ein opplagt måte er å dra dei tilsette med i prosessen, slik at dei får vere med å utvikle den. Ikkje minst vil dei få innsyn i bakgrunnen for visjonen, og kanskje kjenne igjen nokre av sine eigne idear og formuleringar i den endelege visjonen. Som vi ser, er det berre tre av desse åtte som gjer den demokratiske prosessen (eller mangel på) til eit poeng. Dette kan vere noko av grunnen til at dei i førre svar ikkje viste eit nærare forhold til visjonen på skulen sin. FD skildrar ein prosess som skapte til dels sterk misnøye i noko av kollegiet. Dette vil etter mi oppfatning vere dårlege signal som ein leiar ikkje kan ignorere. Det blir som forgjengaren min i leiarvervet i Gloppen Janitsjar sa då han skulle vise si medkjensle i ei vanskeleg sak eg stod overfor: *”Å vere leiar i Gloppen Janitsjar er som å drage i hus eit juletre med toppen først”*.

b. Samsvarar desse verdiane med dine verdiar?

Svara både frå Firda-lærarane og Hafstad-lærarane stadfestar dei synspunkta dei har gjeve uttrykk for tidlegare.

10. Korleis meiner du verdiane skulen står for gjenspeglar seg i handlingane til leiinga?

- To av respondentane på Firda gjev konkrete døme på samanhengen mellom verdiar og konkrete handlingar, men dei peikar i kvar si retning:
 1. FB syns skulen burde ha nytta seg av ein leirskule som er driven av ein kollega. Det er eit fantastisk område som kunne ha formidla verdiar til alle elevar uansett fagretning. Han veit at leiinga har avslått slikt tilbod.
 2. FC meiner at skulen si satsing på ulike arrangement viser at det er samsvar mellom verdi og handling. FA viser forståing med at arbeidet med den nye Trivselshagen har teke mykje tid og leiinga i den siste tida vore lite tilgjengelege.

- På Hafstad opplever HB at leiinga prøvar å gjennomføre det lojalt, mens HC opplever at leiinga og lærarane arbeider litt i to forskjellige verder. Leiinga tenkjer meir store visjonar og store linjer, mens lærarane er på det pedagogiske, organisatoriske nivået.
- HD: *”For å vere litt stygg, så trur eg ikkje eg dei – at der er noko samanheng mellom det som står på papiret og det som blir gjort og tenkt..... Det er nok kvardagsproblem og litt tut- og køyr-problematikk som går på at ting dukkar opp som ein ikkje veit på førehand og som ein prøvar å løyse”.*

Med FB si vurdering av leirskuletilbodet på Firda, oppfattar eg at han meiner at leiinga ikkje brukar dette høvet til å konkretisere verdiane som er uttalt som viktige for skulen. Då eg ikkje har kunnskap om kva vurderingar som var gjort i leirskuleavslaget, kan eg ikkje gjere noko anna enn å vidareformidle misnøya. Til leiinga sitt forsvar kan eg sjølv sagt minne om at det er mange tiltak som kan bygge opp under verdiane ein ynskjer å fokusere på. Leiinga kan ikkje takke ja til alle slike førespurnader.

På meg verkar det som om HC meiner det er kritikkverdig at leiinga og lærarar har to ulike fokus - leiinga på dei store linjene – lærarane på det pedagogiske. Eg har stussa litt på utsegna, då eg for min del oppfattar dette som ei fornuftig arbeidsdeling. Etter å ha lytta på lydopptaket eit par ekstra gongar, vel eg difor å tolke det som at han meiner leiinga bryr seg for lite med det lærarane arbeider med til dagen. Dette kan og vere eit uttrykk for at lærarrespondenten føler at han ikkje blir sett av leiinga. Noko som kan peike på litt av det same er at HD meiner han får mindre tilbakemelding no enn før, og at ein av leiarane på skulen seier leiarane på Hafstad jobbar nærare 150%. Set vi desse i lag, kan dette vere nokre samanhengar som gjev signal om at arbeidsbyrden på leiarane er så stor at dei ikkje har kapasitet til å involvere seg så mykje i det organisatoriske og pedagogiske planet som respondenten etterlyser. Eg oppfattar det som allment akseptert at arbeidet med ”dei store linjene” blir tillagt leiarane. Dette betyr likevel ikkje at dei kan skrive frå seg ansvaret for dei andre oppgåvene. Det er leiinga som til sjuande og sist er ansvarleg for alle arbeidsoppgåvene som skal løysast på skulen.

Ikkje uventa trur HD at det ikkje er noko samanheng mellom handlingane til leiinga og verdiane til skulen. Senge ville truleg karakterisert HD sin truskap mot verdiane som **Apati**: *”Er verken for eller mot visjonen. Ingen interesse. Ingen energi. Er ikkje klokken fire snart”* (Senge, 1991;224) I respekt for det HD tidlegare faktisk har sagt om stoltheit, vil det vere feil å legge heile karakteristikken i munnen på han, men i forhold til visjonar og verdispørsmåla har han vore svært krass. At han ikkje viser interesse for visjonar, synest i alle fall opplagt.

11. Får du god nok informasjon frå leiinga?

Dei to skulane brukar mykje av dei sama måtane å informere på. Det er oppslag, munnleg informasjon og e-post. Eg merkar meg at FB ikkje likar e-post som kommunikasjonsform. Han meiner informasjon i matfriminutt og midttimar er betre:

”Informasjon på mail er i og for seg greitt, men eg har aldri likt kommunikasjon på ein PC – det har ingenting med kommunikasjon å gjere meiner eg. Det er berre å gje ein beskjed og det er ikkje kommunikasjon. Så i mange tilfeller er det meir eit stengsel enn ei opning for ein god skule.”

HC gjev informasjonsarbeidet på Hafstad karakteren 5/6 på ein skala frå 1-10. Elles meiner han i lag med FC – altså på kvar sin skule – at e-post har ført til at ting skal responderast på kjappar no enn før, og ein rekk ikkje å avklare ting før fristen er ute. Spesielt interessant er det å legge merke til at desse tre som ytrar seg kritisk til e-post, faktisk er dei yngste respondentane i utvalet.

HD meiner at informasjonen er eit nøkkelord på ein så stor arbeidsplass. Dette slit dei med på Hafstad. Han spør seg om dei skal finne informasjonen på e-post, i hylla, oppslag på lærarrommet eller personalrommet eller begge stadar? Han meiner at når lærarar avanserer til leiarstilling gløymer dei ofte kvardagen på hi sida av bordet. Han opplever også at nye leiarar ikkje arvar kunnskapen frå tidlege leiarar. Dette fører til at skulen tar igjen diskusjonar og problem som har vore løyst for berre få år sidan.

Det Hafstad er åleine om er det dei kallar for torsdagsmøta, som HC karakteriserer som ”administrasjonen informerer”. Han ynskjer seg eit meir ope debattforum. For to av respondentane på Hafstad problematiserer intervjuar den fysiske avstanden mellom leiarfløyen og lærarfløyen. HA meiner dette ikkje er eit problem. HD meiner ei samling av funksjonane kunne gjort kommunikasjonen lettare, men det kan også ha ein fordel at leiarar og lærarar ikkje sit for tett. Konflikten med den førre rektoren viste det.

Firda har ei internavis om ein respondent meiner burde vore brukt meir, medan ein annan ikkje er heilt nøgd med innhaldet i den. Han meiner også at fleire i kollegiet burde vere flinkar til å bruke internavisa. Han undrar seg også at det er lite stoff frå leiinga i avisa.

12. Korleis meiner du leiinga handterer problem som dukkar opp. Klarar dei å fange opp det eigentlege problemet, eller driv dei mykje med ”symptombehandling”?

- Tre av respondentane meiner det er både og. FA og FC har forståing for at det må vere vanskeleg, medan FB meiner at leiinga ikkje handsamar hårsåre ting på ein fullgod måte.

- FD svarar med døme frå då Eide/Arnestad sette i gang den pedagogiske debatten på skulen. Det var under den første leiinga. Då var det stadig syting og klaging, og det blei veldig utriveleg på personalrommet. Dåverande leiing skygga unna problema. Same respondenten fortel at ein stil blei levert inn til han og ein kollega, og dei kom ut med to ulike karakterar. Saka kom til rektor og elevrådet før han og den andre læraren blei informert. Dette er svært uheldig. I iveren etter å kome elevane i møte, som han meiner er heilt rett, så skal ein ikkje gløyme at ein har også eit personale.
- HA ler og seier at dei ikkje har hatt problem, men han føler han får løyst sine problem på ein smidig og enkel måte.
- HB meiner det er vanskeleg å svare då han ikkje veit kva som er diskusjonane internt i leiinga. Likevel meiner han at både rektor og pedagogisk leiar prøvar å gå rett på sak.
- HD seier at noverande leiing er betre å løyse problem enn kva leiinga for 6-7 år tilbake var. Den skuffa det meste under teppet. Han forklarar det med at omverda stiller høgre krav til skulen no enn før.

Utgangspunktet for dette spørsmålet var Argyris & Schön sin modell for enkel- og dobbelkretslæring. Røynslene under intervjuet viser at det var kanskje det vanskelegaste spørsmålet. Det gav svar som var svært ulike, og eg meiner eg ikkje har haldepunkt for å drøfte svara opp mot Argyris & Schön. Likevel må ein merke seg FD si framstilling av stemninga på personalrommet under første leiing.

13. Kan du peike på aktivitetar ved skulen som du meiner kan vere med på å bygge identiteten, samkjensla på skulen...?

Her er det svært tydeleg å sjå eit skilje mellom skulane. Firda-lærarane viser til ei rad med tradisjonsrike arrangement som er viktige for å bygge identiteten. Dei nemner haustfesten, russerevy, firdastafetten og grisefesten. FC er usikker på om desse arrangementa er med å byggjer identitet. FA karakteriserer haustfesten og grisefesten som *flaggskipa*, og framhevar haustfesten som viktig då dette er ein fest der familien til 2.klassingane blir invitert. På den måten knyter den band mellom skulen og heimen. Han meiner også det er viktig at elevar frå Firda viser igjen som instruktørar i bygda. Open skule blir også trekt fram av mange. FC meiner det er verdifullt at elevar har nøklar til skulen der dei fritt kan disponere utstyr til store verdiar på kveldstid. Dei fagleg forankra arrangementa frå MDD blir også trekt fram som positivt for skulemiljøet.

Tre av respondentane på Hafstad innleier svara sine med det er det dei gjer i kvardagen som er den beste identitetsbygginga. HA stiller spørsmål ved om ein treng slik ”ekstern” identitetsbygging. Han skyt også inn at *sal og service* og *påbygg* føler seg litt på sida i forhold til andre klassar. HB meiner skuleturar er viktige for identitetsbygging. Ein får kontakt med kvarandre på ein annan måte, noko som elevane kan nyte godt av resten av skuletida. Han nemner dessutan fleire ting som går litt på sida av spørsmålet:

1. Det er viktig at det som blir lovd og sagt blir gjennomført – f. eks i høve internasjonalisering.
2. Det er viktig å arbeide med større prosjekt som involverer departement som kan gje litt PR. Dette gjev signal til omverda om at dette er ein skule som vil noko.
3. Dersom Hafstad hadde lukkast med å bygge opp ei dramalinje, ville dette gjeve status.
4. Den nye skulebygningen blir sett på som den vakre skulen som ligge ved elva. Han meiner også at skulen verkar litt ærverdig, så det også er noko som gjev kredit.

I pkt.3 ser vi at HB meiner ei dramalinje ville gjeve Hafstad status. Nettopp dramalinja blir av fleire lærarar på Firda sett på som viktig for profileringsarbeidet. Ikkje før intervjuar spør direkte om det, kjem Hafstad-lærarane inn på utanomfaglege aktivitetar som kollegaene på Firda legg tyngda av svaret sitt rundt. Eg tar ikkje stilling til om det eine er rettare enn det andre, men dette viser at dei to lærargruppene har ulike fokus. Firda-lærarane ser på arrangementa som identitetsbyggande aktivitetar, medan det ligg Hafstad-lærarane meir naturleg å fokusere på det daglege arbeidet i klasserommet. Forklaringa ligg og i det faktum at Hafstad har ikkje så mange arrangement som Firda har. Likevel nemner Hafstad-lærarane russerevy, avslutningsfestar og blåturar. To av respondentane presiserer at dersom elevane lukkast med arrangementa sine, vil dette virke positivt i forhold til identitet.

I samtalen med HB avrundar intervjuar med spørsmål om det omflakkande livet skulen har hatt i Førde, har hatt noko betyding. Han svarar den verste perioden var då dei var samanslegne, men var lokaliserte på to ulike plassar. Det var ubehageleg både for elevar og lærarar. Å kome i eit bygg knytte dei saman, sjølv om han trur at det heng igjen noko i veggane frå begge skuleslaga enno.

14. Meiner du skulen får høve til å utvikle seg i den retning den sjølv ynskjer, eller er det meste styrt frå sentralt hald?

Svara viser at dei på begge skulane er innforstått med at dei må ha sentrale føringar, men dei er også einige i at i dei sentrale føringane ligg der eit handlingsrom for skulen.

På Firda er FB frustrert over kunnskapsløftet som han meiner har redusert kravet og gjort musikkfaget ”lettare” i negativ forstand.

Det er verd å merke seg det HB seier om Hafstad sitt ”mandat”:

”Ja, det meste er styrt. Men om vi ynskjer å gjere nokre store forandringar, det er eg meir i tvil om. For eigentleg så trur eg vi er ein skule som er av den kulturen som var – at vi er på oppdrag for staten og for samfunnet, sant. Så vi er nok mykje styrt av – mesteparten er styrt av forordningar frå staten.”

For meg blir det naturleg å drøfte dette opp mot Dalin sine dimensjonar for leiing. I premissen for modellen nemner Dalin fem sentrale arbeidsoppgåver for ein leiar. Ein av dei er utviklingsarbeid. Når HB framstiller Hafstad som ein skule som lever i verd som **var**, blir det i denne konteksten vanskeleg for meg å sjå korleis Hafstad parallelt med denne kulturen kan drive utviklingsarbeid. I og med at fleire respondentar på Hafstad i tidlegare svar har konstatert at det er høg gjennomsnittsalder, og gjerne ein litt baktung organisasjon, forsterkar det utfordringa leiinga har i forhold til utviklingsarbeid. Dette blir stadfesta av Nesheim som samanliknar folk over 40 med dei under 40, og konkluderer med at ei under 40 har lettare for å vere konstruktiv til nyskaping og omstillingsarbeid – underforstått at dei eldre har vanskelegare for å bidra. (Nesheim, 2007;3)

HD tykkjer arbeidsrommet til lærarane blir stadig innsnevra. Han meiner det er rett at elevane har fått større rettar enn kva dei hadde før, men han meiner det bør vere grenser for kor langt ein skal gå før ein kan seie at elevane har fått tilfredssilt sitt behov for rettstryggleik. Han stiller også spørsmål ved om dei har greie på skule dei som drive med slikt. *”Det paradoksale er at undervisninga og opplæringa i klasserommet – det blir ikkje kontrollert, men alt det andre blir.”* Eg vil her minne om ei formulering som er kjend frå kyrkjelæra: *”Fastheit i det sentrale, fridom i det perifere, men kjærleik til alt.”* (St. Augustin av Hippo ca 400.e.kr.)

15. Har strukturane/organisasjonsmodellane på skulen vore stabile dei siste åra?

Fellesnemnaren for alle svara på Firda, er at dei har registrert at leiarane har fått nye titlar.

Kvar for seg brukar dei følgjande karakteristikkar:

- *”vore meir nødvendig for administrasjonen enn kva det har vore for kollegiet”*
- *”tittelendringa er det ingen som skjønar noko av bakgrunnen for”*
- *”ei tittelendring utan at noko anna er endra.”*

For ordens skuld vil eg nemne at leiarane gjev ei grundig leiarfagleg grunngeving for tittelendringa. I delen ”Drivkrefter” i teorikapittelet har eg drøfta **Innføring av bestemte organisasjonselement** (Kvåle/Wæraas, 2006;103.). Der peika eg på at dersom det heile tida er

skifte i kven som tek avgjerdene, kan dette føre til uro i organisasjonen. Ei viktig poeng i samanhengen er at Dalin meiner at strukturelle endringar kan opne for fornying som kan vere eit utgangspunkt for å bygge ein ny, målretta og ønskt identitet. (Dalin, 1994;165-166.)

Når eg no ser at lærarane på Firda ser på tittelendringa berre som eit tittelendring utan at innhaldet i stillingane er endra, finn eg difor rett å repetere meg sjølv:

Føresetnaden for at dette (tittelendring) kan vere med å gjere noko med identiteten, er sjølvstakt at det ligg ei meining og eit innhald bak titlane. Ein skal likevel ikkje sjå vekk frå at ei tittelendring utan endring av stillingsinstruks, faktisk kan føre til ei endring av identiteten, men då truleg av meir kortvarig karakter. (Eigen refleksjon i teorikapittelet)

FA nemner endringar på timeplanane, forsøk med 40-minuttars timar, doble timar, studietimar og overgang frå nemninga klassestyrar til kontaktlærar.

Fellesnemnar for Hafstad-lærarane er at dei peikar på at det er liten ressurs spesielt til mellomleiarane. Det er ikkje mogleg for dei å følgje opp alle faga dei har ansvar for. Elles opplever ikkje HA noko anna enn variasjonar i stillingsprosentane. HB meiner at etter rektorskiftet i 2005, har det vore stabilt. Eg ser også at HD som er den einaste som gjev ei korrekt framstilling av strukturendringa i leiinga dei siste 8 åra. Avslutningsvis kjem han med ein kommentar ”.. men så har ein leiarar for filologiske fag – samfunnsfag, og ein for realfagsida og gym og litt forskjellig.” Eg stussa litt på kva samlepott ”litt forskjellig” skulle femne om. Ei oppteljing viser at det ikkje kan vere noko anna enn *service og samferdsle*. Frå spørsmål 3 og 7, hugsar vi kanskje den stemoderlege omtalen to andre respondentane gjev av dette utdanningsprogrammet på Hafstad. Utsegna frå HB om sal og service sin plass i det ”indre rommet” på spørsmål 3, gjer at intervjuar ber respondenten problematisere service og samferdsle sin plass på Hafstad. Han meiner Hafstad slit med sjølvbilde for sal og service. Det er litt arrogante haldningar til dei. Det viser seg når skulen skal på tur – då gløymer ein sal og service. Dette har festa seg sterkt gjennom fleire år. Det same gjeld også studietilbodet påbygging. Alle er ansvarlege for denne uheldige framstillinga. Leiinga har prøvt å gjere noko, men bør prøve endå meir. Når ein skal setje saman fag, tilsetje lærarar og setje inn vikarar burde ein kanskje prioritere Sal og service, seier han. Når no også HD viser ei tilsvarande haldning, styrkar det hypotesen om at *service og samferdsle* blir sett på som eit framandelement på Hafstad. Med ei slik haldning til kollegaer, må dette røyne på for identiteten til dei som er tilsette på dette utdanningsprogrammet. Dersom elevane sansar det same, vil heller ikkje dei kjenne seg særleg velkomne på skulen.

b. Kjenner du til at det har kome til krav utanfor skulen som har tvunge skulen til å endre på strukturane / organisasjonsmodellane?

Av alle åtte respondentane på dei to skulane er det berre HD som fortel at modellen som skulen har i dag, skriv seg frå Reidar Sandal si tid som opplæringsdirektør i fylkeskommunen rundt 2000. Dei andre innrømmer enten at dei ikkje veit det, eller så gjev dei irrelevant svar.

16. Har skulen vore gjennom nokre kritiske hendingar, og då legge eg ikkje noko negativt i det å vere kritisk, men nokre store endringar, nokre milepelar som har endra kursen?

