



Høgskulen
på Vestlandet

MASTEROPPGAVE

Rektor i folkehøgskolen

– ledelse i et fritt skoleslag

Headmaster in the Norwegian «Folkhighschool»

– Leadership in an independent school

Kari H. Birkeland

Masterstudium i organisasjon og ledelse,
helse- og velferdsledelse og utdanningsledelse

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap, Institutt for samfunnsvitenskap

18. oktober 2019

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. *Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 10.*

Forord

Ved innlevering av denne masteroppgaven avsluttes 4 års masterstudium i organisasjon og ledelse, utdanningsledelse ved Høgskulen på Vestlandet. Starten på studiet kom til ved at jeg ikke fikk plass på *Rektorskolen*, ettersom rektorer i folkehøgskolen ikke tas opp på studiet. Som alternativ falt valget på dette masterstudiet. Det har jeg ikke angret på!

Turene til Førde på samlinger har vært fine, alle kjøreturene, alle helgene, - da har jeg kunnet være «bare» student. Studietiden har vært interessant og svært lærerikt, men det har også vært fire krevende år. Det *er* krevende å jobbe full stilling og samtidig studere. Men, det går, - nå er jeg i mål! Og det kjennes ubeskrivelig godt.

Takk til mine nærmeste for all hjelp og støtte, og for at dere i disse årene tålmodig har tålt at jeg til tider har måttet prioritere dere bort.

Takk til min veileder, Astrid Øydvin for gode og direkte tilbakemeldinger.

Takk til dere informanter som stilte opp på invitasjon. Dere gjorde at oppgaven min fikk innhold.

«Det går ingen flat veg opp på fjellet» (Aasen).

Kari H. Birkeland,
Bergen, oktober 2019

Sammendrag

Denne studien har som formål å få bedre kunnskap om det å være rektor i folkehøgskolen. Hvordan oppleves det å være leder i et fritt skoleslag? Hvordan defineres kjerneelementene i folkehøgskolen, og hvorledes leder rektorene i forhold til disse? Studien tar for seg hvilke verdier rektorene legger vekt på i ledelse av skolene, og hvilke verdier som råder i skoledriften. Rektorene fremstår som relasjonsorienterte, engasjerte og handlingsorienterte. De ser ut til å trives med fleksibiliteten som rollen gir, og benytter tilgjengelig handlingsrom til å utvikle ulike prosjekt.

Studien drøfter hvilke parametere som kan regulere friheten i folkehøgskolen. Funn viser utfordringer med å gi en konsis beskrivelse av kjerneelementer som definerer folkehøgskolen. Undersøkelsen er metodisk gjennomført som en kvalitativ studie med et strategisk utvalg på seks rektorer i frilynt folkehøgskole. Det er i oppgaven benyttet generelle teorier om organisasjon og ledelse og spesifikt verdibasert ledelse for å belyse empirien.

Abstract

The goal of this study is to increase our understanding of the role of Headmaster in the Norwegian Folkhighschool. How headmasters experience their position within the folkhighschool system. How the key elements of folkhighschool are defined, and how headmasters subjectively experience their role and relate to these defining elements. This study will reveal which values the headmasters emphasise and which values avail in the daily running of such schools. The headmasters in this study are (appear to be?) genuinely concerned with human relationships and are engaged and dynamic leaders. They thrive with the flexibility that their role allows them and exploit this “freedom” to develop new projects.

This study will discuss the parameters that can regulate the freedom of Folkhighschools. Findings show challenges in attempts to give a precise description of the key elements defining such schools. This study is conducted using qualitative methodology, based upon a strategic selection of six headmasters from differing Folkhighshool. Accepted theories within organization and leadership and specified value based leadership have been used.

Innhold

Forord	ii
Sammendrag	iii
Abstract	iii
1 Innledning	1
1.1 Introduksjon av tema	1
1.2 Bakgrunn for valg av tema.....	1
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	3
1.3.1 Problemstilling	3
1.3.2 Forskningsspørsmål	3
1.4 Oppgavens oppbygning	3
2 Bakgrunn/kontekst	5
2.1 Kontekst.....	5
2.2 Historikk	5
2.3 Kunnskapsstatus - tidligere forskning.....	9
3 Teoretisk ramme	11
3.1 Teorigrunnlag.....	11
3.2 PAIE-modellen - organisasjonsform som ledelsesbetingelser.....	11
3.3 PAIE-modellen – ledelse i ulike organisasjoner.....	15
3.4 Verdibasert ledelse	19
4 Metode.....	24
4.1 Valg av metode	24
4.2 Vitenskapsteoretisk ståsted	25
4.3 Design.....	26
4.4 Valg av informanter.....	27
4.5 Utvalg	28
4.6 Intervjuguide og gjennomføring av intervju	30
4.6.1 Intervjuguide	30
4.6.2 Gjennomføring av intervju	32

4.6.3 Transkripsjon og etterarbeid.....	33
4.7 Analyse av data.....	35
4.8.Etiske problemstillinger.....	37
4.9 Validitet og reliabilitet.....	39
4.9.1 Validitet.....	39
4.9.2 Reliabilitet.....	39
5 Funn og analyse.....	41
5.1 Innledning.....	41
5.2 Hva definerer rektor som folkehøgskolens kjerneelementer?.....	44
5.3 Hvordan beskriver rektor ledelse i folkehøgskolen i forhold til disse elementene?.....	53
5.4 Hvilke verdier legger rektor vekt på i ledelse av skolen?.....	58
5.5 Utfordringer og muligheter for folkehøgskolen.....	60
5.6 Refleksjoner rundt deltagelse i prosjektet.....	61
6 Drøfting av funn.....	62
6.1 Ramme for drøfting.....	62
6.2 Innledning.....	63
6.3 Kjerneelementer.....	65
6.5 Verdier.....	80
7 Oppsummering og konklusjon.....	87
Litteraturliste.....	a
Oversikt over figurer og tabeller.....	e
Vedlegg.....	f

1 Innledning

1.1 Introduksjon av tema

Folkehøgskolene har hatt og har fremdeles en særstilling i norsk utdanning. Den gir ikke formell kompetanse og er ikke en del av det ordinære utdanningsløpet. Skoleslaget kan sees i lys av en danningsorientert skoleforståelse, som har fokus på egenutvikling i en demokratisk, kollektiv livsform. Allmenndanning og folkeopplysning er førende begrep. Rektorene i folkehøgskolen er satt til å lede i ulike kontekster og konstellasjoner. Studien handler om ledelse av folkehøgskole i praksis, med hovedfokus på faktorer som ser ut til å påvirke lederrollen.

I denne masteroppgaven har seks rektorer i frilynt¹ folkehøgskole blitt intervjuet. Fokus er på deres forståelse av folkehøgskolens kjerneelementer, hvordan de beskriver egen praksis i det systemet de er en del av, og hvilke elementer de legger vekt på i ledelse av skolen. Oppgaven belyser verdibegrepet i folkehøgskolen og verdibasert ledelse.

1.2 Bakgrunn for valg av tema

Jeg startet på studiet *Organisasjon og leiing* høsten 2015 på Høgskulen i Sogn og Fjordane (fra 1. januar 2017 Høgskulen på Vestlandet). Da en avgjørelse for tema for masteroppgaven nærmet seg, var det nærliggende for meg å benytte anledningen til å se nærmere på begrepet ledelse og samtidig forske mer på rektorer i folkehøgskolen. Etter å ha jobbet 20 år i folkehøgskolen, har jeg opplevd glede, inspirasjon og læring ved å være en del av skoleslaget. Det er et spennende skoleslag å jobbe i, og friheten i skoleslaget gjør at man har (nesten) uante muligheter.

Samtidig har jeg, særlig i rektorrollen, kjent på at å arbeide i folkehøgskolen kan være både krevende og utfordrende. Å være leder og utøve ledelse, - å stå i presset mellom krav, forventninger og interesser. I situasjoner kan den store «friheten» oppleves overveldende, når rutiner og føringer som en finner i andre skoleslag er fraværende. Det er svært beskjedent med

¹ Frilynt folkehøgskole betegner en retning i de norske folkehøgskolene, der det legges vekt på menneskeverd, likeverd og toleranse, uavhengig av livssyn og politisk eller kulturell bakgrunn.

forskning som er gjort på skoleslaget, - og ledelse i særdeleshet. Det var nok en grunn til at jeg så det som interessant å kunne forske på folkehøgskolen.

Stortingsmelding nr. 28 (Kunnskapsdepartementet, 2016) retter seg først og fremst mot aktører i et ordinært utdanningsløp, blant annet skoleeiere, skoleledere og ansatte i ordinær skole. Det kan likevel gis uttrykk for, at deler av det innhold som gjelder profesjonene i skolen, må ha kunne relevans også for folkehøgskolen. Særlig punkter som berører videreutvikling av kompetanse og praksis hos skoleledere. Stortingsmeldingen (op.cit.) presiserer at ingen skoler eller skoleeiere er like hva angår hverken utfordringer eller behov. Det poengteres likevel at dialog og samarbeid må vektlegges, da dette er felles for alle. I Stortingsmelding 28 (op.cit.) står det:

Et godt læringsfellesskap handler om å være bevisst på relasjonsarbeid, gode relasjoner mellom elever, mellom elever og lærere og skolens ledelse. Skoleleders ansvar er omfattende. Det er mange hensyn som skal ivaretas, tiden skal disponeres mellom faglig og pedagogisk støtte på den ene siden og resultatoppfølging, tilsyn og kontroll på den andre siden. (Kunnskapsdepartementet, 2016).

I ordinær skole gis det tilbud om lederutdanning til rektorer. Utdanningsdirektoratet lot i 2009 fire utdanningsmiljøer få i oppgave å opprette en rektorutdanning. Utdannelsen hadde som hensikt å bidra til at skoleledere skulle bli bedre i stand til å utføre lederoppgavene i den praktiske hverdagen. Rektorutdanningen er i dag et tilbud til skoleledere i grunnopplæringen og videregående opplæring (Meld. St. 2010:19, s.18). Rektorer i ordinær skole er med dette i stor grad ivaretatt sett i forhold til kompetanseutvikling. Folkehøgskolen er ikke en aktør i ordningen, og folkehøgskolerektorene er derved ikke inkludert i dette utdanningstilbudet. Stortingsmelding 28 (Kunnskapsdepartementet, 2016) hevder at det ikke er den formelle utdannelsen alene som har betydning i en profesjons rolle. En profesjon har også samhörighet i «faglig tradisjon og felles normer» (2016, s.68). Rektorer i folkehøgskolene utgjør et profesjonsfellesskap i et skoleslag hvor frihet og muligheter råder. Ledelse av skolene innebærer mange av de samme oppgavene, men under andre betingelser. Denne masteroppgaven vil belyse kjerneelementene i folkehøgskolen, slik informantene forstår dem, samt hvordan elementene berører deres lederrolle. Oppgaven har også fokus på den betydning verdier har for ledelse i folkehøgskolen.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

1.3.1 Problemstilling

Hvilken forståelse har rektor av folkehøgskolens kjerneelementer, og hvordan jobber rektor som leder i forhold til disse begrepene i egen organisasjon?

1.3.2 Forskningsspørsmål

- 1) Hva definerer rektor som folkehøgskolens kjerneelementer?
- 2) Hvordan beskriver rektor ledelse i folkehøgskolen i forhold til disse elementene?
- 3) Hvilke verdier legger rektor vekt på i ledelse av skolen?

I denne masteroppgaven er det fokus på rektorenes forståelse av kjerneelementer knyttet til ledelse i folkehøgskolen. I tillegg rettes søkelyset mot de verdiene rektor vektlegger i arbeidet. Det er informantenes egne beskrivelser som er sannheten, og det som ønskes belyst. I denne sammenhengen er det viktig å presisere at informantenes beskrivelser ikke er en sannhet for alle. Når informantenes beskrivelser blir sett opp mot teorier og forskning, kan det eventuelt avdekkes mønstre eller fenomener en kan vurdere å undersøke nærmere.

1.4 Oppgavens oppbygning

Masteroppgaven er gjennomført som en kvalitativ studie med strategisk utvalg. Seks rektorer i frilynt folkehøgskole har blitt intervjuet. De har besvart fastsatte spørsmål, og i tillegg fått anledning til å gi uttrykk for egne tanker og meninger.

Oppgaven starter med forord og et sammendrag av innhold i oppgaven.

Kapittel 1 introduserer tema og bakgrunn for valg av dette temaet, problemstilling og forskningsspørsmål, samt oppgavens oppbygning.

Kapittel 2 omhandler bakgrunn og kontekst og setter temaet inn i et kunnskapsperspektiv ved at aktuell og relevant forskning blir presentert.

I kapittel 3 presenteres den teoretiske rammen og de perspektiv som brukes til å drøfte funn i

analysen. Her vil PAIE-modellen (Adizes og Quinn, 1980), slik den er presentert av Torodd Strand (Strand 2007), benyttes. Modellen setter organisasjonsstrukturer og ledelsesperspektiver inn i ulike forståelser. Teori om verdibasert ledelse presenteres for å se ledelse i et verdibasert ledelsesperspektiv. Det benyttes teori om verdibasert ledelse av Rudi Kirkhaug (Kirkhaug, 2018).

Kapittel 4 tar for seg metodevalg, hvor begrunnelsen for den forskningsmessige fremgangsmåte redegjøres. Kvalitativ metode presenteres, og det gjøres rede for metodikk og prosess for utvelging av informanter, intervjuguide, gjennomføring og transkribering av intervju. Kapitlet avsluttes med redegjøring av validitet, reliabilitet og etiske vurderinger.

I kapittel 5 presenteres og analyseres funn inndelt etter kategorier. Kategoriene er nærmere beskrevet i kapitlet, men følger i stor grad intervjuguiden. Hovedemner er kjerneelementer, ledelse og verdier.

I kapittel 6 drøftes funn opp mot ulike teoretiske perspektiv, som er presentert i kapittel 3.

Kapittel 7 oppsummerer funn som drøftes opp mot forskningsspørsmålene. Kapitlet avsluttes med konklusjon, metodekritikk og forslag til videre forskning.

Oppgaven avsluttes med litteraturliste, oversikt over tabeller og figurer i oppgaven. Til slutt ligger godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD), brev til informantene, samtykkeskjema og intervjuguide.

2 Bakgrunn/kontekst²

2.1 Kontekst

Folkehøgskolens historikk presenteres i dette kapittelet for å danne et bakteppe for det som i dag rører seg i skoleslaget. Den plassering folkehøgskolen har, og den betydning den tillegges i det norske skolesystemet i dag skisseres kort. Deretter følger en klargjøring av skillet mellom den frilynte og den kristne fløy av folkehøgskolen. Det sies videre noe om tanker rundt ledelse, både i og utenfor folkehøgskolen. Til slutt i kapittelet gis en kunnskapsstatus ved at tidligere relevant forskning presenteres.

Folkehøgskolene er regulert av Lov om folkehøgskoler (Folkehøgskoleloven, 2002).

Folkehøgskoleloven (2002, §1) sier:

Lovens formål er å bidra til at det kan opprettes og drives folkehøgskoler i Norge. [...] Folkehøgskolens formål er å fremme allmenndanning og folkeopplysning. Den enkelte folkehøgskole har ansvar for å fastsette verdigrunnlag innenfor denne rammen.

Folkehøgskoleloven består av totalt 9 paragrafer, med formuleringer som gir folkehøgskolen mulighet til å utøve den frihet som ligger i skolens mandat.

2.2 Historikk

Den første norske folkehøgskolen kom i 1864, 20 år etter at den første folkehøgskolen startet i Danmark. Folkehøgskolen var delvis en motvekt til datidens latinskoler med «sin pugg og sine eksamener», og skolen skulle være eksamen- og pensumfri. Skolen ble grunnlagt med det til hensikt å være et annerledes skoleslag enn den obligatoriske skolen. Det kommer til uttrykk gjennom skolens tradisjon, idé og praksis. Nikolai Fredrik Severin Grundtvig³ grunnla et unikt dannelseskonsept, der folkehøgskolen skulle «vekke, nære og opplyse», og den skulle ta hånd om hele mennesket (NOU 2001:16, s.13). Skolen skulle være en skole for sin tid, den skulle favne alle og var bygget på likeverdighetens idealer. Likeverdighet kan bety at «man ser hele mennesket, hvor en kommer fra og hvilken kulturpåvirkning en har hatt i ens oppvekst». Denne form for pedagogikk innebærer at man ikke bare ser den enkelte, men også

² Noen avsnitt i denne teksten er omarbeidet og hentet fra mine eksamensoppgaver i kurs ORG-502 Styring, omstilling og leiing, vår 2018, som var et forberedende arbeid til teoridelen i masteroppgaven i organisasjon og leiing, samt ME6-500 Forskningsstrategier og metode, høst 2017.

³ Nikolai F. S. Grundtvig, dansk teolog og dikter, grunnlegger av folkehøgskolen i Danmark.

forsøker å gjøre noe med det man ser. «For å oppnå likeverd, kan ikke innhold og form være likt, men ta utgangspunkt i det lokale og unike og bygge videre fra der mennesket befinner seg» (Tiller 2014, s.209). Det at skoleslaget er karakter- og eksamensfritt gir elevene en mulighet til å lære og til å utvikle seg uten å bli målt og vurdert. Folkehøgskolene sies gjerne å være en arena for pedagogiske brytninger og nytenkning, noe som kommer hele det pedagogiske landskapet til gode. Det hevdes gjerne at folkehøgskolen alltid har vært «motstrøms» (Mikkelsen, 2014, s.438).

Den norske grunnloven kom i 1814. Den nye demokratiske styreformen i det «nye» Norge krevde et krafttak for opplysning og kunnskap i hele folket. At folkehøgskolen fikk stor betydning i nasjonsbyggingen blir hevdet, samt at folkehøgskolen har vært et viktig tilskudd i pedagogikken. I NOU 2001:16 (2001, s.13) viser utvalget til at:

Folkehøgskolen har vært medvirkende i oppbyggingen av den nasjonale bevissthet. Skoleslaget har, med sitt syn på folkelig kultur, tradisjon og språk, og med lokal plassering i bygder og utkantstrøk, vært en aktiv deltaker i prosessen da nasjonalstaten vokste frem i det 19. århundret.

Folkehøgskolen kan med sitt syn på demokrati som folkestyre på mange måter sies å ha vært en moderniseringsagent og aktiv i de mange strømninger på veien mot dagens samfunn. Folkeopplysning er å forstå som et særnordisk begrep som har blitt knyttet til fremveksten av demokratiet og de folkelige bevegelsene. Folkehøgskolene har stor frihet til å utforme sitt læringsprogram og skal være et supplement til annen utdanning (NOU 2001:16, s13-16). Folkehøgskolen som læringsarena har både enkeltindividet, det sosiale fellesskapet og de ulike fagemner i fokus. Det er den totale helheten som gjør skolen særlig egnet til å fremme allmenndanning og utvikling av individet. I St.meld. 51 (1996) går det fram at «det er som et selvstendig utdanningstilbud at folkehøgskolen med sin tradisjon best er sikret den plassen den bør ha i norsk utdanning». Departementet mener med andre ord at folkehøgskolen skal ha en slik plass. Det er innenfor loven og folkehøgskolens tradisjon at den enkelte skole kan lage sin egen profil, danne sitt verdigrunnlag og målsetting. På denne måten har skolen en verdibasering som gir den særlige betingelser for å være holdningsskapende (Kunnskapsdepartementet, 1996).

Folkehøgskolen skulle i første rekke være en skole for bondeungdom og folk fra bygdene, men etter andre verdenskrig ble folkehøgskolen en skole også for byungdom. I dag er gamle

klaseskiller utvisket, men med fare for at nye grupper faller utenfor i samfunnet, kan «spenningen mellom det elitepregede og det folkelige på nytt utfordre folkehøgskolen» (NOU 2001:16, s.14). Folkehøgskolen har hatt og har fremdeles en spesiell stilling i norsk utdanning. Den gir ikke formell kompetanse og er ikke en del av det ordinære utdanningsløpet.

Det er i dag ca. 11 % av et årskull som velger ett år på folkehøgskole. Det betyr at for skoleåret 2018-2019 var det mer enn 7 700 elever på norske folkehøgskoler. I Norge finnes det totalt 80 skoler fordelt over hele landet. Skolene tilbyr over 700 ulike faglinjer. Linjer og fag endres stadig, men undervisning om livets store spørsmål opprettholdes. Sosial trening og utvikling er en vesentlig faktor i folkehøgskolen, og elevene utfordres ved at de bor på internat på skolen.

2.2.1 Frilynte versus kristne folkehøgskoler

Siden 1893 har folkehøgskolen vært delt i en frilynt og en kristen fløy. Oppsummert har motsetningen mellom frilynt og kristen folkehøgskole i grunn handlet om hvilken rolle kristen tro skal ha i skolehverdagen. Frilynt skole har hatt som grunntanke at troen ikke skulle være en skolesak, mens dette nettopp var hovedidéen for den kristne greinen (Mikkelsen 2014, s. 330). Debatten har aldri stoppet opp, og distansen mellom frilynt og kristen folkehøgskole har variert. I dag er informasjonskontorene og organisasjonene samlet i felles lokaler sentralt i Oslo. Debatten hvorvidt fløyene kan og bør slås sammen er også i dag høyst aktuell.

2.2.2 Ledelse i og utenfor folkehøgskolen

På lik linje med andre skoleledere ble gjerne rektorer i folkehøgskolen også rekruttert fra lærerkollegiets rekker, som «den fremste blant likemenn». Møller (2012) sier: «Tradisjonelt er skolelederne blitt rekruttert fra lærernes rekker uten spesifikke krav til kvalifikasjoner utover krav til lærerutdanning og praksis som lærer» (Møller & Ottesen, 2012, s.30). Fra 2004 endret kravene til skoleledere seg, og det kom krav i opplæringsloven (1998, §9-1) som: «[...] Den som skal tilsettes som rektor, må ha pedagogisk kompetanse og nødvendige leieregenskaper». Det spesifiseres ikke i loven hva som menes med pedagogisk kompetanse. Men en viktig forskjell er at der det før var krav om lærerutdanning som formell kompetanse, snakkes det nå om realkompetanse. Møller (2012) poengterer at kunnskapselementene for

skoleledere er sammensatt og bør bestå av både teoretisk kunnskap og praktisk kunnskap. Hun nevner videre at ferdigheter som å skape tillit, være rollemodell, være reflektert og være tilrettelegger som særskilt positive for skoleledere (Møller 2012, s. 32-33). Dette er ferdigheter som er helt i tråd med ferdigheter som kan stilles til en folkehøgskolerektor. Rektor i folkehøgskolen kan nok tradisjonelt sies å ha vært idealistisk i forhold til sitt virke. Det kan ha bakgrunn i den ideologi og det pedagogiske tankegods som lå til grunn i skoledriften. At rektorene søkte seg til folkehøgskolene akkurat fordi de kunne få jobbe med noe de trodde på. Det kan også ha hatt sin bakgrunn i at rektor gjerne opplevde et større eieransvar for skolen, ettersom folkehøgskolene stort sett var (og er) private eide. Skolene eies i hovedsak av ulike organisasjoner og høgskolelag.

Også i folkehøgskolene har det skjedd endringer i rekruttering av rektorer. Folkehøgskoleloven (2002, §2-e) sier: «Skolen skal ha en rektor som er pedagogisk og administrativt ansvarlig leder». Det spesifiseres ikke i folkehøgskoleloven hva som menes med pedagogisk leder.

Sånn sett kan det sies at krav til ferdigheter i stor grad er sammenfallende for rektorer i ordinær skole og i folkehøgskolen. Det kan også sies at det forventes stort sett samme spekter av verdier hos rektorer i alle skoleslag. Rektorer i folkehøgskolen har derimot større «armslag», i den betydning at de ikke har samme målstyringskrav, rapportering- og oppfølgingsansvar som rektorer i ordinær skole. Karlsen beskriver ordinær skole som en virksomhet som kan oppfattes på linje med annen produksjon i et marked, «der foreldre og elever er blitt forbrukere, og lærere er leverandører av utdanningstjenester» (Karlsen 2015, s. 246). En skoleleder må altså håndtere en rekke forskjellige oppgaver innenfor ulike ansvarsområder, der ikke alle oppgaver og gjøremål handler om ledelse. I praksis driver skolelederen både med ledelse, styring og administrasjon (Riis & Ehrstedt 2013, s.29).

Denne studien omhandler rektorer i folkehøgskolen, sett i forhold til ledelse, kjerneelementer og verdier i folkehøgskolen. Rektorrollen i folkehøgskolen er på flere måter ulik «det å være rektor» i andre skoleslag. Årsaker til dette er at folkehøgskolen er et annerledes skoleslag, - det er pensum-, karakter- og eksamensfritt. Det er et skoleslag med en annen pedagogikk og annen tilnærming til læring. Dessuten er norske folkehøgskoler internatskoler, som betyr at skolen er arena for både *hjem, skole og fritid*. Det er døgndrift på folkehøgskolene, noe som betyr at rektor har overordnet ansvar for skolen og skolens elever hele døgnet.

2.3 Kunnskapsstatus - tidligere forskning

Det finnes folkehøgskoler i alle de skandinaviske land. For å avgrense mitt prosjekt har jeg konsentrert meg om å lete etter forskning som er blitt utført på folkehøgskolen i Norge. Det betyr at jeg har utelukket forskning som er blitt gjort på folkehøgskolen i Danmark, Sverige og Finland. Knutas & Solhaug ((Knutas & Solhaug 2010) i Gustavsson, 2013) hevder at: «Folkehøgskolene har utviklet seg i ulike retninger i de ulike landene, innen historisk utvikling, statlige strukturer og bevillinger, samt den pedagogiske identitet» (Gustavsson, 2013, s.37-38; Knutas & Solhaug, 2010, s.33-37). Basert på disse forhold er det ansett som sannsynlig at forskning på folkehøgskole i ett land vil være mindre valid sett i forhold til de øvrige skandinaviske land.

Det finnes ikke mange studier med Folkehøgskolen som forskningsfelt, og den forskning som er gjort dreier seg i stor grad om folkehøgskolens pedagogikk, som en arena for læring og dannelse, samt den unike frihet i folkehøgskolen - sett i ulike perspektiv. Forskingen som har blitt utført har i stor grad hatt som mål å avdekke elevenes læringsutbytte og dannelsesprosesser.

Norges teknisk –naturvitenskapelige universitet (NTNU) publiserte i 2010 en studie med tittelen «*Som en sang i sinnet – som eneste sollyst minne*» (Knutas & Solhaug, 2010). Studien tok opp spørsmål om folkehøgskolens rolle for dannelse i dagens samfunn, og hvilket utbytte elevene hadde hatt etter et år på folkehøgskole (Knutas & Solhaug 2010, s.19). Det empiriske materiale som ble presentert i studien var basert på to undersøkelser, hvorav en av dem hadde fokus på rektorer på norske folkehøgskoler, og den andre hadde fokus på tidligere elever på fem ulike folkehøgskoler. Elevene i studien gav uttrykk for at de i løpet av folkehøgskoleåret var blitt mer moden og selvstendig, hadde utviklet som menneske og var bedre stand til å takle voksenlivet. Studien konkluderte med at folkehøgskolene ble definert som en skole der en lærer fag, oppøver sosial interaksjon og demokratiske evner. (Knutas & Solhaug, 2010, s.13).

Studier som er utført blir gjerne sett fra elevenes ståsted og har fokus på «sluttproduktet». Som eksempel på dette kan nevnes studier særlig innenfor fagfeltene musikk og idrett. Førstnevnte fag er blitt undersøkt i studier med fokus på musikkundervisning i frilynt

folkehøgskole og musikkelever på folkehøgskole – erfaringer, forventning og ambisjoner (Hjort-Andersen, 2002) (Stoltenberg, 2016).

Studier om fysisk aktivitet i folkehøgskolen (Aune, 2012) og sport, fotball og folkehøgskole (Thune-Holm & Bugge, 2019) samt den helt ferske studien *Dansens dannede potensial* (Kaufmann Olsen, 2019) har også blitt gjennomført.

I 2009 publiserte (Jepsen, 2009) en studie som omhandler den norske folkehøgskolens dannelsesideal, mens en annen studie fra 2014 belyser spørsmålet «Hva er så spesielt med året på folkehøgskole?» sett fra en sosiologisk synsvinkel (Bye, 2016). Den aller første Doktoravhandlingen som er gjort på folkehøgskolen handler om læringsprosesser og kom i 2017 (Lövgren, 2017).

Ved søk på «skoleledelse» får jeg svært mange treff. Studiene strekker seg helt fra ledelse i grunnskolen til ledelse ved universitet og høgskoler. I kunnskapssøket har utfordringen vært å finne forskning på skoleledelse og folkehøgskole, men resultatet har vært svært beskjedent. Foruten NTNU-rapporten fra 2010 (Knutas & Solhaug 2010) nevnes forskning gjennomført på norsk folkehøgskole i nyere tid. Det er publisert to statlige rapporter om folkehøgskolen siden 1995. I 1995 ble *Kompetanseprosjektet i folkehøgskolen – en dokumentasjon* publisert. Rapporten omhandlet læring og livsmestring. I 2001 kom NOU-rapporten «*Frihet til mangfold – om folkehøgskolens rammevilkår*» (NOU 2001:16). Rapporten var en analyse av etterspurt evaluering av skolene. Høsten 2014 utgav Tom Tiller, professor i pedagogikk ved Universitetet i Tromsø boken *Læringskoden, fra karakterer til karakter* (Tiller, 2014). Boken presenterte en studie av norske folkehøgskoler, basert på brev skrevet av lærere, skoleledere og tidligere elever (Tiller, 2014, s.16). Boken vektla særlig forskjellen mellom det ordinære skolesystemet og folkehøgskole.