- FA nemner at trugsmål om nedlegging av klassar har vore slitsamt, sjølv om dette har vore rolegare siste åra. Når han nemner dette, er det eit spegelbilde av drøftinga mi i teorikapittelet. Omstillingar er lettare å gjere dersom eksistensgrunnlaget er truga. (Colbjørnsen, 2005;16) Blir desse trugsmåla reelle nok, kan det styrkje samhaldet på skulen og netteverket rundt skulen. Trugsmåla har (bør ha) skjerpaa fokuset til leiarane på Firda. Kanskje er det nettopp leiting etter nisjar i utdanningsnettverket i Sogn og Fjordane som har skapt det Firda vi ser i dag, og som gjer at dei framstår med den identiteten og omdømet som dei gjer?
- FB problematiserer dårlege arbeidsforhold no, og ser fram til når Trivselshagen kan takast i bruk. For han var også opprettinga av danselinja ein milepel.
- FD kjem igjen inn på dei før omtalte pedagogiske debattane. Det var realfagseksjonen og norskseksjonen som var mest lydbærande. Det svaret får intervjuaren til å spørje om vridinga frå rein allmennskule til fleire linjer har gjort at gamle ”gymnaslærarar” ikkje har fått den skulen dei ynskte å jobbe på:
”Ein såg at eliteskulen som ein hadde hatt, heldt på å gå fløyten. Nokre var ikkje komfortable med at det kom inn ei ny elevmasse som ikkje var dei skuleflinke som ikkje hadde kome inn med høgaste poengsum – no fekk du heile fjøla. Dei som har rett til å gå her, men som interesserer seg minimalt for skulen. Det blei meir uro og dei måtte brukar ganske mykje tid og krefter på å holde ro i klassa. (FD)
- FD trur Firda klarte å ta denne utfordringa på grunn av den pedagogiske omstillingsprosessen Eide/Arnestad starta. Ein tok opp kva slags lærarrolle ein ville gå inn i. Dei blei bevisste på at den einskilde person og elevmassen er samansett, og skulen har plikt til å ta seg av alle i hop.
- Fleire av Hafstad-lærarane nemner ein tilbakelagt personalkonflikt, som dei meiner ein kan sjå spor etter enno. I forlenginga av denne personalstriden blir også skifte av rektor nemnt.
- Det tar ei stund før HA nemner elevar som har gått bort.

- HB meiner at flyttinga fekk betyding for identitet, samarbeid, trivsel og følelsen av å bli meir ein skule.
- Intervjuar oppmodar to andre respondentar om å seie noko om flyttinga si betyding. HA svarar at flyttinga ikkje har hatt noko å seie. Ein god skule er god uansett kor den er lokalisert. Sjølv då skulen var på to plassar, opplevde han den ganske samlande. HD svarar først at han ikkje trur flyttinga har hatt så stor betyding. Derimot skapte den organisatorisk samanslåinga i 1992 ein del problemstillingar som ikkje var så lette. Mot slutten i svaret seier han at det ikkje kunne skje noko betre enn at dei kom i same bygg, for det var heilt håplaust sånn som dei hadde det.

17. Har det vore gjort endringar ved skulen som du har vore ueinig i?

- FA kunne ynskjer seg fleire klassar i allmennfag, men aksepterer at det er elevtilgangen som er årsaka. Han meiner det er realistane som har teke nedbygginga av allmennfagtilbodet tyngst. Sjølv får han høve å undervise i sine fag på alle studieretningane, men kjenner seg likevel mest heime i allmennfag.
- kunnskapsløftet blir nemnt av FB
- FD seier han har stussa over prosessen rundt nokre tilsettingar.
- HA har ikkje vore einig i at ein får mindre ressurs til leing.
- HB kjempa for samanslåing, og skulle gjerne sett at ein slo saman alle skulane i Førde. Han kan elles ikkje kome på noko som er store problem for han, men skyt også inn at han karakteriserer seg sjølv om lojal.
- HD tar oppatt frustrasjonen på at han ikkje ser noko retning i leiinga. *”Det har blitt for mykje, sånn, etter kor vinden blese eller korleis forholde er der og då...”*

Felles for alle respondentane i denne runden er at dei ikkje kjem med bastante opplevingar av ting dei har vore ueinig i. Utdraga frå svara som er gjengjeve ovanfor viser det. Då eg i spørsmålet var på jakt etter ueinigheit som var så grunnleggande at det kunne påverke identiteten, finn eg i difor ikkje grunn for å drøfte desse vidare. HD sitt utsegn er for så vidt tydelege signal på grunnleggande ueinigheit, men eg føler eg har drøfta desse synspunkta hans.

18. Ein brukar ofte to ulike omgrep på det same –nokre snakkar om administrasjonen og nokre snakkar om leiinga. Er dei to orda likeverdige for deg?

Sjølv om alle meiner den rette nemninga er ”leiinga”, så brukar både dei sjølve og andre på skulen begge nemningane. Ein innrømmer at han seier ”administrasjonen”. FC er kanskje den

som tydelegast gjev uttrykk for nyansane mellom leiing og administrasjon: ”administrasjonen skal administrere og organisere det praktiske, mens leiinga er dei som skal leie dei i det pedagogiske arbeidet og bestemme retningane og styre.” Vidare ser eg at HD peikar på konflikten i bruken av omgrepa: ”Leiinga på Hafstad har vore veldig opptatt av å bruke leiing om seg sjølv. Eg trur ikkje dei har leia meir av den grunn. Eg føler vel i stor grad at det er ein administrasjon.” HD si oppfatning kan kanskje finne si forklaring i noko eg har presentert før. Den eine leiaren på Hafstad hugsar vi hadde eit dilemma. Han hadde ynskje om å drive utviklingsarbeid, men meinte at skulen trengde ro etter ein opprivande personalstrid. Leiaren kan få støtte, og HD kan kanskje finne ei forklaring på dette her: ”Det virker som kravene til stabilitet og ro i skolen tvinger skolelederen over i en administrativ funksjon, og bort fra en faglig lederfunksjon.” (Crowson og Porter-Gehrie, 1988 etter Dalin, 1994;210)

19. Korleis profilerer skulen seg i media?

Firda-lærarane svarar stort sett ved å ramse opp ulike saker som har vore i media:

- ✓ arrangement av MDD. Alle er samstemte i at dette får god pressedekning i media.
- ✓ realfagselevar som gjer det godt i konkurransar.
- ✓ utbygginga av Trivselshagen har og vore mykje i media.
- ✓ Oddbjørn Hjelmset profilerer idrettslinja, og IDOL-deltakarar har også vore mykje i media, men dei har ikkje markert at dei har gått på Firda.
- FA meiner skulen har stempel på seg for å vere mediakåte.
- FD meiner skulen er stolte over MDD-linja, og at skulen gjerne vil signalisere ein kulturprofil. Det er iallfall dei som er mest i media, meiner han.

Også Hafstad-lærarane presenterer saker som media har eksponert:

- ✓ naturfagseksjonen har lokka journalistar til skulen når dei skal disekrere dyr.
- ✓ to kollegaer er aktive i media, og rektor er bra synleg i media.
- ✓ innsamlingar, russen som har oppført seg fint.
- ✓ kritikk mot skulen når det gjeld elevane sine høve til å velje språk på skulen.
- HA og HC meiner at skulen ikkje har nokon mulighet til å profilere seg sjølv i media, men HA meiner også at skulen har framstått veldig positivt i media.
- HB meiner ein bør profilere meir at Hafstad er eit kompetansesenter. Han seier vidare at den offentlege debatten er viktig i seg sjølv. Då Hafstad er ein viktig institusjon, bør skulen vise at den er med.

- HC trur kollegiet syns det er kjekt når media skriv positive ting om skulen. Det har betyding for skulen sin identitet. Han meiner at profilering i media er rektor sitt ansvar.
- At skulen har nokon strategi for mediabruk, tvilar HD på.

For analyse av spørsmål 19, sjå 20

a. Kven er det som i størst grad gjer slike medieframstøyt?

- Alle respondentane på Firda meiner at det er rektor og lærarane som syter føre at skulen får medieomtale. FB og FC trur skulen sjølv må ta kontakt for å få media til å interessere seg. FD innrømmer at han ikkje veit korleis oppslag om Firda hamnar i media, og anar heller ikkje kor bevisst leiinga er på å profilere Firda.
- Hafstad-lærarane fekk ikkje dette spørsmålet, då intervjuar følte dei gav kommentarar på det i førre spørsmål.

For analyse av spørsmål 19a), sjå 20

20. Meiner du skulen utnyttar mulegheitene den har for å profilere seg for omverda?

- FA meiner at media kunne skrive meir om kvardagslivet på skulen. Det positive som skulen gjer for hybelbuarane, *open hall* og *gloppen scene* burde få oppslag.
- FB og FC meiner skulen er flink, men kunne sikker gjort meir.
- FD er usikker på kva ein skulle gjort. På direkte spørsmål svarar denne respondenten at dei på sin seksjon (studiespesialiserande) ikkje har gjort noko form for medieframstøyt.
- Bortsett frå HB, som ikkje fekk dette spørsmålet, stiller alle dei tre andre Hafstad-lærarane spørsmål ved kor viktig, og kor mykje arbeid ein skal legge ned i å vere synleg i media. HD har på si side ikkje tru på tiltak som ligg ”på utsida”. Det primære er det som føregår på skulen, meiner dei.

Utifrå både spørsmål 19, 19 a) og 20 verkar det som Firda har eit meir aktivt forhold til media enn kva som er tilfelle på Hafstad. Firda-lærarane er klare på at skal skulen få spalteplass, må skulen sjølv ta kontakt med media. HD seier for eksempel at han tvilar på at leiinga på Hafstad har nokon strategi på mediebruk. Fleirtalet av lærarane på Hafstad stiller og spørsmål om kor viktig det er å vere synleg i media. Nok ein gong vektlegg dei at det er arbeidet i klasserommet som er viktig.

21. Korleis vurderer du konkurransen i forhold til andre skular?

FA meiner at konkurransen er reell då han har høyrte om ungdomsskular som ”styrer” elevar til bestemte vidaregåande skular. Munn-til-munn metoden er og viktig. Kvaliteten må likevel ligge i botn, peikar han på. Han meiner også at det er eit poeng i seg sjølv å vere Firda-elev - ikkje berre ”gå på Sandane”. Slik eg tolkar HA, meiner han at det er noko spesielt å gå på akkurat Firda.

Mi vurdering er også at Firda er i ei særstilling når det gjeld på rekruttere elevar frå store delar av fylket. Ikkje berre til dei eksklusive linjene. Bakgrunnen for påstanden er at FB seier at det går elevar frå Måløy, Balestrand, Førde og Viksdalen i den studiespesialiserande klassa hans. Med unntak av Fagskulen og Øyrane i Førde, Luster og Mo/Jølster, tilbyr resten av dei 15 vidaregåande skulane i fylket dette tilbodet. (www.sfj.no) Eg merkar meg også at FB sitt konkrete døme er motstridande til oppfatninga til FD. Han meiner elevar vel den skulen som er nærast, med unntak av dei tilboda Firda er åleine om.

To av Hafstad-lærarane viser også her at dei er fokuserte på dei resultata dei oppnår i lag med elevane. Konkurransen er ikkje nødvendigvis retta mot andre skular. HB meiner på si side at det er konkurranse i indre Sunnfjord. Hafstad er så voldsomt tydeleg profilert på ei linje, seier han. Elevtilgangen påverkar dei økonomiske tildelingane. Han nemner også at dersom f. eks Firda får betre resultat enn Hafstad, blir dette eit puff til å stå på endå sterkare, men han er usikker på om andre tenkjer slik. Til orientering gjer respondenten denne refleksjonen utan at intervjuar på noko tidspunkt har signalisert at undersøkinga blir gjort nettopp på Hafstad og Firda. Sjå dessutan drøfting av karakterar på dei to skulane ein annan stad i rapporten. HD peikar på at for ein 16 åring er det å kome til Førde spenstig i seg sjølv.

a. Tenkjer du konkurranse i arbeidet ditt?

- Fellesnemnaren for Firda-lærarane er at ingen tenkjer konkurranse i deg daglege. Dei meiner at det er ryet som ein opparbeider i det daglege som er det viktige når det gjeld konkurranse.
- FB meiner det er god rekruttering når MDD turnerer/reiser ut med framsyningane sine.
- FC meiner mange elevar har høge forventningar om lærarane når dei kjem til Firda, og nokre blir skuffa.
- FD undrar seg over kvifor elevar i kvardagen er sytete og høyrest misnøgde ut. Dei same elevane svarar i årlege elevundersøkingar at dei trivst så godt.
- HC fekk ikkje dette spørsmålet. Fellesnemnaren for dei tre andre er at det er det daglege arbeidet i klasserommet som er det beste konkurransemiddelet. I tillegg gjev dei desse individuelle nyansane i svaret:

- HA ser ikkje på seg sjølv som eit konkurransemenneske.
- HB tenkjer ikkje på at han skal promotere Hafstad. Sjølv om elevane er dei første og beste ambassadørane for komande kull, tenker han aldri sånn.
- HD er oppteken av sjølvtilit som han meiner har ei enorm kraft.

Sjølv om eg i dei føregåande analysane har sett ei tydelegare ”marknadsorientering” hjå Firda-lærarane, gjev dei to lærargrupperingane i dette spørsmålet svar som i hovudtrekk er ganske like. Det kan sjølvstundt har noko med retorikken i spørsmålet å gjere. Eg ser i etterkant at spørsmålet kanskje inviterer til å forme eit svar som fjernar dei frå sin faglege integritet – og kva lærarar er vel interessert i det?

Avslutning Firda

Etter dette var det planlagde intervjuet over, og avrundinga arta seg litt ulikt. Eg stilte litt individuelle spørsmål. Intervjuaren visste at FA har vore tilsett ved skulen i mange år, og han blei beden om å sjå nokre historiske linjer.

- FA meiner at elevane er mykje meir impulsive og opne enn før. Det er tettare band mellom lærar og elev, og dei får meir individuell oppfølging. Intervjuaren spør også om respondenten trur at identiteten til skulen hos elevane har endra seg gjennom alle dei åra han har vore på Firda. Respondenten svarar han trur samkjensla og identiteten er sterk framleis.

Ein av dei andre respondentane har vore lærar på ein annan vidaregåande skule i fylket, og intervjuaren meiner det var naturleg å be respondenten sjå identiteten på Firda opp mot denne andre skulen.

- Han opplevde den andre skulen meir todelt då den hadde ulike studieretningar lokalisert på ulike stadar. Elevgrunnlaget var også ulikt: *”Når dei på allmennfag på min tidlegare skule sukkar over gløynt bøker og sånne filleting, så var det heilt andre ting ein diskuterte på elevar på yrkesfag som skulle ha nedsett”*. På den andre skulen blei han sett til å undervise allmennfag på yrkesfagleg studieretning. Dette opplevde han som tungt, og tanken på å halde på med det resten av livet, førte til han valde Firda. Vedkomande opplever også kollegiet på Firda som mykje varmare, og leiinga nærare, enn på den andre skulen. Han har også i forkant av intervjuet reflektert om han kjem til å gje eit **for** positivt bilete av Firda. *”Det er ikkje sånn at ein går rundt og aldri har høyrte noko gale, men sånn i det store og det heile, så har det vore veldig bra – er veldig bra.”* For eksempel undra han seg avslutningsvis på om det i leiinga kan vere litt for mykje ”kameraderi”, og siktar til ein intern omrokkeringsprosess. Likevel oppsummerer han med at ein ordna arbeidsplass betyr veldig mykje. Det er tryggleik i miljøet – også i høve leiinga.

4.3. Analyse av elevane på begge skolane

I analysen av gruppeintervjua er det eit samla inntrykk frå gruppa eg har vurdert. Då svara og tilsvara haglar på kryss og tvers, er det vanskeleg å forfølge ein einskild elev sine synspunkt. Likevel er det mogleg å sjå eit mønster i svara frå dei ulike studieretningane. Dette blir kommentert der det er relevant.

Forkortingar:

Gut allmennfag: GA

Jente allmennfag: JA

Gut service og samferdsle, reiseliv: GS

Jente service og samferdsle, reiseliv: JS

I andre tilfelle varierar det alt etter kva som fell mest naturleg. Av og til brukar eg idrettsgut eller gut på IKT. Då hybelbuarane er dominerande på Firda, har det i andre høve vore eit poeng å få fram kor dei kjem frå. Det får fram kva syn dei formidlar om Firda sett frå andre delar av fylket.

1. *Er de stolte av å gå på Firda/Hafstad?*

- Unisont svarar alle på Firda ”JA!”. Nokre viser til at foreldra har gått her, og har høyrte mykje positivt. Sandensar poengterer at det å bu heime var òg eit argument. Dei framhevar godt skulemiljø, og ein som tidlegare har gått i Stryn, meiner Firda er betre på det området. Balestrending seier ho kunne gått på Sygna, men valde Firda av desse grunnane. Elles framhevar ho open skule og tilliten mellom skulen og elevane. Ei måløyjente kunne gått i Måløy, men meiner Firda peikar seg ut i Sogn og Fjordane. Ho meiner alle har ei positiv meining om Firda. Ulike linjer skapar eit fellesskap, både drama, musikk, IKT, idrett og vanleg allmenn. Ho nemner også at Firda er historisk også – gamal skule. Ei frå Eid pendla først, men bur no på hybel. Ho er stolt av å gå på Firda. Ho meiner at Firda har eit anna fokus og nemner at på Firda kan ein gå i dei kleda ein vil utan å bli sett rart på. Det er også større klespress på andre skular. IKT-eleven kunne gå enten på Sandane eller i Florø. Han hadde ein del vener som flytta til Sandane året før – og han har høyrte mykje bra om plassen, så då enda han opp her – og trivest veldig godt.
- Hafstad har eit bra rykte på seg. Allmenngut seier han er stolt av å gå på Hafstad. Reiselivsgut seier han er meir stolt av å gå på Hafstad enn på Øyrane. Han meiner at grunnen er at yrkesfag (Øyrane) er litt ”under” allmenn. Allmenngut seier dei blir kalla

allmennkone og allmenntante. Dei meiner det er verre i Førde enn andre plassar.

Reiselivsjente er ikkje einig. Ho seier at dei ikkje ser dei store forskjellane på dei som går på allmenn og dei som går på Øyrane. Likevel seier han rett etterpå at han ser på allmenn som meir "slaskete" fordi dei ikkje veit kva dei skal bli. Det veit dei som går yrkesfag.

Allmennjente meiner der er begge kategoriane på Øyrane. Det er elevar som likar faga sine på Øyrane og får gode karakterar, men mange går der fordi dei ikkje orkar teorifag.

- Dei meiner også at Firda-elevane ser på Hafstad-elevane som sossar. To allmennjenter meiner forklaringa kan vere at Førde ligg nærare by. Fleire har vener på Firda, I russetida blei dei ekstra stolte av å vere Hafstad-elevar.

Her utdjuvar Firda-elevane svaret meir, og set det inn i ein større samanheng enn Hafstad-elevane. Desse er ikkje heilt samstemte i synet, men hovudinstrykket er at Hafstad-elevane "hevar" seg litt over elevane på Øyrane.

Interessant er det også å sjå at Hafstad-elevane på eige initiativ seier at dei har registrert at Firda-elevane ser på Hafstad-elevane som sossar. Dette samstundes med at Hafstad-elevane på si side seier Firda-elevane er kjende for å ha sin eigen stil - særingar. Eg vil i denne samanhengen understreke at intervjuar ikkje på noko tidspunkt fortalde elevane kva skular som var med i intervjuutvalet.

2. Meiner de Firda/Hafstad er ein betre skule enn andre?

Ei jente frå Balestrand fortel om tre søsken som har gått på andre skular. Firda kjem godt ut i forhold til desse. Firda er mykje betre enn Sygna som ho sjølv har gått på. Vidare framhevar ho miljøet på Firda, og ho syns mangfaldet av linjer er eit pluss. Høyanger er for eksempel meir einsarta. Ei seier at det er vanskeleg å få gode karakterar. Då eg oppfattar denne siste utsegna som ei skulding mot Firda spesielt og vurderingssystemet generelt, vil eg forfølge denne tråden. Dette heng også saman med det både lærarar og leiarar fortel om fagleg tyngde og resultat, og blir difor handsama grundigare i særskilt kapittel.

Det som pregar denne runden med Hafstad-elevane, er problematiseringa dei gjer av programområdet service og samferdsle. Desse er ikkje inkludert i skulemiljøet. Både utsegner frå elevane som sjølv går på dette programområdet og elevane som går på allmenn, stadfestar kvarandre på dette området. Dei rettar skuldingane mot leiinga på Hafstad som ikkje legg godt nok til rette for at SS-elevane skal kunne vere med på fellesarrangement på lik linje med allmennfagelevane. Reiselivselevane fortel at dei har teke det opp med leiinga, men leiinga har

forklart at det er vanskeleg å få det til. SS-elevane seier dette er ein av grunnane til at dei ikkje kjenner seg så inkludert i fellesskapet. At allmennfagelevane forstår SS-elevane på dette området, styrkar validiteten. Hafstad-elevane på allmenn og SS er heller ikkje like gamle når dei er russ, og dei går ikkje like mange år på Hafstad. Dette gjer at dei ikkje kjenner kvarandre så godt. Guten som går på reiesliv er den som går lengst i konklusjonen når han seier at det er feil å ha service og samferdsle på Hafstad når dei ikkje blir inkludert. Det ville ikkje vore sånn på Øyrane, meiner han. Hafstad-elevane samanliknar seg også i denne bolken med øyrane-elevane. Dei peikar på at då Hafstad-elevane er samla på færre programområde, er det lettare å bli samansveisa enn på Øyrane der dei er spreidde på langt fleire tilbod. Dei meiner også at lærarane på Øyrane køyrer med litt friare tøyler enn kva dei gjer på Hafstad. Dette blir vurder som positivt.

3. *Føler de at det er meir status å gå på Firda/Hafstad enn på andre skular?*

- Dei opplever ikkje at det er meir status å gå på Firda, men kanskje at dei blir sett på som ”rare”. Ei dramajente seier at mange trur MDD-elevane er eksentriske, men ho meiner det skuldast faga dei har: *”...drama lære masse om samarbeid og bevisstgjeriing og sjølvrealisering og sånne ting, sånn at ein kanskje blir meir opptatt av.”* Ei allmennjente meiner på si side at MDD påverkar andre linjer positivt.
- På Hafstad syns dei at i forhold til Øyrane, er dei meir status. I russetida var dei for eksempel eitt år eldre enn dei fleste Øyrane-russ og kom difor inn på uteplassar, som Øyrane-russ ikkje kom inn på.

Eg vil her berre vise forståing for at det i ein ungdomskultur kan gje ei form for status å kome inn på uteplassar som ikkje kjem inn på.

4. *Er det stas å seie at ”eg går på Firda”?*

- Sandensar meiner det er stas å seie ”eg går på Firda” spesielt i russetida. Svaret frå Firda-elevane inneheld fleire interessante aspekt. I høve til drøftinga mellom hybelbuarar/ikkje hybelbuarar eg har gjort i metodekapittelet, er det interessant å sjå at dei i dette svaret seier denne variabelen ikkje påverkar stoltheita av Firda. Dette grunnjev dei med at skulen har utvikla ei ramme for hybelbuarane med attraktive tilbod på kveldstid. Ei jente refererer ein samtale ho hugsar frå sitt første år på Firda. Samtalen var mellom kantinedama og ein tredjeklassing: *”takk – dette har vert min andre heim i tre år”*. Etter tre år på Firda skjønar ho kva som ligg i dette. Ei anna seier ho er stolt av skulen, men går ikkje direkte inn for å

wise det. Ei anna reflekterer over om Firda kanskje ER den beste skulen, og spør seg sjølv om dei berre er spesielle. Hybeldimensjonen er positiv med impulsar frå heile fylket. Ein meiner Firda er flinke med hybelbuarane. Lærarar bryr seg også om hybellivet, og miljøarbeidaren på skulen var på besøk til alle hybelbuarar i 1.klasse. Dette blir av mange karakterisert som svært positivt.

- Hafstad-elevane fekk ikkje dette spørsmålet.

5. *Diskutere denne påstanden: Det har ikkje betydning kva skule du har vitnemålet ditt frå (jobbsøkingssamanheng)*

Intervjuar besøkte først Hafstad-elevane, og då eg såg at dette ikkje gav noko resultat hjå desse elevane, hoppa eg over dette spørsmålet hjå Firda-elevane.

- JS syns det har noko å seie kva skule ein har vitnemålet frå. Ho får ikkje støtte på det, men det gjer ein allmenngut som ikkje trur det har noko å seie. Allmennelevar skal som regel vidare på høgskule/universitet, og då er det karakterane som tel. JS meiner at også høgskule/universitet vurderer kvar vitnemålet kjem frå, men dette blir ho motsagt på. Allmennjente trur at det kan ha noko å seie for yrkesfagelevar som skal skaffe seg lærlingplass. GS meiner at utdanningsinstitusjon ikkje har noko å seie, medan klasseveninna supplerer med at det er få som blir utdanna innan reiseliv og at dei er ettertrakta på jobbmarknaden.

6. *Er venene dykkar vener som de har fått på Firda/Hafstad?*

Her er det ikkje skilnad på svara. Dei har alle vener både på og utanfor skulen. Begge gruppene nemner døme på arrangement som var samlande.

7. *Kjenner de Firda/Hafstad sitt slagord eller visjon?*

- Litt kviskring og tisking i starten, så kjem det frå sandensar: *"Meir enn ein skule?"* Alle gjev tydeleg uttrykk for at dei skjønner meininga i slagordet. *"I høgste grad"* – *"Det er jo det vi har tenkt heile tida utan å vite at det var ein visjon."* Forklaringa dei nemner er at dei er mykje på skulen, har eigne nøklar og kan få ordentleg – fin heimelaga middag til 30 kroner. Dei kan vaske og sy kle og det dei ikkje har på hybelen, ordnar dei på skulen. Ein gut frå Sandane som går på idrettslinja, seier det er ein sosial møteplass med masse folk på skulen heile tida – fullt kjør. Sjølv om skulen ikkje har same praktiske funksjonen for heimebuarane som for hybelbuarane, kjøper også heimebuarane middag på skulen.

- Allmennjentene i lag: ”*Kunnskap – engasjement og fellesskap.*” Ingen av reiselivs-elevane har høyrte om det. Nokre allmennelevar meiner at det er eit fellesskap på skulen, og mange lærarar har mykje kunnskap. To andre allmennelevar seier det ikkje fortel så mykje. Desse verdiane kunne også f.eks. Dale hatt, seier ein allmenngut. Ei peikar på at *påbygg og service og samferdsle* ikkje er med i fellesskapet. Dei meiner det er synd og at det er skulen sin feil, og igjen kjem døme med fotball- og skidag fram.

Svaret på dette spørsmålet skil elevgruppene frå kvarandre. Firda-elevane kjem rett nok ikkje fram til visjonen like spontant som nokre allmennjenter på Hafstad gjer, men dei legg ei heilt anna tyngde i si oppleving av visjonen. I denne samanhengen vil eg minne om kva eg tidlegare har sitert Strand på. Han presenterer nokre fallgruver ein kan gjere i samband med å utforme visjonar: ”*Hovedinnvendingene er (...) at formuleringene ikke er egnet til å skille virksomheten fra andre.* (Strand, 2007;203) Når vi ser at et ein Hafstad-elev meiner at Dale like gjerne kunne brukt Hafstad-visjonen, oppleve han at denne ikkje uttrykker det unike ved skulen.

Firda-elevane gjev fleire døme som viser at ”Firda – meir enn ein skule” femnar om mykje meir enn den pedagogiske aktiviteten som skjer i klasserommet. Dersom ein i tillegg tek med det som var sagt i spørsmål 4 (”dette har vore min andre heim i tre år”), styrkar dette eigedomsforholdet elevane på Firda viser til ”Firda – meir enn ein skule”. Utan at eg kjenner praksisen på dei andre vidaregåande skulane i fylket, vil eg også tru at det er ganske unikt at elevar har egne nøklar til delar av skulebygningane. Dette er med å bygge tillit mellom skulen og elevane. Den synet viser dessutan ein Firda-elev under spørsmål 1. I forhold til teoridrøftingane mine, betyr dette samla sett at skulen for det første har klart å fylle visjonen med eit innhald som gjev mening for elevane. For det andre har skulen klart å kommunisere denne visjonen på ein måte som blir adoptert fullt ut. I følgje Senge er dette ”en fryktinngytende styrke”:

”Den person som er forpliktet til en sak, viser en energi, lidenskap og begeistring som ikke finnes hos mennesker som bare er lydige. (...) En gruppe mennesker som virkelig er forpliktet til å arbeide mot en felles visjon, er en fryktinngytende styrke. (Senge, 1991;225)

Det er min påstand at elevar på vidaregåande skule-nivå ikkje opptre lydige eller forpliktande i forhold til visjonen til skulen dei går på. Eg trur at dersom elevane opplever at det ikkje er samsvar mellom det som blir sagt og det som blir gjort, er lojaliteten til det som blir sagt relativt liten. Når eg registrerer her at dei eigentleg utan å vite om det, er svært lojale mot

visjonen til Firda, må dette bety at skulen har gjort nokre grep som elevane set pris på og som dei har eit eigedomsforhold til.

8. *Dersom det fanst skulegensar/ caps/ T-skjorte etc., - ville vi kjøpt og brukt det?*

- Først nemner dei at dei har russegensar, medan skulegensar med generell skuleprofil ikkje finst. Ei jente er prinsipielt imot skulegensar, mens idrettselevane har treningstøy med firdaprofil. Nokre er usikre på kor mykje dei ville ha brukt ein sånn genser, medan andre kunne gjerne hatt ein. Ei jente på allmenn seier det slik: *”Det er ikkje sånn at eg ville gått med den kvar dag, men eg er no stolt av å gå på Firda og ville ikkje hatt noko imot at folk visste at eg gjorde det liksom. Å vere litt patriotisk for Firda, det har eg ikkje noko imot.”*
- Det er tilbod om skulegensar på skulen, men 3.klassingane syns det på ein måte blir oppå russeutstyret som dei har frå før. Dei meiner det er fleire 1. og 2.klassingar som har tinga. Intervjugruppa er delte i synet om dei ville skaffa seg skulegensar dersom dei hadde vore 1. eller 2.klassingar.

9. *Kva aktivitetar ved skulen meiner de er med på å styrke identiteten / samkjensla?*

- Her nemner dei haustfesten, open skule med ulike aktivitetar. Så er det russerevy, - det er skalkefesten - klassefestar - grisefesten – nissefest⁵. Desse festane skapar eit samhald, og ein arena der dei blir kjende med andre elevar. Dette merkast spesielt frå 2.klasse. Dei meiner at dei får muligheita til å gjere noko i lag – og felles mål – det skapar veldig samhald. Alle er likevel ikkje med på desse festane. Intervjuar skyt inn at då han var lærar (98-05), var helse- og sosialelevane og IKT-elevane lite synlege i sosiale samanhengar. Dette var ikkje slik på haustfesten til fokusgruppa, fortel dei. Dei meiner nøkkelen var at dei parodierte kvarandre på ein positiv måte. På dei første komitémøta var det mange som møtte opp. IKT-eleven seier han ikkje var med sjølv, men han såg den og skryt mykje av gjennomføringa. Det var berre **ein** IKT-elev med på haustfestarrangementet sist.
- På Hafstad er det mange som dansar i regi av skulen. Dei nemner klasseturar – Nesholmen og Berlin. Før var dette fellesturar, men no reiser dei fagvis, og dette fører til mindre integrering. Forbodet mot eigenbetaling på skuleturar blir også kommentert i negative ordelag. Dei nemner også russerevy og russefeiring som samansveisande periodar.

⁵ Sjå forklaringar på s. 58

Reiselivsguten seier at SS blei hengt ut på russerevyen i fjor. Allmennelevane innrømmer dette, men i år var dette betre, meiner dei. Fleire i reiselivsklassen hadde lysst å vere med, men han veit ikkje om det blei noko av. Han var i alle fall med!! Ei jente frå allmenn seier russen har vore flinke å inkludere dei som ikkje er russ. JS syns det er dumt at dei av russen som ikkje er 18 (reiselivselevane som er 17) ikkje slepp inn på dei plassane der russen har sine festar.

Her ser vi at Firda-elevane har mange fleire arrangement som sveisar elevgruppa saman. Slik eg ser det, er det berre russerevy skulane har felles. Hafstad-elevane nemner også skuletur. Sjølv om Firda-elevane ikkje nemner det, veit eg at finst også på Firda. Begge gruppene fortel at det ikkje er alle elevane som deltek på arrangementa. Ikkje uventa gjeld dette i første rekke SS-elevane på Hafstad, men også på Firda kan det virke som helse- og sosialelevane og IKT-elevane ikkje er like mykje med på desse fellesaktivitetane som dei andre elevane.

10. Kor ofte snakkar de positivt om Firda/Hafstad

- På inngangs-spørsmålet svarar Firda-elevane kort og enkelt at dei alltid snakkar positivt om Firda. Når intervjuar spør om noko negativt, kjem det svakt frå nokre: *”Læraren kanskje - nokon - eit par lærarar som kanskje burde....”* Dei gjev uttrykk for at her er mange gamle lærarar. *”Er lærarane først komne inn på Firda så blir dei - dei er patriotiske.”* Nokre lærarar er konservative og set seg ikkje inn i nye læreplanar. Elevane gjennomfører elevvurdering, men dei saknar lærarvurdering. Nokre lærarar prøver å korrigere undervisninga etter tilbakemeldingar, men elevane ser ikkje resultat av tilbakemeldingane over tid. Til slutt understrekar dei at det er enkeltting, men sett over det store og det heile så er det mykje positivt.
- I hafstadgruppa er det ein gut frå allmennfag som seier: *”Lærarar er ein ting og elevar er ein ting”* (Mange ler) Reiselivselevane har vore på ”rekrutteringsrunde” til andre skular og då gav dei positiv omtale av lærar og skulen. Allmennelevane skryt også av lærarane. GS nemner namn på ein lærar som er negativt.

11. Ser du deg sjølv som ein Firda-/Hafstad-elev også utanfor skuletida? Føler de at de på ein måte har eit lite stempel i panna også etter skuletid?

- Tre jenter seier i munnen på kvarandre: *”Ja”*. *”Uttafor skuletida – hehehe – det er jo det som er skulen”*. Ein annan kommentar er: *”både mentalt og fysisk – du er ein del av den”* Dei kjenner seg som representantar for Firda også utanfor skuletida. *”Det er vel det som er*

med Firda – at du er ikkje på skule frå 8 til 15, du er på skulen 7-24.” Folk på Sandane veit at dei er Firda-elevar, og då tenker elevane over kva inntrykk bygda får av dei.

- Jenta frå SS seier ”nei”. Dette utløyser ein kommentar frå ein allmenngut: *”Her er det sal og service som strid imot. Hehehe*”. Andre seier *”jo ” og ”gjerne litt ” og ”Vi som går allmenn vi føler at det står Hafstad i panna vår på ein måte”*. Ei anna vel ei anna vinkling: *”det er ikkje noko flaut å seie at du går på Hafstad liksom*”. Allmenngut meiner at allmennelevar er i lag med allmennelevar, medan ein annan seier han har kompisar på Øyrane, som han omtalar som ”yrkisar”. Vidare problematiserer dei igjen at jamgamle yrkeslevar blir russ eit år før allmennelevane. Ei jente seier at ho er med på skulen sitt volleyballag som trenar i lag før NM.

Utsegnene frå firdagrappa ovanfor er så sterke og eintydige at dei treng knappast ein kommentar. Svaret blir også uttrykt med ein sterk entusiasme og engasjerer mange i gruppa. Så langt tyder dette svaret på at Firda-elevane identifiserer seg sterkt med skulen sin.

Hafstad-elevane er ikkje så einstemmige i sitt svar. JS som svarar kontant ”nei” i starten, blir f. eks motsagt av ein gut frå allmenn. Alle gjev positiv respons til ei allmennjente som seier: *”Men identitet har jo veldig masse med kva du drive med – Hafstad er jo ein veldig stor del av livet vårt. (...) Altså det går ikkje en dag utan at du tenker på Hafstad på ein måte.”*

12. Korleis trur du folk utanfor skulen ser på ein Firda-/Hafstad-elev?

- Dei håpar folk har eit positivt inntrykk, men diskuterer om bygdefolket ser på dei som sære. Når intervjuar ber dei presisere kva dei legg i ”sære”, seier ei jente at tidlegare allmennelevar set MDD-elevane i bås som sære. Ho meiner sjølv at det er eit uttrykk for sjølvtilitt, og bryr seg ikkje om at folk syns at dei på MDD er sære.
- Elevar på andre skular må finne ut dagen før kva dei skal ha på seg - det gjer ikkje Firda-eleven, seier ein representant for dramajentene. Internt på skulen blir dei ikkje sett i bås, men kanskje frå folk utanfor skulen. IKT-eleven seier at IKT-elevane blir sett på som coladrikkande elevar som spelar dataspel, men han sjølv kjenner seg ikkje igjen i det biletet. Elles meiner dei at sandensarane er meir konservative enn Firda-eleven. Ablegøyer i gatene blir sett rart på. Idrettsguten som sjølv er frå Sandane, seier at det ikkje er noko tvil om at Glopparane er glade for at dei har Firda i bygda. Mange er einige i den utsegna. Sandane hadde vore dødt utan, og det er Firda som skapar Sandane. At det er så mange hybelbuarar blir og trekt fram.

- Fleire i munnen på kvarandre: ”ser på den som solid” – ”ser på den som seriøs” – ”at det er positivt”. Øyrane er meir "slaurete", meiner dei. Foreldre meiner at det er litt status mellom skulane. Elles har Hafstad-elevane inntrykk av at Sandane (Firda-elevane) ser på Hafstad-elevane som sossar. Elles fortel dei om russekampar, og russefeiring.
- Media framstiller russen negativt. Dei meiner Hafstad-russen fekk skulda for det som var svartrussen sine overtramp. Generelt meiner dei at russen lir av at nokre få øydelegg for andre. Ei allmennjente fortel f. eks ei historie om ein gjeng i russeklede som blei nekta milkshakeservering fordi dei hadde russeklede. Dei hadde lyst å gå til Firda (avisa) med saka, men det blei ikkje noko av. Elles nemner dei at Hafstad-lærarane er meir i media enn Øyrane-lærarane. Rektor har dessutan sagt at dei må hugse på at dei representerer Hafstad.

Her ser eg at Firda-elevane, spesielt MDD-elevane har ei oppfatning av at dei blir sett på som *sære* og meiner dette er eit uttrykk for at har stor sjølvtilitt. For å utdjupe kva ho legg i omgrepet *sjølvtilitt*, kan eg minne om kva same jenta sa i eit tidlegare spørsmål: ”...*drama lære masse om samarbeid og bevisstgjeriing og sjølvrealisering og sånne ting, sånn at ein kanskje blir meir opptatt av.*” Det er interessant å sjå at Hafstad-elevane i eit tidlegare svar karakteriserer Firda-elevane som *sære*, samstundes som dei meiner elevane på Sandane ser på Hafstad-elevane som sossar. Kva dette grunnar i, går langt utanfor temaet for denne studien.