I kommunikasjon med Dorte Birch⁴ på Informasjonskontoret for frilynt folkehøgskole får jeg bekreftet at det sannsynligvis ikke er gjennomført andre studier som berører ledelse eller rektorer i folkehøgskolen. Basert på denne redegjørelse vil den tematikk jeg skal se nærmere på være både ny og nyttig, og studien kan bidra til å belyse ledelse i folkehøgskolen.

⁴ E-post av 16.09.2019

3 Teoretisk ramme⁵

3.1 Teorigrunnlag

I dette kapitlet vil jeg presentere teorier som kan belyse ledelsesfunksjoner og ulike tilnærminger til lederoppgaven. Strand (2007) hevder at ledelse best kan forstås i en menings-sammenheng, og at det er mange ulike faktorer som påvirker ledelse og former sammenheng (Strand 2007, s.28). I modeller for ledelse er individet i fokus, men handlinger og disposisjoner som har organisasjonsmessig relevans er av særlig interesse. For en forståelse av konteksten refereres til en av Grundtvigs sanger fra 1856.

«Hva er solen for den sorte muld, er sann opplysning for muldets frende,» skrev Grundtvig (1856). Sett i forhold til skole kan det beskrives som en «lederutfordring å formidle uten å overbelaste, å velge den informasjon som gjør det felles handlingsrommet større» (Langfeldt 2014, s.148). Ledelse gir mulighet til å velge hva man ønsker at de som man leder skal være opptatt av. Som leder må man selv være pådriver og ta initiativ, og man må observere og lytte til andres syn på hvilken handling som er viktig i nuet. Når leder velger, får valgene som tas betydning, og de som ledes vil ut fra dette få sitt handlingsrom berørt (op.cit.).

For å kunne drøfte og analysere de funn som empirien viser, er det behov for modeller der funnene kan skisseres i et teoretisk lys. Som teoretisk grunnlag for beskrivelse av organisasjoner og ledelse tar jeg utgangspunkt i PAIE-modellen slik den blir beskrevet av Torodd Strand (2007). Rudi Kirkhaug (2018) vil benyttes for teori om verdibasert ledelse. Informantene i studien ble stilt spørsmål om verdier, både i forhold til egen ledelse og skolens verdigrunnlag. Ved hjelp av Kirkhaugs (2018) teorier vil jeg foreta både en begrepsavklaring, og nærmere beskrivelse av verdier i organisasjonen og lederskap gjennom verdier. Teoriene blir beskrevet i dette kapitlet.

3.2 PAIE-modellen - organisasjonsform som ledelsesbetingelser

Termene «PAIE» har Strand lånt fra Isac Adizes (1980) og de beskriver en kategoribasert modell. Modellen har støtte i generell ledelsesteori, og den skisserer i en firedeling hvordan ulike organisasjoner kan forstås. De ulike formene er typiske, og har en viss sammensetning

⁵ Noen av avsnittene i denne teksten er omarbeidet og hentet fra min eksamensoppgave i kurs ORG-502 Styring, omstilling og leiing, våren 2018, som var et forberedende arbeid til teoridelen i masteroppgaven i organisasjon og leiing.

og indre logikk. Modellen er samtidig pedagogisk oversiktlig, og gir et bilde på verdier og utfordringer som ledere og organisasjoner må forholde seg til. De fire formene er: gruppeorganisasjoner, entreprenørorganisasjoner, byråkratier og ekspertorganisasjoner. I forlengelse av disse organisasjonstypene, er idéen at bestemte strukturer ivaretar bestemte funksjoner, og at strukturene (rollene) kan forstås ved de funksjonene de ivaretar i systemet. Disse rollene har i PAIE-modellen «merkelappene» produsent (P) administrator (A), integrator (I) og entreprenør (E). «Merkelappene» som benyttes av Strand (2007), er hovedsakelig med inspirasjon fra Adizes (1980) og Quinn (1988, Quinn og Cameron 1988, 1999) (Strand 2007, s.249).

Denne oppgaven har blant annet til hensikt å studere sammenhengen mellom organisasjonstyper og utøvelse av lederroller. Som teoretisk grunnlag vil jeg foreta analyse ut fra dimensjonene i teorien om lederroller i PAIE-modellen, slik den er beskrevet av Strand. Strand (2007) hevder at ledelse kan forstås som et fenomen hvilket «ligger til formelle organisasjonsroller med makt og myndighet». Rollebegrepet har blitt brukt i sosiologi og sosialpsykologi og gir uttrykk for hvordan personer i ulike roller og posisjoner definerer hvordan de skal forstå og utføre sine oppgaver (Strand 2007, s.21). Det er ikke opplagt eller selvforklarende hvordan organisasjoner skal forstås eller klassifiseres, men noen typiske former finnes. Grad av formalisering og grad av ekstern orientering vil være to hoveddimensjoner, ifølge Strand (2007). De fleste formelle organisasjoner har innslag av mer enn en av de fire nevnte formene, og de ulike organisasjonene byr på ulike vilkår for ledelse. Organisasjoner kan sees på som systemer av roller med forskrifter, tillatelser og krav til den enkeltes adferd og bidrag (Strand 2007, s.245). De fire organisasjonstypene i modellen (PAIE) kommer fram i *figur 3.1*. *Figur 3.1* henviser til de to grunndimensjonene, der den horisontale aksene uttrykker orientering innad i organisasjonen versus orientering utad mot omverdenen. Den vertikale aksene uttrykker styring der fokus ligger på formelle ordninger versus en orientering der åpenhet og subjektive bedømmelser er sentral (Strand 2007:261).

På bakgrunn av egen forforståelse av folkehøgskolen som organisasjon, og den empiri som er fremkommet i studien, mener jeg at hovedfokus i analysen vil baseres på kategoriene gruppe- og entreprenørorganisasjoner og byråkrati. Ekspertorganisasjonen (Produsentfunksjonen) ser jeg som mindre relevant i denne sammenheng. Alle elementene i PAIE-modellen er likevel beskrevet i dette kapittel.

<p>GRUPPEORGANISASJON</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skape og vedlikeholde relasjoner • Samstemmighet • Identitet og motiver <p>→ «Hvem er vi, hvordan, hvorfor?»</p>	<p>ENTREPRENØRORGANISASJON</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vurdere trusler og muligheter • Velge arbeidsfelt • Resultatskaping • Rettferdiggjøring <p>→ «Hvordan overlever vi, hva oppnår vi?»</p>
<p>BYRÅKRATI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kjenne og håndheve regler • Tilpasse regler og systemer • Unngå feil og forstyrrelser <p>→ «Arbeider vi systematisk riktig?»</p>	<p>EKSPERTORGANISASJON</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etablere mål for prestasjoner og standard for atferd • Sørgje for problemløsning og resultater for klient/kunde <p>→ «Greier vi å levere løsningene?»</p>

Figur 3.1 Normale organisasjons- og ledelsesfunksjoner i fire organisasjoner (Strand 2007, s.261).

Gruppeorganisasjoner kjennetegnes ved:

- Liten grad av formalisering og differensiering
- Flat organisasjonsstruktur
- Sosialt press og normer brukes både som styrings- og bindemiddel
- Ofte en mer usikker oppstart og varighet enn f. eks byråkratier og ekspertorganisasjoner

Gruppeorganiserings sterke sider er at det skaper både fellesskap, støtte og sosial kontroll, ulikheter blir en del av en større helhet, usikkerhet overfor utfordrende oppgaver blir redusert, og medlemmene gis muligheter til nye oppgaver og læringsmuligheter i arbeidsfellesskapet. De svake sidene ved gruppeorganisasjonene er at de er vanskelig å målrette, ansvaret kan være vanskelig å plassere og gruppene kan bli mer interessert i å beskytte seg selv enn å bidra i den store sammenheng. Resultatet kan bli at prestasjonene totalt kan bli dårligere enn det medlemmene er gode for (Strand 2007, s.277).

Entreprenørorganisasjoner kjennetegnes ved:

- Hovedfunksjonen er å forholde seg til muligheter og trusler i omverdenen
- Få formelle prosedyrer
- Resultater kan skapes ved å oppdage og forfølge muligheter
- Utadvendt og forandringsberedt

Entreprenørorganisasjoner kan vanskelig kategoriseres i formen, med unntak av at stabile byråkratiske elementer ikke er framtreddende, og at støttestaber kan ha en viktig funksjon ved å holde organisasjonen sammen. De har mange likhetstrekk med gruppe- og

ekspertorganisasjoner, men med den klare forskjell at ledelsen har en dominerende rolle og leder organisasjonen mot muligheter og oppgaver. Dersom entreprenørorganisasjonen er del av større organisasjoner lever de ofte med konflikter. De skaper usikkerhet med en uforutsigbar virkemåte og har egne mål som følges uten hensyn til andre (Strand 2007, s.286).

Byråkratier kjennetegnes gjerne ved:

- Klare autoritetshierarki, ofte med mange ledd
- Spesialisering av arbeidsoppgaver
- Formaliserte, skriftlige prosedyrer
- Karrierer i systemet som varer livet ut

Byråkratier er forutsigbare, innarbeidede løsninger kan relativt raskt leveres, de er etterrettelige og behandler alle likt. Svake sider kan knyttes til endringsmuligheter og utfordringer knyttet til læringsevne (Strand 2007, s.263).

Ekspertorganisasjoner kan kjennetegnes ved:

- Et lavt hierarki
- Arenaer for fagautonome medlemmer og fagspesialister
- Komplekse problemer behandles med orientering mot eksterne parter
- Stor grad av autonomi for medlemmene

Ekspertorganisasjoner preges av konkurransevilje og produktivitet. Fagkyndige knyttes til arbeidsprosesser og blir vurdert etter faglige prestasjoner. De søker å definere hva som er standard for gode løsninger og god atferd (Strand 2007, s.270).

Organisasjoner danner rammer og muligheter for å utøve ledelse. Organisasjoner er ulike og rammer og muligheter vil derved også være ulike. Det kan antas at de ulike organisasjonstypene i hovedsak fordrer ulike basistrekk for utøvelse av ledelse. Ledelse er å ivareta viktige funksjoner for en organisasjon; heriblant eksistensbehov, og en kontinuerlig strøm av krav fra organisasjonen. Det vil være logisk å knytte de ideelle ledelseskrav opp mot de allmenne kjennetegn som beskriver organisasjonen. Ledere kan ha ulikt handlingsrom innenfor forskjellige organisasjoner, og innenfor hver form kan det være atypiske funksjoner som organisasjonen kan ha behov for å ivareta. Atypiske funksjoner kan beskrives som forhold som organisasjonen trenger å ivareta, men som ikke automatisk ivaretas i forhold til den

måten organisasjonen ellers fungerer på. Et eksempel kan være en gruppeorganisasjon som har behov for å etablere byråkratiske regler. Slike atypiske funksjoner kan bli oppfattet som krevende både for ledelse og organisasjon. På generelt grunnlag kan det sies at det i forhold som har mindre grad av formalisering gis større rom for ledelse. Stor grad av formalisering gir mindre rom for ledelse. Ledelse er gjort overflødig i ekspertorganisasjoner og byråkratier på grunn av de egenskapene organisasjonene har. Løse og fleksible organisasjoner er derimot i stor grad avhengig av individer, især ledere. Dette vil særlig gjelde for gruppe- og entreprenørorganisasjoner. Behovet for ledelse blir styrt av den grad av eksponering mot omverdenen som organisasjonen utsettes for. I *figur 3.1* finner man orienteringer mot åpenhet og subjektive bedømmelser igjen i øverste del, mens den nederste delen framhever organisasjoner der rammer og objektivitet er sentralt. Oversikten kan leses som en kartskisse som kan vise ulike utfordringer som organisasjonen må orientere seg i forhold til. Ledere vil kunne oppleve det som personlige dilemmaer. Det er ikke gitt hva som vil bli ivaretatt, og det er særlig av interesse hvordan eventuelle motsetninger blir håndtert (Strand 2007, s.261). Strand stiller spørsmålet: «Hva gjør ledere for sine organisasjoner?» Videre spør han hvordan lederne selv mener de opplever krav som stilles til stillingen, hva de selv vektlegger og hva de mener er egne sterke og svake sider.

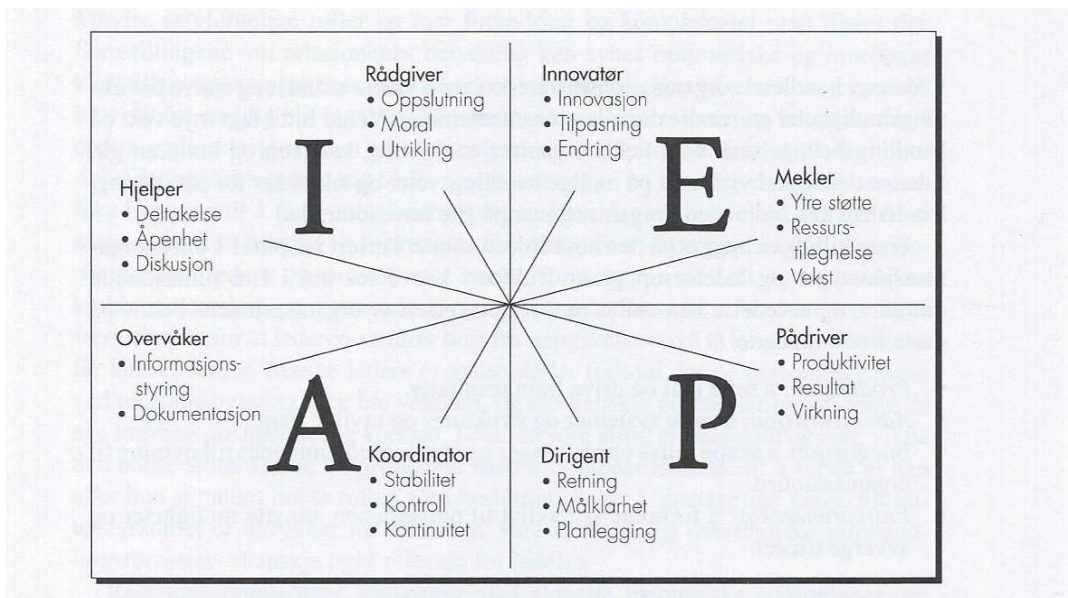
Strands PAIE-modell sier noe om hvordan ulike former for organisasjoner gir ulike rammer og muligheter for ledelse. Denne studien fokuserer på rektorer i folkehøgskolen. Gjennom intervju søker jeg deres subjektive mening om egen rolle og ledelse. I tillegg til at jeg ønsker å undersøke hvordan de opplever sin lederrolle, er intensjonen å kunne avdekke forhold rundt folkehøgskolen som organisasjon. Jeg ser det derved som relevant å kunne benytte denne teorien i dette arbeidet. Sentralt i oppgaven er også rektorenes beskrivelse av folkehøgskolens kjerneelementer. De svarene informantene gir, vil gi retning på hvordan folkehøgskolen som organisasjon blir definert, samt muligheter og utfordringer som kan prege organisasjonene.

3.3 PAIE-modellen – ledelse i ulike organisasjoner

Strands firedeling av organisasjoner byr på ulike vilkår for ledelse (Strand 2007, s. 245). Det kan skisseres fire typiske lederroller, én for hver av de ulike organisasjonstypene.

Lederrollene er enkle å kjenne igjen sett i forhold til de grunnleggende trekkene en organisasjon har. Det er vanlig at lederroller blir oppfattet som sammensatt av de ulike organisasjonenes primære kontroll og samordningsbehov. Det kan være både komplisert og

utfordrende å finne lederroller som er relevante for koblingene mellom ulike organisasjoner. Ved hjelp av de fire typene i modellen, kan oppgaver og arbeidsbetingelser klassifiseres. Strand introduserer også begrepet organisasjonsfunksjoner, som defineres som fenomener en antar at organisasjoner må oppfylle for å overleve. Lederne skulle derved være særlig opptatt av disse fenomenene (Strand 2007, s.30). Ledere fungerer i kompliserte og sammensatte situasjoner. De opplever ofte en tilværelse preget av motstridende krav, paradokser og tvetydighet. På bakgrunn av struktur på den ene siden, og det subjektive, - og noen ganger motsetningsfylte på den andre siden, er de regulert i forhold til den organisasjonsformen de er i. Ut fra dette tar de valg, tolker og skaffer seg handlingsrom mens de forholder seg til motsetninger og tvetydighet (Strand 2007, s. 245).



Figur 3.2 «PAIE-modellen» (Strand 2007, s.434)

Modellen består av funksjonene produsent (P), administrator (A), integrator (I) og entreprenør (E). På lik linje med organisasjonstyper klassifiserer grunddimensjonene grad av formalisering med hensyn til regler og prosedyrer. De ulike typene viser også til hvilken grad lederen er orientert innad i systemet kontra utad mot omverden. Ulike ledelsesfunksjoner og organisasjonstyper kan beskrives ved hjelp av dette klassifiseringskjemaet. Strand hevder at det er større rom for ledelse i organisasjoner med løse formaliserte former. Dette vil særlig gjelde for ledertypene integrator og entreprenør. Dette gjenspeiler seg særlig i øvre del av figur 3.2.

3.3.1 Integrator

I gruppeorganisasjoner finner vi ofte ledere som i sin rolle er opptatt av å vedlikeholde gruppen og eventuelt etablere den som sosial enhet. Slik kan det skapes samstemmighet og oppslutning om mål. Konflikter må søkes løst med grunnlag i gjensidig forståelse (Strand 2007, s.277). Hovedaktør innenfor denne type organisasjon kalles integrator. Ledere av denne typen har gjerne stor påvirkning på hvordan hver enkelt medarbeider opplever arbeidet og organisasjonen. Medarbeiderne bedømmer i stor grad lederen etter dyktighet på psykososiale ferdigheter (Strand 2007, s.482). Integratoren er relasjonsbyggende, og forstår at det er særlig viktig å bygge relasjoner i fredstider, for på den måten bygge opp forståelse og tillit. Ser man på rektorer i lys av denne type ledere, vil de gjerne fremstå som symboler på viktige ting i folkehøgskolen, og være uredd for eksponering og kritikk.

3.3.2 Entreprenør

Entreprenøren har hovedrollen i entreprenørorganisasjonene. Denne type organisasjoner er mer avhengig av lederrollen enn de øvrige typene i modellen. Ledelse er i større grad et personlig prosjekt ettersom lederen kan være eier, grunnlegger eller ha annen funksjon med mulighet til å drive organisasjonen videre. Entreprenøren vil derved i større grad la grensene mellom arbeid og fritid flyte ut. For denne typen leder er det også oftere at person- og forretnings-forbindelser blir mer diffuse. Lederne er gjerne nyskapende og de med spesielle ønsker om driv og fokus og med særlige evner finner man gjerne i rollen (Strand 2007, s.287) Strand beskriver entreprenører som ledere med høyt prestasjonsbehov og som risikovillige (Strand 2007, s.528-532). Dersom rektorer er ledere av denne typen er det å anta at de vil være lojale overfor organisasjonen. De har vilje, energi, og liker å ha oversikt langt fram i tid, men samtidig lar de medarbeiderne prøve og feile. Entreprenøren bruker intuisjon, og lærer gjerne gjennom praksis og erfaring. Rektorer av denne typen kan være utålmodige, ha sterkt kontrollbehov og være manipulative i stilen (Strand 2007, s.530-534).

Organisasjoner med større grad av formalisering vil gi mindre rom for ledelse, noe som er mer tydelig i lederrollene administrator og produsent (Strand 2007, s.260). Dette er synlig særlig i nedre del av *figur 3.2*.

3.3.3 Administrator

Ledere i administratorrollen har stor autoritet, men ettersom reglene setter klare grenser for hvilke valg som kan tas og hva som kan bestemmes, har de forholdsvis lite spillerom. Ledere i

byråkratiske organisasjoner har mindre innflytelse på ansattes arbeidsoppgaver og stillingsplassering. Dette gjelder særlig i offentlig sektor. Det finnes elementer av byråkrati i alle organisasjoner, enten på grunn av bevisst organisering, eller rutiner som har gått seg til over tid (Strand 2007, s.264). Rektorer som scorer høyt som administrativ leder har gjerne høy intensitet og er god på koordinering og kontroll. Nøyaktighet, orden og grundighet er viktig. I negativ retning kan de bli for detaljorienterte og begynne å overvåke medarbeiderne. Denne type leder kan i privat sektor lettere bli oppfattet som en problemløser, som er mer opptatt av systemer og regler enn gjennomsnittet (Strand 2007, s. 476-479).

3.3.4 Produsent

Ekspertorganisasjoner kjennetegnes ved at de fleste ansatte har en status og kunnskapsstatus som ikke primært har oppnådd i den organisasjon de arbeider i. Lederrollen, produsenten, må dermed ta hensyn til at medarbeiderne er profesjonelle og selvgående med hensyn til mål og midler. De har lite behov for mål, oppgaver og instruksjoner. Lederen kan gjerne ha en rolle som en slags tilrettelegger, der blant annet den frihet organisasjonsmedlemmene må ha for å fungere bra administreres. Andre viktige funksjoner kan være å påvirke tempo, utfordre medarbeidere til å tydeliggjøre mål og stimulere kommunikasjon og skape miljø for felles drøftinger (Strand 2007, s.273). Rektorer som er produksjonsorientert vil ha kontroll, være en pådriver og gjerne håndtere tidsfrister og stress på en god måte. De kan være personlig motivert for å oppnå resultat og prestasjoner, de er gode til å delegerer til andre, men kan være villige til å bruke negativ makt (Strand 2007, s.459-461).

Ledere er organisasjonsmedlemmer med større mandat og flere muligheter til å påvirke enn andre organisasjonsmedlemmer (Strand 2007, s.433). I følge Strand kan PAIE-modellen være til hjelp i arbeidet med å kartlegge hva lederne legger mest vekt på i sitt arbeide. Modellen kan også brukes for å sette sammen og komplettere en ledelse (Strand 2007, s.433-435). Det poengteres at: «*Forskjellige ledelsesteknikkene kan også henføres til én eller flere av kvadrantene, ...*» (Fig. 3.2). Denne inndelingen betyr likevel ikke at hverken ledere eller lederoppgaver plasseres kun i en av kategoriene. Det kan også være store variasjoner innenfor hver av de fire kategoriene, og rektorene kan bevege seg over hele feltet (Strand 2007, s.434). Et perspektiv på ledelse innebærer at skoleleder selv skaper sin rolle ut fra hvordan han/hun oppfatter seg selv, sine tanker, sine følelser og sin omverden. Dette skjer i praksis i samspill med medarbeidere og omgivelser i gitte ledelsessituasjoner. I følge Møller (2004) må:

... en skoleleder som leder bli godkjent, få oppslutning og tiltro fra dem man skal lede for å lykkes i utøvelse av ledelse Rollen som skoleleder er en sosial konstruksjon befinner seg i kryssningen mellom indre forhold til ytre vilkår (Møller 2004).

I møter med kolleger, overordnede, medarbeidere og elever må lederen ha kontinuerlig fokus på tillit og legitimitet som leder (Møller 2011, s.19).

Rektorrollen på en folkehøgskole har, i tillegg til det pedagogiske ansvaret, en rekke oppgaver som sammenfaller med en daglig leders oppgaver. Eksempelvis har rektoren overordnet ansvar for økonomi, ansvar for bygg, eiendom, vedlikehold og reparasjoner. Ved å benytte de ulike retningene av Strands teorier kan empirien i studien bli belyst fra ulike vinkler, både som organisasjonsteori, definisjon av grupper samt muligheter og utfordringer rektor som leder har.

3.4 Verdibasert ledelse

I studien er informantene blitt stilt spørsmål angående verdier. Særlig spørsmål som kan knyttes til oppgavens forskningsspørsmål 3 har denne tematikk. For å finne mening i empirien og belyse de funn som er gjort, vil teori om verdibasert ledelse bli benyttet. I det følgende vil Kirkhaugs (2018) teori om verdibasert ledelse bli presentert.

3.4.1 Verdier – begreper og avklaringer

Kirkhaug tar opp betingelser for utøvelse av moderne lederskap i begrepet verdibasert ledelse. Verdier nyttes av personer, grupper, organisasjoner og samfunn som en rettesnor for holdninger og handlinger. Verdier som frihet, respekt, lojalitet, pålitelighet og ansvarlighet er alle viktige verdier i en organisasjon. Vektlegging av disse sier mye om mulighetene for utfoldelse og livskvalitet (Kirkhaug 2018, s.15). Verdibasert ledelse blir presentert som et mulig tredje alternativ til regelstyring og målstyring, men at verdibasert ledelse både erstatter, låner fra og kompletterer disse. Verdibasert ledelse erstatter altså ikke regler og mål, men den kan ha en sammenheng med verdienes generelle styrke og begrensninger (Kirkhaug 2018, s.18). Verdibasert ledelse har forsøkt å plassere seg som en ledelsestilnærming, som søker å imøtekomme to grunnleggende krav i profesjonelle organisasjoner, - krav om frihet og krav om kontroll.

Kirkhaug (2018) omtaler begrepene kjerneverdier og periferverdier. Han viser til at kjerneverdier og periferverdier kan være nyttig for å forstå verdibegrepet og verdiutvikling. Disse to kategoriene kan benyttes til å forklare individers verdisystem, men også større grupper og samfunn. På individnivå kan man si at: «... *kjerneverdier er uttrykk for de mest grunnleggende overbevisningene om hva som er rett og galt, viktig og uviktig, moralsk og umoralsk, og som har direkte innflytelse på personens oppførsel både privat og profesjonelt*» (Kirkhaug 2018, s.28). Verdier er alltid knyttet til person, men vi snakker likevel om grupper, organisasjoners og samfunnets verdier. Verdiene vil da være de som er mest utbredt og som fungerer som kontroll i organisasjonen. Disse verdiene sammenfaller ikke nødvendigvis med det som ledelsen har bestemt. Kirkhaug (2018) kaller disse verdiene for kjerneverdier i en organisasjon, - som betyr at mange medlemmer er enige i et sett med verdier. Den kognitive dimensjonen viser til verdier som en mental konstruksjon. Bevisst og ubevisst styrer verdiene holdninger og handlinger. Det som er helt klart er at både vårt private og profesjonelle liv lar seg vanskelig håndtere uten verdier (Kirkhaug 2018, s.27-31). Holdninger og verdier omtales gjerne med samme betydning. En årsak til dette kan være at en persons holdninger gjerne oppfattes som uttrykk for personens verdioppfatninger. Begrepene er likevel litt ulike. Holdninger betegnes ofte som om man liker noe eller ikke, - altså en oppfatning av bestemte handlinger eller situasjoner. Verdier er mer stabile enn holdninger da de som oftest er skapt over tid, gjennom læring og bevisst påvirkning. De relateres ofte til tro og overbevisninger (Kirkhaug 2018, s.40).

3.4.2 Verdier i samfunnet

Verdier har viktige funksjoner i samfunnet. De definerer hvem vi er og hva vi står for (identitet), de lovliggjør handlinger og holdninger (legitimitet), de definerer hva man har krav på overfor hverandre (rettighet) og de opprettholder hvilket nivå som skal gjelde (standard). Kirkhaug (2018) presiserer at organisasjoner bør være varsom med å benytte samfunnets verdier som lederverktøy. Spesifikke behov og mål for organisasjonen kan gå tapt ved en slik overføring (Kirkhaug 2018, s.56).

I opplæringsloven (1998, §1-1) finner man blant verdier som demokrati og likestilling. Videre heter det at opplæringen skal bidra til økt kjennskap og forståelse av den nasjonale kulturarven. «*Det blir også understreket at elevene skal lære å tenke kritisk og handle etisk og miljøbevisst. De skal ha medansvar og rett til medvirkning*» (op.cit.). Folkehøgskolen er ikke

underlagt opplæringsloven, men verdiene som preger skoleslagene er universelle. Det betyr at verdiene vil ha like stor betydning i folkehøgskolen som i «vanlig» skole. Klarer skolene å realisere disse verdiene, vil man få både ledere og medarbeidere i organisasjonen som er verdibevisste. Ved tilegning av en akademisk grad, fagbrev eller beskyttet tittel kan ansatte fått innarbeidet verdier, som kan være både til gode og skade for organisasjonen. Denne type verdier kan også bli kjerneverdier i organisasjonen (Kirkhaug 2018, s.52-56).

3.4.3 Verdier i organisasjoner

Verdier i organisasjoner kan på flere sett ha samme funksjon som verdier i samfunnet. Verdier er sentrale, og ledere kan vanskelig komme utenom å ivareta disse. Det er derfor viktig å få avdekket hvilke verdier som råder i organisasjon, hvor styrende de er, men også hvilke muligheter disse verdiene kan skape i ulike forhold (Kirkhaug 2018, s. 75-76). I samtaler med rektorene søkes det etter informasjon om skolens verdier. Slik det her er definert, vil det bety skolens kjerneverdier, men også de verdier som er sentrale for ansatte og rektor.

3.4.4 Verdibasert ledelse

Kirkhaug (2018) skriver at man «... kan forstå verdibasert ledelse som et teoretisk eller normativt konsept som ikke nødvendigvis praktiseres, men kanskje eksisterer som et ideal i hodet på lederne» (Kirkhaug 2018, s.88). Verdibasert ledelse betyr også å endre, utvikle og vedlikeholde verdier. Dette er noe mange ledere finner utfordrende. Rektor utfordres på mange områder som leder. Folkehøgskolen som organisasjon er kompleks og uforutsigbar. Rektorene skal sørge for kvalitet og effektivitet, men samtidig ha fokus på utvikling og endring. For å holde produktiviteten må de utnytte all spisskompetanse i organisasjonen, men samtidig skal de sørge for autonomi i arbeidshverdagen for de ansatte. De er ansvarlige for alt som skjer, og må ha kontroll – uten at de er spesialister på alle fagområder. For å dekke disse behovene kan verdier være et verktøy, som kan nyttes gjennom egenskaper til å påvirke handlinger og holdninger på detaljnivå (Kirkhaug 2018, s.127).