13. Blei åra på Firda/Hafstad slik de hadde tenkt dykk?

- Åra på Firda blei betre en forventa. Balestrandjente seier ho er utslita då det er store krav til prestasjonar. Det er ikkje press, men forventningar. 6’ arar blei latterleggjorde på Sygna, mens på Firda er det akseptert. Ho har jobba meir enn ho trudde, og Firda har dradd ho oppover. Ei anna seier at det ikkje er meir press enn andre skular, men betre arbeidsmiljø/moral. Dette smittar over på alle i klassen. Same jenta følte karakterpresset sterkare i 1.klasse enn no. I samband med dette seier ho også: ”(...) *det var veldig sånn at Firda skulle vere sånn statusskule, og eg merka at i forhold til mine vennar andre plassar som ikkje gjorde halvparten så masse som meg, fekk betre karakterar (...).*” No har ho funne sitt nivå, og konkurrerer ikkje mot dei andre – meir med seg sjølv.
- Hafstad-elevane fortel at dei grua seg litt, men det har gått bra, sjølv om det har vore hardt. Den faglege og metodiske overgangen frå ungdomsskulen var ikkje så stor som dei hadde litt fortalt.

- Dei to elevgruppene vel to ulike innfallsvinklar på svara sine. Begge gruppene gjev uttrykk for at det har vore krevjande, men Firda-elevane utdjupar korleis dei har opplevd karakterpresset. Utan at dette spørsmålet inviterar til det, ser eg og at eine dramajenta karakteriserer Firda som ein statusskule, og ho stadfestar også det som ei allmennjente har sagt i eit tidlegare svar om at det er vanskeleg å få gode karakterar på Firda.

14. Viss det blir eit 5-årsjubileum - kjem dokke til å kome tilbake ?

- Mange seier ”ja – sjølv sagt – garantert - det håpar eg det blir - gu kor kjekt”
- Mange seier ”ja - utan tvil - det ville vere positivt”

15. Det siste spørsmålet: Vil de anbefale skulen til andre?

- Samstemt: ”Ja – utan tvil.” Idrettselev (sandensar) seier at han gjer det stadig vekk. Allmennjente/hybelbuar seier: ”Hybelbuarar som har vore hybelbuarar andre plassar seier at det er heilt annleis å vere hybelbuar på Sandane – eller i regi av Firda då. Kanskje fordi at dei blir hybelbuarar i regi av Firda – det er ikkje hybelbuar som går på skule. Du blir meir inkludert og får meir oppfølging og hjelp til problem”
- Alle seier ”Ja - mmm – absolutt”. Guten frå service og samferdsle får nokre blikk på seg. Han seier han aldri hadde trudd at han skulle gå på Hafstad, men Dale hadde vore verre. Men læraren og opplæringa han har hatt no, gjer at han tilrår skulen og skryt av klasse miljøet.

Avslutninga på Firda

Etter at opptakaren blei slått av, kom praten i gang igjen, og intervjuaren valde og sette i gang opptakaren igjen.

Men kan ikkje du seie det du sa nettopp.?

- Dei gløyme helse og sosialelevane (HS). Dei spør seg om det er fordi at dei er i ein annan bygning. Firda-elevane samanliknar på eige initiativ HS på Firda med SS på Hafstad. Dei karakteriserer dei som ”det sorte får”, men nektar for at det er det. Likevel er det eit faktum at det er HS dei har minst kjennskap til. Dei er i lag med HS folk på skulen, men ser dei ikkje elles.

Men visst eg får tenke tilbake til mi tid på Firda som lærar - då trur eg nesten eg kunne sette IKT i same kategori som helse og sosial, for dei var nesten ikkje – dei meldte seg litt ut.

- Fleire: ”Nei egentlig ikkje altså.” Dramajenta fortel at ho er i lag med to frå HS og to-tre frå IKT. For ho er det dei som er HS- og IKT- elevane. Det er først når dei får på seg svart

russedress ho blir bevisst kva dei går. Ho legg ikkje merke til at HS og IKT melder seg ut. Det er alle sin feil. Enten er ein inne, eller så er ein ute av firdamiljøet – og då er det vanskeleg å kome seg inn igjen. Det er negativt.

- Intervjuar spør kven som kjenner kvarandre i gruppa. Dramajentene er ein del i lag og det same med allmennjentene. Elles kjenner heile gruppa kvarandre.
- Ei dramajente veit framleis ikkje kven alle på HS og IKT er, og skuldar på at desse elevane er lite flinke til å oppsøkje dei andre. Guten frå IKT i intervjugruppa er meir med i skulemiljøet enn resten av klassa. Dei meiner årsaka kan vere at han er ein av 5 hybelbuarar i IKT-klassa. Dei fleste i IKT-klassa er heimebuande, og når dei er ferdige på skulen, så reiser dei heim. HS og IKT er på Firda berre i 1-2 år. Det er og litt av forklaringa.
- MDD er den einaste linja som er i heile Sogn og Fjordane. Visst du skal dra ut så må du til Oslo.

Avslutninga på Hafstad

Etter at opptakaren blei skrudd av, kom praten i gang igjen, og intervjuaren valde og sette i gang opptakaren igjen.

Men visst de tar ei runde på lærarane då – korleis er dei mot dykk og korleis lærer dei frå seg?

- Dei er veldig variabelt. Dei fortel døme frå lærarar i matte og norsk med svært ulikt ambisjonsnivå, men det viser seg at karakterane i dei ulike klassane blir dei same likevel.

Men er det muleg å dele det inn på eldre lærarar og yngre lærarar, kvinner og menn?

- Dei ser ikkje noko eintydig skilje mellom gamle og unge lærarar. Det finst gode og dårlege lærarar i alle aldrar. Yngre lærarar er kanskje dei strengaste med behov for å setje seg i respekt.
- Elles er dei jamt over nøgde med lærarane, men reiselivselevane skryt nok ein gong av sine. Desse lærarane har vore ute i praksis og brukar praktiske døme som lettar læringa.

5. Kvantitative analysar - metodetriangulering

I metodekapittelet la eg fram at eg også har brukt metodetriangulering i analysen av innsamla materiale. Noko av dette var planlagt på førehand, mens i andre høve fann eg det naudsynt undervegs og samstundes mogeleg.

5.1. Oppteljing av positive – nøytrale og negative svar

Etter å ha analysert meg gjennom heile intervjumateriale, sat eg med ein kjensle av kva retning hovudinntrykket ville dra i. Eg følte difor eit behov for å kunne synleggjere dette på ein illustrativ måte. Gleda var difor stor etter å ha lese kapittelet *Strategier for datakombinasjoner til Grønmo*: ”Denne formen for kvantifisering egner seg nok først og fremst som en oversiktlig formidling av kvalitative analyseresultater.” (Grønmo, 2004;214) Eg meiner det kjem klårt fram i oppgåva at det er kvalitativ metode som er hovudmetoden min. Denne kvantitative tilnærminga er berre eit supplement, og eit viktig bidrag for å kvalitetssikre dei kvalitative funna mine. Dessutan er det eit poeng å kunne presentere funna mine på ein kortfatta måte. Som omtalt i metodekapittelet har eg difor kvantifisert dei kvalitative intervju mine. Måten eg har gjort det på, er omtalt der, og illustrert i vedlegg 2. Resultatet viser at dei kvar for seg og samla sett gjev utrykk for ein sterkare identitet på Firda enn på Hafstad.

Tabell 10 Positive, nøytrale og negative utsegner

	Firda			Hafstad		
Leiarar	66 %	24 %	10 %	34 %	28 %	38 %
Lærarane	40 %	29 %	31 %	21 %	51 %	28 %
Elevane	44 %	43 %	13 %	21 %	57 %	22 %

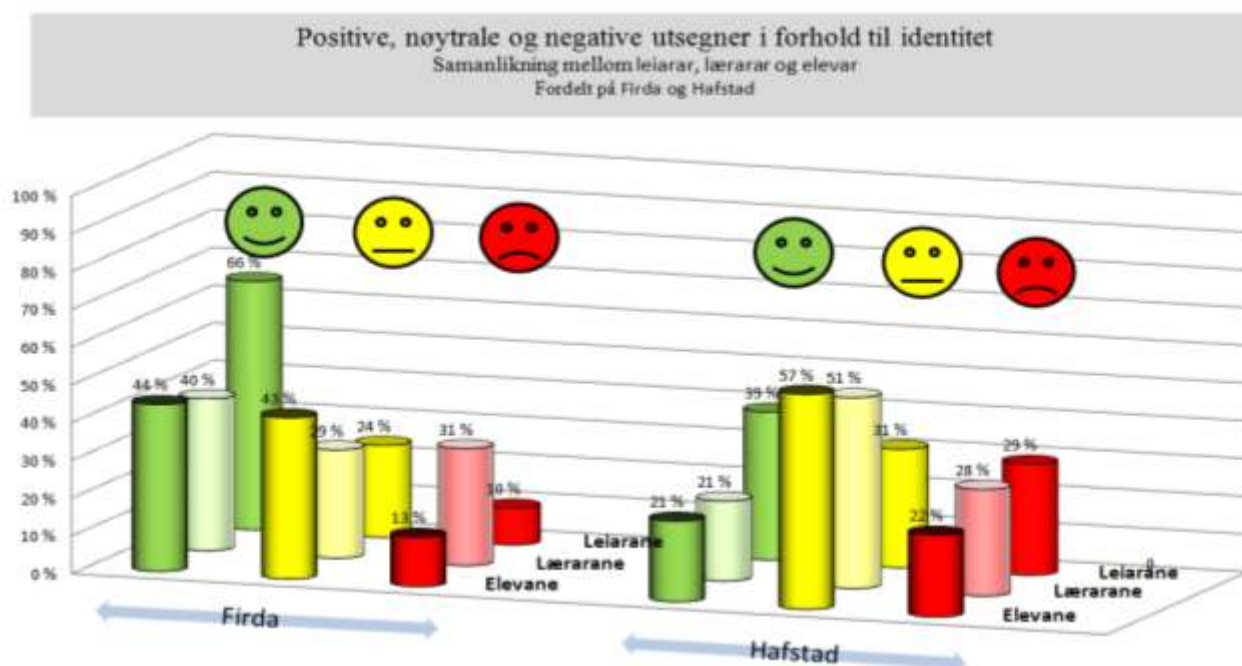


Diagram 1 Positive, nøytrale og negative utsegner

Det er viktig for meg å understreke at denne framstillinga ikkje må sjåast på som hovudkonklusjonen i denne rapporten. Metoden har eg brukt berre som ei støtte i forhold til hovudanalysen som ligg i det kvalitative arbeidet eg har gjort.

Ut frå rein menneskekunnskap meiner eg det er rimelege at ein som er sett til å leie ein organisasjon, kjenner ein sterkare identitet enn tilsette på lægre nivå. Ein leiar på Hafstad sa eksplisitt i intervjuet at det er viktig for ein leiar vere stolt og vise det for omverda. Eg ville heller ikkje blitt overraska om eg fann at elevane var dei som gav utrykk for den svakaste identiteten. Ei kvantitativ samanlikning mellom gruppene, gjev meg delvis rett i denne hypotesen. Leiarane scorar høgst med positive utsegner, medan lærarane og elevane på Hafstad følgst åt. Samanhengane er vist i vedlegg 3.

På Firda er biletet noko annleis. Leiarane utmerkar seg med stor overvekt av positive utsegner. Det interessante her er at elevane jamt over svarar meir positivt enn lærarane sine. Ei djupare metodisk forskning, kunne kanskje gjeve nokre haldepunkt for korleis ein kan forhalde seg til retorikken hjå respondentar med ulik bakgrunn. Det er for eksempel rimeleg at akademikarar med 5-7 år høgskule- og universitetsutdanning uttalar seg i meir nøkterne ordelag enn ein 19-åring som sit midt i russefeiringa gjer. På den andre sida finn eg ikkje støtte i denne hypotesen, når eg ser at elevane på begge skulane samlar seg meir om dei nøytrale utsegnene enn kva lærarane gjer.

5.2. 50 000 karakterar - skilnad i standpunkt karakterar

I samband med spørsmålet: Meiner de Firda/Hafstad er ein betre skule enn andre?, kjem ein av respondentane i elevgruppa på Firda kjem med denne påstanden:

”Eg har inntrykk av det er ein veldig bra skule i den forstand at vi KAN veldig mykje - at kanskje det er høgre krav her i forhold til for eksempel karakterar – sånn at du skal jobbe ganske hardt for å få veldig gode karakterar på Firda – lærarane er veldig flinke – eee- men sånn at kanskje i forhold til andre skular då, så kan ein bli veldig overraska – visst vi snakka om ting – og vi veit for eksempel – har meir kunnskap og har gått igjennom meir ting og på ein måte veit meir om mange ting men allikavel kanskje ikkje har like gode karakterar, og jobbar meir enn kanskje andre plassar og er på skulen masse meir, og har meir lekser og allikavel kanskje ikkje får like gode karakterar, men det tenke eg er positivt for da tenke eg at man blir meir forberedt på å skulle jobbe veldig hardt for å få resultat på ein måte – og det trur eg er positivt.”

Eg føreset at det er standpunkt karakterane jenta tenkjer på. Noko anna ville avsløre manglande innsikt i skilnaden på karaktergjeving av standpunkt- og eksamens karakterar, noko eg ikkje mistenkjer ei jente i 3.klasse for. Eg har difor samla inn alle standpunkt- og eksamens karakterar som er gjevne ved Firda og samanlikna dei med tilsvarande karakterar på Hafstad. Denne metoden er i metodekapittelet omtalt som metodetriangulering. Her vil eg altså få stadfesta eller avkrefta jenta sin påstand. Talmaterialet er henta ut frå SATS som er ein felles database med karakterar frå alle vidaregåande skular i fylket.

Måtane eg har filtrert karakterane på er omtalt i metodekapittelet. Alle dei tre filtreringane stadfestar jenta sin mistanke. Om det er *vanskelegare* å få gode standpunkt karakterar på Firda enn på andre skular, er ein relativ påstand. Det eg har grunnlag for å seie er at dei gjennomsnittlege standpunkt karakterane er lågare på Firda enn på Hafstad.

Spesielt interessant blir statistikken som viser at trass i dette, får Firda-elevane betre eksamens karakterar enn Hafstad-elevane. Statistikken viser at begge skulane gjev betre karakterar til standpunkt enn kva elevane klarar å få til eksamen. Dette er ikkje

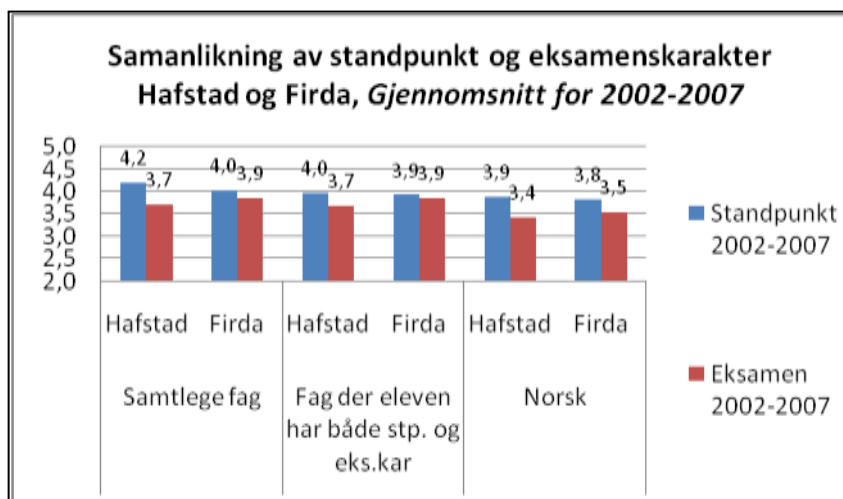


Diagram 2 Samanlikning standpunkt/eksamen. Kjelde SATS.

spesielt for korkje Hafstad eller Firda. Det som er spesielt, er at fallet er større på Hafstad enn på Firda. Avhengig av korleis eg filtrerer materialet, går Hafstad-elevane ned med 0,5 - 0,3 - 0,5 karakter frå standpunkt til eksamen. På Firda går dei ned med 0,1 – 0,1 – 0,3.

Dersom vi ser på gjennomsnittleg inntakspoeng for 2006, er dei 4,45 for Hafstad og 4,29 for Firda. Dersom vi held dette opp mot eksamens karakterane dei presterer under den vidaregåande opplæringa på dei to skulane, viser altså talmaterialet at Hafstad-elevane møter fram til 1. klasse med tyngre teoretisk bagasje, medan Firda-elevane sin koffert er tyngre når dei reiser etter 3.klasse. Når det gjeld inntakskarakterane, vil eg gjere merksam på at eg berre har hatt tilgang til nivået frå opptaket i 2006. Og: Då det samla karaktermaterialet eg har frå vidaregåande, ikkje berre er henta frå 3.klassane, kan eg ikkje utan vidare slå fast at Hafstad-elevane har ei dårlegare karakterutvikling frå dei kjem inn til dei går ut av vidaregåande.

Unntaket er karaktergrunnlaget i norsk. Dette er berre 3.klassingane sine, og viser isolert sett same tendensen som resten av karaktergrunnlaget.

Diagrammet viser altså at sjølv om Hafstad-elevane får betre standpunktkarakterar med lærarane sine, går Firda-elevane forbi Hafstad-elevane ved eksamen. Det er 19-åringane som søker seg vidare på høgskule/universitet som lir mest under dette. Det paradoksale er jo at på vitnemålet utgjer eksamenskarakterane eit stort mindretal. Det er difor sannsynleg at Hafstad-elevane står framfor Firda-elevane i køen til høgare utdanning. Resonnementet får meg til å tenkje på ei veninne av meg som gjekk ut frå Firda på 80-talet.. Ho er no forskar og kardiologi på Aker universitetssykehus i Oslo. Ho har gjentekne gongar forfekta eit syn frå firdatida si:

”Eg ergrar meg enno over at eg måtte ta eit år på Bjørknes privatgymnas i Oslo for å forbetre karakterane mine frå Firda. Eg hugsar at det i praksis var umuleg å få karakteren 6 på Firda. Karakteren 5 var den høgste Firda-lærarane gav. Sjølv om eg hadde alt rett på prøvene med NN, gav han ikkje 6.” (Janne Hilde, Firda-russ 1985)

Som ansvarleg for studien min, er eg klar over at denne historia ikkje kan brukast empirisk med stor tyngde. Det er trass alt 23 år sidan Hilde opplevde dette. Med all respekt å melde kan det dessutan vere at karakterane han fekk på Firda var reelle nok. Kanskje det til og med var Bjørknes som gav for høge karakterar? Likevel meiner Hilde at dømet viser kva praktiske konsekvensar dette hadde for ho og andre i same situasjon. Eg viser dessutan til vedlegg 4 der eg viser fleire samanhengar.

5.2.1. Korleis kan dette påverke identiteten?

Både lærarar og leiarar på begge skulane ser på gode resultat ved skulen som ein viktig faktor for at dei er stolte av skulen sin. Dette synet er tydelegast uttrykt på Hafstad. Som eg har peika på tidlegare finn ein også støtte for dette i litteratur om identitetsbygging. Ein lærar på Hafstad peika heilt konkret på konkurransesituasjonen med Firda:

”...det positive er at vi samanliknar oss med andre skular – at vi ynskjer å framstå med gode resultat – at når vi ser at Firda er betre enn oss så får det til å strekke oss litt – ”nei dette var ikkje heilt bra – vi skulle vere beste skulen” (respondent HC)

Utgangspunktet for denne karakterstatistikken, var ein elev på Firda som meinte at det var vanskelegare å få gode karakterar på Firda. Når eg no har funne talmateriale som støttar utsegna hennar, støttar det også alle utsegner som går i retninga av at ”Firda har eit godt rykte på seg” - ”Firda er ein god skule” - ”Eg har høyrte så mykje positivt om Firda” o.s.v. Dersom slike karakteristikkar om skulen grunnar seg i det faktum at Firda leverer frå seg fagleg sterke

elevar, er det rimeleg å tru at dette vil bygge ei stoltheit. Spesielt dei tilsette vil trykke dette til sitt bryst, då dei truleg vil sjå på dette som litt av deira fortенeste.

Lærarane på Hafstad gjer altså ei anna (mildare) vurdering når dei set standpunktkarakterar enn kollegaene deira på Firda. Kynisk sett skulle altså elevar som er ute etter ein god gjennomsnittskarakter på vitnemålet sitt, heller velje Hafstad enn Firda. Sjølv om eg er fullstendig klar over at elevar vel skule på fleire kriterie enn dette, kan det likevel vere interessant å spørje seg: Kvifor vel då elevar Firda? Forklaringa kan vere at det er eksamenskarakterane som blir fokusert i media når dei ligg føre ut på sommaren ein gong. Media bryr seg mindre om kva standpunktkarakterar som er gjevne ved skulane. Dersom foreldre og elevar vel vidaregåande skule utifrå kva skular som på denne måten har skapt eit inntrykk av det samla karakternivået på skulen sin, vil dermed bli villeidd.

5.3. Tilsette sin elev og lærarbakgrunn

Til liks med elevane, fekk også lærarane og leiarane på dei to skulane eit lite skjema der eg ville vite litt om bakgrunnen deira. Bakgrunn som lærar frå andre skular, påverkar sjølv sagt kva praksis dei kan relatere opplevinga på sin

Tabell 11 Tilsette sin elev og lærarbakgrunn

noverande skule til. Nokre opplever kanskje kvardagen sin som ”OK” fordi dei aldri har prøvd noko anna. Eg ville også vite om dei sjølv hadde vore elev på skulen. Hadde det

	Firda		Hafstad	
	Ja	Nei	Ja	Nei
Arbeidd ved andre skular	3	3	4	2
Sjølv vore elev ved skulen	3	3	1	5

gjeve markante funn, kunne det vore interessant å drøfta. I tabell 11 ser vi at eit fleirtal av Hafstad-lærarane har praksis også frå andre skular, og at det berre ein som sjølv har gått på Hafstad/Førde Gymnas/Handelsskulen. På Firda er det 50/50-fordeling. Då talmaterialet dessutan sett er lite, finn eg liten grunn til å vektlegge det.

5.4. Telefonkatalogen

Eit anna ”stunt” eg gjorde var på bakgrunn av noko eg ofte har reflektert over. Kvifor vel folk å setje inn sin yrkestittel i telefonkatalogen? Har dei eit type yrke som gjer det viktig å fortelje kva dei jobbar med? Eg treng ikkje gå langt tilbake då det på Sandane var daglegtale å snakke om ”lektor Haaland” eller ”han lektoren oppi Åsen”. Det var ingen som snakka om ”han ingeniøren på SFE”. Ei vandrehistorie som går på Sandane er om syklisten som sykla på ein mann med ei veske i handa som gjekk etter vegen. Ut i grøfta fekk dei omsider sett på

kvarandre då syklisten utbraut: ”Nei, eg trur forsyne meg det er lektor Olsen – deg har eg visst ikkje sykla på før!”

Med dette bakteppet gjorde eg 160 søk på www.telefonkatalogen.no, mellom alle tilsette på dei to skulane. Der fann eg 6 lektorar, 5 adjunktar og 1 pedagogisk leiar på Firda, medan eg fann 2 lektorar, 1 lærar og ein gardbrukar! på Hafstad. Med andre ord 12-3 til Firda. Eg er klar over at eg er i den lette delen av empirien min no. Då eg ser at det var ingen under 40 år som hadde tittelen sin i katalogen, nøyer eg meg difor med å stille spørsmål om det kanskje er noko som heng igjen frå gamalt av. Har namn og tittel først kome i katalogen, tar ein seg ikkje bryet med å få stroke det.

5.5. Elevane sin bakgrunn

I samband med fokusgruppe-intervjua fekk kvar einskild respondent utdelt eit skjema.

Resultatet dette ville gje, var

Tabell 12 Individuelle spørsmål til eleven

meint å skulle støtte meg i

analysen av kvifor funna mine er

som dei er. Reint intuitivt meiner

eg at mange ”ja” svar på desse

spørsmåla vil bygge opp under

ein sterkare identitet til skulen.

Eg meiner det ikkje er spekulativt

å tru at ein elev som ikkje er

komen inn på den skulen, eller

studieretninga han ynskte – som ikkje hadde hatt søsken eller foreldre som hadde gått her, og

som heller ikkje viser seg på skulen etter skuletid, vil ha ei svakare tilknytning til skulen enn ein

som svarar ja på alle spørsmål. Når dette er sagt, er det ”hybelspørsmålet” som gjev det største

utslaget. Firda stiller i ei særstilling når det gjeld kva programområde som i hovudsak trekker

til seg hybelbuarar (MDD -144 elevar). Dersom vi av den grunn ekskluderer

”hybelspørsmålet”, kjem skulane ut noko lunde likt.

	Firda		Hafstad	
	Ja	Nei	Ja	Nei
Var denne skulen førstevalet ditt?	7	0	7	1
Var studieretninga førstevalet ditt?	7	0	8	0
Hybelbuar	4	3	1	7
Foreldre har også gått på denne skulen	2	5	4	3
Søsken har også gått på denne skulen	3	3	2	6
SUM	23	11	22	17
Tal aktivitetar gruppa samla sett er med på på fritida pr. veke, som er knytt til /har utspring i skulen.	5		0	
Tal timar gruppa samla sett brukar på desse aktivitetane	8		0	

6. Oppsummering

Etter å ha snakka med 27 respondentar, analysert meg gjennom 150 sider med intervju, 50 000 karakterar og laga grafar, stolpar og tabellar, har det danna seg eit inntrykk som skal komprimerast til nokre få sider.

Eg vil her minne om at svara heile tida må vurderast opp mot det som er problemstillinga for denne masteroppgåva:

Er det forskjell på identiteten på Firda vidaregåande skule og Hafstad vidaregåande skule? Korleis er dei eventuelt ulike?

Underspørsmål var:

Kva kan forklare ein eventuell forskjell, og kva utfordringar har leiinga i høve til å styre identitetsbygginga?

Dersom eg ser etter fellestrekk mellom dei to skulane, konstaterer eg at i innleiingsspørsmålet er alle lærarar og leiarar uklære i avgrensinga mellom omgrepa omdøme og identitet. Eg kan likevel ikkje sjå at presisjonen i svara i resten av intervjuet er prega av dette.

Eg merkar meg og at på det konkrete spørsmålet om dei føler noko form for stoltheit, svarar leiarane på dei to skulane ganske likt. Dei gjev i alle fall tydelegare signal enn lærarane på at dei er stolte. Ingen av dei åtte lærarrespondentane vil nemleg bruke ordet stoltheit utan atterhald. Forklaringa kan kanskje vere at spørsmålet er ope og overordna, og med eit sterkt positivt omgrep. Alle lærarar og leiarar er også einige i at identitetsbygging først og fremst må initierast av leiinga på skulen. Eg ser heller ingen, korkje på Firda eller Hafstad, som peikar på hendingar som har vore så djuptgripande at eg har grunnlag for å peike på dei som viktige i forhold til identitetskjenning til skulen.

Eg registrerar også at elevane på begge skulane seier dei snakkar positivt om sine respektive skular når dei er ute blant folk. Det er også samanfall at venene dei er i lag med, er ei blanding av skulevenner og andre. Sett i lys av at dei på intervjutidspunktet berre hadde ein månad igjen av skulegangen, var det kanskje heller ikkje overraskande at motivet for å gå med skulekle og andre effektar med skulelogo på, var liten på begge skulane. Både Hafstad og Firda må også rekne med å sjå desse elevane igjen om fem år. Begge gruppene hadde nemleg veldig lyst å kome tilbake til eit femårs-jubileum.

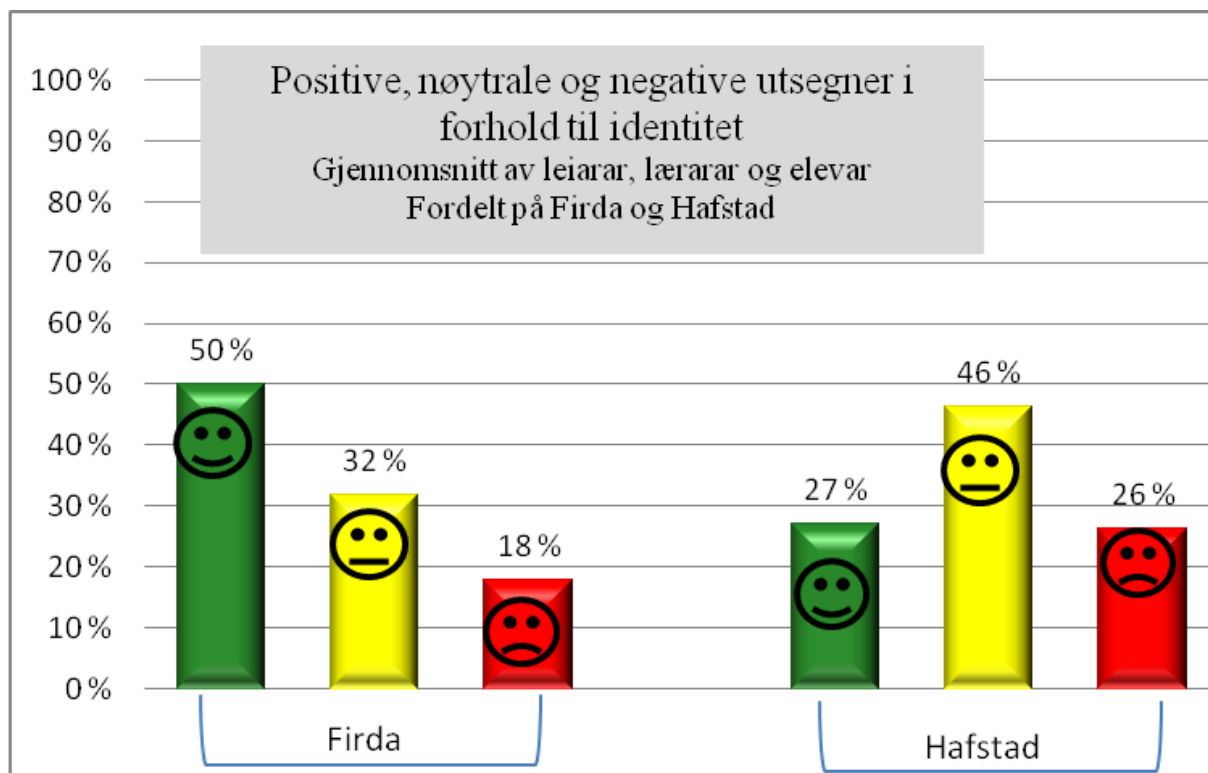
Dersom eg i neste omgang skal sjå på ulikskapane mellom skulane, er det generelle inntrykket frå studien at både leiarar, lærarar og elevane på Firda gjev fleire positive svar i forhold til identiteten deira til skulen. Då eg i teorikapittelet har peika på kor viktig det er at flest mogleg er samde i uttalte visjonar og verdiar, har eg stilt fleire spørsmål kring det emnet til informantane. Særleg elevane på Firda tykkjer visjonen ”Firda – meir enn ein skule” er svært dekkande. ”*Det er jo akkurat det vi har tenkt utan at vi visste at det var nokon visjon*”, seier dei. Hafstad-elevane er meir nøytrale i forhold til visjonen til Hafstad.

I svara frå elevane på Hafstad er dei eit gjennomgåande tema at skulen ikkje tar godt vare på programområdet service og samferdsle. Måten lærarar omtalar dette programområdet på, viser at dei er klar over dette programområdet sin uheldige posisjon på skulen. Dei tek sjølvkritikk på dette, men meiner leiinga må arbeide endå hardare for å fjerne denne haldninga. Signal frå Firda-elevane, kan tyde på at helse- og sosialelevane på Firda har ein liknande status på den skulen. Tilfeldigheitane gjorde at representantar frå helse- og sosial ikkje møtte til gruppeintervjuet på Firda. Avhengig av kor mykje desse HS-elevane ville ha prega intervjuet med ei slik problematisering, kunne kanskje biletet blitt noko annleis på Firda.

Fleire av lærarrespondentane på Hafstad poengeter gjentekne gongar at den viktigaste identitetsbygginga skjer i det daglege gjeremålet i klasserommet. Dette er også viktig for Firda-lærarane, men dei peikar i lag med leiarane og elevane på fleire arrangement som dei meiner samlar skulen. Alle på Firda nemner dei store arrangementa ved skulen. Respondentane på Hafstad kan ikkje vise til liknande arrangement i like stor grad.

Lærarane og leiarane på Hafstad gjev ved fleire høve signal på at skulen er prega av høg gjennomsnittsalder. Dette er ein av grunnane til at skulen har vore lite utviklingsorientert, traust og ”*litt gamalmodig gymnastenking som ikkje går dei nye vegane*”, som ein av dei seier. Likevel peikar dei på at alderen og erfaringa dei har, er ein styrke. Ein Hafstad-leiar stadfestar at det har vore bevisst frå leiinga si side å ikkje setje inn store ressursar på endring og utviklingsarbeid. Han meiner det er rett å la organisasjonen frå ro, etter den før omtalte personalstriden. Sjølv verkjer han etter å kome i gang med utviklingsarbeid. Svara frå Hafstad er også prega av det er ein samanslegen skule, då ein framleis finn igjen kulturane som Førde gymnas og Førde handelsskule tok med seg.

I forhold til framstillinga av Hafstad om å vere ein lite utviklingsorientert skule, er tilfellet det motsette på Firda. Dei var gjennom ei stor omstilling på 70- og 80-talet der dei gjekk frå profilen



Figur 4 Fordeling av positive, nøytrale og negative svar

som ein rein allmennskule. I ettertid har mange nye utdanningstilbod komne til, og skulen tilbyr i dag seks ulike programområde. Leiingstittelen *utvikling og fornying* signaliserer også tydeleg at utvikling er eit prioritert område for Firda.

Eg har også funne at det er skilnad på ”marknadsorienteringa” til dei to skulane. Ein leiar på Hafstad konstaterer at skulen har god søknad til studietilboda sine, noko som gjer at dei ikkje har vore så aktive i marknadsføringa i høve komande elevar. Spesielt svara frå leiarane viser stor skilnad mellom skulane i måten dei vurderar bruken av media som marknadsføringskanal på. Eine leiaren på Hafstad seier eksplisitt at det ikkje er oppgåva hans å gjere skulen synleg i media. Også lærarane på Hafstad gjev tydeleg utrykk for at det ikkje er så viktig å vere synleg i media.

Ein leiar på Hafstad er spesielt oppteken av at mange foreldre med høg utdanning og akademisk bakgrunn gjer at Hafstad opplever eit stort ”trykk” frå denne gruppa. For dei som kjenner det ekspansive næringslivet, sentralsjukehus og mangfaldet av offentlege kontor, bør det ikkje vere vanskeleg å vere med på premissane i det resonnementet.

Eit anna interessant funn blei generert av ein elev på Firda som meinte at det var vanskelegare å få gode karakterar på Firda enn på andre skular. Denne påstanden gav meg incitament til å prøve å få verifisert påstanden. Gjennom eit grunnlag på 50 000 karakterar, fordelt på dei siste fem åra,

har eg difor vist at dei gjennomsnittlege standpunktkarakterane er høgare på Hafstad enn på Firda. Dette trass i at eksamenskarakterane er høgare på Firda enn på Hafstad. Sett i lys av Hafstadlærarane sine vurderingar av eigen skule, blir desse karakterfunna interessante. Hafstadlærarane knyter nemleg identiteten sin opp mot seriøsiteten, den faglege styrken og dei gode resultata dei produserer i lag med elevane. Likevel er det altså den andre skulen som er med i denne studien, som kan vise til dei beste eksamenskarakterane. I forhold til standpunktkarakteren, er ålment akseptert å vurdere eksamenskarakterar som meir ”reelle” enn standpunktkarakterar. Diskusjonen om kven av skulane som gjev ”feil” standpunktkarakter er ikkje tema i denne studien.

Når eg skal peike på funn som gjev svar på kva utfordringar leiinga på ein vidaregåande skule har for å bygge identitet, vender eg nok ein gong tilbake til verdiar og visjonar. Før eg går vidare vil eg understreke at mitt mandat er ikkje å framstå som ein rådgjevar for leiinga på Hafstad og Firda. Likevel har eg i teorikapittelet og gjennom samtalar med dei tilsette, grunnlag for å peike på at ved å kontinuerleg arbeide for at visjonane og verdiane skal få breiast mogleg oppslutnad hjå medlemene i organisasjonen, reduserer ein at personlege haldningar og idear overstyrer den kollektive målsettinga. Det må vere takhøgde for å vere ueinig i dei uttalte visjonane, men dersom dette i alle samanhengar blir synlege i illojale handlingar, vil det bli mykje tyngre å etablere det naudsynte fundamentet og kome dit ein ynskjer. I dei sekvensane der Hafstadrespondentane snakkar om at skulen er for lite utviklingsorientert, gjev dei uttrykk for at dette ikkje er ein ynskjeleg situasjon. Dette tolkar eg som om at dei ville følt seg meir heime, dersom skulen hadde lagt meir trykk på utviklingsarbeid. Kanskje leiaren som seier han mot eige ynskje har venta med dette arbeidet, kanskje vil sjå at skulen no er mogen for å starte dette arbeidet? Dersom skulane ynskjer mindre avvik mellom standpunktkarakterar og eksamenskarakterar, er det også klart at skulane må starte ein debatt om vurderingsgrunnlaget. Både internt på skulane, men også skulane imellom. Dette er også leiinga sitt ansvar.

Denne oppsummeringa viser altså at i forhold til identitetskjenning, er uliklikskapane mellom Firda og Hafstad vidaregåande skular, større enn likskapane. Avslutningsvis vil eg likevel avrunde analysedelen med eit inntrykk eg sit igjen med etter 14-15 timar med samtale om identitetsbygging: Velviljen, engasjementet, refleksjonane, frustrasjonen og tårane respondentane delte med meg, viser at alle synest identitet er viktig å tenkje over og å arbeide med. Dette bør vere eit godt utgangspunkt for begge skulane.

7. Vegen vidare

Arbeidet med problemstillinga i denne oppgåva har gjort meg nysgjerrig på mange sider ved korleis skulane framstår. Når eg har drøfta kva som påverkar søkjarar sitt skuleval, er dette på langt nær eit uttømande resonnement. Eg har ikkje materiale til å gå noko særleg vidare i den drøftinga. Likevel ville det vore svært interessant å kunne skaffa seg ei djupare forklaring på dette. Forklaringane kan sjølvsagt vere personavhengig, men eg vil tru at ein vil kunne finne forklaringar som peikar i retningar som går mot kva omdømme skulane har.

Eit anna viktig funn som har teke større plass i oppgåva enn kva planen var, er skilnadane mellom karakterane på dei to skulane. Eg vurderar dette som svært oppsiktsvekkande, då eg meiner at skilnadane er store. Dersom vi tek utgangspunkt i eit hypotetisk vitnemål med berre 4'arar på vitnemålet på Firda, vil litt omtrentleg rekning, og mange atterhald, illustrere at eit "tilsvarande" Hafstad-vitnemål har opptil fem 5'arar på same vitnemål. Vidare forskning på denne problemstillinga kunne for eksempel teke utgangspunkt i ulike prøvar i fag som var fullt muleg å samanlikne, og bede lærarar på dei to skulane vurdere dei. No skal det og seiast at standpunktarakterar blir ofte fastsette ved fleire variablar enn berre karakterar eleven oppnår på skriftlege prestasjonar. Likevel er klar over oppfatninga av kva som skal vere med i vurderinga av ein standpunktarakter, er ulikt mellom skular. Frå skulane eg sjølv har røynsle frå, veit eg at vi innbyrdes diskuterer dette. Forskrifta til opplæringslova har nemleg endra seg på dette punktet. I § 4-7 heiter det at det er kompetansemåla i læreplanane som skal målast. Det er også presisert at vurderinga i orden og til åtferd skal ikkje inngå i fagvurderinga. Nokre skular tolkar dette slik at arbeidsinnsats ikkje skal telje med i vurderinga. Andre meiner det er urimeleg at ikkje elevar skal få utteljing på fagkarakteren for å vise innsats, venlegheit og ryddigheit, for å nemne noko. I tidlegare forskrifter har ikkje det vore så tydeleg at ein skal sjå vekk frå innsats som forskrifta frå 2006 er.