Kirkhaug hevder at for at verdibasert ledelse skal lykkes i organisasjoner, er det viktig både å kunne avgrense konseptet i forhold til andre ledelsestilnærminger, og å kunne se sammenhenger mellom dem. Begrunnelsen er at ledere sjelden vil være verdibaserte ledere på heltid, men må, i samsvar med en situasjonsbetinget tilnærming til lederskap, skifte mellom ulike tilnærminger alt etter hva situasjonen krever. Noen naturlige elementer i verdibasert

ledelse vil for eksempel være at verdiene brukes av ledelsen for å påvirke ansattes holdninger i sosiale spørsmål og predisponere ansatte til å favorisere visse ideologier. Verdibasert ledelse kan fremstå som et konsept med flere tilsynelatende motstridende funksjoner. Konseptet skal lage mal for atferd som er varige og forutsigbare, men også bidra til nytenkning og endring. Den har til hensikt å utøve sosial og psykologisk kontroll over ansatte, og samtidig gi ansatte autonomi og frihet i utførelse av sitt arbeid (Kirkhaug 2018, s.60).

Utfordringer i forhold til å benytte verdibasert ledelse kan være at det legges større fokus på et emosjonelt nivå. Det er mer krevende å påvirke og overbevise enn å sette opp mål (Kirkhaug 2018, s.127).

Det vil innenfor omrisset av verdibasert ledelse bli interessant å se nærmere på hvilke verdier rektorene vektlegger i sin ledelse. Rektorer leder lærere og andre ansatte. Å være lærer innebærer relativt stor frihet og autonomi. Læreren, som den som underviser, er betrodd tillit. Man får ansvar for en klasses undervisning, noe som representerer tillit. Tillit innebærer også frihet og ansvar (Langfeldt 2008, s.141). Folkehøgskolen inkluderer også andre ansatte, som ofte går under betegnelsen «praktisk personale». Det er tilhørende kontor, kjøkken, vaktmester, internat og renhold. Lærerne på den ene siden og «praktisk personale» på den andre siden har vanligvis ulike arbeidstidsavtaler og arbeidsrytme gjennom skoleåret. Sentralt i denne forbindelse er i hvilken grad verdier kan gi lederen autoritet og makt. En antakelse er at dersom verdier ikke fungerer som kilde til autoritet og makt, vil de bli avvist som ledelsesverktøy og erstattes av andre tilnærminger, kanskje spesielt regler og mål. Når verdier som grunnlag for autoritet og makt diskuteres, er bakgrunnen at tanken om at verdier kan favne om andre dimensjoner og rom som ikke er tilgjengelig i tradisjonelle ledelsestilnærminger. Slike funksjoner har økt i viktighet gjennom utviklingen av organisasjoner som profesjonelle, komplekse og paradoksale. Ledere kan bli konfrontert med overraskende og uforståelige interaksjoner og motsetninger. Lederskapet vil under slike forhold kunne miste innflytelse, da det etableres subkulturer eller maktsentre som regulerer ansattes oppfatninger av hva som er viktig og uviktig, rett og galt. Under slike forhold vil leder ha behov for ledelsesverktøy som kan hjelpe til å forene organisasjonen (Kirkhaug 2018, s.115).

3.4.5 «Verdibasert endringsledelse for folkehøgskolene»

Studiet «Verdibasert endringsledelse for folkehøgskolene» ble utarbeidet i 2017 som en lederutdannelse for ansatte i folkehøgskolen. Studiet er et samarbeid mellom Folkehøgskoleforbundet (FF) og Noregs Kristelige Folkehøgskolelag (NKF), sammen med Høgskolen i Sørøst-Norge (HSN) og NLA Høgskolen (NLA). Beskrivelsen av studiet sier følgende:

Gjennom innhold, arbeidsformer og vurdering legger dette studiet vekt på å fremme folkehøgskolenes målsetting om «å fremme allmenndanning og folkeopplysning», styrke studentenes personlige og yrkesetiske kompetanse, og å stimulere dem til å bidra til utviklingen av en skole som søker å ta vare på elevene, lærernes og samfunnets interesser, rettigheter og behov.

Folkehøgskolenes fagtilbud utvikles i møtet mellom eget verdigrunnlag, formål og ungdommenes interesser. Dette nødvendiggjør jevnlig selvvurdering for riktige prioriteringer, kontinuerlig læring, utvikling av personalet og god skoledrift. Studentene vil lære ulike strategier for selvvurdering til bruk i sin aktive ledelse. Verdibasert endringsledelse og ny kunnskap basert på forskning står sentralt i dette studiet som er på masternivå. Formålet med studiet omfatter dessuten den personlige tilegnelsen av kunnskapen og de moralske holdningene som bør prege pedagoger gjennom livet som helhet (www.usn.no/studier).

FF, NKF, HSN og NLA har dette skoleåret startet opp kull 2 på studiet.

4 Metode

Denne studien omhandler rektorer i frilynt folkehøgskole i Norge. Jeg vil i dette kapitlet gjøre rede for de valg som er tatt i gjennomføring av studien. Valg av metode og design blir beskrevet. Jeg redegjør for hvordan valg av informanter ble gjort og hvordan intervjuguide ble utarbeidet. Videre beskrives hvordan intervju ble gjennomført, og den videre prosess med transkripsjon og analyse av data. I studier kan etiske problemstillinger dukke opp. Jeg tar opp spørsmål rundt dette, og beskriver studiens validitet og reliabilitet til slutt.

4.1 Valg av metode

Metode kan defineres i vidt omfang. Den opprinnelige greske betydningen av ordet er *veien til målet* (Kvale & Brinkmann 2018, s.83). Det er derimot vanskelig å vise veien dersom ikke noe mål er angitt. Man må derfor først finne svar på hva som skal undersøkes, og hvorfor undersøkelsen skal foretas. Innhold og formål leder an til metoden (Kvale & Brinkmann 2018, s.217). Jeg vil her beskrive hvordan veien til målet ble til i denne studien.

Formålet med studien legger føringer hvorvidt studien skal gjennomføres med induktivt- eller deduktivt opplegg. Tar man utgangspunkt i testing av teori, benyttes gjerne deduktiv tilnærming. Denne preges av at data tar utgangspunkt i teoretiske perspektiver. «*Den induktive fremgangsmåten er basert på en antagelse om at teoretiske perspektiver kan utvikles på grunnlag av akkumulasjon av empiriske studier*» (Thagaard 2013, s.197). Det finnes svært lite forskning på feltet jeg undersøker, kunnskapsstatus er beskrevet i kapittel 2.

Eksplorerende studier kan betegnes som studier der det finnes lite kunnskap fra før. I slike studier tas utgangspunkt i en problemstilling, og i løpet av prosjektet utvikles og presiseres denne. Studien kan derved betegnes som eksplorerende. Forskningsprosjekter inndeles gjerne etter hvor den teoretiske forankringen ligger; - skal ny teori utvikles, - er det en videreutvikling av etablert teori, - eller mellom teori og empiri (abduksjon) (Thagaard 2013, s.198). Sett i lys av teoretiske begreper, anses denne studien å være en eksplorerende induktiv studie.

I samfunnsvitenskap deles forskning inn i to hovedformer; kvalitativ og kvantitativ metode: «*Skillet mellom disse to metodene er at man ved kvalitative metoder søker å gå i dybden og vektlegge betydning, mens ved kvantitative metoder vektlegges utbredelse og antall*» (Thagaard 2013, s.17). Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra

intervjupersonenes side. Målet er å få frem betydningen av folks erfaringer, samt å få beskrevet deres opplevelse av verden (Kvale & Brinkmann 2018, s.20). Kvalitative metoder kjennetegnes av et fleksibelt forskningsopplegg, noe som innebærer at forskeren kan arbeide parallelt med de ulike delene av prosessen. Utgangspunktet for forskningsprosessen er en definisjon av problemstillingen og utforming av en forskningsdesign. Men i løpet av prosjektet kan problemstillingen utdypes og forskningsdesignen revideres. Dette gjør at det kan bli et gjensidig påvirkningsforhold mellom utforming av problemstilling, innsamling av data, analyse og tolkning (Thagaard 2013, s.31). Studiet og design kan på den måten få et mer dynamisk uttrykk.

Denne studien er en studie av rektorer i frilynt folkehøgskole, hva de forstår som folkehøgskolens kjerneelementer og hvordan de jobber i forhold til disse begrepene som ledere i egen organisasjon. Det interessante i studien er å belyse hver enkelt informants egen opplevelse, og å forstå begrepene ut fra hver persons opplevelse og handlingsvalg, - ikke å finne hvor mange informanter som opplever det samme, eller å finne et representativt utvalg for å kunne generalisere. På bakgrunn av dette, ser jeg det som mest hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode. Selve ordet kvalitativ henviser til kvalitetene, det vil si egenskapene eller karaktertrekkene ved fenomenene ((Repstad 1993) Aadland 2015, s.206). Når denne metoden benyttes som intervjuform, gis det en åpnere tilnærming til tema, det er rom for å dykke dypere i tema, samt muligheter for å oppklare misforståelser i spørsmål og svar underveis.

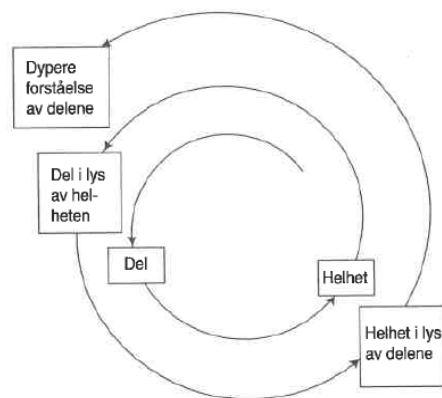
Kvale og Brinkmann (2018) beskriver forskningsintervjuet som håndverk som læres ved å praktisere intervjuer, fortrinnsvis i et fellesskap av erfarne intervjuere. De sier det krever omfattende trening å oppøve de ferdigheter, kunnskap og personlig skjønn som er nødvendig for å utføre et kvalitativt intervju av høy kvalitet (2018, s.88). Mishler (1990) hevder god forskning er et håndverk, og som ethvert annet håndverk, lærer man seg det gjennom å gå i lære hos forskere, gjennom konkret erfaring og gjennom praktisering ((Mishler 1990, s.442) Kvale & Brinkmann 2018, s.87). Som uerfaren forsker har man ikke oppøvd den praksis og trening som skal til for å bli en dyktig «håndverker». Men fire års masterstudie og arbeidet med denne masteroppgaven har gitt meg introduksjon til en kunnskap som jeg vil benytte.

4.2 Vitenskapsteoretisk ståsted

I denne studien ønsker jeg å forstå mer av en folkehøgskolerektors opplevelse av eget arbeid. For meg betyr det at en hermeneutisk ståsted velges i forskningen. Hermeneutikk er

fortolkningsvitenskap, og den hermeneutisk inspirerte forsker prøver å leve seg inn i andre menneskers subjektive opplevelser, for å gjengi en sak sett «innenfra». Hermeneutisk tilnærming legger vekt på at det ikke finnes en egentlig sannhet, men at fenomener kan tolkes på flere nivåer. *Når oppgaven er å forstå, tolke, finne ut av mening og innhold, er det naturlig å benytte den hermeneutiske sirkelen som metode (Aadland, 2015, s.188).* I den hermeneutiske sirkel beskrives hver enkelt del som en del av helheten, og hver del i lys av helheten (*figur 4.1*). Samtidig beskrives helheten i lys av delene (Aadland, 2015, s.191). Tilsvarende representerer hermeneutikken en viktig inspirasjonskilde for samfunnsvitenskapelige tilnærminger hvor fortolkning har en sentral plass (Thagaard 2013, s.41). På bakgrunn av dette, vil den tolkning jeg gjør av mitt empiriske materiale foregå som en vekslning mellom tolking av informantenes utsagn sett i lys av min forforståelse, kontekst og relevant teori.

Min forforståelse er i hovedtrekk erfaringer knyttet til arbeid som rektor i folkehøgskolen og som annen ansatt i skoleslaget gjennom mange år. Konteksten vil innbefatte informasjon som kan belyse mitt empiriske materiale i tillegg til annen forskning.



Figur 4.1 Den hermeneutiske sirkelspiral (Aadland 2015, s.191)

4.3 Design

Forskningsdesign kan defineres som en plan for å gjennomføre et forskningsprosjekt. Problemstillingen gir retningslinjer for hvordan prosjektet kan utformes, det som kalles prosjektets design. Når prosjektet skal planlegges, betyr det at man må velge metode, utvalg og analyseopplegg. Alt må være relevant i forhold til problemstillingen. Vanligvis er det begrensninger innenfor den tidsramme og de økonomiske rammer som er til rådighet, som det

også må tas hensyn til (Thagaard 2013, s.49). Forskningsdesign er altså en prosess som må gjennomføres, og som delvis blir til underveis.

Som en del av planen for undersøkelsen måtte jeg ta stilling til hvilken metodisk tilnærming jeg skulle velge. Hvilken metode ville være relevant i forhold til problemstillingen? Ettersom lite forskning er gjort på feltet, så jeg det som nødvendig å gå ut i felten for å innhente nye data. Når det skal utvikles data fra feltarbeid, er intervju en relevant tilnærming. Ulike tilnærminger finnes, men Thagaard (2013) hevder at: «*Intervju er særlig velegnet metode til å gi informasjon om hvordan personer som intervjues, opplever og forstår seg selv og sine omgivelser*» (s. 58). Jeg bestemte meg derved for å dra ut i felten og intervju informantene. Som et tillegg til informantenes intervju, hadde jeg plan om at de skulle bli forespurt om å skrive dagbok. Notater for en uke, med egne refleksjoner og innspill ville i tillegg til intervjuene kunne gi meg dybdekunnskap om informantene. På denne måten kunne jeg også sammenligne funn i intervjuene med informantenes egne tanker og refleksjoner i deres egen hverdag. Intervjuene ble gjennomført i mai, i det som er avslutningstid for folkehøgskolen. Elevene hadde- eller var på vei til å avslutte sitt skoleår. Skolene var da i ferd med å tømmes for elever, i påvente av nye som ville ankomme først i august. Mange av skolene skulle da gå inn i en tid med sommerdrift, der skolene blir benyttet til ulike kurs, aktiviteter og arrangementer. Jeg har selv jobbet flere år som leder i folkehøgskolen og har opplevd forskjellen i ledelse av skolen med og uten elever. Dette er to helt ulike forhold. Jeg ønsket å få rektorenes situasjon belyst slik forholdene er når det er elevene på skolen. På grunn av tidsaspektet kunne ikke gjennomføring av dagbokskrivning skje i de forhold som var ønskelig. Jeg holdt likevel fast på kjerneelementene i planen, altså de kvalitative intervjuene, men forkastet planen med bruk av dagbokskrivning.

4.4 Valg av informanter

«*Kvalitative studier baserer seg på strategiske utvalg, det vil si at vi velger deltakere som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiv*» (Thagaard 2013, s.60). Ved utvelgelse av informanter har jeg gjort et såkalt strategisk utvalg. Det vil si at utvelgelsen ikke har skjedd tilfeldig, men ut fra systematiske vurderinger. Jeg har i utvelgelsen lagt til grunn de kriterier som er beskrevet i utvalget. Deltakerne i prosjektet er rektorer på frilynte, mellomstore folkehøgskoler. De har full stilling og er fra ulike regioner i Norge. Rektorene er valgt ut etter

gitte kriterier fordi jeg ønsker deres historier. Det er ikke tatt hensyn til hva de ville representere i en eventuell total og mer omfattende undersøkelse.

4.5 Utvalg

Thagaard (2013) hevder at, det avgjørende utvalgsprinsipp i kvalitative studier er at utvalget er egnet til å utforske problemstillingen. Hvem forskeren skal få informasjon fra, innebærer å bestemme det utvalget undersøkelsen baserer seg på (2013, s.65). Denne studien dreier seg om rektorer i folkehøgskolen. Jeg ønsket å intervju rektorer for å få deres opplevelser og erfaringer sett i forhold til min problemstilling. Kjennskap til folkehøgskole via jobb i skoleslaget gjorde at min tilgang til informanter ble enklere. Rektor er øverste leder på den enkelte skole, og den som har beslutningsansvar. Det ble dermed sett som riktig å rette henvendelse om deltakelse i studiet direkte til rektor.

En rettesnor for størrelsen av kvalitative utvalg er at antall deltakere ikke bør være større enn at det er mulig å gjennomføre omfattende analyser. Denne type analyser er både tidkrevende og ressurskrevende, slik at både tid og ressurser vil sette begrensninger for størrelsen av utvalget (Thagaard 2013, s.65). For å finne de mest dekkende kategoriene i utvalget var det flere hensyn som måtte tas, herunder både tilgjengelighet, tid og antall. Jeg brukte en del tid på dette, men landet til slutt på nedennevnte kategorier.

Kategorier som ble tatt med i utvalget var:

- Frilynte skoler (versus kristne skoler)
- Antall elever på skolen (i betydning skolestørrelse)

4.5.1 Frilynte versus kristne skoler

Folkehøgskolene i Norge har vært delt i en frilynt og en kristelig grein siden 1893. Mikkelsen (2014) forklarer at motsetningen mellom kristelig og frilynt folkehøgskole har dypst sett handlet om hvilken rolle kristen tro skal ha i skolehverdagen. Frilynt folkehøgskole har hatt som grunnidé at troen ikke kan og skal være en skolesak, mens det var nettopp det som var hovedsaken for den kristelige fløyen (2014, s.440). Av dagens 80 folkehøgskoler er det 47 skoler som er frilynte og 33 skoler som har et kristent verdigrunnlag. Det finnes i tillegg 2 seniorskoler, som kun har korte kurs. Alle folkehøgskolene ellers har hel-årskurs (langkurs) som går over 33 uker. Sett i lys av mitt kunnskapsgrunnlag og erfaring fra frilynt folkehøgskole, ble derved frilynte skoler en kategori i utvalget.

4.5.2 Antall elever på skolen

Et annet valg var ønske om at størrelsen på skolene skulle være så lik som mulig. Man kan gruppere folkehøgskoler i små, mellomstore og store skoler. Den første gruppen er skoler som kan ha fra 50-60 elevplasser og oppover. Gruppen «store skoler» kan ha opptil 180-190 elevplasser. Jeg ønsket å velge skoler fra grupperingen «mellomstore skoler». Bakgrunnen for mitt valg er blant annet at personal- og ledelsessammensetning kan være ulik på små, mellomstore og store skoler. Skoler som har mye større elevgruppe enn mellomstore skoler, kan man også anta har flere ansatte. Det kan bety annen organisering av skolen, med flere grupper og flere ledd. Det kan også vises igjen i organisering i ledergruppen. Tilsvarende, men med motsatt fortegn, kan vises ved små skoler. Variasjonen kunne bli redusert ved at skolene var noenlunde like i antall elever. Et annet poeng er økonomiske forhold. Skolene får statstilskudd etter antall elever (med makstall på internatkapasitet). Ved å velge skoler som mottar tilskudd for omtrent samme antall elever, var tanken at de økonomiske tilskuddene sett i forhold til statstilskudd ville være noen mer sammenlignbare. Elevantall på skolene ble derfor en annen kategori i utvalget. Ved hjelp av Folkehøgskolekatalogen 2019-2020 (FIN-katalogen) plukket jeg ut mellomstore skoler som hadde elevplasser i størrelsesorden 90-105.

4.5.3 Tanker om andre parametere

Som et utgangspunkt tenkte jeg det var et poeng at rektorene skulle representere skoler som i størst mulig grad var geografisk spredt. Jeg kunne derimot ikke se at det var noe spesielt som særtegnat skolene i valgt kategori. Kan hende ville kulturen være ulik, men det hadde jeg ikke grunnlag for å si noe om på daværende tidspunkt. Jeg valgte derfor å gå bort fra dette kriteriet. Ønsket om geografisk spredning ville jeg likevel ikke slippe helt, da jeg mente det var et poeng at skolene var valgt fra ulike fylker. Skoler i samme regioner samarbeider tidvis i prosjekt, noe som kunne føre til en større likhet i svarene i studien. Ønsket måtte sees i sammenheng med det tidsperspektiv jeg hadde til rådighet, da tid viste seg å bli en noe begrensende faktor. Etersom jeg jobber i en 100 % stilling, måtte jeg søke fri fra jobb for å reise rundt til de ulike skolene.

Informantene i studien kommer fra «mellomstore skoler», fra 4 ulike fylker. 2 informanter fra fylke F1, 2 fra fylke F2, 1 fra fylke F3 og 1 fra fylke F4. Fylkene er benevnt i koder for å ivareta anonymitet. Det ble rettet henvendelser til totalt 11 rektorer. 3 av disse måtte av ulike grunner takke nei til deltakelse, 1 var ikke aktuell av annen årsak, og 1 besvarte ikke henvendelsen.

Kjønnsfordeling var i tillegg en parameter som ble vurdert. Da studien ikke handler om ledelse eller oppfattelse av begrepene relatert til rektors kjønn hadde derimot ikke denne relevans. Det er en stor skjevhet i kjønnsbalanse som rektor i folkehøgskolen. Mindre enn 20 % av rektorene i frilynt folkehøgskole er kvinner.

Utvalget bestod tilslutt av 6 rektorer, hvorav 1 kvinne og 5 menn. Rektorene som ble invitert til å delta i prosjektet, gav kun positive tilbakemeldinger på prosjektet. Alle gav uttrykk for at dette var noe de gjerne ønsket være med på, selv om det ikke nødvendig passet for alle å bli med. Jeg fikk en følelse av at studien gav rektorene en etterlengtet oppmerksomhet, og at de var glade for å bli sett og hørt. Jeg er takknemlig for å ha blitt møtt med så stor velvilje, og for at prosjektet ble tatt så godt imot.

4.6 Intervjuguide og gjennomføring av intervju

4.6.1 Intervjuguide

Thagaard (2013) skriver at et forskningsintervju kan utformes på ulike måter. En modell er løs og preget av lite struktur der kun hovedtemaene er definert på forhånd. Den fremstår nærmest som en samtale mellom forsker og intervjuperson. I andre enden av skalaen finner vi en modell som har et svært regulert opplegg. Både spørsmål og rekkefølge er for det meste definert på forhånd. Denne tilnærmingen kan være gunstig dersom sammenligning mellom personer er sentralt. Den fremgangsmåten som er den mest brukte i kvalitative intervjuer, karakteriseres ved en delvis strukturert tilnærming. Denne fremgangsmåten innebærer at de temaene forskeren skal spørre om, er i hovedsak definert på forhånd, mens rekkefølgen av temaene kan endres underveis. Ved en slik gjennomføring, er det rom for at intervjupersonen både kan få komme med egne fortellinger, samtidig som forskeren sørger for at temaene som er vesentlig i forhold til problemstillingen blir tatt opp i intervjuet (2013, s.97-98). Denne studien er basert på en slik type utforming av intervju.

På bakgrunn av problemstilling, forskningsspørsmål og de foreløpig valgte teorier, ble det utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 4). Denne ble brukt som førende under intervjuet for å sikre at alle informantene fikk uttale seg om samme tema. Guiden ble likevel ikke fulgt helt punkt for punkt, da det i hvert intervju også var rom for å ta med annet som informanten sa underveis. Ifølge Aadland (2015) er hensikten med kvalitative metoder å avdekke

informantenes egne oppfatninger, meninger, motiver og tenkemåte. I slike undersøkelser bør forskeren være åpen, fleksibel og maksimalt nysgjerrig etter å registrere informantenes egne meninger, motiver og synspunkt (2015, s.207-208).

EUs personvernforordning (GDPR) ble innført i Norge 20. juli 2018. Det betyr blant annet at dersom man skal behandle personopplysninger, må forskningsprosjektet være meldt inn og godkjent hos Norsk senter for forskningsdata (NSD) før innhenting av data kan begynne (nsd.no). Informasjonsskriv som skulle sendes til intervjupersonene og intervjuguide ble oversendt til NSD. Behandling av søknad hos NSD gikk raskt, og godkjenning til at prosjektet kunne iverksettes ble mottatt kort tid etter (vedlegg 2).

Etter anbefalinger (fra studieansvarlig), ble ikke intervjuguiden sendt ut til informantene i forkant av intervjuet. Tanken bak dette var at intervjuet i størst mulig grad skulle bære preg av å være en samtale i en kun delvis fastlagt løype. Dersom spørsmålene var kjent på forhånd, kunne samtalen i større grad komme til å dreie seg kun om disse. Informantene fikk derimot tydelig informasjon om undersøkelsen, hva denne dreide seg om, formål med studien, og hvordan undersøkelsen ville bli brukt. Det ble videre gitt informasjon om hvordan konfidensialitet ville sikres ved anonymisering i studien. Jeg informerte om at det var ønskelig å ta lydopptak av intervju. Informantene fikk i den forbindelse informasjon om hvordan opptak av samtalen ville bli videre behandlet. Informantene ble også informert om at de når som helst kunne trekke seg fra studien, og at all informasjon de hadde gitt da ville bli slettet. I intervjuene gjentok jeg den nevnte informasjon muntlig før intervjuet startet. En av informantene gav uttrykk for at det hadde vært ønskelig å motta spørsmålene på forhånd for på den måten å kunne forberede seg bedre. Totalt sett, opplevde jeg at alle rektorene var godt forberedt til samtalen. Flere hadde funnet fram ulike dokumenter de jobbet med, skolens verdigrunnlag og annet som kunne være relevant i intervjuet.

Intervjuguiden er delt inn slik at de første spørsmålene omhandler innhenting av basisinformasjon fra rektor, om skole, elevtall og ansatte. Videre er det spørsmål rundt tema som: Kjerneelementer, ledelse, samarbeid, fordeling av arbeidsoppgaver, verdier, verdibasert ledelse (vedlegg 4). Utover dette, fikk informantene anledning til å komme med synspunkt de mente ikke hadde vært belyst i løpet av intervjuet. Til slutt ble de oppfordret til å kommentere hvordan de hadde opplevd det å delta i undersøkelsen, og det å ha samtale om egen rolle på denne måten. Jeg hadde ikke definert oppfølgingsspørsmål på forhånd, men jeg ønsket i stedet

å følge samtalen og å komme med spørsmål underveis, som jeg eventuelt ønsket utdypet eller nærmere belyst. Flere av informantene var innom ulike tema uten at jeg hadde satt dem på sporet. Jeg opplevde at denne type intervju fører til at det blir litt fram og tilbake i forhold til intervjuguiden. Men samlet sett, var vi innom alle spørsmålene i intervjuguiden.

4.6.2 Gjennomføring av intervju

Som uerfaren forsker har man ikke trening i å gjennomføre denne type intervju. Jeg valgte derfor å gjennomføre et prøveintervju i forkant av den reelle undersøkelsen. Folkehøgskolen som ble valgt ut til dette prøveintervjuet var ikke helt innenfor målgruppen for studien, og de svar som informanten gav har jeg derfor valgt å ikke ta med i denne studien. Gjennomføring av prøveintervjuet gav meg likevel nyttig erfaring. Jeg fikk oppleve hvordan det var å ha rollen som intervjuer, og fikk testet ut de spørsmålene jeg hadde satt opp i intervjuguiden. I tillegg fikk jeg prøvd ut opptaksutstyret, og ble kjent med hvordan dette virket.

Gjennomføring av prøveintervjuet ble også en trening i å øve opp selvtilliten ved å stå i slike situasjoner. Intervjuet var nyttig i forhold til at jeg kunne undersøke nærmere hvor lang tid jeg måtte beregne på hvert enkelt intervju. På bakgrunn av disse erfaringene, gjorde jeg noen mindre endringer før jeg skulle i gang med å intervju de utvalgte informantene.

Informantene i studien ble kontaktet via e-post og/eller telefon. Når de hadde takket ja til å delta i studien, fikk de tilsendt e-post med informasjon om studien (som nevnt over) samt akseptskjema for deltagelsen (vedlegg 3). Noen returnerte det signerte skjema pr. e-post i forkant av intervjuet, mens de øvrige mottok jeg da jeg ankom den enkelte folkehøgskole. Vi avtalte pr. telefon og SMS eksakt tidspunkt for når intervjuet skulle finne sted. Alle intervjuene ble gjennomført i rektors vante arbeidsomgivelser på egen skole. På et par av skolene inviterte rektor til omvisning på skolen i forkant av intervjuet. Dette gav meg også noen signaler om rektors holdninger, oppfatninger og væremåte. Intervjuene ble gjennomført i rolige forhold, og informantene hadde mulighet til å tenke seg om når det var behov for det. Det var satt av 1-2 timer pr. intervju. Alle møtene ble innledet med litt prat om «løst og fast», og tidsbruk for selve intervjuene varierte mellom ca. 40 minutter og omtrent 1 time og 15 minutter. Informantene var på forhånd informert om at det ville bli benyttet lydopptaker under intervjuene. Jeg hadde et ønske om å benytte slikt utstyr slik at det var mulig å kunne følge samtalen best mulig. Jeg kunne derved enklere delta i samtalen, da ikke alle svar måtte noteres underveis. Det gjorde også til at jeg ikke behøvde la meg avlede ved å være for fokusert på neste spørsmål, men i større grad være til stede i samtalen.