Det ville også vere interessant å utarbeide tilsvarende talmateriale for alle vidaregåande skulane i Sogn og Fjordane. Frå eksamenskontoret i fylket, veit eg at dette aldri har vore gjort. Talmaterialet er tilgjengeleg, og med god hjelp frå min medhjelpar Gloppestad har vi utvikla ein formel i Excel som filtrerar ut materiale som gjer tala tilnærma 100% samanliknbare. I oppgåva har eg også diskutert meg fram til ei problemstilling det ville vore interessant å forska grundigare på: Korleis utviklar karakternivået seg gjennom dei tre åra på vidaregåande.? Det burde det sjølvsagt vere interessant å utarbeide tilsvarende analysar for alle vidaregåande skular i heile landet.

I den tidlege fasen av arbeidet med denne oppgåva, hadde eg også ynskje om å finne ut noko om omdømet til skulane. Eg ville då gjere ei kvantitativ undersøking i dei respektive lokalsamfunna rundt skulane. Det blei tidleg klart at det ville medføre arbeid langt utover det normale for ei masteroppgåve. Likevel ser eg at slikt datamateriale ville gjort biletet mykje meir komplett.

Dagen før eg skulle levere denne rapporten, blei eg og kjend med resultatata frå Elevundersøkinga 2008. (<http://www.analyzethis.no/ll/elevportalen2008/>) Dette er ei undersøking som Læringslabben har gjort på oppdrag frå Sogn og Fjordane fylkeskommune. (Læringslabben 2008) Denne sida krev brukarnamn og passord. Elevane blir mellom anna spurde om motivasjon, skulemiljø, elevmedverknad og vurdering. Svare er kategoriserte gjennom ulike fargekodar. Grønt indikerar at nivået på skulen sine resultat er høgt, gult indikerer at nivået er middels og rødt indikerer at nivået er lågt. På dette tidspunktet har eg ikkje anna grunnlag enn å konstatere er at Firda-elevane svarar meir positivt enn Hafstad-elevane. Om dette kan støtte mine funn, har eg ikkje grunnlag for å påstå, men det ville ha vore svært interessant å sjå desse funna i samanheng med mine funna. På den andre sida memorerer eg også at desse forskingsarbeida frå Læringslabben blei utsett for krass kritikk frå professor Svein Sjøberg ved Universitetet i Oslo. Fleire andre hekta seg også på denne kritikken som blei kjend i media i november 2007. Om kritikken gjekk på sider som ville ramma ei eventuell samanlikning med mine funn, har eg ikkje kunnskap om.

8. Epilog

- Ein levande identitet - eller lenge leve identiteten

Med tidlegare journalist- og informasjonsbakgrunn, kjenner eg trong til å kommentere den tydeleg avvisande haldninga til media H1 på Hafstad gjev uttrykk for. Med støtte frå Ottar Brox, tillet eg meg difor å bli litt meir personleg i denne avsluttande delen av oppgåva. Professoren og samfunnsforskarer siterer nemleg Max Weber i kronikken ”Snørr og Barter” (2004): *”Samfunnsforskarer bør ikke kamuflere sine politiske verdier, men gjerne redegjøre for dem, slik at lesere og tilhørere kan fortolke budskapet”*. (Brox, 2004) Sjølv om Brox skriv ”politiske verdier”, meiner eg dette prinsippet bør kunne gjelde i alle studiar og forskingsarbeid. Med referanse til H1 si uvanleg haldning til media, tar eg utgangspunkt i at skulen gjennom ulike styringsdokument har fått ansvaret for ei rekkje utoverretta aktivitetar. Spesielt i St. meld. nr 30 - ”Kultur for læring” der det blir slått fast: *”Skolen og lærebedriften skal (...) Legge til rette for at foresatte og lokalmiljøet blir involvert i opplæringen på en meningsfylt måte”* (Kap. 4.4) (Læringsplakaten) Vidare blir same oppgåva gjort greie for i ”Se mulighetene og gjør noe med dem!” (Utdannings- og forskingsdepartementet 2004) Til grunn for denne låg først St.meld. nr. 19 (2001) - Nye oppgaver for lokaldemokratiet - regionalt og lokalt nivå. Sist men ikkje minst finn vi eit heilt kapittel i *Rom for alle – syn for den enkelte* (Sogn og Fjordane fylkeskommune, 2008;30-42). Overskrifta ”Vidaregåande skule si samfunnsrolle”, signaliserar at kapittelet handlar om kva rolle skulen skal ha som regional utviklingsaktør. Med dette bakteppet blir det for meg vanskeleg å sjå korleis ein vidaregåande skule skal klare å løyse alle dei ansvarsoppgåvene dei er pålagde gjennom desse styringsdokumenta med ei slik haldning til media som leiaren på Hafstad gjev uttrykk for. Utan å gå inn på ein lang debatt på om media er ei av statsmaktene, er det for meg opplagt at media bør vere ein av dei viktigaste kommunikasjonskanalar til alle som stiller krav og forventningar til skulen: Elevar, foreldre, organisasjonar og ikkje minst styresmakter og næringsliv på både nasjonalt, fylkeskommunalt og lokalt nivå.

Det er eit faktum at Hafstad ligg i det vi kan kalle for ”hovudstaden” i Sogn og Fjordane, medan Firda ligg i ein liten tettstad. Sjansen for at fylkeskommunen gjer strukturendringar i det vidaregåande skulesystemet er alltid til stades. I eit slikt scenario vil det nærast vere utenkjeleg at Førde vil stå utan tilbod om utdanning innanfor vidaregåande skule. I Firda sitt omland har nokre spådomar peika i retning av at tilbodet bør sentraliserast på Nordfjordeid. Dette vil truleg vere eit skrekksenario for Firda. Eg meiner det vil vere rimeleg å tru at den dagen politikarar

skal ta stilling til eit slikt spørsmål, vil faktorar som søknadstal, attraktive tilbod, fagleg styrke, skulemiljø og eit generelt ry, telje på vektskåla. Å tillegge leiinga på Firda slike motiv for sine strategiske og operasjonelle prioriteringar, syns eg ikkje er urimeleg. Eg tenkjer i første rekkje på posisjoneringa i det totale studietilbodet under fylkeskommunen sin paraply. For å vere endå tydelegare, vil eg påstå at dersom leiinga ikkje tenkjer slik, gjer dei ikkje jobben sin. På bakgrunn av drøftinga framfor, formar eg difor denne påstanden: På trass av manglande utviklingsarbeid og fornying, men på grunn av geografisk plassering i fylket, er Hafstad si framtid tryggare enn Firda si. Den geografiske plasseringa sikrar skulen eit godt rekrutteringsgrunnlag både når det gjeld elevar og tilsette. Spørsmålet er kor lenge Hafstad-leiinga kan tillate å la skulen få den roen den meiner organisasjonen treng for å stabilisere seg eit ei turbulent fortid.

Eg har i innleiinga peika på faren for at identiteten får vekse fram utan strategisk forankring, og at den då ofte blir eit resultat av tilfeldige hendingar. Faren for at ein kastar seg på ei eller anna moteretning i "business management" er også til stades. Identitetsbygging i skulen er også eit område som skuleleiarar ikkje har vore så oppteken av samanlikna med næringslivet. Mangel på litteratur om emnet kan vere ein indikator på det. Med fare for å provosere sitjande skuleleiarar vil eg tru at identiteten i mange tilfelle har blitt som den har blitt, med det resultat at identiteten kommuniserer fleire ting og ikkje framstår klar og eintydig. Identitetsbygginga er gjerne avhengig av sterke personar som klarar å mobilisere resten av organisasjonen med sitt oppriktige engasjement og entusiasme, sin karisma og gode retoriske evner. Her kan det vere interessant å halde dette opp mot styrken og kontinuiteten i leiinga. Ein skule med ei sterk strategisk leiing og med eit personale med lang fartstid, vil truleg halde organisasjonen på ein stø kurs utan å ta tilfeldige avstikkarar. Ei leiing som Dalin siktar til, som ser på sin administrative funksjon som det viktigaste, har altså prioritert vekk det strategiske arbeidet. Det er nettopp i dette strategiske arbeidet identitetsbygginga må forankrast.

Eg har også implisitt sagt at identitetsbygging har hatt større fokus i næringslivet enn i skuleverket. Gjort på rette måten, er det ikkje noko i vegen for at skulen kan hauste av dei modellane og tenkemåtane ein ser i den kommersielle delen av samfunnet.

På same måte som for eksempel røyrløggjarforretningar har nokre fellestrekk, har også alle vidaregåande skular nokre fellestrekk. Sentrale styringsdokument syter for det. Men det er også trekk som skil dei frå kvarandre, og det er dette spelerommet ein skuleleiar må utnytte for å bygge den identiteten han/ho ynskjer for skulen sin. Omsynet til rekruttering av lærarar og anna personale på skulen, gjer det viktig for leiinga å arbeide med identitetsbygging. Når det

gjeld elevane, har den organisatoriske identiteten betydning for kva omdøme dei oppfattar om skulen sin. Dette er signal som påverkar valet om si treårige utdanning. På denne måten er identiteten eit konkurransemiddel både om elevar, lærarar og andre tilsette. Utfordringa vidare blir å lage eit speilbilete av identiteten som omverda oppfattar. Speilet lyt då vendast utover. På denne blanke flata ser omverda det vi kallar omdømet. No blir det naturleg å trekke framigjen Harold Burson: *”If you take care of the inside, the inside will take care of the outside.”* Etter arbeidet med problemstillingane i denne oppgåva, har dette blitt setning som fortel kor viktig det er å arbeide med det indremedisinske. For meg er det nærmast ein føresetnad at ein har det bra med seg sjølv før ein kan stå fram med entusiasme, truverde og konsistens for omverda.

I drøftinga av kva som er viktig for ein skuleleiar å ha fokus på, har eg gjentekne gongar kome tilbake til eitt nøkkelord: VERDIAR. Ynskjer ein å utvikle ein identitet som skal overleve tilfeldige, forbipasserande straumar, bør leiaren arbeide med prosessar som dyrkar og formar dei grunnleggane verdiane til skulen. Kva desse konkret skal vere, må definerast av kvar einskild skule. Sjølv sagt må dei heile tida vurderast opp mot den tida dei skal fungere i, men forma på rette måten, vil dei bygge ein identitet som kan leve parallelt med små og store endringar i skulen.

Litteraturliste

Litteratur teori

Aasen, Petter. (2006;24) Artikkel: *Skoleledelse – et utdanningspolitisk perspektiv*. Oslo, Cappelen akademisk forlag.

Colbjørnsen, Tom. (2004) *Ledere og lederskap*. Bergen, Fagbokforlaget.

Colbjørnsen, Tom. (2005) *Lederskap = administrasjon og kulturbygging*. Artikkel henta 22.12.07 frå <http://www.forskning.no/Artikler/2005/mai/1113568078.58>

Dalin, Per. (1994) *Skoleutvikling, Strategier for forandring*, Oslo, Universitetsforlaget

Deal, Terrence. E., og Kennedy, Allan A. (1984;12,22). *Bedriftskultur*. Oslo. Bedriftsøkonomens Forlag.

Kvåle, Gro og Wæraas, Arild. (2006) *Organisasjon og identitet*. Oslo, Det norske samlaget.

Kvåle, Gro. (2007) *Omdømme, identitet og lojalitet*. Power-point-presentasjon KS Agder-skuleleiarnettverk 9.,11. og 31. oktober. Lasta ned 10.07.2008 frå www.ks.no/upload/101890/311007.ppt

Lillejord, Sølvi. (2003) *Ledelse i en lærende skole*, Oslo, Universitetsforlaget

Nesheim, Torstein. (2007) Artikkel: *Kampen om arbeidskraften: Fleksibel organisering og identitetsbygging*, Magma nr. 1, Bergen, Fagbokforlaget.

Roald, Knut. (2000) *Ungdomsskular som lærande organisasjonar*. Hovudoppgåve ved Høgskulen i Sogn og Fjordane. Sogndal,

Selvik, Arne. (2005;8,92) *Omgitt av løgnere*. Bergen. Fagbokforlaget.

Senge, Peter M. (1991) *Den femte Disiplin*. Oslo, Hjemmets bokforlag.

Sogn og Fjordane Fylkeskommune, Fylkesutval for opplæring. (2004) Sak 0026 /04. Lasta ned 31.12.2007 frå <http://www.sfj.no/sff/k2pub.nsf/viewAttachments/C1256B3B0048DA1DC1256F56002BC891?OpenDocument&frame=yes>

Sogn og Fjordane Fylkeskommune, Fylkesutval for opplæring. (2004) Sak 0027/04. Lasta ned 31.12.2007 frå <http://www.sfj.no/sff/k2pub.nsf/viewAttachments/C1256B3B0048DA1DC1256F56002BD202?OpenDocument&frame=yes>

Strand, Torodd. (2007) *Leiing, organisasjon og kultur*. Bergen, Fagbokforlaget

Tiller, Tom. (1990) *Kenguruskolen*, Oslo, Gyldendal

Utdanningsdirektoratet. (1996) *Læreplan – generell del*.

Wæraas, Arild. (2005) Artikkel: *Merkevarebygging i Offentlig sektor, Ufordringer og muligheter*, Magma nr. 3. Bergen, Fagbokforlaget.

Litteratur metode

Grønmo, Sigmund. (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen, Fagbokforlaget.

Guldvik, Ingrid. (2002;30-50). Artikkel: *Troverdighet på prøve*, Tidsskrift for samfunnsforskning nr. 1. Oslo, Idunn.

Holter, Harriet. (1996) Kvalitative metoder i samfunnsforskning. *Frå kvalitative metoder til kvalitativ samfunnsforskning*. Oslo, Universitetsforlaget.

Kvale, S. (1997) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Wibeck, Victoria. (2000;81-84) *Fokusgrupper. Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund, Sverige. Studentlitteratur.

Litteratur - anna

Brox, Ottar. (2004) Kronikk: *Snørr og barter*, Forskerforum 1/2004. Oslo, Forskerforbundet. Lasta ned 17.07.2008 frå <http://www.forskerforbundet.no/Nyheter/Arkiv-Forskerforum/2004/15040/15045/>

Kommunal- og regionaldepartementet. (2002) *St.meld. nr. 19 (2002) Nye oppgaver for lokaldemokratiet - regionalt og lokalt nivå*. Lasta ned 19.07.2008 frå <http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/dok/regpubl/stmeld/20012002/Stmeld-nr-19-2001-2002-.html?id=195855>

Kunnskapsdepartementet. (2006) *FOR 2006-06-23 nr 724: Forskrift til opplæringslova*. Lasta ned 14.8.2008 frå <http://www.lovdata.no/for/sf/kd/td-20060623-0724-009.html#4-7b>

Læringslabben. (2008): Lokal rapport frå Elevundersøkinga 2008 for Hafstad og Firda vidaregåande skule. Lasta ned 14.8.2008 frå <http://www.analyzethis.no/ll/elevportalen2008/>. Nettressursen krev brukarnamn og passord.

Sogn og Fjordane Fylkeskommune. (2008;30-42) *Rom for alle – syn for den enkelte. Mål og strategiar for vidaregåande opplæring i Sogn og Fjordane 2008-2011*. Leikanger

Sogn og Fjordane fylkeskommune. (2008) *Vidaregåande skular i Sogn og Fjordane*. Lasta ned 14.8.2008 frå

[http://www.sfj.no/cmsff/cmsspublish.nsf/\\$all/7328A9078AF9ED39C1257234006C13AA?open&qm=wcm_1,8,11,0](http://www.sfj.no/cmsff/cmsspublish.nsf/$all/7328A9078AF9ED39C1257234006C13AA?open&qm=wcm_1,8,11,0)

Utdannings- og forskningsdepartementet. (2004) *Se mulighetene og gjør noe med dem*.

Strategiplan for entreprenørskap i skolen 2004-2008. Oslo. Lasta ned 08.05.2008 frå

http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/rapporter_planer/planer/2004/Se-mulighetene-og-gjor-noe-med-dem.html?id=102074

Utdannings- og forskningsdepartementet. (2004) *St. meld. nr 30 - "Kultur for læring"*. Oslo.

Lasta ned 05.05.2008 frå

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/20032004/Stmeld-nr-030-2003-2004-.html?id=404433>

Figurliste

Figur 1 Identitet, Kultur og Image.	8
Figur 2 Enkelkrets- og dobbelkretslæring.	15
Figur 3 Dalin sine fem dimensjonar på leiing.	16
Figur 4 Fordeling av positive, nøytrale og negative svar	105

Tabelliste

Tabell 1 Undersøkingseiningar og analyseeiningar	23
Tabell 2 Filtreringsmetode karakterar	26
Tabell 3 Oversikt over univers og utval. Tilsette.....	29
Tabell 4 Oversikt over univers og utval. Elevar.	31
Tabell 5 Teoretisk grunnlag for intervjuguiden	32
Tabell 6 Døme på avvik i spørsmålsformuleringar til respondentar med ulike eigenskapar	33
Tabell 7 Koding av respondentar lærarar	40
Tabell 8 Forkorting av utdanningsprogramma.....	45
Tabell 9 Oversikt over leiingsstrukturen på dei to skulane	59
Tabell 10 Positive, nøytrale og negative utsegner.....	97
Tabell 11 Tilsette sin elev og lærarbakgrunn	101
Tabell 12 Individuelle spørsmål til eleven	102

Diagramliste

Diagram 1 Positive, nøytrale og negative utsegner	97
Diagram 2 Samanlikning standpunkt/eksamen.....	99

Vedleggliste

Vedlegg 1 Døme på komprimering av intervju.....	118
Vedlegg 2 Døme på kvantifisering av kvalitativt materiale.....	119
Vedlegg 3 Grafisk framstilling av utsegner frå kvalitative intervju.....	120
Vedlegg 4 Karaktersamanlikningar.....	122
Vedlegg 5 Løyve til å gjennomføre intervju på skulane	125
Vedlegg 6 Brev til informantane.....	126
Vedlegg 7 Intervjuguide tilsette	127
Vedlegg 8 Intervjuguide fokusgrupper	129

Vedlegg

Vedlegg 1 Døme på komprimering av intervju

Framstillinga med grøn bakgrunn føl respondent FA gjennom 4 steg i komprimeringa av intervjuet. Steg 1 er det ordrette intervjuet, medan steg 2 er ei meiningsfortetting av det respondenten seier. I 3. steg set eg denne teksten opp i ein ny tabell i lag med dei andre respondentane i same gruppe. I 4. og siste steg ser vi korleis respondent FA blir fletta inn i lag med resten av tilsvarende respondentar i kolonnen "Felles" nedst til høgre.

9. Kor godt kjenner du verdiane og visjonane til skulen?

Eg tok akkurat å bladde opp og såg på desse - hehe. Eg veit om dei, men eg må seie at eg har dei ikkje så veldig langt framme i hovudet. Det blir vel meir dei visjonane – sånn som med dei vi samarbeide godt – deler meir eller mindre som er sagt eller usagt...

1

Kva du sa no?

Vi som samarbeider saman og egentlig har ein del fagleg og pedagogiske samtalar. Det blir på ein måte det som eg sa i sta – det vi synest skulen skal gjere og det vi synest er viktig for skulen. Det treng ikkje vere kollisjon altså, men det er kanskje meir vårt.

Men du seie – at du kjenner visjonane og verdiane er bygt på – og det er ikkje noko kollisjon mellom det og det som du....

Nei det treng ikkje vere det altså, berre at ein tar ut litt av det som er viktig då..

Han har "tjuvtitta" i skulehandboka. Ho visste om dei, men er ikkje bevisst dei til dagen. Dei viktige verdiane er dei som blir snakka om med kollegaene. Det treng ikkje vere motstridande, men det er meir deira.

2

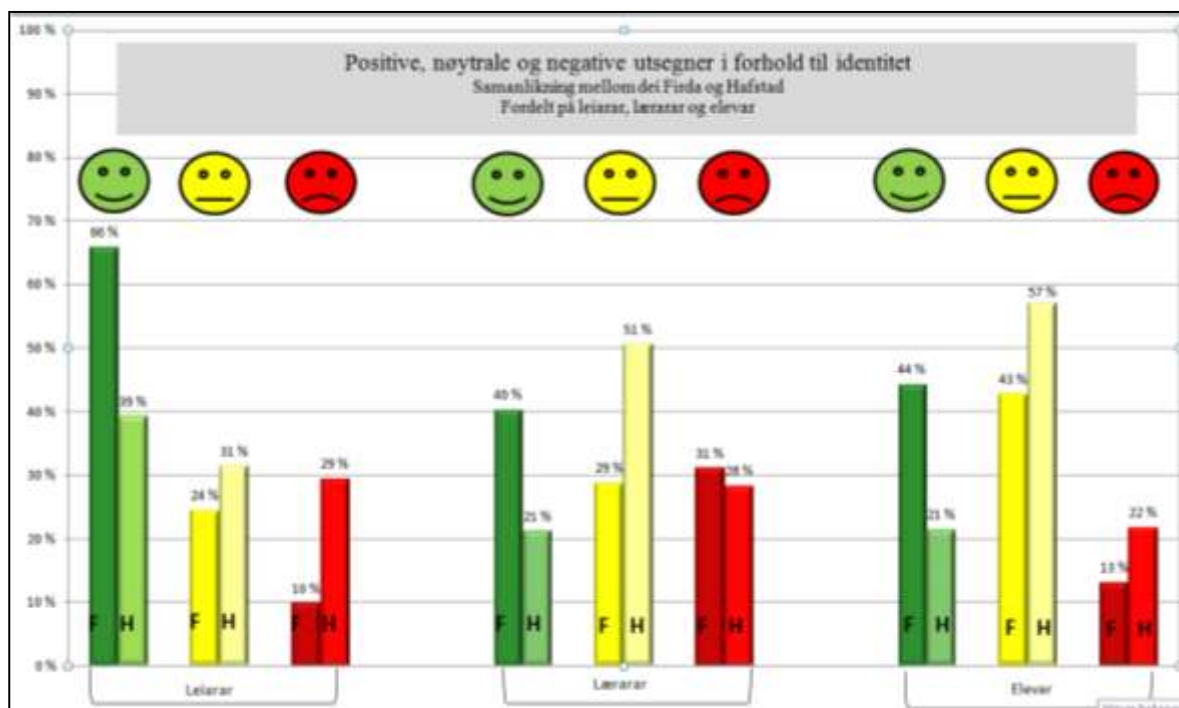
9. Kor godt kjenner du verdiane og visjonane til skulen?				
Respondent FA	Respondent FB	Respondent FC	Respondent FD	Felles
<p>Han har "tjuvtitta" i skulehandboka. Han visste om dei, men er ikkje bevisst dei til dagen. Dei viktige verdiane er dei som blir snakka om med kollegaene. Det treng ikkje vere motstridande, men det er meir deira</p> <p>3</p>	<p>Han kjenner ikkje verdiane og visjonen godt nok. Føler at dette er teoretiske ord som leiinga presenterer på planleggingsdagar. Han meiner at identitetsbygging er i timane mellom og elevane, på arbeidet på seksjonar og på tvers av seksjonar og det skjer mellom seksjonar og leiing. Ein kan sette nokre ord på korleis ein skal formulere desse tinga,</p>	<p>Han klarar ikkje å ramme opp den tradisjon er ein av visjonane.</p> <p><i>Visst eg seier slagord?</i></p>	<p>Det har vore diskusjonste ma. Han meiner det er "Vi vil vidare". Han er svært usikker på dette, men meiner dei ikkje er blitt einige om noko. Men han meiner at leiinga på skulen</p>	<p>Ingen av respondentane gjer greie for visjonen.</p> <p>Den eine av respondentane meiner at det samtalane mellom kollegaer, seksjonar og mellom elevar og lærerar som legg grunnlaget for identiteten. Same respondenten uttrykkjer også ein viss skepsis til visjonar. Dei blir ofte teoretiske og vanskelege ord.</p> <p style="background-color: #d9ead3;">Ein annan meiner at dei viktige verdiane er dei som blir snakka om med kollegaene. Det treng ikkje vere motstridande, men det er meir deira</p>
	<p>teoretiske og vanskeleg å skjønne. Når ein er tilbake til timen, så veit ein kva ein held på med der. Ein veit sine mål og ulike metodar for å nå dei.</p>	<p>enn ein skule, er det ikkje det?</p>	<p>Firda skal vere ein skule som ser elevane og tar dei på alvor.</p>	<p>Dei siste gjev ikkje relevante kommentarar bortsett frå ein som seier leiinga på skulen ynskjer at Firda skal vere ein skule som ser elevane og tar dei på alvor. Når intervjuar spør etter slagord svarar den eine av desse to "Firda - meir enn ein skule"</p> <p>4</p>

Vedlegg 2 Døme på kvantifisering av kvalitativt materiale

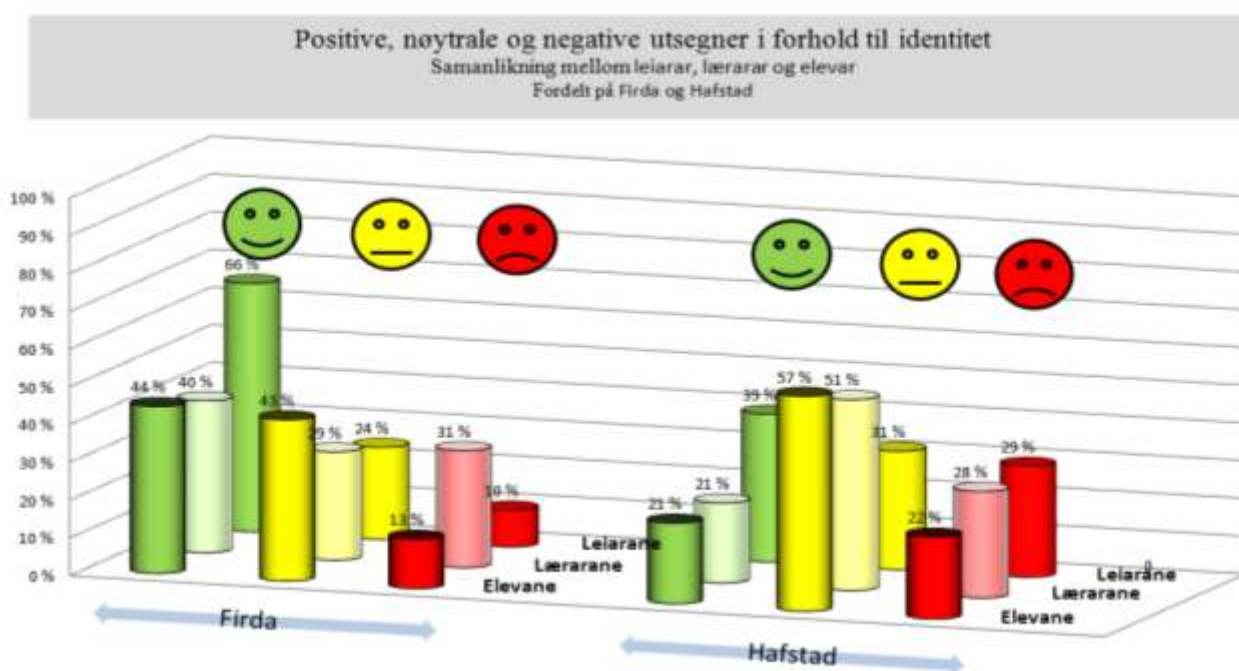
I tabellen under viser eg korleis eg forsvarar å gje karakteren < 2 > på ei sær negativ framstilling. Ein ser og at ein kan ha ein positiv og ein negativ observasjon i eit og same svar

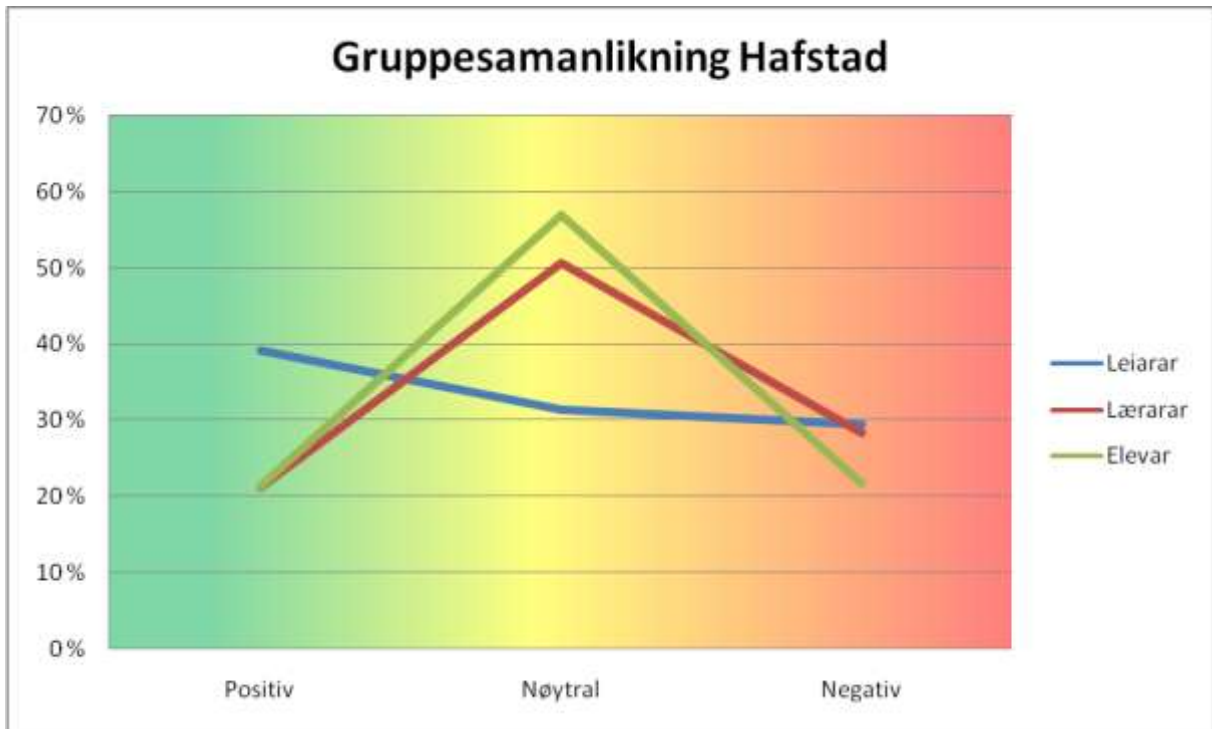
10. Korleis meiner du verdiane skulen står for gjenspeglar seg i handlingane til leiinga?							10. Korleis meiner du verdiane skulen står for gjenspeglar seg i handlingane til leiinga?
Leiinga prøvar å konkretisere verdiane, men FA meiner den har hatt mykje arbeid med den nye Trivselshagen. For ofte blir ein møtt av ein lapp på døra om at dei er på møte.			1				HA svarar ikkje på spørsmålet
FB syns skulen burde ha nytta seg av ein leirskule som er driven av ein kollega. Det er eit fantastisk område som kunne ha formidla verdier til alle elevar uansett fagretning. Han veit at leiinga har avslått slikt tilbod.			1		1	1	HB opplever at leiinga prøvar å gjennomføre det lojalt, mens HC opplever at leiinga og lærarane arbeider litt i to forskjellige verder. Leiinga tenkjer meir store visjonar og store linjer, mens lærarane er på det pedagogiske, organisatoriske nivået.
FC meiner at skulen si satsing på ulike elevarrangement viser at det er samanheng mellom ord og handling. På den andre sida meiner han at det både elevar og lærarar burde vere flinkare å gå på andre linjer sine arrangement.	1		1			2	HD, som tidlegare har uttrykt seg kritisk til visjonar seier: "For å vere litt stygg, så trur eg ikkje eg dei – at der er noko samanheng mellom det som står på papiret og det som blir gjort og tenkt..... Det er nok kvardagsproblem og litt tut og køyr-problematikk som går på at ting dukkar opp som ein ikkje veit på førehand og som ein prøvar å løyse"
FD ser tilbake og meiner han ser at det er ei årelang jobbing for å gjere skulen betre.	1						

Vedlegg 3 Grafisk framstilling av utsegner frå kvalitative intervju

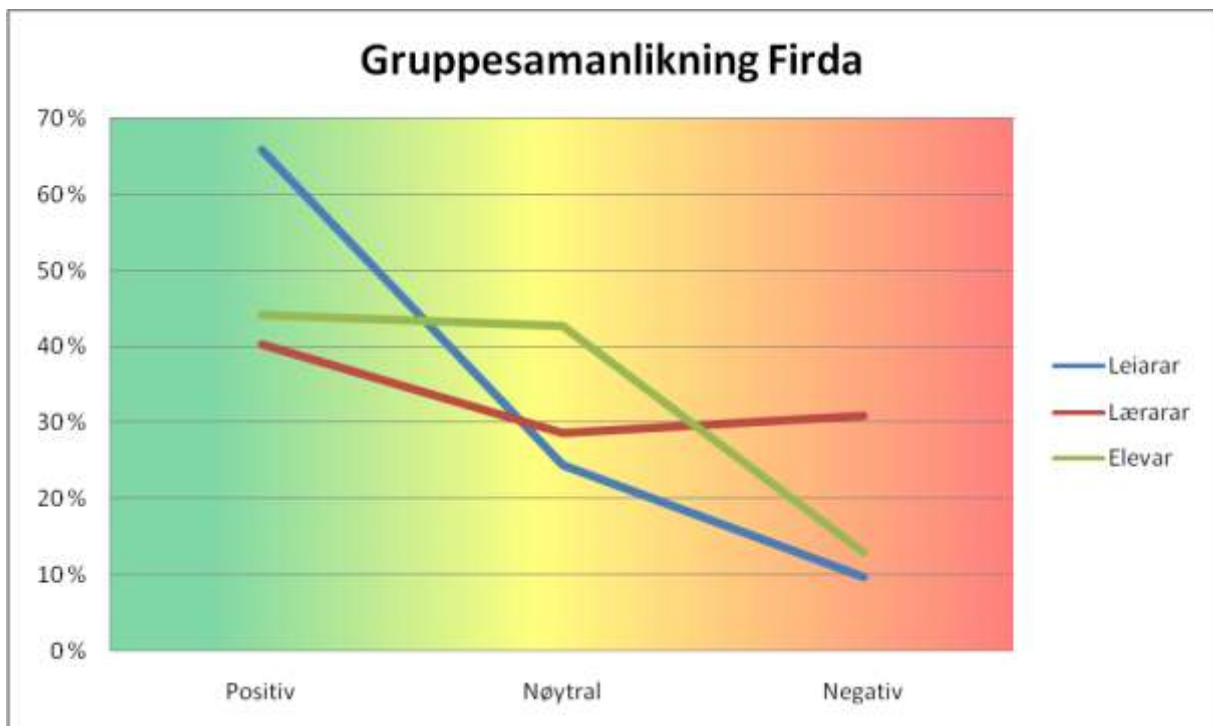


	Firda			Hafstad		
	Positiv	Nøytral	Negativ	Positiv	Nøytral	Negativ
Leiarar	66 %	24 %	10 %	34 %	28 %	38 %
Lærarane	40 %	29 %	31 %	21 %	51 %	28 %
Elevane	44 %	43 %	13 %	21 %	57 %	22 %

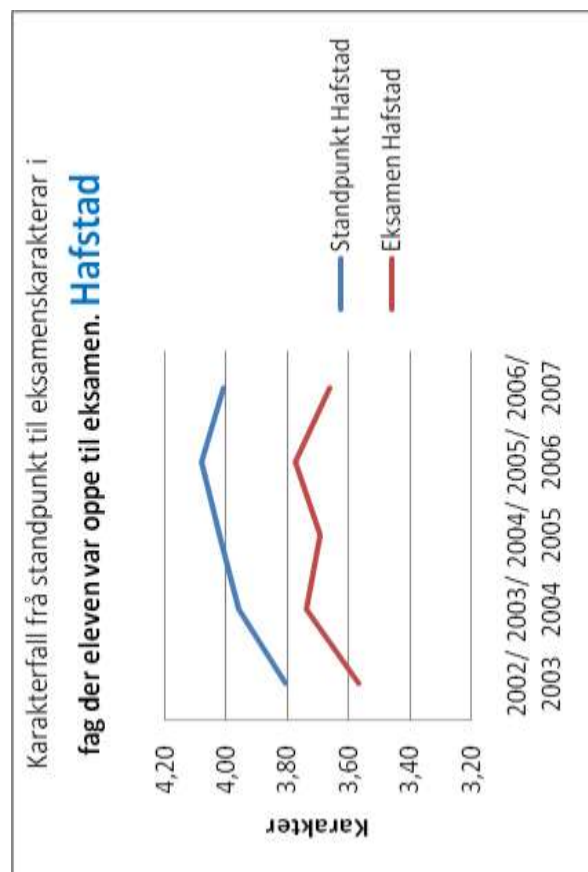
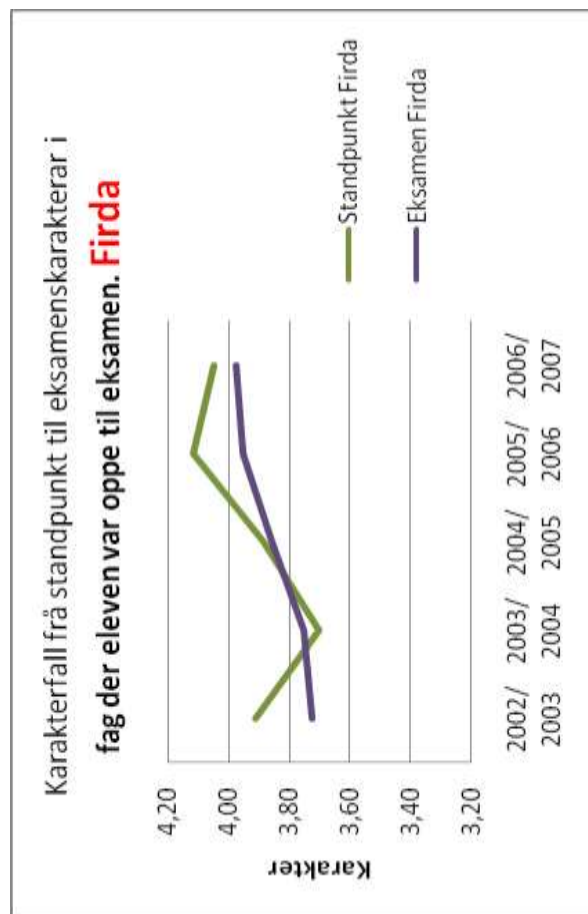
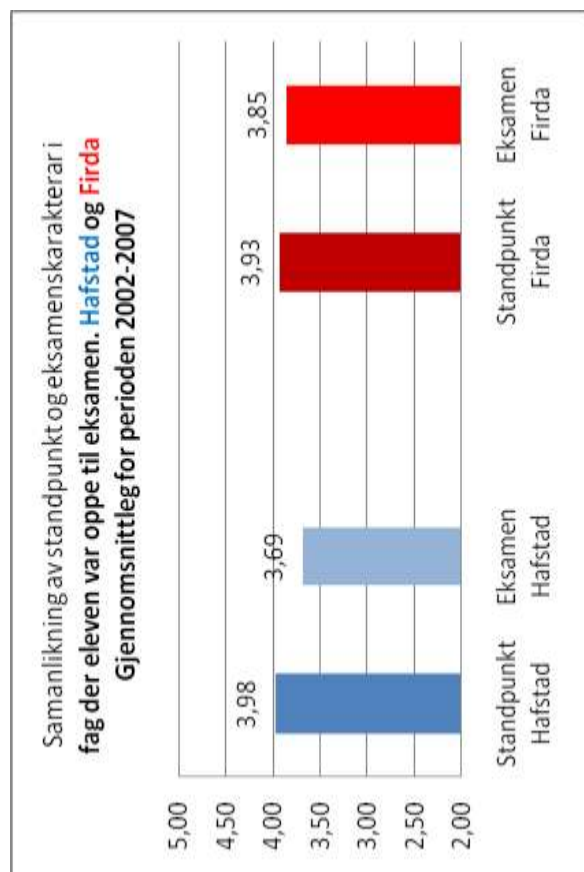
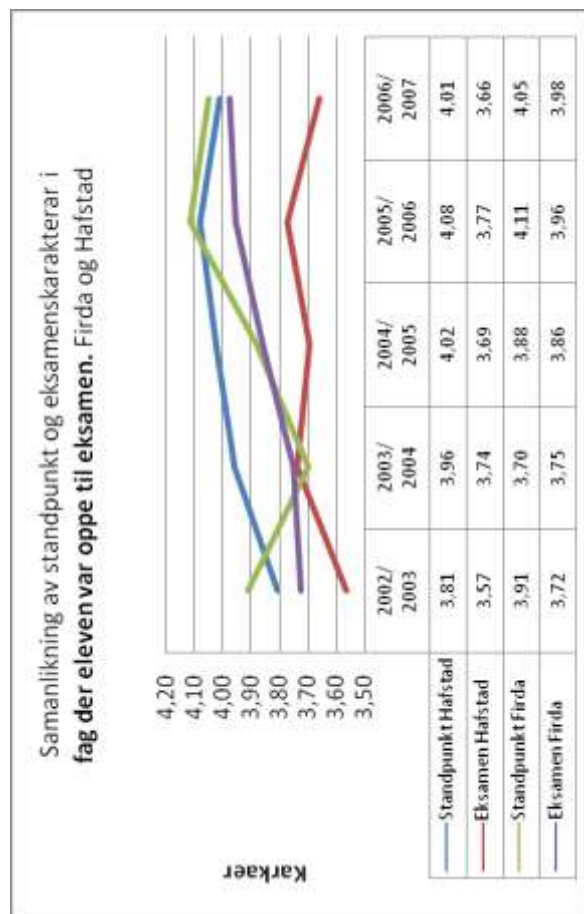