Dette er helt i tråd med Thagaard (2013), som hevder at notater underveis bidrar til å redusere den personlige kontakt som intervjuet gir muligheter til. Ved å notere underveis får forskeren mindre anledning til å delta i en sosial interaksjon med intervjupersonen (2013, s.112). Dette er å anse som en ulempe. Jeg ser i ettertid at noen av uttalelsene i enkelte intervju kunne jeg med fordel gått nærmere inn på, og bedt om mer konkrete eksempler og utdypninger fra informantene. Dette får jeg tilskrive min manglende erfaring i forskerrollen. Intervjuene ble tatt opp som lydfil på min private mobiltelefon. Som back-up benyttet jeg også en lydopptaker, i tilfelle opptak på mobiltelefonen skulle svikte. Alle informantene aksepterte denne fremgangsmåten.

Sammen med den nye personvernloven (2018), som trådte i kraft 20. juli 2018, fulgte nye restriksjoner. For sikker og godkjent oppbevaring av innsamlet data, skal innsamlet datamateriale snarest mulig legges over på Høgskulen på Vestlandet (HVL) sin server. For å få tilgang til denne, må man søke om tilgang. Jeg la inn søknad, og denne ble godkjent et par dager etter. Når tilgang var godkjent, fikk jeg tildelt et prosjekt-nummer på HVLs server. Ved pålogging fant jeg dette nummeret igjen på forskningsserveren til HVL. I den mappen som tilhører dette prosjektet er alle forskningsintervju i studien lagret. Informasjon om denne lagringen og kontaktinformasjon til HVLs personvernombud ble også gitt til informantene i informasjonsbrevet som ble sendt ut.

Lagrede lydfiler på eksterne enheter skal altså legges over på Høgskulen på Vestlandet sin server så raskt som mulig. I forkant av intervjuet ble det gjort oppmerksom på at innholdet på lydopptaker og mobiltelefon ville bli slettet så snart lydfilene var lagt over på serveren. Det ble også gitt informasjon om at det transkriberte skriftlige materialet ville bli anonymisert. Ved bruk av lydopptak kunne det gjennomføres sømløse intervju uten særlige avbrytelser. Det ble heller ikke tatt notater som for eksempel beskrev informantenes kroppsspråk i løpet av intervjuet. Jeg opplevde at alle intervjuene ble gjennomført i god og avslappet stemning. Informantene var imøtekommende og smilende, og det var godt fordelt med alvor og latter i gjennomføring av intervjuene.

4.6.3 Transkripsjon og etterarbeid

“Intervjuet er en samtale som blir til mellom to mennesker ansikt til ansikt. I en transkripsjon blir samtalen mellom mennesker som er fysisk tilstede, abstrahert og fiksert i skriftlig form”

(Kvale & Brinkmann 2018, s.204). Ved transkripsjon kan intervjuene bli strukturert slik at de egner seg bedre for analyse. Hvor mye som skal transkriberes og hvilken form man gir transkripsjonen, avhenger av materialets natur og hva som er formål med undersøkelsen (Kvale & Brinkmann 2018, s.206).

Det er arbeidskrevende å transkribere, og man må altså i dette arbeidet ta stilling til hvordan og hvor mye som skal transkriberes. Her må det avveies om en skal transkribere hele- eller deler av intervjuet. Jeg valgte å transkribere intervjuene i sin helhet. Total mengde på materialet var av et slikt omfang at det syntes å være overkommelig. Jeg fryktet dessuten at jeg skulle miste relevant empiri, som kunne nyttes i analysearbeidet, dersom jeg hadde utelatt noe. Som uøvet transkriberer brukte jeg ca.7-8 timer på å skrive ordrett av et intervju på én time. Før man går i gang må man ta stilling til hvorvidt en kan gjøre transkripsjonen selv, eller om det er mulig å overlate arbeidet til andre. Dette ser jeg som mest relevant for øvede forskere, eller forskere deltagende i større undersøkelsesprosjekt. I mitt tilfelle var transkripsjonen en anledning til å bli bedre kjent med mitt datamateriale, og som student var det mye læring i dette. Transkripsjonen ble dessuten et første skritt i det videre analysearbeidet. Lagrede intervjuer skulle som nevnt legges over på Høgskolens på Vestlandet (HVL) sin server og slettes fra eget lydopptaksutstyr så raskt som mulig. På grunn av reisevirksomheten og stramt tidsskjema lot det seg ikke gjøre å transkribere intervjuene samme dag som de fant sted. Dette arbeidet ble gjort når alle intervjuene var gjennomført, og jeg var vel hjemme igjen. Når transkripsjonen var gjort, og lydfiler overført til HVLS server, ble lydfilene slettet fra mitt eget lydopptaksutstyr.

Når lydopptak skal transkriberes til tekst, er det flere tekniske og hermeneutiske problemstillinger man må ta stilling til. Et særlig viktig valg er å bestemme hvorvidt ordrett talespråkstil skal velges, eller om skriftspråkstil skal benyttes (Kvale & Brinkmann 2018, s.207). I transkripsjon av mitt materiale valgte jeg ordrett talespråkstil. Geografisk sett er det ganske stor spredning mellom informantene, og informantene har ulike dialekter. Jeg mente at, på denne måten kunne innholdet best ivaretas, og at risikoen for avdekking av hver enkelt informants identitet var minimal. Jeg anonymiserte hver enkelt informant ved å kalle informantene Rektor A, Rektor B, Rektor C, Rektor D, Rektor E og Rektor F. Også andre formuleringer og navn som kunne avsløre informantens identitet har blitt omskrevet.

I ettertid har jeg kommet til at sitater som benyttes i analysen i oppgaven, likevel kan virke avslørende når de er skrevet på dialekt. Jeg har derfor valgt å omskrive dialektuttrykk til bokmål for å ivareta den enkelte informants anonymitet på en enda bedre måte.

4.7 Analyse av data

For å forstå, beskrive og noen ganger kunne forklare sosiale fenomener benyttes kvalitativ forskning. Forskeren prøver gjennom sitt arbeid å formidle fenomener slik de sees fra innsiden, fra forskningsdeltakernes perspektiv. Forskeren kan gjøre dette på flere måter, men kvaliteten på kvalitativ forskning er avhengig av den innsikt, de analytiske ferdigheter og dyktighet forskeren har gjennom hele forskningsprosessen (Nilssen 2014, s.13-14).

Koding og kategorisering av datamaterialet er kjerneaktiviteter i den kvalitative analyseprosessen. Prosessen starter med åpen koding av datamaterialet. Begrepet og prosessen med åpen koding er i stor grad inspirert av forskningsmetoden «grounded theory» (Nilssen 2014, s.78). Med begrepet «open coding» refererer Corbin og Strauss (1967) til at vi er oppmerksomme og åpne overfor mønstre i data og identifiserer temaer som vi oppfatter som interessante. Koding betyr også at vi reflekterer over hvordan vi kan forstå sammenhenger mellom de kodene vi anvender, og at vi vektlegger å benytte begreper der dataenes meningsinnhold blir fremhevet (Thagaard 2013, s.158). Nilssen (2014) beskriver åpen koding som å møte datamaterialet med åpent sinn, - at vi skal ha en åpen holdning til hva datamaterialet forteller oss (2014, s.78).

Det første jeg startet med etter transkripsjonen var å lese nøye gjennom alle tekstene. Ved gjennomlesning noterte jeg stikkord i margene, og markerte tekst med markeringspenner i ulike farger. Samtidig skrev jeg notater til hvert intervju i egen notatbok etter hvert som jeg leste. Her noterte jeg tanker og innspill som jeg fikk da jeg leste gjennom hvert enkelt intervju. Dette var notater som jeg muligens kunne benytte senere i analysen. På dette tidspunktet oppdaget jeg at det var mange ord og uttrykk som gikk igjen, men materialet var for nytt og lite behandlet til at jeg kunne se noen sammenheng mellom dem. Denne prosessen var for meg starten på å ordne datamaterialet. Slik jeg oppfatter det, er dette en del av det Strauss og Corbin (1988) kaller for åpen koding. Nilssen (2014) beskriver åpen koding som å identifisere, kode, klassifisere og sette navn på de viktigste mønstrene i materialet. Kjerneinnholdet i datamaterialet må analyseres for å bestemme hva som er signifikant (2014, s. 82).

Etter anbefaling fra min veileder, valgte jeg i starten av kodingen å ta i bruk programvaren NVivo. Dette er en programvare som er spesielt tilpasset arbeid med kvalitativt datamateriale. Programvaren kan hjelpe deg som forsker til å håndtere mange av de manuelle oppgavene som er knyttet til kvalitativ forskning. Jeg fikk lastet ned studentversjonen av programmet, og det fulgte informative instruksjonsvideoer med programmet. Jeg brukte litt tid på å gjøre meg kjent med programmet, og denne tidsbruken er selvsagt en avveining man må ta. Det at jeg ikke var begynt på en manuell koding tror jeg var en fordel, ved at jeg derved kunne benytte NVivo helt fra starten. I det videre arbeidet med koding erfarte jeg at det var enklere å holde oversikten over alt datamaterialet, samt å bevege meg fram og tilbake i materialet. God struktur og gode menyer i programvaren gjorde det enklere å bevege seg mellom ulike datakilder (ulike intervju), enn jeg ser for meg det ville vært å jobbe kun med kladder og masse papirnotater.

I programmet NVivo oppretter man koder, som man kobler sammen med tekstpassasjer i intervjuene. På denne måten «veves» kodeord og tekst sammen, noe som gjør det enkelt å finne markert tekst igjen bak hvert enkelt kodeord. For å finne relevante koder tok jeg utgangspunkt i spørsmålene i intervjuguiden, ettersom disse gir uttrykk for de mest sentrale tema i forhold til forskningsspørsmålene og problemstillingen. Ved å finne aktuelle ord eller deler av setninger i hvert enkelt spørsmål laget jeg ulike koder. Dette ble en del av kodene i analysen. Samtidig jobbet jeg meg gjennom datamaterialet på nytt, vurderte de notater jeg hadde gjort, og laget flere koder ut fra notatene og materialet. Teksten i de 6 intervjuene var da grundig gjennomlest, og jeg hadde sortert og kodet all tekst som jeg da så som relevant i det videre arbeidet i min oppgave. Kodene ble opprettet fortløpende etter hvert som jeg holdt på med arbeidet. Etter å ha jobbet gjennom alt datamaterialet hadde jeg opprettet 42 koder. Ved kobling av kodeord og relatert tekst får man en sammenveving som gjør det mer oversiktlig å finne fram i informasjonen. I det videre arbeidet slo jeg sammen koder der jeg fant det innholdsmessig relevant. Deretter, undersøkte jeg hvorvidt det var koder som hadde en naturlig sammenheng eller var svært like. Disse kodene ble slått sammen i det som jeg mente kunne høre sammen i temagrupper. Her samlet jeg for eksempel flere koder under emneknagg *Skolen* og under *Rektor*. Ved å samle kodene slik redusert jeg antall koder noe, slik at det ble mer oversiktlig og ryddig å jobbe med.

Neste trinn i analyseprosessen innebærer å klassifisere de utsnitt av data som er kodet i kategorier. Kodene som betegner utsnitt av data som handler om det samme temaet,

klassifiseres innenfor samme kategori (Thagaard 2013, s.159). Jeg grupperte derfor kodene slik at de passet inn i ulike kategorier. For å bestemme disse kategoriene, tok jeg utgangspunkt i mine forskningsspørsmål og lagde relevante underkategorier ut fra disse. Dette er et møysommelig arbeid og svært tidkrevende. Jeg oppdaget likevel at det er viktig å gjøre arbeidet grundig, da det på mange måter er bærende i store deler av oppgaven. Thagaard (2013) hevder at:

Koding av utsnitt av datamaterialet og klassifisering av kodene i kategorier innebærer tolkning fordi de beslutninger vi foretar om hvordan vi klassifiserer data, er basert på hva vi forstår som viktige aspekter ved materialet. Andre forskere ville trolig inndelt materialet på andre måter (2013, s. 160).

Jeg brukte mye tid på å definere de ulike kategoriene, da disse på flere måter skulle definere det analysearbeidet jeg skulle arbeide videre med. Det var vesentlig at kategoriene var best mulig egnet til å belyse forskningsspørsmålene og problemstillingen. Nilssen (2014) sier det slik: «Målet er å sitte igjen med noen få kategorier, temaer, perspektiver, eller dimensjoner fra det store datamaterialet, som gir svar på forskningsspørsmålet» (2014, s.85).

Da alle kategoriene møysommelig var gjennomarbeidet, satt jeg igjen med 19 kategorier. Av disse beskrev én av kategoriene demografi i studiens strategiske utvalg, og én kategori som beskrev elevtall på skolene. Av hensyn til anonymitet, er ikke elevtall presentert i detalj, men alle skolene er innenfor samme kategori hva størrelse på skole angår. To av kategoriene var frie refleksjoner fra rektorene. Den ene handlet om utviklingsmuligheter og –trusler for folkehøgskolene, og den andre handlet om den enkeltes rektor opplevelse av å delta i prosjektet. Alle i undersøkelsen kommenterte ikke like utførlig på dette, og har derfor valgt å holde disse punktene utenfor de andre hovedkategoriene. Hovedpunktene i analysen er *kjerneelementer – ledelse – verdier*. Oversikt over kategoriene finnes i tabell 5.1: *Oversikt analyse* i kapittel 5.

4.8.Etiske problemstillinger

Som kvalitativ forsker er man avhengig av at andre viser godvilje til å slippe dem inn i livet sitt. Informantene gir av sin tid, og gir forskeren tilgang til tankene sine gjennom intervjuer og tekster de har skrevet. Det er derfor viktig at forskerens oppførsel er god og de etiske kodene strenge ((Stake 2000) Nilssen 2014, s.144).

I Norge har *Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora* (NESH) utarbeidet forskningsetiske retningslinjer som blant annet skal ivareta etiske krav i forholdet mellom forskeren og forskningsdeltakerne. Overordnede punkter er krav om respekt for menneskeverdet og respekt for integritet, frihet og medbestemmelse. Grunnleggende etiske prinsipper omhandler forskningsdeltakernes perspektiver, informert samtykke, samt å unngå at deltakerne blir utsatt for skade og alvorlige belastninger ((NESH 2006) Nilssen 2014, s.145).

Informert samtykke skal sikre at deltakerne deltar frivillig og er så godt informert som mulig om hensikten med forskningen. Dette ble ivaretatt ved at informantene fikk tilsendt informasjon om studien i forkant av intervjuene. De ble samtidig gjort oppmerksom på at de når som helst kunne trekke seg fra undersøkelsen, og at all informasjon de hadde gitt da ville bli slettet. Det skjemaet informantene signerte tydeliggjorde dette, og ved sin signatur bekreftet de at informasjonen var mottatt og forstått, og at de var villig til å delta i studien. Som kvalitativ forsker, må jeg være klar over den risikoen som informantene utsettes for når de inviteres til å delta i en studie ((Stake 1995) Nilsen 2014, s.148). Til tross for at informantene i denne studien er geografisk spredt, er folkehøgskolemiljøet på nasjonalt plan lite. Det har derfor vært sentralt å ha dette fokus underveis. Jeg har søkt å redusere muligheten for at utenforstående eller de andre informantene i studien, kan finne ut hvordan den enkelte informant har uttalt seg. Sannsynligheten er likevel til stede for at den enkelte informant vil kunne kjenne igjen egne uttalelser. Som nevnt har jeg minimert muligheten til gjenkjennelse ved å omskrive sitat i oppgaven til bokmål. Dette er gjort også med tanke på at studien kan komme til å bli gjort kjent også utenfor Høgskolen på Vestlandet.

Det kan i intervjuene bli gitt avslørende eller støtende informasjon. Det kan gjelde deltakeren selv, eller for andre. Det er viktig at informantene ikke føler seg utlevert. Samtidig kan de heller ikke forvente at forskeren skal være deres talsperson. Forskeren skal ha forståelse for informantenes posisjon, men opptre ikke på deres vegne (Nilssen 2014, s.149). Dette kan bli sentralt dersom det kommer uttalelser som er svært særegne eller avslørende for den enkelte intervjupersoner. Noen bruker spesielle formuleringer eller ord og vendinger som gjør dem lettere gjenkjennelig. Slike vendinger må det tas hensyn til. Jeg har gjort det enten ved å varsomt omformulere eventuelt utelate ord og uttrykk. Samtidig var jeg opptatt av at innholdet i utsagnet ikke skulle endre sin karakter.

4.9 Validitet og reliabilitet

4.9.1 Validitet

«Når data i en undersøkelse sier noe viktig og treffsikkert om problemstillingen for undersøkelsen, har den høy gyldighet (validitet)» (Aadland 2015, s.308).

Thagaard (2013) sier, forskeren bør gå kritisk gjennom grunnlaget for egne tolkninger. Hun mener den forståelsen forskeren utvikler i løpet av prosjektet har betydning om forskeren er knyttet til det miljøet som studeres, eller er en utenforstående (s.194). I denne studien er det rektorenes oppfatning av folkehøgskolens kjerneelementer og deres synspunkt på ledelse i skoleslaget som er av interesse å undersøke. Til en slik undersøkelse mener jeg kvalitativ metode egner seg best. Rektorene kan da få uttale seg om tanker, refleksjoner og opplevelser. Dersom studien i stedet skulle vært en kvantitativ undersøkelse, måtte problemstillingen hatt et helt annet fokus. Det at informantene svarer på spørsmål ved å krysse ut på allerede fastlagte avkryssingsalternativer, ville satt helt andre krav til studiens oppbygging. Utvalget er ikke stort, men med seks informanter gir det nok empiri til å gi variasjon i undersøkelsesmateriale. Samtidig blir ikke undersøkelsen så omfangsrik at det blir uoverkommelig å håndtere og å behandle under analyse og drøfting. Dette ses også i sammenheng med at studiet er en studentoppgave på et Masterstudie. Som forsker på begynnerstadiet, kan man lett komme i tvil om de spørsmål man stiller i stor nok grad dekker den problemstilling oppgaven har. Jeg opplevde at det som kom fram i intervjuene både dekket de spørsmålene jeg allerede ønsket svar på, og at informantene faktisk gav informasjon utover dette. Jeg har prøvd å sikre kvalitet på analysen ved at den har blitt systematisk gjennomført og oversiktlig presentert. Det er gjort for å kunne formidle de funnene jeg har gjort.

4.9.2 Reliabilitet

«Når data i en undersøkelse er til å stole på og ikke preget av tilfeldighet, har den høy grad av pålitelighet (reliabilitet)» (Aadland 2015, s.309). Thagaard (2013) omtaler reliabilitet som *«Vil en kritisk leser bli overbevist om at forskningen er utført på en tillitsvekkende måte?»* Hun sier videre at, det beskriver forskerens redegjørelse for hvordan data utvikles, at forskeren må skille mellom informasjon hen får under feltarbeidet, og egne vurderinger av denne informasjonen. Reliabilitet er også basert på at forskeren redegjør for relasjoner til

deltakerne, og hvilken betydning erfaringer i felten har for de dataene forskeren får (2013, s.193-194).

I denne undersøkelsen har jeg benyttet samme fremgangsmåte overfor alle informantene. Herunder, første kontakt med hver enkelt og videre til møtet med informantene, ansikt til ansikt, på den enkelte skole. Den samme intervjuguiden er benyttet i intervju med alle informantene. I intervjuprosessen har jeg sørget for at alle spørsmål har blitt besvart, men rekkefølgen har ikke nødvendigvis vært den samme i hvert enkelt intervju. Dette for at flyten i samtalen kunne bli mest mulig uforstyrret når informanten hadde poeng hen ønsket å få formidlet. I analyseprosessen har utsagn blitt kodet og kategorisert i forhold til forskningsspørsmålene. All innsamling av data foregikk ved personlige intervju. Disse ble tatt vare på i digitale lydopptak. Alle lydopptak transkriberte jeg selv. Det var god kvalitet på lydopptakene, som gjorde det enklere å få med forståelsen av informantenes utsagn. Ved å selv utføre transkripsjon, fikk jeg repetert intervjuene, kunne gjøre meg refleksjoner, og tok et første steg inn i analyseprosessen. Presentasjon og analyse av empirien i et eget kapittel. Drøftingen er i et kapittel for seg. Dette er gjort både for at det skal være oversiktlig, men også for at egne vurderinger av materialet blir holdt adskilt fra selve empirien. Jeg har prioritert å være detaljert og utdypende i beskrivelse av prosessen, og ved å gå fram på denne måten er det mulig for andre å følge forskningsprosessen og de valgene jeg har gjort. Jeg tenker at ved denne fremgangsmåten synliggjøres reliabiliteten. Jeg mener ut fra dette at det innsamlede datamateriale har høy grad av pålitelighet, også omtalt som reliabilitet.

5 Funn og analyse

5.1 Innledning

Jeg vil her presentere funn med basis i det empiriske materialet. Det empiriske materialet er intervjuene med mine respondenter. I bearbeiding av det empiriske materialet, har jeg som utgangspunkt brukt intervjuguiden. Jeg benyttet forskningsspørsmålene som utgangspunkt for kategorier og koding, men har gjennom hele dataanalysen prøvd å være åpen for å forstå det som kom fram i intervjuene og hva dette handlet om. Kapittelet starter med presentasjon av rektorenes utdanning, erfaring og bakgrunn. Deretter, blir tall fra skolene kort omtalt før analysen dreier seg over på rektorenes definisjon av kjerneelementer, de ulike begrepene i skoleslaget og rektorenes refleksjoner rundt egen ledelse. Til sist, presenterer jeg punkter av det som rektorene ser som utfordringer for folkehøgskolen i årene fremover. Jeg har benyttet sitater fra empirien gitt av de ulike respondentene. Sitatene er brukt som eksempler til teksten og for å illustrere ulike poeng. Tanken er også at sitatene kan gjøre det mer tydelig å følge de ulike momentene i teksten, slik rektorene beskriver dem. Oversikt over analyse fremgår av *tabell 5.1: Oversikt analysekategorier*.

Tabell 5.1: Oversikt analysekategorier

Tema	
Innledning	Hvilken utdanning og bakgrunn har rektorene i utvalget? <i>Tabell 5.2: Demografi (...)</i>
	Hvorfor jobb i folkehøgskolen?
	Tall fra skolene
Kjerneelementer	Hva definerer rektorene som folkehøgskolens kjerneelementer?
	- Beskrivelse av folkehøgskolen
	- Allmenndanning og folkeopplysning
	- Frihet i folkehøgskolen
	- Kjerneelementene
	- Hvordan folkehøgskolen skiller seg fra andre skoleslag
	- Fagplaner
	- Evalueringer
Ledelse	Hvordan beskriver rektorene ledelse i folkehøgskole i forhold til disse elementene?
	- Relasjoner til ansatte, - og til elever
	- Samarbeid – fordeling av arbeidsoppgaver
	- Ledelsesformer i folkehøgskolen
	- Hvordan oppleves rektorrollen?
Verdier	Hvilke verdier legger rektor vekt på i ledelse av skolen?
	- Verdier – hva vektlegges?
	- Verdibegrepet – og de øvrige ansatte
Veien videre	Utviklingsarbeid for folkehøgskolen
	Refleksjoner rundt deltagelse i prosjektet

5.1.1 Hvilken utdanning, erfaring og bakgrunn har rektorene i utvalget?

For ledelse i videregående skole sier opplæringsloven (1998, §9-1): «Den som skal tilsetjast som rektor, må ha pedagogisk kompetanse og nødvendige leiareigenskapar».

Folkehøgskoleloven (2002, §2-e) sier: «Skolen skal ha en rektor som er pedagogisk og administrativ leder». Det betyr at det ikke gjelder samme krav til kompetanse for ansettelse av rektor i folkehøgskolen.

Alle rektorene i studien har ulik utdanning, erfaring og praksis. Både de som har «klassisk lærerutdanning» og de uten har studert minimum til en bachelor på høyskole eller universitet. Av de seks informantene, var det fire som hadde pedagogikk i sin utdanning. Disse hadde stort sett praktisert i annet skoleslag før de begynte å jobbe i folkehøgskolen. To av informantene har fullført masterutdanning innenfor utdannings-/skoleledelse, mens en var nesten ferdig med samme type studieprogram.

Tabell 5.2: Demografi i studiens strategiske utvalg

	Kjønn	Alder	Antall år i fhs	Antall år som rektor	Utdannelse	Lederutdanning
Rektor A	Mann	50-55	20-23	20-23	Lærer m/tillegg	Nei
Rektor B	Kvinne	35-40	2-5	2-5	Annen utdanning	Nei
Rektor C	Mann	40-50	2-5	2-5	Lærer m/tillegg	Ja
Rektor D	Mann	40-50	2-5	2-5	Lærer m/tillegg	Ja
Rektor E	Mann	50-55	15-18	1-3	Annen utdanning	Ja
Rektor F	Mann	40-50	2-5	2-5	Lærer m/tillegg	Nei

To av rektorene har 20-25 % undervisning tillagt stillingen sin. De øvrige har undervisning i form av noen timer valgfag, eller det som kalles «rektors time» en gang pr. uke, eller ingen undervisning.

Alle informantene hadde annen arbeidserfaring før de startet i jobben som rektor. Et par av dem hadde tidligere jobbet i videregående skole, mens én hadde jobbet i privat sektor. To hadde ulike jobber i kommunal sektor, mens en jobbet i statlig sektor. I tillegg til utdanning og arbeidserfaring var informantene aktiv på ulike områder utenom jobben, blant annet innen musikk og idrett. Alle rektorene oppgav at de hadde familie, med ektefelle/samboer og barn.

5.1.2 Hvorfor jobb i folkehøgskolen?

Flere av rektorene sier det var ganske tilfeldig at de begynte som rektor i folkehøgskolen. To av dem kjente lite eller ingenting til skoleslaget før de startet. Ulike forhold, herunder boforhold, gjorde at de søkte rektorjobben på stedet. Én sier at det passet svært godt med hans fagkombinasjon, og at han i jobben får brukt mange fasetter av sin utdanning. En annen ønsket jobbskifte, og den spesielle pedagogikken i skoleslaget virket appellerende. To rektorer sier jobbvalget var mer eller mindre planlagt, og at livets tilfeldigheter har styrt dem dit. Begge har selv gått på folkehøgskole. Rektor F sier:

«Det er fordi jeg var så utrolig fornøyd med det året jeg var folkehøgskoleelev, at jeg likte folkehøgskole så utrolig godt. Det forandret meg som person, og det gjorde noe med retningen min».

I forhold til dagens situasjon og hva som er motivasjon for jobben, nevner flere at de liker det at de kan få være med å bestemme, og at det gir muligheter til å få ting gjort. Rektorene sier det er kjekt med arbeidsdager der ingen dager er like. Alle synes det er kjekt å jobbe med mennesker og liker kontakten med elevene, til tross for at de har dette i ulik grad. En av rektorene er glad for sommerdriften på skolen, og at det arbeid som da blir lagt ned viser så tydelig igjen i pengekassen. Rektorene sier de stadig må «snu på flisa», i betydning i at de ofte må legge om sine planer for dagen alt etter hva som skjer på skolen. En rektor kaller seg for «*fasilitator (sic)*», for at andre skal få best mulig vilkår til å gjøre best mulig jobb. Rektorene gir alle uttrykk for at det blir lange arbeidsdager og mye jobb. Tre av rektorene oppgir at ettersom de er etablert med familie på stedet, vanskeliggjør det eventuelle muligheter for bytte av jobb.

5.1.3 Tall fra skolene

Skolene som er med i undersøkelsen er alle frilynte. De frilynte skolene flagger grunnidéen om at troen hverken kan eller skal være en skolesak. Elevantall oppgitt av rektor viste seg å avvike noe fra tall presentert i Folkehøgskolekatalogen (FIN-katalogen). Dette skyldes nok at tall fra FIN-katalogen viser godkjent internatkapasitet på de ulike skolene, mens reelt elevantall på skolen ikke nødvendigvis er helt likt. Alle skolene er mellomstore skoler med elevantall fra 90 – 115 elever. Antall ansatte på skolene er fra 15 – 22, der tre av skolene har 21-22 ansatte. Skolene har rektor, assisterende rektor/inspektør, internatleder, vaktmester, kontorleder, kjøkkenpersonale, renholdspersonale og lærere. Noe ulikt hvordan fordeling av

personale har blitt gjort. Skolene har ulik fagsammensetning, mens det er 6 linjer på de fleste av skolene.

Alle skolene har lange tradisjoner, og noen har eksistert langt over 100 år. Skolene er organisert noe ulikt; som Høgskolelag, selveiende forening eller stiftelse. Rektorene svarer til et styre og har styreleder som sin leder. Informantene sier at det er positive tall i forhold til antall søkere til skolen, og at antall elever har økt. Det er bra for skolens økonomi.

5.2 Hva definerer rektor som folkehøgskolens kjerneelementer?

I forhold til temaet, var det flere ord og begrep som gikk igjen. Kodene som er definert ut fra dette var: «Beskrivelse av folkehøgskolen, allmenndanning og folkeopplysning, frihet i folkehøgskolen og kjerneelementer i folkehøgskolen».

5.2.1 Beskrivelse av folkehøgskolen

Folkehøgskole blir gjerne omtalt som å ha vært et viktig bidrag inn i pedagogikken. Fag og undervisning er i stadig endring, men kjernen er det samme; - det handler om allmenndanning og folkeopplysning.

Folkehøgskoleloven (Lov om folkehøgskoler) er relativt kort, og dens formål er at det kan opprettes og drives folkehøgskoler i Norge. Folkehøgskoleloven (2002, §1-2) sier videre;

Folkehøgskolens formål er å fremme allmenndanning og folkeopplysning. Den enkelte folkehøgskole har ansvar for å fastsette verdigrunnlag innenfor denne rammen.

Det er i dag 80 folkehøgskoler, hvorav 47 er frilynte og 33 er kristne. 11 % av et årskull tar et år på folkehøgskole, noe som i 2018-2019 utgjør over 7 700 elever. De fleste skolene har aldersgrense på 18 år (FIN-katalogen 2019-2020, s.154).

Rektorene er samstemte i at det er utfordrende å skulle beskrive folkehøgskolen. Felles for rektorene er at de sier at folkehøgskole er en skole for ungdom (som er ferdig med videregående, stort sett), et sted for utvikling og forberedelse til voksenlivet og der elevene bor på internat. Dannelsesforståelsen, - at elevene skal bli dannet og aktivt deltagende i livet er de også enige om. Rektor A sier:

«... det er jo et skoleslag som er veldig på siden av andre skoleslag. Vi er jo ikke kommunal. Vi er heller ikke fylkeskommunal. Det er jo ikke noe videregående, ikke noe universitet. Altså vi er litt sånn midt inni der (sic)».

I likhet med flere sier han at året på folkehøgskole er en svært god investering, og at det er et skoleår de aller færreste synes å angre på. Rektorene har ulike meninger på bruk av ordet kompetanse. Rektor A mener, man ikke skal være redd for å bruke ordet kompetanse, - at elevene får en kompetanse ved å gå på folkehøgskole. Rektor (B) mener derimot at *«kompetanse er nettopp det elevene er pepret med hele skolegangen»*, og skolen ønsker derfor å bruke annen terminologi på den kunnskapen elevene tilegnes. Rektor C sammenligner livet på folkehøgskole med «realityserier»,

«- et sosialt eksperiment der man putter veldig mange forskjellige unge mennesker sammen, og så skal man få det samfunnet til å fungere på en god måte. Med alt som kommer med det på godt og vondt (sic)».

Hver enkelt skole gjør sine ting, på sitt vis. Rektorene beskriver friheten som en glede, men samtidig savnes det noen felles «kjøreregler» for skolene. Rektor (D) mener at når folkehøgskole skal defineres er det et problem at autonomi og selvbestemmelse råder i de ulike skolene. Ved å stille spørsmålene «Hva er folkehøgskole, og hva sier loven om danning?», ville man fått like mange ulike svar som det er skoler, sier han. Rektoren synes den gamle, generelle delen av læreplanen for grunnskolen sånn sett er en bra definisjon.

«Det å bli gangs menneske er kanskje den rundeste og greieste formuleringen som hovedbærebjelke (sic) for folkehøgskolen. Altså det at ungdom skal bli gangs menneske i heim og samfunn», sier han.

I disse begrepene ligger det dannelsesforståelser, - at man både blir dannet og aktiv deltagende i livet. Dette er vanskelig å konkretisere.

5.2.2 Allmenndanning og folkeopplysning

«Dannelse er ifølge Grundtvig å kunne velge og utøve et yrke, uttrykke opplevelser, tanker og følelser på morsmålet, engasjere seg i andres liv og yrker og å delta i alt som angår fedreland og samfunn» (Mikkelsen 2014, s.44).

I sin beskrivelse av folkehøgskole, nevner alle rektorene begrepet *dannelse*. Felles er at de synes dannelse er vanskelig å definere, og det finnes svært mange ulike definisjoner. Rektor D sier:

«Danningsforståelsen som ligger i å bli et gangs menneske i heim og samfunn, - ved at man både blir dannet og aktiv deltagende i livet, er svært vanskelig å konkretisere».

Rektor F slår fast at folkehøgskole er veldig annerledes, og en stor motvekt til den offentlige skolen. Han mener skolen gir elevene en god ballast og en annen type lærdom videre. I folkehøgskolen har man mulighet til å påvirke elevene på en helt annen måte, og til å gi dem en god start for videre i livet – og for voksenlivet. En annen rektor (E) sier at:

Jeg tenker at det vi holder på med i folkehøgskolen, hvis vi gjør det skikkelig vel å merke, hvis vi gjør det vi skal på en skikkelig måte, og har den kvaliteten inni undervisningen, som jeg synes vi skal ha, så burde det egentlig ..., vil det være (sic) et gode for hele det norske samfunnet om alle ungdommer i Norge gikk på folkehøgskole.

Rektorene snakker om dannelse i folkehøgskolen, men selv om Folkehøgskoleloven (2002, §1) inneholder begrepene allmenndanning og folkeopplysning, brukes denne terminologien svært lite i rektorenes beskrivelser. Jeg oppfatter det likevel slik at begrepene er godt forankret, selv om ikke nødvendigvis samme ordbruk benyttes.

Rektor A sier at det snakkes generelt mye om utdanning, men når man kommer til folkehøgskolen snakkes det om danning. Folkehøgskolen gir ikke karakterer, men det bygges karakter. Han nevner Grundtvig når han skal snakke om kjernen i skolen;

«At Grundtvig startet folkehøgskole som et tilbud til fattige bondesønner, for at de også skulle få litt skolegang».

At dannelsesordet er diffust og vanskelig å forklare sier også rektor B. Hun mener at i begrepet ligger det å evne og se sin plass i samfunnet – i verden. Hun sier:

«Det er ..., jeg tenker kanskje (sic) at det aller mest er et mestringsår».

Rektor D sier at det vanskelig å måle om driften er god nok og fører det til dannelse, når det ikke er en konkret definisjon av hva som er dannelse. Hver lærer kan gjerne ha sin egen definisjon av dannelse, sier han. Han mener at når skolen ikke driver kontinuerlig arbeid med dannelse blir det lett et «skrivebordsdokument». Han sier:

«... sånn at det på en måte ikke er en styringsstjerne, men det er det er ikke det du styrer etter, det er ikke det fyrstårnet vi styrer etter» (sic).

Dette mener han er noe som gjelder mange skoler, men at det kanskje i størst grad gjelder de frilynte skolene.

«De kristne skolene har en mer definert målsetting med skolevirksomheten sin, - en betydelig mer definert målsetting», hevder han.

Flere av rektorene sier at det er stor begrepsforvirring hos de ansatte på skolen blant annet rundt ord som dannelse, danning, allmenndanning og folkeopplysning. Mange har sine egne oppfatninger, og de opplever at mange i personalet synes det er vanskelig å skille begrepene.

På ulike måter, sier rektorene at de ønsker å legge større vekt på dette arbeidet for å få definert, og for å få et forhold til dannelsesbegrepet. Rektor E sier at det handler om å lære seg et fag samtidig som du selv er i en utviklingsprosess som menneske, der du hele tiden blir utfordret på hva du lærer, og hvordan dette står i forhold til deg selv og dine egne verdier, - hvem du er og hva du mener. Han mener det er der læringspotensialet i folkehøgskolen ligger. Rektor F sier kortfattet at hovedessensen i folkehøgskolen er at elevene skal være på en dannelsesreise, der de skal utvikle seg som mennesker og bli gode samfunnsborgere.

5.2.3 Frihet i folkehøgskolen

Grundtvig og de tidligere «folkehøgskolepionerene» var inspirert av romantikkens syn på mennesket og kulturen. Tanken ble en skole der “*motivet for «Hjertets Dannelse» var en kamp mot kalde forstandsøvninger, eksamen og pugg*” (Mikkelsen 2002, s. 64). Norsk folkehøgskole har forvaltet denne tradisjonen som en kamp mot formell kompetanse, mot eksamen, pensum og karakterer (Mikkelsen 2002). Fortsatt er «friheten» sterk i folkehøgskolen, - ingen læreplaner er fastsatt, og det gis hverken eksamen eller karakterer.

Alle rektorene jeg intervjuet har et oppmerksomt forhold til den friheten som skoleslaget gir. De synes det er et privilegium og en glede å få jobbe i et så fritt skoleslag, og å få oppleve alle mulighetene dette gir. Rektorene har veldig sansen for “den pedagogiske friheten”. Det å slippe eksamensjaget og alt det tilhørende. Det å kunne organisere og planlegge egen skoles innhold er for de alle et stort pluss. I hverdagen, nytter de friheten til å kunne endre planer når behovet og ønsket er der. De kan i samråd med ansatte endre på planer for dagen etter ønske og behov. Samtidig opplever de friheten som en stor utfordring. De opplever den enorme friheten som svært krevende. Rektor A sier:

«... det er jo ikke så lett, - skal du bevege deg i et rom med mye frihet så må du jo vite hvilke rammer du har innenfor denne friheten».

Sånn sett, hevder flere, at det er mye lettere å navigere på et felt der du faktisk ikke har frihet i det hele tatt. Der det er veldig rigid og strengt. Han fortsetter:

«Men, jeg synes jo friheten til folkehøgskolen er vår største venn og vår største fiende på samme tid – på mange måter» (sic).

Flere utdyper videre at, som rektor i folkehøgskolen må man være god til å forvalte hverdagen og innholdet, - og å være i forkant. En annen rektor sier:

«... Men den friheten fordrer også at vi forvalter det på en veldig god måte, eller så kommer den og spiser deg opp» (sic).

Med denne uttalelsen henviser han til det som alle rektorene gir uttrykk for, - at om friheten blir utnyttet og misbrukt, vil den etter hvert innskrenkes. Flere nevner blant annet diskusjonen som har vært rundt organisering av kortkurs i folkehøgskolen. Det som flere mener har vært «tøying av strikken» i forhold til gjennomføring og lovverket, mener de nå fører til at ordningen med kortkurs i folkehøgskolen forsvinner. Nesten alle de seks rektorene sier at de frykter det samme kan skje både med stipendiatorordningen/2. års elever og reisevirksomheten i folkehøgskolen. Når friheten ikke har noen gitt grense, definerer hver enkelt skole sin egen. En rektor (D) uttaler:

Friheten er jo en vanvittig stor bølge å bære. For det man definerer selv, og til hvert år og til hver måned og hver uke og hver dag har vi muligheten til å definere friheten. Så vi selv kan bestemme hvor vi skal legge listen. ... Og det er en kjempeutfordring som skole, at du selv kan definere hvor du vil legge listen. (sic).

Han presiserer at det gjelder den pedagogiske friheten, - muligheten og utfordringen som ligger i at hver skole kan definere sin egen fagplan og sitt eget pensum. Rektor E mener derimot at friheten ikke blir benyttet godt nok. Han opplever at mange skoler i for stor grad er opptatt av å lage egen læreplan og eget pensum. Han har større fokus på prosessene der elevene selv er i en utviklingsprosess. Det at elevene selv skal få definere mer av innholdet, og i større grad skape sin egen hverdag. Rektor D sier:

«Den friheten, - og den er så stor å bære at du må ha en steinstærk rygg for å bære den friheten!» (sic).

Den store frihetsgraden, mener flere av rektorene at, setter mye større krav til lærerne og til dem som ledere å følge opp. I samtale og refleksjon uttaler de at denne friheten i folkehøgskolen er veldig spesiell.

5.2.4 Kjerneelementene

Så det er virkelig mange som har godt av et år på folkehøgskole, og da tenker jeg at kjernen er jo utvikling. Og da tenker jeg ikke i sånt egoistisk perspektiv altså, for dette her, det er jo slik at folk som kommer her får kanskje et annet syn på livet, og de kan jo spare samfunnet for millioner framover, at de faktisk får litt selvtillit og har lyst til å begynne og studere videre og få seg en jobb. Det, er en ting. (sic). (Rektor A).

Videre mener han at elevene kanskje fungerer bedre i samfunnet senere, etter et år på folkehøgskole. Han stiller spørsmål - mest til seg selv - om hva som gjør dette, og svarer at det må være interaksjonen mellom det faglige og det sosiale, det å leve så tett sammen. Dette

var også en av grunnpilarene til Grundtvig, sier han, denne vekselvirkningen – at det skal fungere på skolen for at det skal fungere på internatet – og motsatt.

Flere av rektorene gir uttrykk for at de synes det er utfordrende å skulle forklare på en tydelig og konsis måte hva som egentlig er kjernen i skoleslaget. To av rektorene sier det er for enkelt og naivt å si at:

«... det ... er så bra å gå på folkehøgskole at du bare må oppleve det».

De mener kjernen og hva skolen står for må kunne forklares bedre enn det. Rektor B sier:

«Prinsippet «Frihet under eget ansvar» kan innby til ukulturer som lar seg virke i betydelig større kraft, enn om målene var mer definert».

Flere av rektorene uttrykker et ønske om en felles definisjon og kvalitetsforståelse for folkehøgskolen. Samtidig sier flere av dem at dette er et tveegget sverd, for de ser at ved en slik definering kan de samtidig komme til å miste noe av den friheten de setter så stor pris på. En annen rektor (B) snakker om dette med samtale, som viktig. Det å prate om løst og fast, og å bli kjent. Hun sier at det er et vokseår og et mestringsår:

«Folkehøgskolen er viktig som arena for å bli trygg på seg selv og sin plass, se sin plass i en gruppe og at ting har konsekvenser».

Rektor C snakker om viktigheten av å forme et velfungerende fellesskap. At det handler om toleranse og omsorg for å få fellesskapet til å fungere.

Rektor D mener at det er særlig viktig dette at elevene slipper å bli vurdert. Elevene slipper å bli lei av å hele tiden bli sammenlignet med andre og bli vurdert. Det mener han er godt. Han mener at dagens ungdom har ekstremt mange valg, og der alle valgene skaper usikkerhet, som de aller fleste kjenner på. Ved å være i fellesskapet på folkehøgskolen, mener han, blir det enklere å finne ut av - og å være i - den usikkerheten, og hjelpe hverandre videre. Også rektor F sier at:

«... folkehøgskolens kjerne er å være en motvekt til den «vanlige», ordinære skole, samt gi elevene anledning til å slippe unna mye av det presset og jaget som de opplever i samfunnet i dag» (sic).

Rektor E knytter i større grad kjerneelementene opp mot Folkehøgskoleloven. Ettersom loven sier at skolene skal drive med danning og folkeopplysning, må skolen definere for seg selv hva denne dannelsen er. Deretter finne ut hvilken type didaktikk, metodikk og pedagogikk

som skal brukes for å sette ord på denne dannelsen, og hva det i praksis betyr for dem når de jobber med elevene. Han sier:

«Det tenker jeg, det er oppdraget, og det er ... den jobben vi må gjøre» (sic).

Rektorene sier at folkehøgskolens historie og bakgrunn må være utgangspunktet. Videre nevnes samarbeid og muligheten til å gjøre noe (lære et fag) over tid som sentrale element.

5.2.5 Hvordan folkehøgskolen skiller seg fra andre skoleslag?

I sin beskrivelse av folkehøgskolen, sammenlignet med andre skoleslag, sier rektor A at det som skiller folkehøgskole mest fra en vanlig skole er at elevene ikke har eksamen eller får karakterer, samt dette med internatlivet, - at alle elevene bor på skolen. Han nevner særlig den sosiale og sosialpedagogiske oppfølgingen som gjøres i forhold til elevene, og at det hele døgnet er tilsyn på skolen som spesielt. Rektor B nevner også det at elevene bor på skolen som særlig sentralt, og beskriver skolen nesten som et «utklekkingsanlegg» (sic), der elevene går fra å bo hjemme hos mor og far til de bor for seg selv. Hun beskriver den prosessen det er å gå fra å være utrygg og usikker til å oppleve den tryggheten elevene opplever ved å mestre situasjonen. De andre rektorene har også med dette med å bo hjemmefra og sammen med andre i sine beskrivelser av folkehøgskolen. På noe ulike måter beskriver de dette «fenomenet» som skjer når unge mennesker kommer til skolen og hvordan de utvikler seg i løpet av skoleåret. Rektor D sier at elevene ikke bare lærer seg å være en del av fellesskapet internatskolen er, men at det er fellesskapet som er internatskolen.

Du kan gå på en grunnskole, videregående skole, alle andre skoler uten å ta del i et fellesskap. Du kan bare være der. For i grunnskolen har du plikt, og i videregående har du en rett, men her er det omvendt. Du må ikke være her. Du har ikke rett til å være her. Men du må ta del i, du må ta aktivt del i. Når ungdom lærer seg å ta aktivt del i det, så blir reisen noe annet enn bare å sitte i baksetet på bilen og se på. (sic).

En annen rektor (E) snakker om læring i folkehøgskolen, om Grundtvig og hans filosofi om at læring måtte være lystbetont.

«Hvis det er noe man er interessert i, og har lyst å lære, så lærer man. Hvis ikke lærer en ingenting», sier han. Han beskriver læring som:

«Når du skal lære noe så er det en varig endring, - i tanke, følelse og handling. Når det virkelig betyr en forandring for deg, da har du lært noe».

Han utdyper dette med en refleksjon om at når ungdommen kommer til skolen med lyst til å

lære noe, så lærer de, og da er det egentlig litt gøy å slite med det også. For ofte er det et slit å lære ting. Han mener at i folkehøgskolen er det tid og rom nok til å få anledning til å lære på annen måte enn i andre skoleslag.

Alle rektorene gir uttrykk for at skolene skal oppleves som et hjem for elevene, og et sted som dekker alle plattformene *hjem – skole - fritid*.

5.2.6 Fagplaner

I folkehøgskoleloven (2002, §2-i) står det:

Skolen skal utarbeide dokumentasjon over elevenes læringsprogram og deltakelse. Dokumentasjonen må være utformet slik at den gir grunnlag for vurdering av realkompetanse inn mot utdanningssystem og arbeidsliv.

Et markant trekk ved folkehøgskolene er at det ikke foreligger krav om pensum og fagplaner. Hver enkelt skole lager sine egne. På alle skolene som er med i undersøkelsen, sier rektor at det er lærerne som i hovedsak definerer hva som skal gjennomgås på linjen. Rektor A sier det er svært stort spenn i hvilken grad lærerne er strukturert i dette arbeidet. Han sier:

«Hun (lærer) har jo Excelark som er jo, ... jeg tenker at jøss! Og så er det jo andre som har hele dagen på en gul lapp. Og det er så utrolig forskjell» (sic).

To av rektorene omtaler lærernes fagplan som en «smørbrøddliste», som de kan hake av på etter hvert som de ulike aktiviteten er gjennomført. Rektor F sier også at det er stor forskjell på kvaliteten på den fagplanen som lærerne lager seg fra år til år. Dette er en del av friheten i folkehøgskolen, som på mange sett skulle blitt bedre forvaltet mener flere av rektorene. En annen rektor (E) mener at det spørres i alt for liten grad om hva elevene ønsker, - hva de har lyst å jobbe med – og lære om. Rektor C snakker folkehøgskole som veldig annerledes og binder dette blant annet opp til utsagn om fagplan og kvalitet:

«... eksempelvis i forhold til fag, vi har ikke noe krav til innholdet i fagplaner. Vi har jo ikke noen kvalitetssikring i forhold til NOKUT, om du tenker videregående/universitet/ høyskole» (sic).

Alle rektorene rapporterer til styret for skolen og må årlig skrive Årsmelding og Selvevaluering. Her går det fram hvilken verdier og målsetting skolen har. Disse er forankret i styret for skolen.

5.2.7 Evalueringer

Folkehøgskolen (2002, §2-h) sier:

«Skolen skal utarbeide prosedyre for selvevaluering og kvalitetsutvikling som sikrer de tilsatte og elever medvirkning. Det skal utarbeides en årlig selvevalueringsrapport som skal være offentlig tilgjengelig».

Behovet for å legitimere bruk av offentlige midler er en av hovedbegrunnelse for å etablere systemer for kvalitetsutvikling og evaluering. Ved innføring av en slik ordning, også for folkehøgskolene, fikk den enkelte skole styrket og synliggjort sin frihet til å definere mål og verdigrunnlag.

«Selvevaluering innebærer blant annet å etablere rutiner for kritisk å vurdere egen virksomhet, identifisere områder for forbedring, sette inn ressurser for å oppnå forbedringer og vurdere de resultatene man oppnår» (NOU 2001, s. 39).

Det er ulikt hvordan skolene jobber med Selvevalueringsrapporten og hvem i personalet som deltar i arbeidet. Det fremgår ikke konkrete funn angående dette. I Selvevalueringsrapportene tas det med informasjon som kommer fram i øvrige evaluering på skolen. Rektorene sier at det gjennomføres evalueringer av skolen i løpet av året. De fleste sier de har interne evaluering til jul, når høstsemesteret er over. Alle gjennomfører intern evaluering i mai når skoleåret er omme. Undersøkelsene består av mange spørsmål og utsagn som elevene skal ta stilling til. Undersøkelsene lages på den enkelte folkehøgskole. Disse gjennomføres enten analogt ved hjelp av penn og papir, eller elektronisk i undersøkelsesprogram som finnes på Internett, f.eks. av typen Survey Monkey. Noen skoler gjennomfører også EPSI (Extended Performance Satisfaction Index)-undersøkelser⁶. Noen tar EPSI-undersøkelser sporadisk, men andre har fast undersøkelse for eksempel hvert annet år.

Det er ulikt hvordan resultatene fra evalueringene brukes til videre utviklingsarbeid. Alle sier det brukes i større og mindre deler av det som kommer fram i undersøkelsene til arbeid på planleggingsdager med personalet. Dette er ulikt fra år til år. Rektor F sier:

«Vi jobber bevisst med det som kommer fram i evalueringene, på hva vi ikke får til, og hva vi scorer dårlig på da».

Flere rektorer gir uttrykk for viktigheten av å holde dette arbeidet «varmt», og å unngå at evalueringene blir liggende i skrivebordsskuffen. I en krevende hverdag er dette utfordrende.

⁶ EPSI Rating er en leverandør av uavhengige kundetilfredshetsanalyser. EPSI samler inn, analyserer og formidler informasjon om kunders forventninger, opplevd kvalitet og verddivurdering av produkter og tjenester.

Et par av rektorene sier det er krevende med slike evalueringer, når de i en noen tilfeller gir høyeste score til de klassene som de mener gjør det dårligste pedagogiske arbeidet. De funderer over paradokset at disse klassene alltid får beste tilbakemelding. Rektor E mener at dette henger sammen med at de elevene som det er blitt stilt minst krav til gir de beste tilbakemeldingene. Noen rektorer uttrykker bekymring for at elevene på folkehøgskole bare skal oppleve alt som gøy og moro. De mener at folkehøgskolen i større grad skal utfordre elevene, til å mene noe i fellesskap, stå i konflikt, lære hvem de er og hva de står for.

5.3 Hvordan beskriver rektor ledelse i folkehøgskolen i forhold til disse elementene?

I samtale med informantene ønsket jeg få belyst spørsmål om ledelse sett i forhold til kjerneelementene. Denne delen tar opp relasjoner til ansatte, - og til elever, samarbeid og fordeling av arbeidsoppgaver, samt opplevelser av rektorrollen.

5.3.1 Relasjoner – til ansatte, - og til elever

Samtlige rektorer sier de jobber for at skillet mellom praktisk og pedagogisk personale skal være så godt som mulig. De fleste skisserer at det har tradisjonelt vært et skille i disse ansattgruppene («lærerne og de andre-mentaliteten»), men som de prøver glatte ut. Rektor B sier at alle ansatte skal være synlige for elevene. Hun sier:

«Fordi at på folkehøgskole skal liksom alle være tilstede, og vi skal se hverandre på forskjellige arenaer» (sic).

Hun sier videre at det er det som er mye av poenget, at personalet skal fungere som en gjenbyrdig flokk. En annen rektor (E) sier at de prøver ta vare på arbeidsmiljøet blant annet ved å holde møter i de ulike avdelingene. Han er alltid innom kjøkkenet om morgenen, og sier hei til de som jobber der, og slår av en liten prat. Han snakker alltid med vaktmesteren, og ja, - han prøver å ivareta hele personalet. Han er ikke sikker på om folk vet at han gjør det, men han tenker hele tiden at dette er den uformelle delen av lederjobben – å sikre at man har allianser til folk. De har ingen store personalkonflikter, men sier at det tidligere har vært noen gnisninger, og at det derfor er viktig at de passer på og følger opp. Rektor D sier at kombinasjon av ulike linjer og fagfelt kan også føre til spenninger og variasjoner i personalet.

Rektor F tenker at det viktigste er å tilrettelegge og motivere slik at lærerne skal gå ut og gjøre det samme med elevene også. Han har særlig fokus på kommunikasjon, og god

kommunikasjonsflyt. Han har fokus på at ting må være forankret i hele personalet, og at de jobber mot de felles målene i forhold til skolens verdigrunnlag.

Rektorene i folkehøgskolen har alle elevene i fokus. De omgås elevene daglig i ulike settinger, enten de møter dem i undervisning, til måltider, i ulike arrangementer på skolen, eller de deltar på turer sammen med elevene. En av rektorene gir uttrykk for at det har vært tøffe år å være rektor, men som han sier:

«... samtidig så har jeg fått såpass mye tilbakemeldinger og energi i fra det å ha elever, at jeg synes at det har vært drivkraften min egentlig» (sic).

Han sier at det som har gjort at han har blitt værende er mest forholdet til elevene. Rektor B er opptatt av at elevene skal føle seg trygge og ha litt forutsigbarhet. Hun sier at mange trenger det, «- fordi de rett og slett har diagnoser som tilsier det, og da må vi etterstrebe det». Rektor F legger vekt på at elevene skal bli ansvarlig for sine handlinger, sette krav til dem og at de skal bli selvstendige individ i løpet av skoleåret.

5.3.2 Samarbeid – fordeling av arbeidsoppgaver

De seks rektorene har alle et team eller en ledergruppe som de samarbeider med. De fleste har en assisterende rektor eller inspektør som sin nærmeste medspiller, mens noen har kontorleder som sin nærmeste medarbeider. Den nærmeste allierte er den som rektor diskuterer strategier og planer med og har daglig møte med. To av rektorene er tydelig på at det er de som tenker «de lange tankene», og er mest opptatt av strategi, mens nestleder i større grad har mer praktiske oppgaver. Det kan være personal- og timeplanlegging, økonomi og annet. Andre som er nært knyttet opp mot rektor er inspektør, internatleder, driftsleder/vaktmester og kjøkkenleder. Personalansvaret er hos noen fordelt. Flere av rektorene har delegert personalansvar til avdelingsledere, mens rektor D er tydelig på at han mener personalansvar for alle ansatte skal ligge hos rektor. Det betyr blant annet at han gjennomfører medarbeidersamtaler med alle ansatte. Alle rektorene har ulike møter de gjennomfører på daglig, ukentlig eller månedlig basis. De fleste gir uttrykk for at dette fungerer greit. Rektor F sier at de ikke har fått det til å fungere så bra. Han sier:

«Vi har nok en kjempejobb for å få dette til å gå bedre. Vi får dette ikke til å gli bra nok» (sic).

Rektor C omtaler seg selv som en «fasilitator». Være til stede der det trengs, hjelpe til, diskutere og sørge for at det ikke stopper opp. Han ønsker være mye «på farten» i organisasjonen.

«For jeg tenker at vi er en så liten organisasjon, at det er ikke nødvendig å ha et møte kun for møtets del», sier han.

Han kaller sin egen ledelsesform «walking management». Rektor A sier også at han er mye rundt på skolen hver dag og bruker mye tid på å snakke med alle skolens ansatte.

5.3.3 Ledelsesformer i folkehøgskolen

På spørsmål om hvilke former for ledelse de mener egner seg best i folkehøgskolen kommer alle rektorene innpå dette med folkelighet og demokratisk lederstil. Rektor A sier han har lært at han må være rimelig sosial, og ha troen på seg selv. Han mener det er greit, men tøft å forholde seg til unge mennesker, for de gir klar melding på ting. De er ærlige og direkte, og det er derfor bra at man tåler en støyt. Han sier at han var mer var tidligere, men mener at han i dag har lettere for å stå i ting. Andre kvaliteter han trekker fram er å være omgjengelig, og det å kunne ta ting på sparket. Situasjoner kan endre seg svært raskt i hverdagen, sier han.

«... det har jo vært mange dager og kvelder der du går hjem og tenker at ... (puster tungt) ... åh, det er slitsomt. Det er slitsomt å være i konflikt, slitsomt å være den som skal sette grenser. Ja, så må du være tålmodig og ha et mål med det du baler med. Og synes det er verdt det» (sic).

Rektor B mener man som rektor i folkehøgskolen må ha en viss ydmykhet. Hun tenker at det å kjøre en ovenfra-og-ned-holdning er en dårlig ide. Hun har særlig fokus på jevnbyrdighet, og det at alle skal føle at de har påvirkning. Hun jobber mye med å være klar og tydelig og jobber tett med assisterende rektor. Hun opplever i en del saker at lærerne ønsker at hun skal lede og ta avgjørelser. Hun tenker at det kjøper de frihet til å konsentrere seg om det de skal holde på med. Rektoren sier hun jobber for å være mer ute blant elever og ansatte. Det er noe hun mener hun ikke er god nok på;

«... for her er kontoret mitt, og så skjer det masse ting, og så blir det til at jeg er her hele arbeidsdagen. Det er uheldig». sier hun.

Flere av de andre rektorene nevner det med å være folkelig, være glad i mennesker, men også ha forståelsen og tålmodigheten til at det må prøves og feiles.

Rektor C ble helt overveldet hvilken topptung organisasjon folkehøgskolen var da han startet i jobben som rektor:

Det er jo forhøyelse av posisjoner og de klassiske symbolene på at; ja, er du rektor da er du liksom høyere sånn sett. Det er ikke det der menneskelige fokus og respekt, det

som vi tenker med flat struktur da. Det overrasker meg. Og så bruken av makt overrasker meg også. (sic).