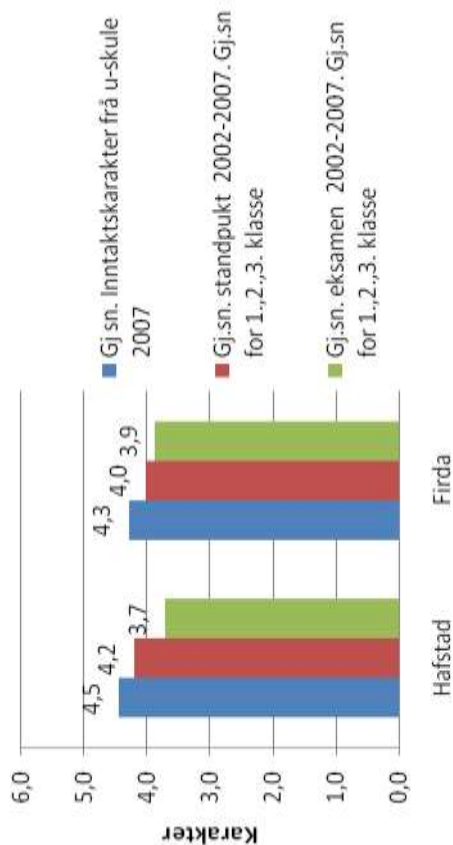
Grafisk framstilling av utsegner frå kvalitative intervju



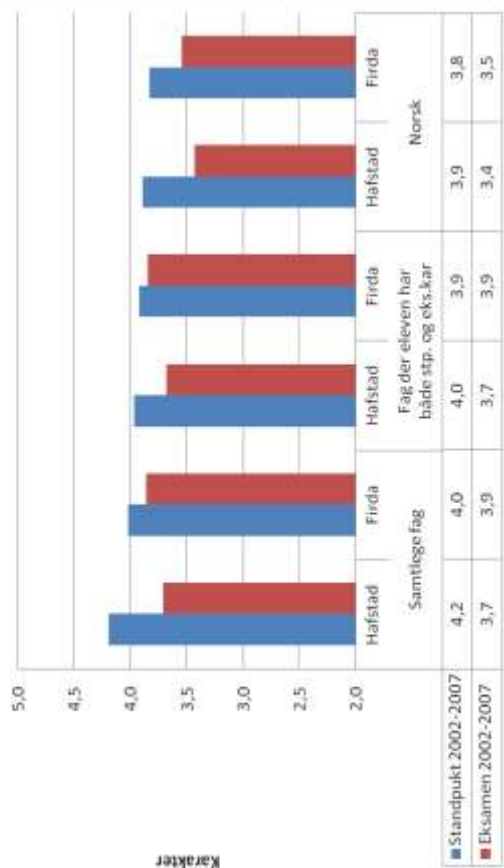
Vedlegg 4 Karactersamanlikningar



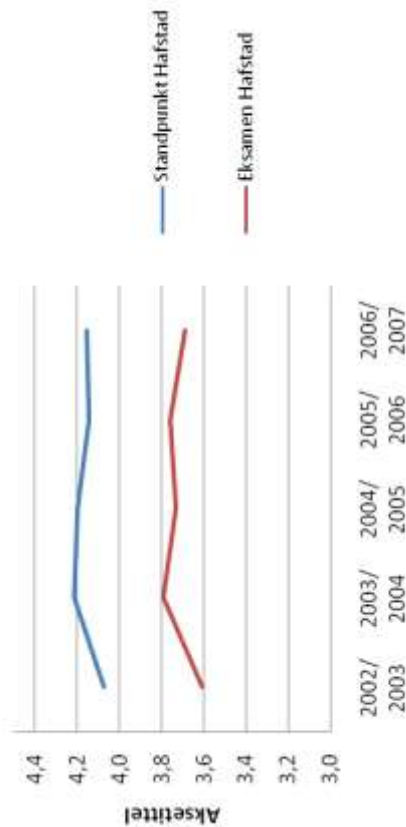
Fallet fra ungdomsskulekarakterer



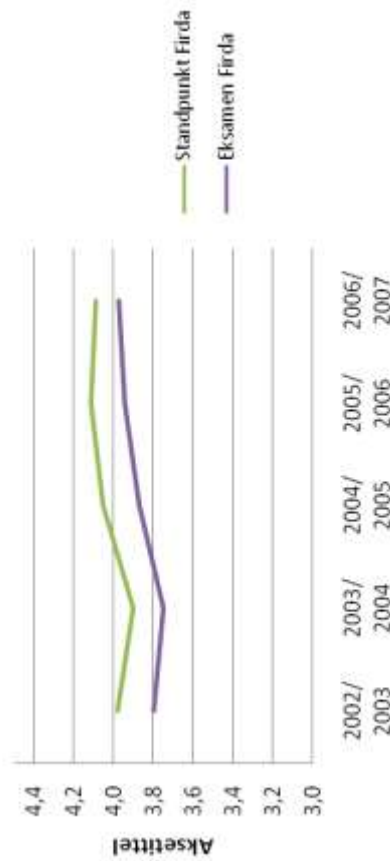
Samanlikning av standpunkt og eksamenskarakterer Hafstad og Firda, Gjennomsnitt for 2002-2007



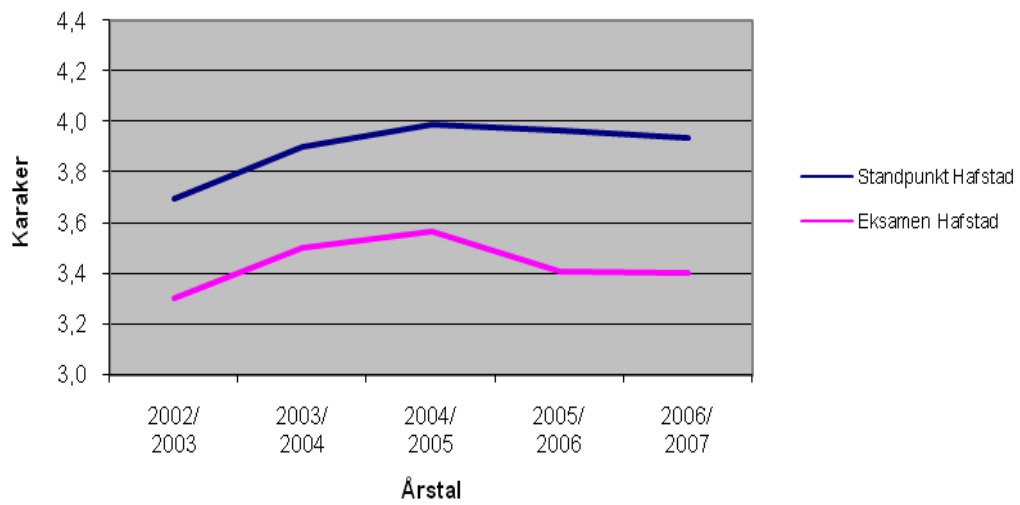
Samanlikning av standpunkt og eksamenskarakterer i samtlige fag på Hafstad



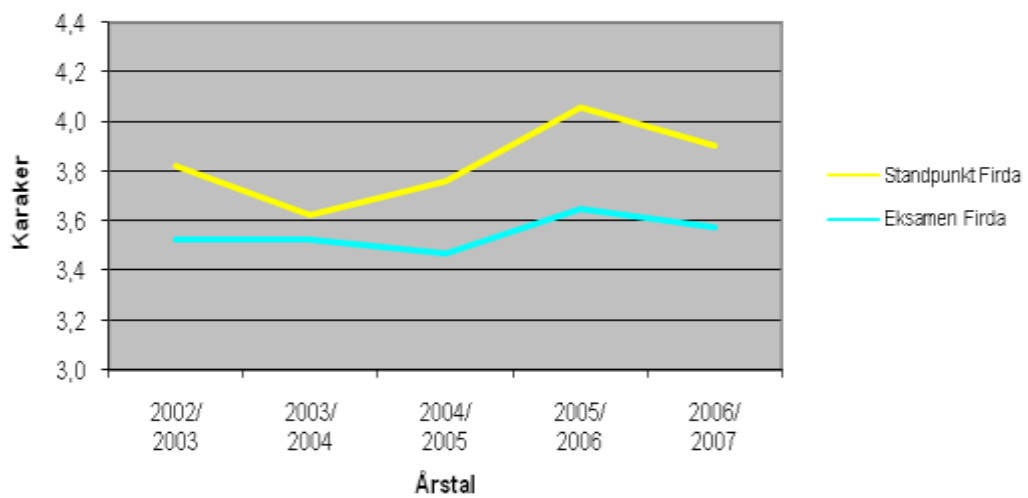
Samanlikning av standpunkt og eksamenskarakterer i samtlige fag på Firda



Samanlikning standpunkt og eksamenskaratkerar i
norsk på Hafstad
Perioden 2002-2007



Samanlikning standpunkt og eksamenskaratkerar i
norsk på Firda
Perioden 2002-2007



Vedlegg 5 Løyve til å gjennomføre intervju på skulane

Bjørn Inge Solheim
Øvrevegen 31
6823 SANDANE

Firda vidaregåande skule
6823 SANDANE

Løyve til å gjennomføre intervju ved skulen

Eg er deltidsstudent ved masterstudiet i organisasjon og leing ved Høgskulen i Sogn og Fjordane (HSF). Eg er no i gang med innhenting av data til masteroppgåva mi der temaet er: **Identitetsbygging i vidaregåande skule.**

Eg ber med dette om løyve til å snakke med eit utval av leiarar, lærarar og elevar på Firda vidaregåande skule om korleis ein arbeider med identitetsbygging. Utvalet er gjort etter nokre fastlagde kriterium.

Intervjuet blir dokumentert ved lydopptak. Deltakarane blir anonymiserte slik at opplysningar ikkje kan tilbakeførast til einskildpersonar.

Vegleiar på oppgåva er førsteamanuensis Jan Olav Fretland, Høgskulen i Sogn og Fjordane. Oppgåva skal etter planen leverast inn til sensur juni 2008.

Eg ber om at du skriv under på dette løyvet, og returnerar det til meg snarast råd.

På førehand takk!

Med helsing

Bjørn Inge Solheim
mastergradstudent

Underskrift

Eg godkjenner at Bjørn Inge Solheim får lov til å hente inn opplysningar han treng til masteroppgåva si som gjengeve ovanfor

Rektor
Firda vidaregåande skule

Vedlegg 6 Brev til informantane

Orientering om intervju til Masteroppgåve

Bakgrunnen for intervjuet

Eg er deltidsstudent ved masterstudiet i organisasjon og leining ved Høgskulen i Sogn og Fjordane (HSF). Eg er no i gang med innhenting av data til masteroppgåva mi der temaet er: **Profilering og identitetsbygging i vidaregåande skule.**

Kvifor vil eg snakke med akkurat deg?

Eg ønskjer å snakke med lærarar og leiarar i vidaregåande skule om korleis ein arbeider med identitetsbygging. Eg har valt ut 7 tilsette ved skulen – ei blanding av leiarar og lærarar. Utvalet er gjort etter nokre fastlagde kriterium.

Kva skal vi snakke om?

Utgangspunktet er at alle skular har ein identitet. Den kan vere tilfeldig og den kan vere eit resultat av medvite arbeid. Samtalen skal prøve å kartlegge kva identitet du opplever i forhold til skulen og kva identitet skulen framstår med samla sett. Undersøkinga skal og finne svar på kvifor identiteten er som den er. Samtalen vil vare maksimalt 1 ½ time.

Anonymitet

Intervjuet blir dokumentert ved lydopptak. Dette blir gjort for at viktige detaljar ikkje skal gå tapt ved notering. I sjølve oppgåva blir deltakarane anonymiserte slik at opplysningar ikkje kan tilbakeførast til einskildpersonar. Studiearbeid på masternivå blir ofte meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S. HSF har ikkje funne det naudsynt for denne undersøkinga.

Vegleiar på oppgåva er førsteamanuensis Jan Olav Fretland, Høgskulen i Sogn og Fjordane. Oppgåva skal etter planen leverast inn til sensur juni 2008.

På førehand takk!

Med helsing

Bjørn Inge Solheim
mastergradstudent

Underskrift

Eg har sagt meg villeg til å vere med på undersøkinga i samband med Bjørn Inge Solheim si masteroppgåve: Profilering og identitetsbygging i vidaregåande skule. Eg godtek vilkåra som er gjengjevne ovanfor.

respondent

Vedlegg 7 Intervjuguide tilsette

Takke for velvilje

Problemstillinga

Metoden

Anonymitet

Personalia:

Stilling – funksjon _____

Alder _____

Tal år ved skulen _____

Har du arbeidd ved andre skular? Ja Nei

Har du sjølv vore elev ved skulen? Ja Nei

– kartlegge graden av identitet

1. Kva forstår du med omgrepet identitet?
2. Blir det (eller andre tilsvarande omgrep) brukt i kollegiet? (formelle eller uformelle samanhengar)
3. Korleis trur du dei utanfor skulen ser på skulen som institusjon?
4. Korleis trur du dei utanfor skulen ser på dei som jobbar på skulen?
5. Er det forbunde med noko form for **status** å arbeide ved skulen?
6. Kjenner du noko form for **stoltheit** av å jobbe ved skulen?
7. Føler du at din skule har ein annan identitet enn andre vidaregåande skular?
 - a. Korleis – kva er annleis?

På leit etter forklaringar

8. Kven meiner du identitetsbygging er si oppgåve?
9. Kor godt kjenner du verdiane og visjonane til skulen?
 - a. Korleis har desse blitt utforma?
 - b. Samsvarar desse verdiane med dine verdiar?
10. Korleis meiner du verdiane skulen står for gjenspeglar seg i handlingane til leiinga?
11. Får du god nok informasjon frå leiinga?
 - a. På kva måte orienterer dei?
12. Korleis meiner du leiinga handterer problem som dukkar opp. Klarar dei å fange opp det eigentlege problemet, eller driv dei mykje med ”symptombehandling”?
13. Kan du peike på aktivitetar ved skulen som du meiner kan vere med på å bygge identiteten, samkjensla...?
14. Meiner du skulen får høve til å utvikle seg i den retning den sjølv ynskjer, eller er det meste styrt frå sentralt hald?

15. Har strukturane/organisasjonsmodellane på skulen vore stabile dei siste åra?
 - a. Dersom nei – har dette påverka deg på nokon måte?
 - b. Kjenner du til at det har kome til krav utanfor skulen som har tvunge skulen til å endre på strukturane / organisasjonsmodellane?
 16. Har skulen vore gjennom nokre kritiske hendingar / milepelar som du kan hugse?
 - a. Har dette påverka deg?
 17. Har det vore gjort endringar ved skulen som du har vore ueinig i?
 - a. Kan du utdjupe?
 - b. Korleis har prosessane i forhold til det vore?
 18. Legg du ulik tyding i administrasjon og leing?
 - a. Korleis vil du karakterisere leinga ved din skule?
 19. Korleis profilerer skulen seg i media?
 - a. Kven er det som i størst grad gjer slike medieframstøyt?
 20. Meiner du skulen utnyttar mulegheitene den har for å profilere seg for omverda?
 21. Korleis vurderer du konkurransen i forhold til andre skular?
 - a. Tenkjer du konkurranse i arbeidet ditt?
- Kva tykkjer du om dette intervjuet. Spør eg etter det som du meiner er relevant utifrå problemstillinga mi?

Vedlegg 8 Intervjuguide fokusgrupper

Denne delen skal gjerast individuelt

Klasse: _____

Studieretning: _____

Var Hafstad førstevalet ditt? Ja Nei Hugsar ikkje

Var studieretninga førstevalet ditt? Ja Nei Hugsar ikkje

Hybelbuar: Ja Nei

Tal aktivitetar på fritida eg er med på pr. veke som er knytt til /har utspring i skulen: _____

Kor mange timar pr. veke utgjer desse aktivitetane: _____ timar

Foreldre har også gått på
Hafstad VGS/Førde Gymnas/Handelsskulen: Ja Nei Veit ikkje

Søsken har også gått på
Hafstad VGS/Førde Gymnas/Handelsskulen: Ja Nei Veit ikkje

Denne delen skal gjerast som eit gruppeintervju

Spørsmål

1. Er de stolte over å gå på Hafstad
2. Meiner de Hafstad er ein betre skule enn andre
3. Er det meir status å gå på Hafstad enn på andre skular?
4. Er det stas å seie at "eg går på Hafstad"? (i forhold til andre skular) Kva kan vere årsaka til det?
5. Diskutere denne påstanden: Det har ikkje betydning kva skule du har vitnemålet ditt frå (jobbsøkingssamanheng)
6. Våre fleste vener går på Hafstad
7. Kjenner de visjonen til skulen?
8. Dersom det fanst skulegensar/ caps/ nøkkelring/ T-skjorte etc., ville vi kjøpt og brukt det.
9. Kva aktivitetar ved skulen meiner de er med på å styrke identiteten / samkjensla til skulen
10. Kor ofte snakkar de **positivt** om Hafstad
11. Ser du deg sjølv som ein Hafstad-elev også utanfor skuletida?
12. Korleis trur du folk utanfor skulen ser på ein Hafstad-elev
13. Blei åra på Hafstad slik de hadde sett føre dykk?
14. Eit 5-årsjubileum vil vi kome tilbake til
15. Vil de anbefale skulen til andre