Han sier at han opplever at historikken som ligger der i forhold til forskjellsbehandling av mennesker er et kjempeparadoks, som han enda ikke har helt sluttet å undre seg over. Han nevner også at for noen år tilbake satt lærerpersonalet i egen etasje, på eget rom og ble servert lunsj av praktisk personale, som satt inne i en krok på kjøkkenet og spiste. Han sier:

«Og jeg ble så overrasket, for det var stikk motsatt av det jeg forventet meg av i navnet folkehøgskole – folkelig».

Rektor D sier, lattermild;

«Den diktatoriske rollen er vel ikke helt den ... å foretrekke».

Han tenker seg om, og sier:

«... skjønt inni mellom må man være diktatorisk i den forstand at man må ta avgjørelser innimellom, som man ikke er helt enig i».

Han snakker videre om at det er utfordrende å lede i et skoleslag som er så å si uten føring, og der alt nesten egentlig er lov. Det krever en skoleledelse, som handler om å legge til rette og å lede pedagogiske prosesser slik at man når læreplanens mål. Spillet blir dog et helt annet, når man ikke har noen læreplan. Han sukker, *«det er en helt annen sak»*. Han mener det er viktig å ha ledererfaring før en starter som rektor i folkehøgskolen, for når mål ikke er hverken definert eller avklart, er det vanskelig å utøve ledelse.

«Det kan sprike i alle himmelretninger, når hver medarbeider kan definere sin egen fagplan og sine egne mål», sier han.

Rektoren har særlig fokus på å jobbe med relasjoner og med struktur, prøve å rekruttere, å beholde og å utvikle riktig kompetanse i organisasjonen. En annen rektor (E) sier:

«... det handler egentlig om selvledelse, og ... for å si det sånn, disse lærerne her er ganske ustyrlige ja (latter)» (sic).

Han gir tydelig uttrykk for at han setter seg mål, og tenker at han må være en rollemodell for de ansatte, slik at de også vil sette seg mål i forhold til egen undervisning. Han tenker at hans fokus betyr noe for hvilket fokus de har. Han sier han derfor jobber mye med verdibegrepene. Konflikter ser han som en mulighet;

«En mulighet til å se seg selv i nytt lys og lære noe nytt om seg selv».

Han avslutter med at det er krevende å jobbe med folk;

«Nei, det er ikke enkelt. En skulle aldri jobbe med folk vet du», sier han og ler.

Rollen er utfordrende, men han sier at konflikt alltid er en mulighet til å kunne se seg selv i nytt lys og lære noe nytt om seg selv.

5.3.4 Hvordan oppleves rektorrollen?

Alle rektorene oppgir i ulike varianter at drivkraften er å omgås mennesker, - både elever og ansatte. De er opptatt av demokratiske verdier og vekst i mennesket. Alle sier de at de er mye tilstede i skolehverdagen, men rektor B gir særlig uttrykk for at hun synes det er vanskelig å få tid nok til å være så mye ute blant elevene i skolehverdagen som hun ønsker. Både rektor A, rektor C og rektor E presiserer at de forsøker å være så mye rundt på skolen som mulig. I omtale av rektorrollen snakker de om demokratiske verdier og folkelighet, og at det må være «høyt under taket». Rektor A nevner spesifikt at han må drive folkehøgskolen på en sånn måte at hans verdier er i tråd med skolens verdier, og det skolen skal stå for. Rektor C sier at skoleledelsen aldri vet hvor mye det må jobbes med de ulike elementene. Derfor tenker de i praksis at for å få det til, må ting formes fra bunn. De har noen hoveddrammer, men hvordan hverdagen skal være innenfor dem, varierer fra år til år. Rektor D er opptatt at det skal oppleves en kvalitets-endring hos elevene, at det er en utvikling. Ved at han prøver å lede skolen pedagogisk, tenker han at det oppnås danning, og ikke bare fornøye elever;

«At noe løftes frem i elevene, både individuelt og kollektivt, - noe som ikke var der fra før. Det er det som er skolens mandat», sier han.

I sine utsagn gir rektorene uttrykk for, på ulikt vis, at det å utøve rektorrollen på beste måte i forhold til skoleslagets kjerneelementer, er det aller viktigste - «Ved siden av at vi må ha økonomi og rammer som gjør at det fungerer», sier rektor E.

Han sier han har alltid tenkt at han må jobbe overfor sine lærere sånn som han ønsker at de skal jobbe overfor sine elever. Rektor F er også opptatt av dette med egen deltakelse. Han sier at det er viktig at han er aktivt deltakende. Han er, på lik linje som rektor E, opptatt av at de gode rammene for drift også må være på plass for at det skal fungere. Folkehøgskolene er organisert på forskjellige måter, både med hensyn til drift og støtte til skolen. Rektor C sier:

Nå setter jeg det litt på spissen, men, ... sånn jeg opplever det som er en god folkehøgskolerektor, det er en som kan sitte seg på scenen og synge en sang, proklamere en vise, altså de estetiske delene, og som kan reflektere over et dikt eller et eller annet. Men det å være god i forhold til å drifte og ha tanker om det, det opplever ikke jeg at er verdsatt som å være rektor. Det er veldig ensidig på innholdet i det pedagogiske, og på en måte å få hjulene i sving, men lite på totaldriften. (sic).

Det kommer fram i samtale med flere av rektorene at det er en utfordrende balansegang å skulle drifte skolen pedagogisk bra og å samtidig ha solide rammer og god økonomi.

5.4 Hvilke verdier legger rektor vekt på i ledelse av skolen?

I forhold til temaene verdibasert ledelse og verdier i folkehøgskolen fikk rektorene spørsmål som omhandlet verdier. Disse blir presentert i to undergrupper: «Verdier- hva vektlegges?» og «Verdibegrepet - og de øvrige ansatte».

5.4.1 Verdier – hva vektlegges?

Samtlige rektorer i undersøkelsen gir uttrykk for skolens verdigrunnlag er noe de er grunnleggende opptatt av. Både hvordan det kan defineres og tydeliggjøres for både ansatte og for omverden, men også hvordan man kan jobbe med det på beste måte. Fire av rektorene sier de for tiden er i en aktiv prosess med personalet om temaet. De har enten startet et prosjekt, som er godt i gang, eller de står helt på trappene til å starte opp et prosjekt om skolens verdibegrep. Noen av skolene jobber alene med dette prosjektet, mens et par av dem jobber sammen med andre skoler. Flere av rektorene sier at de har skolens verdibegrep synliggjort i noen få samleord eller «slogans». Dette er ord som stort sett personalet i fellesskap har jobbet seg fram til. Nesten alle rektorene sier at disse verdibegrepene blir nevnt i skolens Årsmelding til styret og Selvevalueringsrapporten som blir sendt inn hvert år.

En av skolene er sertifisert som Miljøfyrtårn⁷. Rektor gir uttrykk for at det var et voldsomt arbeid, men mener det er i tråd med skolens verdier. Rektor A sier at:

Folkehøgskolen har en kjempejobb med å få på plass litt verktøy i verktøykassen til ungdommene, - at de får litt tro på seg selv. At man får de verdiene tilbake – hva står du for? Sånn sett må folkehøgskolen ha et kjempemandat i årene framover, i forhold til verdiene vi står for (sic).

Han savner et engasjement og verdisyn som han opplever er forsvunnet hos de unge i dag. Rektoren mener at folkehøgskolen må gi de unge en ballast slik at de kan ta med seg noen verdier, som de kan forfekte videre.

Samtlige rektorer gir uttrykk for at det er utfordrende å jobbe med verdibegrepet. Både det å sette av nok tid, få samlet de ansatte som skal være involvert, men også hvilke kriterier som skal ligge til grunn. To av rektorene sier klart at de kunne ønsket det fantes noe mer definert for folkehøgskolene, slik at det i større grad var synliggjort hvilke verdier som skulle ligge til

⁷ Miljøfyrtårn er et anerkjent og effektivt verktøy for sertifisering og miljøledelse, som hjelper virksomheter å skape konkurransefortrinn av bærekraft.

grunn. Alle rektorene mener også at noe av det vanskeligste er å få verdibegrepet gjennomsyret i hele organisasjonen – i hele skoledriften. Slik at hver enkelt ansatt skal kjenne til, og vite hva det betyr i deres daglige virke. Rektor C sier:

«Det å jobbe verdibasert i en eller annen form, det er vanskelig altså. Det der, ja hvis du tenker at dette er våre verdier, at det å integrere de fullt og helt, det tror jeg er veldig vanskelig».

Flere rektorer sier skolens verdigrunnlag er noe som ligger der, og ble definert for mange ti-år siden. Rektor D hevder at endringsarbeidet tar tid, og føler at det er like mye en kulturendring som må gå over tid, - og bevisstgjøre det. Både rektor A, rektor D og rektor E forklarer verdibegrepene slik at det er helt tydelig at i dette ligger fokus på både allmenndanning og folkeopplysning. De er opptatt av at linken mellom danningen og aktiviteten må styrkes.

Rektor D sier:

«... alternativet er at vi blir en lekegrind for den rike middelklasse sine barn, som har det veldig kjekt et år. Det blir en leirskole, som går i uke etter uke. Gjøre kjekke ting uten at det fører til noe» (sic).

Han mener at både egen skole og alle de frilynte skolene skulle hatt en klarere forståelse for hva danningen er. Spørsmål om hvordan operasjonalisere det, og hvordan se det igjen i organiseringen av pedagogisk aktivitet blir stilt i denne sammenheng.

5.4.2 Verdibegrepet – og de øvrige ansatte

Alle rektorene er opptatt av at skolens verdier skal være kjent for alle skolens ansatte og gjennomsyre det de driver med. Rektor D har planer om å ha formulert et nytt verdigrunnlag for skolen i løpet av neste år. Han sier:

«... men jeg gidder ikke gjøre det uten at alle kjenner det. Ja, alle skal vite hva det verdigrunnlaget er, - tenker at de nesten skal kunne sitere det» (sic).

Rektorene har noe ulike måter å jobbe med skolens verdier sammen med de ansatte. Hos noen er det kun et par fra ledelsen som deltar i arbeidet, mens andre engasjerer hele personalet i hele prosessen. Rektor B forteller at de har pr. i dag en verdigrunnlagsgruppe, bestående av to lærere, rektor og assisterende rektor. En annen skole prøver i størst mulig grad å ha med verdi-begrepet i saker som tas opp på skolen. Han trekker som eksempel fram når en disiplinærsak skal behandles på skolen. Rektor E sier han i eget studieopplegg erfarte at verdiene var svært ulik fra lærer til lærer. Han sier:

«... for da oppdaget jeg plutselig, - jøss, dette spriker jo i alle retninger. De gjør helt forskjellige ting. De dyrker egentlig forskjellig verdier» (sic).

En rektor (D) sier at det de har manglet, er et pedagogisk språk, en terminologi på skolen. Han oppfatter at etter hvert som de jobber med prosjektet, begynner det å skje noe med folk. De begynner å tenke litt annerledes, en sakte omformingsprosess. Rektor F er usikker på i hvilken grad de lykkes i arbeidet med verdier. Han sier:

Vi prøver så godt vi kan, men jeg er usikker på hvor godt vi klarer det ... Det er ikke allting vi er like gode på, og det er ikke allting vi får til, og alt er en prosess, som vi må jobbe med hele tiden for å komme dit hen. Så vi har litt å jobbe med.

Felles for alle rektorene er at de mener at det de driver med på skolen skal gjenspeile de verdiene de har. Alle mener også at det er noe de kan bli enda bedre på, - at hele skolen skal være tuftet på disse verdiene. Rektor A sier at praten om verdien gjerne trekkes frem i hverdagen, men at de gode diskusjonene med hele personalet går det gjerne noen år i mellom.

5.5 utfordringer og muligheter for folkehøgskolen

Dette var et ganske åpent spørsmål, som informantene kunne svare på i den grad/(om) de ønsket det. Flere av rektorene sa at de mente at folkehøgskolene burde bli mer tydelig. Tydelig på hva et år på folkehøgskole gir, hva elevene kan forvente å sitte igjen med. Det ble blant annet nevnt demonstrasjoner mot kutt i støtte, der de opplevde at argumentasjonen for folkehøgskolen ble for «naiv» (sic.). Alle rektorene gav på en eller annen måte uttrykk for at det var vanskelig for rektor på «egen» skole å få tid til å tenke de «lange tankene». Utviklingsarbeidet på skolene kan derved sakke akterut på grunn, mente de. Både rektor A og rektor D og rektor E jobbet for at lærerne skulle bli mer «på hugget» når det gjaldt det pedagogiske arbeidet på linjene/skolen. To av rektorene snakker om begrepet lærende organisasjoner, rektor E sier:

«... og da har jeg egentlig tenkt å diskutere med læreren, hvordan skal vi legge det opp for vi skal lære noe av det. Skape en lærende organisasjon ... (sic)».

Flere nevner også at det er positivt at lærerne deltar på samlinger sammen med ansatte på andre skoler. Det har de opplevd som svært fruktbart. Fem av rektorene snakker uoppfordret om problematikken rundt folkehøgskoler og reising. Det er enighet om at reisingen må reduseres, men det er litt ulikt hvordan det tenker at dette skal gjøres. To av skolene har helt konkret satt i verk tiltak for å redusere antall flyreiser med elevene. Både rektor E og rektor F

mener det er viktig at de er tydelige rollemodeller overfor både ansatte og elever. En rektor (E) sier at:

«Og så har jeg alltid tenkt at jeg må jobbe overfor mine lærer sånn som jeg ønsker at de skal jobbe ovenfor sine elever (sic)».

Jeg opplever det slik at rektorene har et genuint ønske om å være gode ambassadører for folkehøgskolen.

5.6 Refleksjoner rundt deltagelse i prosjektet

Informantene fikk spørsmål hvilke refleksjoner de hadde rundt deltagelse i prosjektet. De kunne fritt formidle det de «hadde på hjertet». Alle rektorene var glad for at de var spurt om å være informanter, og de gav uttrykk for at de syntes intervjuet hadde vært en positiv opplevelse. Alle som sa noe om det, syntes det var fint å kunne reflektere litt over egen hverdag og arbeidssituasjon. Rektor B sa det slik:

«Så det er så mye folk, og det er så mye som skjer, av stort og smått. Så, [...] det er ikke så mange steder det er tid til å tenke over disse tingene. [...] Men det er jo veldig viktig – å reflektere litt over hva vi driver med (sic)».

Rektor F mente at intervjuet hadde gitt han driv til å tenke litt mer over sitt «daglige virke». Det å sette ord på ting, syntes han var veldig bra. Både rektor A, rektor D og rektor E uttrykte at de syntes det var godt at noen kunne lytte til tankene som de satt med for seg selv på rektorkontoret. Rektor E uttrykte:

«... kjekt at du spør altså, for det er det aldri noen som gjør. Og jeg bare sitter og tenker på det selv (sic)».

Denne «ensomheten», at de opplever å ikke ha noen å dele tankene med, gir flere uttrykk for. Usikkerhet i forhold til rollen formidler en rektor slik:

«Men, det er jo sånne ting jeg lurert på selv, - er du en god leder, eller ... hvordan skal du måle det at du er en god leder, eller ikke? Men, ... ja, det er vanskelig det der altså ... (sic)».

I en travel arbeidsdag hører jeg at flere av rektorene opplever tidvis «å være alene», og stå alene i vanskelig avgjørelser. Noen av rektorene har et fellesskap i mindre rektorkollegium, der de kan dele gleder, tanker, og frustrasjoner sammen med andre rektorer.

6 Drøfting av funn

6.1 Ramme for drøfting

I dette kapittelet blir funnene fra kapittel 5 drøftet ut fra den teoretiske rammen skissert i kapittel 3. Teoriene benyttes for å drøfte og å knytte sammen analyse og teori. Teoriene er tidligere presentert, men repeteres i korte trekk. PAIE-modellen (Strand 2007) slik den er presentert i kapittel 3, viser fire normale organisasjons- og ledelsesfunksjoner i fire ulike organisasjoner. Det er gruppeorganisasjonen med integratoren (I) som fremtredende lederfunksjon, entreprenørorganisasjonen med entreprenøren (E), byråkratiet med lederfunksjonen administrator (A) og ekspertorganisasjonen med produsenten (P) (*fig. 3.1 og 3.2*). Senere i kapittelet, benyttes Kirkhaugs teori om verdibasert ledelse. Dette vil gjelde særlig for kategoriene som knyttes mot forskningsspørsmål 3/tema «verdier».

Presentasjon av funnene blir gjort ut fra de kategoriene som ble dannet i analyseprosessen (*tabell 5.1: Oversikt analyse*). Tabell vises på nytt i dette kapittelet (*tabell 6.1*) Empiri drøftes hovedsakelig ved hjelp av de samme kategoriene. Noen kategorier er slått sammen, der det ble funnet hensiktsmessig for å få en mer helhetlig og bedre forståelse av de ulike funnene. Kategoriene er inndelt i grupper slik at hver gruppe passer til hvert av temaene som springer ut fra forskningsspørsmålene. Kapittelet starter med en oppsummering av spørsmålene som ble stilt informantene innledningsvis i intervjuene. Videre følger en tematisk inndeling i «kjerneelementer – ledelse – verdier – veien videre».

Problemstillingen for studien er: «*Hvilken forståelse har rektor av folkehøgskolens kjerneelementer, og hvordan jobber rektor som leder i forhold til disse begrepene i egen organisasjon*».

Tabell 6.1: Oversikt analysekategorier (tilsvarer tabell 5.1)

Tema	
Innledning	Hvilken utdanning og bakgrunn har rektorene i utvalget? Tabell 5.2: Demografi ...
	Hvorfor jobb i folkehøgskolen?
	Tall fra skolene
Kjerneelementer	Hva definerer rektorene som folkehøgskolens kjerneelementer?
	- Beskrivelse av folkehøgskolen
	- Allmenndanning og folkeopplysning
	- Frihet i folkehøgskolen
	- Kjerneelementene
	- Hvordan folkehøgskolen skiller seg fra andre skoleslag
	- Fagplaner
	- Evalueringer
Ledelse	Hvordan beskriver rektorene ledelse i folkehøgskole i forhold til disse elementene?
	- Relasjoner til ansatte, - og til elever
	- Samarbeid – fordeling av arbeidsoppgaver
	- Ledelsesformer i folkehøgskolen
	- Hvordan oppleves rektorrollen?
Verdier	Hvilke verdier legger rektor vekt på i ledelse av skolen?
	- Verdier – hva vektlegges?
	- Verdibegrepet – og de øvrige ansatte
Veien videre	Utviklingsarbeid for folkehøgskolen
	Refleksjoner rundt deltagelse i prosjektet

6.2 Innledning

6.2.1 Utdanning og bakgrunn for rektorene i utvalget

Rektorene i undersøkelsen har alle ulik utdannelse, erfaring og bakgrunn. Fire av rektorene har pedagogisk utdannelse i sin fagkrets, enten i form av «klassisk» lærerutdannelse eller PPU (Praktisk pedagogisk utdannelse) som videreutdannelse. Tre rektorer har slutført en mastergrad/hovedfag, mens en har nesten slutført tilsvarende grad. Av de rektorene som har mastergrad/hovedfag er det tre som har lederutdanning og/eller utdanning-/skoleledelse. Ingen av rektorene oppgir at de har gjennomført «Rektorskolen» eller folkehøgskolens lederutdanning.

Rektorene hadde variert arbeidserfaring før de startet som rektor. Flere av dem i mange jobber, der stillingsinnholdet var ganske ulikt. Fire av rektorene sier de har vært i undervisningsstillinger før de begynte å jobbe i folkehøgskolen. To av rektorene har 20-25 % undervisning tillagt stillingen sin, mens de øvrige har lite eller ingen undervisning. De som har minst undervisning har noen timer valgfag, eller det som kalles «rektors time» ukentlig.

Rektorenes utdannelse og arbeidserfaring er ulike, men det synes som at det benyttes noe ulike terminologi ved beskrivelse av ulike «fenomen». Det er særlig merkbart når de skal forklare ulike pedagogiske prosesser på skolene. Lang erfaring vil ofte veie opp for manglende lederutdanning. Det internasjonale prosjektet «Revisiting Successful School Principals» (Møller 2012) viser at erfaringslæring er viktig. «Kunnskapsbasen er personlig og kontekstuell, og tidligere yrkeserfaringer er viktige for de valgene man gjør som leder» (Møller 2012, s. 36)

Alle rektorene oppgav at de hadde familie, med ektefelle/samboer og barn, og at de derved er ganske bundet til stedet der folkehøgskolen ligger.

6.2.2 Hvorfor jobb i folkehøgskolen?

Flere av rektorene sier det var mer eller mindre tilfeldig at de begynte å jobbe som rektor i folkehøgskolen. Dette overrasket meg litt, - men samtidig ikke. Jeg opplever at folkehøgskole som arbeidsplass, er for mange en «godt bevart hemmelighet». Av den grunn tenker jeg det er mange som faktisk ikke kjenner til skoleslaget og hvilke jobbmuligheter som finnes der. Når de, - noen ganger tilfeldig, støter på muligheten, blir det en sjanse de griper fatt i.

Ut fra den informasjon som rektorene gir, oppfatter jeg det slik at alle trives godt med variasjonen i jobben, og at det er kjekt at det også er noe praktisk arbeid som skal gjøres. En nevner spesifikt at det er særlig moro med skolens sommerdrift. Dertil hører kanskje også et økonomisk insentiv, da han selv sier: «Det gir rett penger i kassen» (sic.)». Alle rektorene synes å være svært relasjonsorienterte og både ønsker og liker å være ute «i felten» blant elever og personale. To av rektorene nevner at de ikke synes at de rekker det i ønsket grad, og er ikke tilfreds med det. De sier begge at det er noe de ønsker endre på. Rektorene gir uttrykk for at de er engasjerte, og gode til å tilpasse seg hverdagen. Det betyr at de rett som det er må «snu seg rundt», dersom det skulle dukke opp situasjoner der rektors tid og oppmerksomhet behøves. Jeg oppfatter det slik at de administrative oppgavene i ulik grad fenger rektorene. Noen av dem er svært tydelig på at de er opptatt av struktur og orden, og blir frustrerte når ansatte ikke følger opp. Hos andre later det mer til å være oppgaver som *må* gjøres, men ikke nødvendigvis det som står øverst på «ønskelisten» over arbeidsoppgaver. Rektorene er selv svært bevisst på dette. Disse ulike funksjonene kan belyses ved rollene integrator og administrator i PAIE-modellen. Administrator vil være den som er mest opptatt av struktur, orden og administrative oppgaver. Rektorene i studien viser alle trekk fra ulike funksjoner.

6.2.3 Tall fra skolene

Elevtall på skolene er i størrelsesorden 90-115 elever. Oppgitte tall fra rektorene viste litt større spenn i elevtall i forhold til tallene i Folkehøgskolekatalogen 2019-2020 (FIN-katalogen). Rektorene sier det ser bra ut i forhold til elevsøknader, og to av skolene oppgir de har større søknad enn noen gang tidligere. Alle nevner at skolens økonomi er strevsom å håndtere. Knappe ressurser gjør det utfordrende å få «hjulene til å snurre rundt». Flere nevner særlig utfordringene knyttet til store bygningsmasser, som krever vedlikehold. For flere av skolene er det mange års etterslep på vedlikehold. Mange av skolene er gamle og har stadig behov for utbedringer og vedlikehold. Rektorene er frustrerte over at det er vanskelig med midler til denne type arbeid. Tematikken rundt økonomiske forhold tar jeg opp igjen senere i drøftingen.

6.3 Kjerneelementer

6.3.1 Beskrivelse av folkehøgskolen

Rektorene i studien beskriver det som vanskelig å gi en kort og konsis beskrivelse av skoleslaget. De gir uttrykk for at en slik beskrivelse er noe de savner, - at det kunne vært utarbeidet en felles beskrivelse, - hva folkehøgskole er og hva skoleslaget står for. På den måten mener de det kunne vært enklere å ha «et felles språk» innad i organisasjonen, men også at det ville blitt mer kommuniserbart overfor omverdenen. Det jeg hører er at alle rektorene har god forståelse av skoleslaget, men at de samtidig opplever det som utfordrende og frustrerende at det ikke finnes en felles beskrivelse. De benytter mange ord og uttrykk når *folkehøgskole* skal beskrives. Rektor A sier det er en anledning for de unge til å dyrke interessene sine, og utvikle seg som menneske. En annen (F) mener at i folkehøgskolen er det muligheter til å påvirke elevene på en helt annen måte enn i annen skole, og til å gi dem en god start videre i livet. Rektorene beskriver folkehøgskole som et – på flere måter - spesielt og annerledes skoleslag. Noen presiserer kun at skolen er veldig annerledes, mens andre utdyper det noe mer ved å beskrive den som en motvekt til den offentlige skolen. Spesielt ved at de har anledning til å jobbe med elevene på en annen måte. Rektor A beskriver folkehøgskolelandskapet bra ved å si at «folkehøgskole ikke er videregående, ikke er noe universitet, ikke er kommunal eller fylkeskommunal, men altså noe midt inni der». Rektorene omtaler skoleslaget som et sted for utvikling og dannelse, - et sted der de unge får en ballast med seg videre i livet. Noen kaller denne ballasten for kompetanse, mens andre ikke ønsker

bruke det uttrykket. De kaller det i stedet erfaringsmål eller mestringsmål. Informantene som ikke ønsker bruke begrepet kompetanse, er som rektor B sier at: «...kompetanse er nettopp det som elevene blir pepret med gjennom hele skolegangen». Deres skole ønsker derfor å omdefinere til annen ordlyd, ettersom de mener at elevene ikke skal prestere noe, - men de skal erfare. Det er det fokus deres skole har.

I følge Folkehøgskoleloven (2002) er det et krav at folkehøgskolene skal ha et internat som integrert del av læringsprogrammet. Skolen dekker derved de tre elementene, skole, hjem og fritid. I begrepet *annerledes* inkluderer rektorene også det at elevene bor på skolen. Tid er et stikkord som blir nevnt. Flere presiserer at det menes tid i betydning «å ha tid til elevene», og «å jobbe med fag».

Sett i lys av PAIE-modellen passer beskrivelsene av folkehøgskolen i stor grad inn som gruppeorganisasjoner. Informantene gir uttrykk for at det er stort menneskelig fokus innad i organisasjonen. Orientering mot mennesker og motivasjon er trekk som er forenelig med gruppeorganisasjon som organisasjonstype. Organisasjoner av denne typen kjennetegnes ved at de har mye oppmerksomhet innad og få elementer er formelt definert. Det er en motivasjons- og menneskeorientering der særlig «Human relations»-teori står sterkt (Strand 2007:31). Strand (2007, s.28) hevder at nesten alle formelle organisasjoner inneholder elementer fra hver av de fire ulike organisasjonstypene (Strand 2007:28). Slik jeg ser det vil folkehøgskolen som organisasjon også være en kombinasjon av flere organisasjonstyper, der særlig gruppeorganisasjonen er den mest framtrepende. Det er delvis basert på argumentasjonen over. Det er samtidig ulike lover og regelverk som regulerer driften av skolene. Dette kan koples med byråkratiteorier. Byråkratier er organisasjoner med orientering mot orden, systemer og struktur der mange elementer er formelt definert (Strand 2007, s.31). I denne type organisasjoner bærer lederfunksjonen i større grad preg av å være administrator enn leder. Jeg kan ikke se at dette er en hovedfunksjon blant rektorene, men heller noe som følger med den jobben de har. Dette kan være et uttrykk for en kombinasjon av gruppe- og byråkratitenkning. Samtidig ser jeg at det kan være uttrykk for et dilemma for ledere i folkehøgskolen. Det er i samsvar med det de selv gir uttrykk for. På den ene siden ønsker de fritt ut å dyrke friheten som folkehøgskolen representerer, mens på den annen siden ønsker de samlende begreper for skoleslaget. Flere gir uttrykk for at alle skolene er veldig forskjellige, men samtidig sier de at det hadde vært fint om mer var felles. At det var *noe* som kunne definere fellesskapet i større grad. Her nevnes blant annet felles praksis i forhold lov og

regelverk, for eksempel i forbindelse med fraværstføring og disiplinærsaker. Det kom i samtalen fram at slike felles sett med begreper kan også bli sett som en truende faktorer. De nevnte dette i forhold til friheten i skoleslaget.

6.3.2 Allmenndanning og folkeopplysning

I følge folkehøgskoleloven (2002, §1) er folkehøgskolens formål å fremme allmenndanning og folkeopplysning. Den enkelte folkehøgskole har ansvar for å fastsette verdigrunnlag innenfor denne rammen. Jeg vil se nærmere på verdigrunnlag og verdibegrep senere i oppgaven når jeg omhandler kategorier under tema «verdier». I dette kapitlet tar jeg for meg de definisjonene rektorene gir av allmenndanning og folkeopplysning, og ser disse i forhold til aktuell teori.

I samtale med informantene merket jeg at begrepene allmenndanning, danning og dannelse gikk om hverandre i samtale. Det benyttes ulik terminologi, men jeg oppfatter det slik at rektorene snakker om samme begrep, selv om valg av ord er noe ulikt. Jeg forstår det derfor slik at når rektorene snakker om danning, allmenndanning eller dannelse snakker de i prinsippet om det samme.

Flere av rektorene sier at, de opplever at dannelsesbegrepet er tydeligere definert i de kristne folkehøgskolene enn i de frilynte. Dette støtter opp under egen antakelse. Det finnes 33 folkehøgskoler som er knyttet opp mot Noregs kristelege folkehøgskolelag (NKF). Felles for disse skolene er at de er enten eid av, eller er nært knyttet til kristne organisasjoner eller kirkesamfunn (www.nkf.folkehogskole.no). NKF er en idéorganisasjon som arbeider for å styrke og levendegjøre skoleslaget og visjonen om en kristen folkehøgskole.

Formålsparagrafen for NKF er definert slik:

§1 Føremålet for Noregs Kristelege Folkehøgskolelag (NKF) er å styrkja og forma ut den kristne folkehøgskolerørsla med forankring i evangelisk kristen vedkjenning.

De frilynte folkehøgskolene er tilknyttet Folkehøgskoleforbundet (FF). Folkehøgskoleforbundet er en idé-, interesse og fagorganisasjon for norsk folkehøgskole. Formålsparagrafen §2.3 sier som følger:

Folkehøgskoleforbundet skal arbeide for dei idéar den frilynte folkehøgskolen byggjer på, og fremje folkehøgskolen sin innverknad og plass i det norske samfunnet (www.folkehogskole.no).

Når flere av rektorene hevder at dannelsesbegrepet er tydeligere definert i de kristne folkehøgskolene sett i forhold til de frilynte, mener jeg at dette har bakgrunn i det verdisynet som er innlemmet i den kristne formålsparagrafen. Verdisynet kan sees som både mer fremtredende og synlig i de kristne organisasjonene. Verdier vil jeg komme tilbake til senere i kapittelet.

Rektor D sier han opplever det som vanskelig å vite om driften av skolen fører til dannelse, - at det er vanskelig å måle når det ikke finnes en konkret definisjon av dannelse. Han sier at hver lærer kan ha sin egen definisjon av dannelse, og han tror det gjelder mange skoler. Han mener at dette er mest utpreget i de frilynte skolene. Han er nettopp en av dem som oppfatter det slik at kristne skolene har en mer definert målsetting med skolevirksomheten sin. Rektor C er også litt oppgitt over at dette dannelsesordet er så diffust. Hun sier det er noe man griper etter og prøver å forklare. Men hva er det? Rektoren tenker litt, og sier: «[...] *at det det er å se sin plass i samfunnet – i verden. Men, kanskje aller mest et mestringsår*». Dannelsesbegrepet kan sees i lys av Kirkhaugs (2018) teorier om verdibasert ledelse.

Dannelsesbegrepet i folkehøgskolen kan ses som interpersonelle verdier slik disse er beskrevet hos Kirkhaug (2018). Interpersonelle verdier kan beskrives som relasjoner mellom mennesker helt nøytralt, ettersom denne type relasjoner kan være både positive og negative. Interpersonelle verdier kan også være standarder og kriterier som bidrar til å fremme ønsket adferd mellom for eksempel leder og medarbeider eller kolleger i en organisasjon. Disse har gjerne en «bør-form» og manifester seg i form av erkjent ønske eller krav fra overordnet hold som overskrider enkeltpersoners syn og betraktninger. Interpersonelle verdier har ofte et moralsk aspekt, og kan også omtales som dyder eller normer. Typiske slike verdier er ærlighet, respekt, empati, rettferdighet og vennlighet ((Wood & Rimmer 2003) i Kirkhaug 2018, s.25). Slik jeg ser det, kan interpersonelle verdier sees i sammenheng med dannelsesbegrepet i folkehøgskolen. Dannelsesbegrepet kan også omtales som dyder og normer, og beskriver gjerne en ønsket relasjon mellom menneskene i organisasjonen. Dyder kan forklares som «en blanding av egenskaper og former for adferd, som i sum kan bedømmes som gode gjennom alle tilgjengelige kriterier» (Kirkhaug 2018, s. 37). Disse kan også gjelde forholdet mellom ansatte – elever, mellom elever – elever, ansatte – ansatte, eller utadrettet - mot samfunnet utenfor organisasjonen. Frilynte folkehøgskoler har ulike verdibegrep de innlemmer i definisjonen av dannelse. Flere av rektorene nevner den gamle generelle delen av lærerplanen for grunnskolen, og relaterer denne til at folkehøgskolene også

skal bidra til at «*ungdom skal bli et gangs menneske i hjem og samfunn*». Der ligger det en dannelsesforståelse, - at man både blir dannet og aktiv deltagende i livet. Verdier og dyder er ikke alltid så lett å skille fra hverandre. Ofte brukes de samme begrepene om både verdier og dyder. Dyder representerer personers kjernekarakteristikk som antas å være universelle (Kirkhaug 2018, s.37). Herunder kan nevnes mange dyder, som forbindes med positive egenskaper, eksempelvis klokskap, mot, tålmodighet, utholdenhet og rettferdighet. Rektor F sier at elevene skal på en dannelsesreise, - og utvikle seg som gode samfunnsborgere. Slike definisjoner av dannelse er vanskelig å konkretisere, men det kan synes som om at verdien i skoleslaget ligger i det at elevene må lære seg å samarbeide, omgås andre, samt at de får muligheten til å prøve ut og jobbe med et fag over lengre tid. Dannelsen synes å ligge i å lære seg et fag samtidig som man er i en utviklingsprosess som menneske.

Begrepet folkeopplysning bruker rektorene lite i samtalene. Det er ikke et eget spørsmål i intervjuguiden som direkte omhandler dette. Det kan være en årsak. Ellers kan det være fordi informantene i omtalen av skoleslaget mener at begrepet er dekket inn av andre definisjoner. Folkehøgskolen henger nøye sammen med folkeopplysningsbegrepet, et særnordisk begrep som er knyttet til framvekst av demokrati og folkestyre. Folkeopplysning er også et dynamisk begrep, og må i dag fortolkes og forstås i nye samfunnsmessige sammenhenger (Mikkelsen 2014, s. 439). Rektor D og E er de to eneste som konkret snakker om folkeopplysning. Begge nevner det i sammenheng med allmenndannelse, og forbinder det med hva loven sier om dette. Rektorene mener målet er å konkretisere lovens formål, og vurdere hvorvidt lovens krav blir oppfylt. Begge er opptatt av viktigheten av folkehøgskolens oppdrag og å rettferdiggjøre det arbeidet som blir gjort. Folkehøgskoleloven (2002) sier at skolene skal drive med allmenndanning og folkeopplysning. Skolene må utfra dette definere hva denne dannelsen er, og hvilken didaktikk, pedagogikk og metodikk som skal brukes. Videre må det defineres hvordan sette ord på dannelsen, og hva det betyr i praksis når man skal jobbe med elevene.

6.3.3 Frihet i folkehøgskolen

Rektorene gir uttrykk for at friheten i folkehøgskolen er både deres største venn og fiende på samme tid. Slik jeg oppfatter det, mener de at det oppleves som utfordrende å bevege seg i et rom (skoleslag) med mye frihet, og samtidig ikke vite hvilke rammer man har innenfor denne friheten. De sier at sånn sett kan det være lettere å navigere – i betydning lede – i et felt der man faktisk ikke har frihet i det hele tatt. Der forholdene er veldig rigide og strenge.

Rektorene er svært oppmerksom på at det følger et stort ansvar med friheten. Friheten gjør at

de kan styre skolene ulikt, både i forhold til organisering, faginnhold, pensum og planer. De erkjenner at friheten til tider kan være tung å «bære». Ettersom de selv kan definere innhold, kan de også selv bestemme hvor «listen skal ligge». Rektor D uttrykker det som en kjempeutfordring for skoleslaget at det ikke foreligger en felles kvalitetsforståelse. I likhet med flere andre spør han hva god folkehøgskole er. For, som flere sier, - folkehøgskole kan ikke være god i seg selv. «Hvilke kriterier definerer en god folkehøgskole? At alle er fornøyd?», rektoren smiler, lett oppgitt. Flere av rektorene mener at den store frihetsgraden i skoleslaget, kan føre til at noen tøyser grensene. Med stor frihet følger stort ansvar, sier de. Det er derfor viktig å være seg dette ansvaret bevisst. Noen av rektorene snakker om dette med kortkurs som et eksempel i denne sammenheng. Kortkursvirksomhet har for flere folkehøgskoler vært både en god læringsarena, samt gitt gode tilskudd til virksomheten gjennom mange år. Det at kortkursvirksomheten i folkehøgskolen nå fjernes, mener rektorene er delvis en konsekvens av at noen skoler har benyttet frihetsbegrepet i for stor grad. En av rektorene (C) sier at:

Man må være god til å forvalte hverdagen og innholdet i den. Det er gitt mange signaler om kortkurs – ganske lenge, og da er det ikke fornuftig å satse på det, men heller begynne å finne andre alternativer, sier han (sic.).

Organisasjoner vil normalt være påvirket og styrt av flere ulike verdier. Dette skyldes at det ikke bare er lederne som fastsetter verdiene. Medarbeidere bringer inn i organisasjonen verdier fra egen utdanning, som regulerer både måten arbeidet blir utført på og relasjonene til andre yrkesgrupper. Også tilhørighet til sosiale grupper utenfor organisasjonen vil kunne skape verdier som innvirker på arbeidet i organisasjonen. Verdier kan være i konflikt med visjoner og mål i organisasjonen, og det kan oppstå styringsproblemer. En mulig løsning kan være å ordne verdiene i et hierarki, noe som kan klargjøre rang og viktighet ((Scott og Davis 2007) i Kirkhaug 2018, s.27). Friheten som ligger i folkehøgskolen som konsept kan gjøre at det blir komplisert å definerer hvilke verdier som skal ligge til grunn i den enkelte skole. Flere rektorer signaliserer at lærernes verdier spriker i alle retninger, og at mange danner helt egne verdier. Dette kan sees som et produkt av friheten, og er noe som rektorene på den ene siden ønsker å redusere, men på den annen side ønsker å dyrke. Rektor A nevner dette med at lærerne har fått en stor frihet til å styre linjen sin, og at det er på godt og vondt. I likhet med flere sier han at det er store ulikheter i hva angår verdisyn, struktur og faglig kompetanse. Rektor D omtaler friheten på denne måten:

Man må kunne finne beskrivelser, forklaringer, tegn, analysere kriterier for hva som er en god folkehøgskole. På fag, menneskelig utvikling, mat, internat, sosialpedagogisk aktivitet, helhet. Man må kunne definere smarte, konkrete, lærbare mål Og det er jo det vanskelig når alt er ... når frihetsgraden er så stor at du kan nesten velge selv hva du vil gjøre. Fordelen med stor frihetsgrad er at vi kan lage vår egen læreplan, og vi kan velge vår egen undervisningsmetode, og vi kan velge å avvike fra undervisningsmetoden for å nå på strak arm et bedre læringsmål. Men det gir også en mulighet til å la vær å lage en plan. En mulighet til å la vær å lage tenkning på hva du gjør, - du kan faktisk ta dagen som den kommer. Og den ... at du har mulighet til å bestemme dagen din i det du står opp, det tror jeg er en for stor frihetsgrad å ha (sic.).

Informant (E) har en litt annen vinkling, og tenker at folkehøgskolen ikke utnytter det potensiale og den frihet som skoleslaget gir. Han mener at friheten i større grad bør komme elevene til gode, og at et utgangspunkt må være å starte med det elevene ønsker å lære noe om. Felles for alle informantene er at de tenker mye på dette med friheten i skoleslaget. Den pedagogiske friheten som folkehøgskolen gir, at det ikke finnes fastlagt pensum, eller at det ikke gis karakterer. Det er veldig spesielt, sier de.

Gruppeorganisering har sin fordel ifølge Strand (2007), ved at det skapes fellesskap og støtte i tillegg til sosial kontroll. Denne form for organisering er et viktig element i forsøk på demokratisering og humanisering av arbeid. Men gruppeorganisering har også sine svake sider. De er vanskelige å målrette, det blir vanskelig å plassere ansvaret, og gruppene kan bli mer interessert i å beskytte seg selv enn å bidra i større sammenheng. Dette kan føre til at prestasjonene blir dårligere enn det medlemmene er gode for (2007, s.277). I min studie er det vage antydninger fra informantene, men sett i lys av de beskrivelser som gis, kan det dannes miljø med grobunn for uklarheter, spenninger, sjalusi og intriger (Strand 2007, s. 277). Dette er typiske negative trekk for denne type tette fellesskap. Flere av rektorene gir også uttrykk for at det er stort spenn i hvordan medarbeidere uttrykker sin definisjon av ulike elementer i folkehøgskolen. I gruppeorganisasjoner utgjør det som kan uttrykkes formelt og rasjonelt, bare en del av sannheten. Det gjør at disse organisasjonene ofte har en skjult og komplisert dagsorden å forholde seg til. Dette gir mening og samsvar med de frustrasjoner rektorene gir uttrykk for.

6.3.4 Kjerneelementer i folkehøgskolen

På spørsmål om hva informantene betegner som kjerneelementer i folkehøgskolen, kommer mange svar som jeg dels kan finne igjen i spørsmål rundt både frihet og danning i folkehøgskolen. Dette kan skyldes spørsmålsstilling, men jeg vil tro at det i større grad skyldes at begrepene er nært beslektet og glir lett over i hverandre. Samtlige rektorer nevner blant annet punkter som danning, utvikling, selvtillit og mestring når de skal beskrive kjerneelementene. Flere peker på at kjernen er utvikling, - utvikling av individet, men også utvikling som samfunnsborger i en større målestokk. At de unge skal få større selvtillit, kjenne mestring og få ballast til å bli gode samfunnsborgere. Rektor A snakker om interaksjonen mellom det faglige og det sosiale, og den store forskjellen fra andre skoleslag – som at elevene bor på skolen. I samtalen nevner han at Grundtvig hadde dette som en av sine fanesaker, denne vekselvirkningen mellom faglig og sosialt liv.

Kjerneverdier defineres ofte som verdier som er kritiske for identitet, effektivitet og kvalitet, - hyppigst og bevisst introdusert og praktisert av ledelsen. Vanligvis er kjerneverdiene koplet til mål, visjoner og strategier ((Cameron & Quinn 2011) i Kirkhaug 2018, s. 28).

I samtalen er informantene tydelige på at det er «*dette, - dette vi driver med*», når de snakker om kjerneverdiene. Fra disse punktene, denne kjerne, springer alle andre føringer og aktiviteter ut. Herav følger utarbeidelse av mål og visjoner for de ulike skolene. Når jeg spør om kjerneelementene, gjentar flere av rektorene at de mangler en god og kortfattet måte å kunne forklare hva folkehøgskole er. På bakgrunn av studiens datamateriell og egen kunnskap kan man se for seg at en slik definisjon vil være både kompleks og krevende å utvikle. Det er mange aktører som vil tale sin stemme og svært mange meninger som vil komme til uttrykk i et slikt arbeid. Kirkhaug (2018, s.28) sier at kjerneverdier er de verdiene som er mest utbredt og utøver reell kontroll i organisasjonen. For rektorene vil det bety at det må gis slipp på noe dersom en felles definisjon skal utvikles. Skal slike definisjon gjelde alle frilynte folkehøgskolene samlet, må noen definerte verdier bli de rådende.

Kjerneverdier antas å danne tydelige og solide standarder for holdninger og handlinger samt hvilke tilstander som søkes oppnådd. De representerer gjerne sosiale og mentale investeringer over tid som vanskelig lar seg endre. Det kan være en utfordring dersom det skulle bli behov for endringer (Kirkhaug 2018, s. 29). Rektorene har stort fokus på elevene når de skal definere skolens kjerneelementer. De nevner «plussfaktorer» som elevene har formidlet; «Slippe å bli vurdert (med karakterer), slippe å bli sammenlignet med andre og å få jobbe med

fag over tid». Flere av rektorene sier de opplever at elevenes uendelig mange valgmuligheter skaper usikkerhet for elevene.

Strand (2007) lister opp skriftlige og formaliserte arbeidsmåter, som et kjennetegn på byråkrati. Et ønske om en felles beskrivelse av folkehøgskolens kjerneelementer, vil slik jeg ser det, peke i denne retning. Det vil dog ikke være riktig å betegne folkehøgskoler som byråkratiske organisasjoner, men de aller fleste organisasjoner inneholder noe av det som er byråkratienes særkjenne (2007, s. 263). På ny ser man konturene av et dilemma. Rektorene vil på den ene siden dyrke den frihet som folkehøgskolen gir, - noe som enklest lar seg gjennomføre i en gruppeorganisasjon. På den annen side ønsker flere av rektorene en større regulering og en felles definering, - noe som trør inn på en mer byråkratisk modell. Dette vil, slik jeg ser det, være en kime til utfordringer som vil gjentas i folkehøgskoledebatten i lang tid fremover. Nettopp fordi, - om rektorenes ønske skal innfris, vil samtidig noe av folkehøgskolens frihet, innskrenkes.

6.3.5 Oppsummering tema: Kjerneelementer

Informantenes svar på spørsmålet er svært sammensatt. Innledningsvis sier de at det er vanskelig å gi en beskrivelse kort og konsist, men alle nevner begrepet *danning* i en eller annen form. Informantene har stort fokus på friheten i skoleslaget, og ser det som et tema for både muligheter og utfordringer. Slik jeg forstår det, ser de muligheten av at dette kan diskuteres og drøftes videre. Rektorene gir uttrykk for at det er ønskelig med flere felles begreper, for lettere å kunne vurdere om det skolene driver med virkelig fører til dannelse. Trusselen er at samlende begrep kan føre til innskrenket frihet. De er bekymret for at friheten skal innskrenkes ved at noen tøyser strikken, f.eks. «misbruk» av flyreiser, eller praksisen med 2.års stipendiater. Kjerneelementene betegnes ved ord som *dannelse, mestring, bli god samfunnsborger, selvutvikling, selvtillit, lære fag over tid (dybdeløring) og interaksjonen (vekselvirkningen) mellom det faglige og sosiale.*

6.4 Ledelse

Gjennom hele studien er rektorer i folkehøgskolen og ledelse i fokus. I dette kapittelet vil jeg drøfte funn som spesifikt omhandler rektor som leder. Jeg ønsker å se nærmere på hvordan rektorrollen oppleves, og se dette i lys av valgt teori. Rektorene oppgir at de samarbeider med andre om ledelse. Hvordan skjer dette samarbeidet, og hvordan fordeles arbeidsoppgaver? På

folkehøgskolene er det ofte tette relasjoner og det arbeides oftest i små miljøer. Hvordan opplever rektorene relasjonene til egne ansatte – og til elever? I drøftingsarbeidet nyttes Strand og Kirkhaugs teorier.

6.4.1 Relasjoner – til ansatte

Rektorene oppgir at de jevnt over har god kjemi med de ansatte på skolen. Flere sier likevel at det er vanskelig og utfordrende å få «glattet ut» skillet mellom lærerne og de øvrige ansatte. De øvrige ansatte omtales gjerne som «praktisk personale» og har tradisjonelt vært en betegnelse for ansatte på kontor, kjøkken, renhold og drift. I tidligere tider var gapet mellom disse to arbeidsgruppene enda større, men fortsatt ser det ut til å være «gap» mellom gruppene. En av informantene forteller at for en del år tilbake serverte kjøkkenpersonalet lærerne og ledelsen påsmurt mat til lunsj. Personalgruppene spiste lunsj helt adskilt fra hverandre. Lik praksis har det vært på flere skoler tidligere. Rektor B beskriver «utfordringen» i personalgruppen på denne måten:

Så jeg jobber med at, det der tradisjonelle skillet mellom praktisk og pedagogisk personale skal helst gli litt mer i hverandre. ... men på skolen her, som på andre skoler har jeg skjønnt, er det litt sånn, vi sliter med restene av det der «lærerne og de andre» -mentaliteten (sic.).

Flere av informantene antyder at det ligger spenninger og variasjoner i personalet. Noe skyldes som nevnt over, men de opplever også spenninger i forhold til ulike fag- og interessefelt. Alle rektorene nevner perioder der det har vært gnisninger i personalet på skolen, og større og mindre alvorlige personalkonflikter. To av rektorene har kommet inn i jobben etter at det har vært alvorlige konflikter i ledelsen på skolen. Rektor F sier at de viktigste oppgavene for ham er å tilrettelegge, motivere og jobbe i forhold til hele personalet, slik at de skal gjøre det samme i forhold til elevene. Han tenker at det å ha god kommunikasjon er utrolig viktig.

Ser man dette i lys av Strands (2007) teori, kan ledere i gruppeorganisasjoner oppleve flere dilemmaer. «Lederen må dele og holde ut spenningen mellom det å gjennomføre en møysommelig sosial prosess, for å holde gruppen sammen og kravet til resultater og beslutninger» (Strand 2007, s. 284). «Utrente ledere og umodne deltakere vil lett kunne søke raske løsninger, men oppleve frustrasjon i prosessen, med fare for motstand og tilbaketrekking senere» (op.cit.). Noen av rektorene i studien sier at de mener det er bra at de

hadde ledererfaring før de startet i jobben som rektor på folkehøgskolen. Diling («loafing») er vanlig i grupper. Fenomenet betegnes ved at noen anstrenger seg ekstra, mens andre følger med på et minimum. Grupper kan reguleres uformelt, men kommer fort i villrede når ulikheter skal uttrykkes, f.eks. ved belønning (Strand 2007, s.284). Slik jeg oppfatter rektorene ligger det noen utfordringer her. De gir uttrykk for at det er personer og grupperinger som kan være førende. Andre i personalet har ikke nødvendigvis så sterke meninger, eller samme behov for å hevde seg. I den gruppeorienterte tilnærmingen tar gruppen i større grad ansvar for å skape oppslutning om gruppen og beslutningene. Gruppen tar ansvar for sin arbeidsmåte og for resultatet. Lederen er mer tilrettelegger enn leder. Funksjonene for vedlikehold blir derved like viktige som oppgavefunksjonene. Det innebærer å legge vekt på klimaet i gruppen, være oppmerksom på alle ytringer og følelsesmessige forhold, samt sette gruppen i stand til å håndtere sine prosessproblemer som en del av møtene (Strand 2007, s. 283).

Ser man disse fenomener i lys av verdibasert teori, kan Kirkhaugs (2018) redegjørelse av verdier benyttes. «For å understreke verdienes sentrale plass er det i den generelle delen av lærerplanen eksemplifisert syv mennesketyper som søkes utviklet; det meningssøkende mennesket, det skapende mennesket, det arbeidende mennesket, det allmenndannende mennesket, det samarbeidende mennesket, det miljøbevisste mennesket og det integrerte mennesket. Under beskrivelsen av det integrerte mennesket påpekes en rekke holdninger som vil være nødvendig for å mestre det kompliserte, mangfoldige og paradoksale arbeidslivet. Det kan være for eksempel å ta vare på tradisjoner og tenke nytt, å være stolt av seg selv og vise respekt for andre, å være selvstendig og samarbeidende, å dyrke effektivitet og ta vare på følelser, å respektere og kritisere, og å utnytte og verne. Klarer skoler å realisere alt dette, vil man få både ledere og medarbeidere i organisasjoner som er verdibevisste, og samtidig ha en slik bredde og dybde i synet på tilværelsen at verdibasert ledelse vil være både naturlig og krevende» (Kirkhaug 2018, s: 53). Basert på Kirkhaug (2018) ser jeg at rektorene har et krevende arbeid. Jeg fornemmer at det ligger mye historie i veggene på de ulike skolene, og at mye av dette dras videre i den daglige skoledriften. For rektor er det nødvendig, men krevende å få samarbeidet mellom gruppene til å fungere godt, - at alle skal respektere hverandre, og sørge for at alle medarbeiderne blir ivaretatt på best mulig vis. Det å skulle ta vare på skolens tradisjoner, men samtidig sørge for utvikling og vekst er en krevende øvelse for rektor. Rektor B sier det slik: «*Poenget tenker jeg, er at vi skal fungere som en gjenbyrdig flokk*» (sic.).

Rektorene sier at de har gode strukturer for møtevirksomheten. Alle har forskjellige møter daglig, ukentlig, eller sjeldnere. Det er blant annet ledermøter, lærermøter, møter med «praktisk personale», personalmøter, møter med elevråd osv. Rektorene gjennomfører mange møter, men synes ikke at alt fungerer like bra. Rektor F sier: «*Ideelt sett skulle det vært møte hver mandag. Det har vi ikke fått til å fungere så bra. Vi har nok en kjempejobb for å få dette til å gå bedre. Vi får ikke dette til å bli bra nok (sic)*». Han er lett oppgitt når han fortsetter og sier, at møter må prioriteres, men at det ikke alltid er enkelt å få til. Han synes ikke de har lyktes godt nok.

6.4.2 Relasjoner – til elevene

I følge Strand (2007) kan lederen i gruppeorganisasjoner ha særlig stor rolle når det gjelder forholdet til omverdenen. Lederen kan beskytte gruppen, formidle strategisk informasjon og komme med løsninger og krav som er rettferdiggjort i ytre omstendigheter. Lederen vil hele tiden selv bli vurdert. De underliggende og underforståtte prosessene er viktige elementer i gruppeledelsen. Å håndtere dem er avgjørende for om resultatet blir bra (2007, s.284). Informantene i studien gir uttrykk for at dette er både positivt og negativt. Relasjonene til ansatte kan som nevnt være ulike, sett i forhold til saker, personer og ulike grupperinger. Rektorene forteller i sine historier at de hele tiden prøver tilpasse sin lederstil slik at prosessene i organisasjonen glir greit. De er alltid ute etter å finne et bra resultat.

Elevgruppen på skolen betyr mye for rektorene. Alle sier de har en grei og fin kontakt med elevene, selv om det er ulikt i hvor stor grad de omgås. De rektorene som har undervisning, er med på turer og ulike arrangement, får naturligvis en tettere kontakt med elevene enn de øvrige. Rektor F gir uttrykk for at han prøver være en del til stede sammen med elevene for å motivere dem. Han sier han prøver å ansvarliggjøre elevene og sette krav til dem, for at de skal bli selvstendige individ i løpet av skoleåret. Jeg får ikke helt tak i konkret hvordan han tilnærmer seg dette utover at han selv deltar i ulike aktiviteter sammen med elevene. Rektor A sier rett ut at: «*Det som har gjort at jeg har blitt her har jo vært forholdet til elevene (sic)*».

Ser man på Kirkhaugs (2018) verdibegrep i samfunnet, er elever på folkehøgskole en sted mellom utdanningssystemet og sosiale grupper. Utdanningssystemet er sterke kilder til verdier for personer, helt fra barnehage og videre opp til profesjonsutdanningene. Folkehøgskole

stiller imidlertid ikke samme formelle krav som mange andre skoleslag, og elevene blir derved lettere over i sosiale grupperinger. Men også denne type grupper har betydning for personenes verdiforståelse. De er sentrale når det gjelder å ivareta behov for tilhørighet, sikkerhet og personlig utvikling. Slike grupper kan derfor i en del sammenhenger fremstå som viktigere enn både familie og arbeidsplass (2018, s. 53). Materialet i studien viser at rektorenes forhold til elevene har betydning for deres trivsel i hverdagen.

6.4.3 Samarbeid – fordeling av arbeidsoppgaver

Rektorene er deltakende i små ledergrupper. Nesten alle har en assisterende rektor som sin nærmeste medarbeider, og oppgir at det er de to som jobber tettest sammen. Rektorene samarbeider ellers tettest med kontorleder, driftsleder og kjøkken-/internatleder. Et fåtall av skolene har mellomledere med personalansvar. I denne betydning er personalansvar blant annet å gjennomføre medarbeidersamtaler. Mange avdelingsledere setter opp vaktlister o.a. for andre medarbeidere på samme avdeling. I disse tilfellene oppfattes avdelingslederen gjerne som medarbeidernes nærmeste leder. Det er noe ulikt hvordan ansvar og oppgaver er fordelt, men vanligvis er det rektor sammen med assisterende rektor som har ansvar for lederoppgavene. Alle gir uttrykk for at de har et godt samarbeid med sin nærmeste medarbeider, og at fordelingen av arbeidsoppgavene er greit avklart. Rektorene forteller om lange dager på jobb, og arbeidsuker som går langt utover alminnelig arbeidstid. I tillegg til den administrative ledelsesfunksjonen har rektorene i ulik grad undervisning på skolen. Fire av rektorene oppgir at de har lite eller ingen undervisning. De underviser enten i valgfag, «rektors time», eller har ikke undervisning. To av rektorene har 20-25 % undervisningsstilling som en del av rektorjobben. Begge sier at undervisningen i praksis ikke er en del av den fulle stillingen, men heller kommer i tillegg. Jeg gjenkjenner de lange arbeidsdagene som rektor, og følelsene av at man «aldri» har helt fri. Det er noe som rektorene i studien også gir uttrykk for.

Strand (2007) beskriver ledertypen i entreprenørorganisasjoner som en leder som kan være grunnleggeren, eieren eller andre med driv til å skape nye muligheter. Det er ingen av rektorene som er grunnleggere eller eiere av «egen» folkehøgskole, men jeg mener likevel det er fellestrekk med entreprenøren. I slike organisasjoner er ledelse i større grad enn i andre organisasjoner et personlig prosjekt som en identifiserer seg med, og som sletter ut grensene mellom arbeid og fritid, mellom formell posisjon og person, og mellom forretningsforbindelse og vennskap (evt. fiendskap) (Strand 2007, s. 287). Slike trekk er å finne hos rektorer i

folkehøgskolen. De opplever ofte at jobben blir altoppslukende, at arbeidsdagene er lange, og at de «aldri» har fri.

6.4.4 Rektorrollen – hvordan oppleves denne?

Flere av rektorene havnet i stillingen som rektor på grunn av «tilfeldigheter». Slik er det gjerne arbeidslivet, men det er i praksis kun tre av dem som sier at de helt spesifikk ønsket seg til, eller var ønsket til stillingen. De fire andre har via større eller mindre tilfeldigheter havnet i rektorrollen. Akkurat dette punktet er litt vanskelig å tyde, ettersom det kan være ulikt hva som legges i ordet «tilfeldig» i de ulike utsagnene.

Ut fra det rektorene forteller, administreres arbeidsdagene på ulikt vis. Tre av rektorene sier de går mye rundt på skolen i løpet av dagen. Det er en ledelsesform som kan betegnes som «Management by walking around» (Peters, 1982). De sier at de liker å være tett på, å observere og snakke mye med folk i løpet av arbeidsdagen. Rektorene opplever at de holder god kontakt med medarbeiderne på denne måten. En av rektorene mener for mye av arbeidsdagen er å være på kontoret, og har som mål å jobbe seg ut av det.

I følge Kirkhaug (2018) er dagens organisasjoner preget av kompleksitet, paradokser og uforutsigbarhet. Lederne utfordres på mange områder. De skal sørge for effektivitet og kvalitet parallelt med endring og utvikling. De skal utnytte all sin spisskompetanse og gi medarbeiderne autonomi i egen arbeidsutførelse (Kirkhaug 2018, s. 126). Verdibasert ledelse krever en verdibevisst leder ((Aadland & Askeland 2017) i Kirkhaug 2018, s.127).

Verdibaserte ledere kommer mye tettere på sine medarbeidere og er avhengig av relasjonell tillit, ettersom verdibasert ledelse handler om sosial utveksling og inngåelse av psykologiske kontrakter (Kirkhaug 2018, s.127).

Rektorene mener det er viktig å være folkelig i en reell betydning; demokratisk, glad i mennesker, og ha forståelse og tålmodighet til at det prøves og feiles. Videre sier de det er viktig å kunne sette seg mål, men samtidig ta ting på sparket, ha tro på seg selv, og kunne takle «å stå i ting». Flere presiserer at det til tider kan være en tøff jobb å ha, og at en kan oppleve å bli stående alene i situasjoner.

Strand (2007) sier i at gruppeorganisasjoner er ledelsen lite formell, den varierer i form og kan skifte. Gruppen får retning ved at det etableres konsensus, eller ved flertallsbeslutninger,

og medlemmene innretter seg etter det kollektive presset som de utsettes for.

Entreprenørorganisasjoner er lite preget av fast struktur og fungerer rundt de spesifikke oppgavene som sentrale aktører. Ledelsen er personlig, direkte, uformell og ukonvensjonell. Gruppe- og entreprenørorganisasjonene er av organisasjonstypene som dekker en stor del av det som beskrives innen moderne samfunn. Organisasjonstypene fremstår vanligvis ikke i rendyrket form, men tvert imot er blandingsformer helt vanlig (Strand 2007, s.29). Basert på informantenes utsagn opplever jeg at rektorene er gode på å tilpasse seg situasjoner. De ser hva som er nødvendig i ulike situasjoner, og benytter de lederegenskapene som de mener er strategisk riktig i hvert enkelt tilfelle. Det kan være rollen som den utadvendte Entreprenøren, - idérik og energisk, eller Integratoren, - den som bidrar til å holde gruppen sammen. Folkehøgskole som organisasjon er ikke låst i formen, og kan derved passe inn flere steder i landskapet som gruppe- og/eller entreprenørorganisasjon.

Alle rektorene sier at ledelse og hvordan de utøver rektorrollen er noe som opptar dem mye. Det kommer tydelig frem at de reflekter mye over temaet, og kontinuerlig jobber for å fylle rollen så bra som overhodet mulig. Rektor A sier: «[...]... jeg reflekter over min egen rolle hver eneste dag, og er jo egentlig min største kritiker. Det er jo sånn det er (sic)». Rektor D beskriver ledelse utfra skoleslagets frihet. Han sier: «Det krever en helt annen form for ledelse når nesten alt egentlig er lov (sic)». Han utdyper det med å si at det å jobbe relasjonelt og være prosessleder, er utfordrende i et skoleslag som har så stor frihetsgrad.

For å kunne utøve verdibasert ledelse, må ledelsen være kjent med hvilke kjerneverdier som er til stede i organisasjonen, og hvordan disse fordeler seg blant ansatte og i de ulike enhetene (Kirkhaug 2018, s. 29). Rektor E mener at eget fokus betyr noe for hvilket fokus medarbeiderne har. Han sier at han er svært tydelig på at han setter seg mål om hvordan han jobber, og at han er rollemodell for dem, og tenker at de også må sette seg mål i forhold til egen undervisning og omgang med elevene.

6.4.5 Oppsummering tema: Ledelse

Rektorene fremstår alle som relasjonsorienterte, demokratiske og folkelige. De er særlig opptatt av at relasjonene på skolene skal være gode, og de gjør mange ting i løpet av arbeidsdagen for å bidra til dette. De legger vekt på at alle skal trives på skolen, både ansatte og elever. Utfordringen er å få alle til å «dra lasset sammen». Rektorene har stort fokus på disse utfordringene. De opplever tid gnisninger i personalet, men har stort fokus på å få «løst

opp» så raskt som mulig. Rektorene gir uttrykk for at det tidvis kan være en ensom rolle. Hadde vært bra å ha miljø for å utveksle tanker og erfaringer. De har jevnt over god kjemi med sine ansatte, men jobber særlig bra sammen med nærmeste medarbeider (oftest ass. rektor).

6.5 Verdier

6.5.1 Verdier – hva vektlegges?

I lys av teorier som tidligere er beskrevet, ser jeg i denne delen nærmere på de verdier rektorene mener er sentrale i egen ledelse. Strand (2007) beskriver ledelse slik:

Ledelse kan beskrives som en sammensatt, skiftende og kompleks aktivitet, som ikke lar seg klassifisere etter antatte ledelsesfunksjoner. Den skiller seg fra andre aktiviteter ved blant annet kompleksitet, tempo, sterk sosial intensitet og høy synlighet i organisasjonen (Strand 2007, s. 21).

Verdier kan ha både positive og negative effekter og er tilstede overalt. Det er samtidig et kraftfullt lederverktøy (Kirkhaug 2018, s.20). Folkehøgskoleloven (2002, §1) sier *Folkehøgskolens formål er å fremme allmenndanning og folkeopplysning. Den enkelte folkehøgskole har ansvar for å fastsette verdigrunnlag innenfor denne rammen.*

Allmenndanning og folkeopplysning er beskrevet tidligere i kapittelet. Her vil jeg se nærmere på verdigrunnlaget i skoleslaget.

Rektorene i studien nevner blant annet faktorer som *respekt, solidaritet, ansvarlig, frihet, fellesskap, toleranse, selvstendig, medansvar og tillit* når de skal snakke om verdier. Felles for rektorene er at de mener at deres handlinger på skolen skal gjenspeile de verdiene de har. De ønsker at verdibegrepet skal være fremtredende i undervisning og aktivitet på skolen. To av rektorene sier tydelig at de hadde sett det som formålstjenlig at verdibegrepet for frilynte folkehøgskoler var fastlagt fra «sentralt hold». På den måten mener de at det ville være enklere både å forholde seg til begrepet innad i organisasjonen, og samtidig kunne kommunisere verdibegrepet bedre til omverden. På bakgrunn av denne type utsagn om formalisering av arbeidsoppgaver kan lederrollen sees som en administratorrolle.

Organisasjonen kan da sees i et byråkratisk lys, men uten at dette er ment negativt eller som en

fullstendig beskrivelse. Leder i en slik organisasjon vil gjerne ha som hovedkrav at organisasjonens rutinemessige virksomhet skal ivaretas, og herunder ha kunnskap om rutiner og prosedyrer (Strand 2007).

Alle rektorene beskriver arbeidet med verdier som krevende. En av rektorene sier med et hjertesukk at det å jobbe verdibasert er virkelig vanskelig. Slik jeg tolker rektorenes beskrivelser, mener de det er krevende å skulle videreutvikle skolens verdier. Det er enten problematisk å sette av nok tid, - finne muligheter til dette, eller få medarbeiderne til å delta og engasjere seg i arbeidet. Empirien viser funn som sier at arbeidet med verdigrunnlaget er noe som opptar lederne. I følge informantene deltar gjerne medarbeiderne i dette arbeidet. Rektor D sier at arbeidet tar tid og føler det er en kulturendring som må gå over tid. Det handler om bevisstgjøring og konkretisering av lovens formål om folkeopplysning og allmenndannelse. Rektorene sier de forstår det slik at det er både forståelse og ønske fra de ansatte om å jobbe med verdibegrepet. Samtidig ser de at arbeidet må ha en kontinuitet og framdrift. Rektor E sier at de arbeider med disse begrepene i personalet, og at han fornemmer at det sakte men sikkert begynner å skje noe med folk. De begynner å tenke litt annerledes, - som en sakte omformingsprosess. Rektorene opplever på den andre siden at det er vanskelig å få tilstrekkelig anledning til å jobbe med disse begrepene. Rektor A sier at:

«Personalsamlinger, der vi går helt ned på grunnfjellet kan du si, i organisasjonen vår, det er sånn som vi gjør med noen års mellomrom» (sic.). At arbeidet ikke er så hyppig på dagsordenen kan også være en årsak til at ansatte i noen tilfeller ser ut til å pleie sine egne verdier heller enn å søke fram til det som er felles for hele organisasjonen.

Flere rektorer uttaler at noe av grunnen til at de ønsket å jobbe i folkehøgskolen var nettopp det verdigrunnlaget som lå til grunn. Verdigrunnlaget, i sammenheng med friheten i folkehøgskolen, var noe som var appellerende. Flere av rektorene sier at det å få lov til å jobbe med personalet i en prosess, og det å sette ord på hva folkehøgskoleloven sier man skal gjøre, er krevende, men også lystbetont og kjekt å utvikle. Rektor A og rektor E nevner særlig Grundtvig og den historiske sammenheng når de snakker om verdigrunnlaget. Det folkelige var bestemmende for Grundtvigs dannelsesideal (Mikkelsen 2014). Disse føringer ligger til grunn også for deres arbeid.

Strand (2007, s. 120) kategoriserer gruppe- og entreprenørorganisasjoner som organisasjoner, som styres mer av personer og sosial dynamikk enn av formelle ordninger. Det at folkehøgskolen ikke har eksamen og karakterer, men kan legge selve faget til sides for å gjøre

helt andre ting, er med på å skape samhold og opplevelser som er ganske unik. Dette preger hverdagen på folkehøgskolen. Lærerne har ingen pensumplan eller læreplan som skal følges, men kan i stor grad legge opp sin egen arbeidsdag. På bakgrunn av dette og sammenholdt med slik rektorene i studien beskriver egen organisasjon, ser jeg flere krysningspunkt mellom folkehøgskolen og gruppe- og entreprenørorganisasjoner.

Kirkhaug (2018) sier at verdier kan betraktes som virkemidler som samfunn, organisasjoner, grupper og enkeltpersoner bruker som rettesnorer og som standarder for holdninger og handlinger. Man kan si at verdier er et slags mentalt operativsystem som gir signaler om det som har betydning for hvordan enkeltpersoner og organisasjoner forstår og håndterer hverdagen. Verdier kan derved sees på som et sterkt og attraktivt lederverktøy (Kirkhaug 2018, s. 15-16).

Noen ganger opplever ledere det som utfordrende å få alle ansatte med på verdiskapende arbeid. Stålsett (2008) hevder det er en oppgave for en leder å klargjøre og hente fram de verdier som organisasjonen ønsker å prioritere og framheve. Dette er et sammensatt bilde, fordi det ofte er forskjell på det man ønsker skal være organisasjonens verdier, og de verdier som fungerer i praksis. Det er i tråd med slik jeg opplever rektorenes utsagn. De har et stort fokus på, og mener det er viktig at det arbeides med skolens verdibegrep. Samtidig ser de at det er vanskelig å få alle ansatte til å slutte seg om de samme begrepene, da begrepene gjerne forstås ulikt. Rektorene gir uttrykk for at de ved enkelte tilfeller har blitt overrasket over hvor stor forskjell det i koblingen av verdier hos de ansatte. Dette beskriver Lillejord (2012) som teorien om løse koblinger. Denne teorien ble utviklet på 1970- og 1980-tallet av Weick (1976) (Meyer & Rowan, 1983; Fevolden & Lillejord 2005). Å si at det er løse koblinger mellom de forskjellige enhetene i en organisasjon, betyr ifølge denne teorien, det samme som at det er liten kunnskapsoverføring mellom dem. Utdanningsinstitusjoner ble brukt som eksempel på løst koblede systemer. Det ble lagt til grunn at alle avgjørelser som angår utdanningens «faglige kjerne» fattes i klasserommet, uavhengig av organisasjonen rundt skolens pedagogiske aktiviteter. Det vil si at lærerne bestemmer hva som skal undervises, hvordan det skal undervises og hva det forventes at elevene skal lære til enhver tid. Skolens ledelse blir distansert og har lite eller ingen ting å gjøre med de faglige spørsmålene (2012, s.290). Slike situasjoner er overførbare til folkehøgskolen Løst koblede systemer kan være enkle å koordinere, men det er imidlertid svært vanskelig å forandre dem. Dette kan forklare hvorfor mange reformer i skolen aldri når ned i grunnstrukturen og fører til endring i praksis, men

bare blir liggende på overflaten av organisasjonen. ((Sarason 1980) i Lillejord 2012). *Mens forklaringen lenge har vært at lærere er motvillige mot endring, er det kanskje ikke deres holdninger, men skolens strukturer som har gjort det vanskelig å få til ønsket endring* (Lillejord 2012, s. 290).

Felles for rektorene er at de mener at skolens definerte verdibegrep skal være tydelig i deres daglige funksjon som leder. De ønsker å formidle skolens mål, visjoner og verdier både til ansatte og ut til elever på en konkret måte. Flere av rektorene sier at de er nokså sikre på at flere av skolens ansatte strever med å holde ulike ord og begreper fra hverandre. Jeg opplever det slik at rektorene jobber ulikt med dette arbeidet, og er ikke på samme nivå i prosessen. Et par av rektorene sier derimot at de akkurat, per dags dato, holder på med å jobbe akkurat med å definere de ulike ord og begreper. Alle rektorene holdet på med denne type arbeid på et eller annet stadium.

Mange av de verdiene som her nevnes er verdier knyttet til gruppeorganisasjoner der rektor har en integratorrolle (eksempel: solidaritet, fellesskap, medansvar). Fordelen ved gruppeorganisering er blant annet at det skapes fellesskap og støtte i tillegg til sosial kontroll. Den kan også redusere usikkerhet i komplekse saker, samt gi en arbeidssituasjon rik på oppgaver og læringsmuligheter. Strand (2007) sier at gruppeorganisering er derfor sentral i danning av demokratiske organisasjoner. I dette bildet kan folkehøgskolen plasseres som organisasjon. På den annen side har også gruppeorganisasjoner sine svake sider. Det kan være vanskelig å plassere ansvar og jobbe målrettet, og gruppene kan bli mer interessert i å beskytte seg selv enn å bidra i en større sammenheng (Strand 2007, s. 277). Dette finner jeg igjen i samtaler med flere av rektorene. Rektor C belyser det på en god måte når han skal formidle hvordan han opplever at samtaler rundt verdiene kan forløpe seg. Han sier:

For da kommer de vanskelige tingene, og der faktisk verdiene får en betydning. Der er ikke interessant å snakke. Og da forvitrer egentlig de der gode intensjonene. Og det har overrasket meg med folkehøgskoleterrenget og – landskapet litt at, - ja, det er kanskje ikke akkurat de der samarbeidsverdiene og det som faktisk kanskje ligger til grunn da. Da kommer konkurranseverdiene og de individorienterte tingene inn og autonomien og meg og mitt (sic).

Slik jeg oppfatter utsagnet fra rektoren gjelder dette også relasjoner mellom ulike folkehøgskoler.

I samtale om verdier er det to av rektorene som kopler sammenhengen med de verdier som lå til grunn i den generelle delen av læreplanen for grunnskolen for noen år tilbake. Det nevnes 6-7 punkt der det avsluttes med det integrerte mennesket (jfr. Kirkhaug 2018 tidligere i kapitlet). De tenker det er helt sentralt. Verdiene i denne sammenheng er de verdiene som foredles av det norske samfunnet i skolen. De uttrykker at folkehøgskolene ikke kan krysse disse. De mener det er veldig mange sammenfallende verdiene som praktiseres både i ordinær skole og i folkehøgskolen, men at man i folkehøgskolen gjør det på en annen måte. De sier at den generelle delen kan i stor grad ha fokus, men der «ordinær» norsk skole legger vekt på utdannelsesbiten, har folkehøgskolen i større grad fokus på dannelsesbiten. De ser ingen motsetninger i dette. Også i denne sammenheng mener jeg det er snev av en administratorrolle, der skrevne regler og formaliteter i noen grad er prinsipper som har bifall hos rektorene.

6.5.2 Verdibegrepet – og de øvrige ansatte

Folkehøgskoler har krav om å sende inn Selvevalueringsrapport hvert år (www.frilynt-folkehogskole.no). Det foreligger ikke føringer for eksakt innhold i rapporten, men rapporten skal blant annet inneholde skolens verdigrunnlag, og de verdier skolen styrer etter. At alle rektorene oppgir at de er i en eller annen fase av arbeidet med skolens verdigrunnlag, er, slik jeg ser det, et tegn på hvor utfordrende de opplever dette arbeidet er. Rapporten som skal informere om arbeidet på skolen, kan i enkelte tilfeller bli produsert på rektors kontor. Der rektor, i en travel hverdag, og for å få løst oppgaven, skriver rapporten. Rapporten blir derved ikke et samlende dokument der personalet inkluderes i nevneverdig grad. Da uteblir medarbeidernes medvirkning. Det kommer ikke frem i denne studien i hvordan informantene forholder seg til dette arbeidet. Kirkhaug (2018, s.121) beskriver medvirkningsstrategi som:

Prosesser der både ledere og medarbeidere deltar i utforming av verdier, - gjerne gjennom allmøter og prosjektgrupper. Han hevder at utforming av verdier i denne typen fellesskap skapes gjennom diskusjoner og kompromisser, noe som kan føre til at verdiene kan bli for generelle. Verdiene kan dessuten bli utformet fra ansattes behov, eller hvor originale eller tiltrekkende de fremstår, heller enn deres konkrete bidrag til å støtte og realisere organisasjonens mål og strategi. Dette kan igjen medføre at ledelsen ikke etterlever de verdier som organisasjonens ansatte har utformet. Resultat kan bli at ansatte, som gjerne med stor entusiasme, har vært med å forme verdiene, blir ansatte som ender opp med holdninger stikk i motsetning til hva verdiene skulle tilsi.

I folkehøgskolen står medbestemmelse og autonomi hos de ansatte sterkt. Det er unikt også i skolesammenheng at læreren i så stor grad kan definere sin egen hverdag. Folkehøgskolen er dialogbasert, noe som gjør at man ikke naturlig følger skriftlige rutiner og føringer slik systemet er i andre skoleslag. Det er derved i større grad rom for å imøtekomme elever på ulike felt. Organisering av den enkelte folkehøgskole er det i stor grad opptil hver enkelt eier å bestemme. Folkehøgskolen (2002, §2) sier at skolene skal ha en rektor som skal være pedagogisk og administrativ leder. Videre gis det ingen føringer for hvordan skolen skal organiseres. Medbestemmelse fra de ansatte er derfor et sentralt element i alt fra stillingsinnhold til arbeidshverdag. På bakgrunn av rektorenes uttalelser, synes det som at det er et stort ønske fra deres side, at alle medarbeidere må bli hørt og får komme med innspill. Dette ligger i den muntlige praksisen i folkehøgskolen. På den annen side, opplever de at denne typen arbeid tar svært mye tid, er utfordrende, og ikke alltid gjenspeiler det de ansatte gjør i hverdagen. Flere av rektorene gir uttrykk for at verdiene oppfattes svært ulikt hos medarbeiderne, og at mange av dem handler slik de selv opplever det som riktig. Rektorene sier også at det kan synes som at flere ansatte har en tendens til å lage sine egne verdier og hva de synes er viktig i sitt arbeide. Gruppeorganisasjonen viser seg tydelig som organisasjonsmodell for skoleslaget i denne sammenheng. I slike organisasjoner er sosial kontakt, tilhørighet og positiv holdning til «likemenn» viktige moment. Gruppeorganisasjoner kan være flytende i sin form og ha varierende muligheter for å oppnå resultater. Strand (2007) hevder at ledelse kan gjøre dramatiske forskjeller i slike organisasjoner, men også bli avvist som et «fremmedlegeme». Et resultat av dette kan være at ledere i gruppeorganisasjoner har mulighet både til å gjøre stor suksess, men også å bli en flopp (2017, s.121). Ved beskrivelse av egen organisasjon nevner noen av rektorene at de også kjenner andre tilfeller, eller har egne erfaringer med, hvor vanskelige det kan være å lede denne type organisasjoner.

6.5.3 Oppsummering tema: Verdier

Informantene vektlegger begrep som respekt, solidaritet, frihet, fellesskap, toleranse, medansvar og tillit. Rektorene sa at de ønsket rektorjobben på grunn av skolens verdigrunnlag og *friheten* i skoleslaget. Alle de seks rektorene sier at de på ett eller annet vis holder på å arbeide med skolens verdigrunnlag for skolen. Rektorene opplever at det brukes mye tid på dette arbeid, men ser det som nødvendig. Et felles definert sett verdier for frilynt folkehøgskole er de ikke negativ til. De opplever i dag at verdier som de ansatte har definert, varierer mye. En av årsakene til dette kan forklares i teorien om løse koblinger ((Weick 1976)

i Lillejord 2012, s. 290). Teorien sier at dersom det er løse koblinger i de forskjellige enheten i en organisasjon, betyr det at det er liten kunnskapsoverføring mellom dem (op.cit.).

7 Oppsummering og konklusjon

I dette kapittelet gjør jeg kort rede for funn innenfor hver av de tre forskningsspørsmålene før jeg avrunder med en hovedkonklusjon. Avslutningsvis foreslår meg mulige tema for videre forskning.

7.1 Forskningsspørsmål 1

Hva definerer rektor som folkehøgskolens kjerneelementer?

Informantenes svar på spørsmålet er svært sammensatt. Innledningsvis sier de at det er vanskelig å gi en beskrivelse kort og konsist, men alle nevner begrepet *danning* i en eller annen form. Informantene har stort fokus på friheten i skoleslaget, og ser det som et tema for både muligheter og utfordringer. Slik jeg forstår det, ser de muligheten av at dette kan diskuteres og drøftes videre. Rektorene gir uttrykk for at det er ønskelig med flere felles begreper, for lettere å kunne vurdere om det skolene driver med virkelig fører til dannelse. Trusselen er at samlende begrep kan føre til innskrenket frihet. Kjerneelementene betegnes ved ord som *dannelse*, *mestring*, *bli god samfunnsborger*, *selvutvikling*, *selvtillit*, *lære fag over tid (dybdeløring)* og *interaksjonen (vekselvirkningen) mellom det faglige og sosiale*.

7.2 Forskningsspørsmål 2:

Hvordan beskriver rektor ledelse i folkehøgskolen i forhold til disse elementene?

Rektorene fremstår alle som relasjonsorienterte, demokratiske og folkelige. De er særlig opptatt av at relasjonene på skolene skal være gode, og de gjør mange ting i løpet av arbeidsdagen for å bidra til dette. De legger vekt på at alle skal trives på skolen, både ansatte og elever. Utfordringen er å få alle til å «dra lasset sammen». Rektorene har stort fokus på disse utfordringene.

7.3 Forskningsspørsmål 3:

Hvilke verdier legger rektor vekt på i ledelse av skolen?

Informantene vektlegger begrep som respekt, solidaritet, frihet, fellesskap, toleranse, medansvar og tillit. Alle de seks involverte skolene er på en eller annen plass i arbeidet med verdigrunnlag for skolen. Rektorene opplever at det brukes mye tid på dette arbeid, og ser det som helt nødvendig. Et felles definert sett med felles verdier for frilynt folkehøgskole er de ikke negativ til. De opplever i dag at det er store variasjoner i verdibegrepet hos de ansatte. En av årsakene til dette kan forklares i teorien om løse koblinger ((Weick 1976) i Lillejord

2012, s. 290). Teorien sier at dersom det er løse koblinger i de forskjellige enheten i en organisasjon, betyr det at det er liten kunnskapsoverføring mellom dem (op.cit.).

7.4 Hovedkonklusjon

Folkehøgskolen er et skoleslag der ansatte har stor grad av autonomi og medbestemmelse. Skoleslaget er dialogbasert, med muntlig praksis og fri organisering. Den er mindre styrt av lov- og regelverk enn andre skoleslag.

Informantene er opptatt av folkehøgskolens kjerneelementer, og gjennom denne studien har funn vist hvordan disse blir definert. Frihetstanken og den dialogbaserte pedagogikken ønskes vernet om. Samtidig ser rektorene det som formålstjenlig at noen begrep hadde vært felles definert og lettere «tilgjengelig». Det gjelder verdigrunnlaget og begrepet *dannelse*.

7.5 Metodekritikk

Jeg har i denne studien benyttet utvalgte teorier, for å vurdere min empiri. Dette kan gi muligheter til å finne tendenser som trer tydelig fram. Andre kan bli utydelig, eller ikke synlig. Dersom andre teorier hadde blitt valgt, kan det tenkes at andre strukturer ville blitt synlig. Studien består av strategisk utvalg på seks informanter. Størrelsen på undersøkelsesmaterialet er ikke stort, og for lite til at det kan gi grunnlag for generalisering. Det betyr at det jeg har funnet i studien ikke kan presenteres som den ene sanne virkelighet. Studien står på egne ben, og presenterer en virkelighet slik informantene i studien ser den. Studien ble gjennomført som en kvalitativ studie, basert på begrunnelser gitt i kapittel 4. Dersom studien i stedet skulle vært en kvantitativ undersøkelse, måtte problemstillingen hatt et helt annet fokus. Det at informantene svarer på spørsmål ved å krysse ut på allerede fastlagte avkryssingsalternativer, ville satt helt andre krav til studiens oppbygging. Jeg har valgt bort dette alternativet, da det ikke ville gitt anledning til å gå i dybden på samme vis. Intervju som hovedmetode for å belyse forskningsspørsmål har både sterke og svake sider (Møller 2012, s. 28). Det kan være vanskelig å vite hvilken fortelling jeg som intervjuer blir fortalt. Hvilken terminologi som benyttes i spørsmålsstillingen kan også påvirke dette. I følge Møller (2012) vet rektorer (og lærere) hva som er akseptert som god praksis, og formidler informasjon ut fra dette perspektiv. Selv om materiale i studien er for lite til å generalisere resultatene, mener jeg at studien bidrar med viktig informasjon om hvordan rektorer i folkehøgskolen opplever sin rolle i forhold til de oppgitte tema.

7.6 Forslag til videre forskning

Dette er en eksplorerende studie. Både fordi den forsker på folkehøgskolen, som er lite undersøkt fra før, men i enda større grad fordi den omhandler rektorer i folkehøgskolen. Rektorer og lederroller i folkehøgskolen er en gruppe, som er viet svært lite oppmerksomhet innen forskning. Det er «vind i seilene» for folkehøgskolen for tiden, men samtidig er det et skoleslag som er under press. Folkehøgskolen er avhengig av statlige bevilninger, som det må foreligge politisk aksept for. På bakgrunn av dette tenker jeg at det er både nyttig og viktig å gjennomføre flere studier. Særlig mener jeg det er av interesse å se nærmere på begrepet «frihet» i folkehøgskolen, og hvordan dette begrepet står seg i med- og motvind. Det å se nærmere på mulighetene (eller utfordringene) med hensyn til å finne flere felles «kjøreregler» for skolene, vil også være svært interessant. Rektorene i denne studien, er slik jeg oppfatter det, positive til en slik diskusjon.

7.7 Avsluttende kommentar

Med dette avsluttes min studie gjennomført i det norske folkehøgskolemiljøet. På samme vis som Grundtvig var det, er rektorene i studien opptatt å være folkelige – i ordets rette forstand. Jeg har gjennom denne oppgaven forsøkt å være det samme. Den er skrevet på en (jeg håper og tror) folkelig og tilgjengelig måte. Det har vært kjekt å intervju rektorene i sin respektive miljø, og det har vært fint å arbeide oppgaven sammen til et ferdig produkt.

Litteraturliste

- Aadland, E. (2015). *Og eg ser på deg... Vitenskapsteori i helse og sosialfag* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Aune, O. (2012). *Skjuleteknikker i kroppsøving i grunnskolen og videregående opplæring og fysisk aktivitet i folkehøgskolen : En undersøkelse av elevers skjuleteknikker i kroppsøving i grunnskolen og videregående opplæring i et retrospektivt perspektiv samt et utvalg folkehøgskoleelevers erfaringer og synspunkter på fysisk aktivitet ved en folkehøgskole = Hiding techniques in physical education in compulsory and upper sec ondary school and physical activity at the Folk High School.* (Masteroppgave)
- Bukve, O. (2016). *Forstå, forklare, forandre. Om design av samfunnsvitenskaplege forskningsprosjekt.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Bye, (2014). *Hva er så spesielt med året på folkehøgskole?* (Masteroppgave).
- Folkehøgskolene. <http://www.folkehogskole.no/>
- Folkehøgskoleforbundet.
<https://www.frilyntfolkehogskole.no/fhf/organisasjonen/https-www-frilyntfolkehogskole-no-app-uploads-2019-07-2019-vedtekter-for-folkehogskoleforbundet-pdf/>
- Folkehøgskoleloven. (2002). Lov om folkehøgskoler (LOV-2002-12-06-72). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2002-12-06-72>
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.) Oslo: Fagbokforlaget.
- Gustavsson, B. (2013). *The idea of democratic bildung: Its transformation in space and time. In Popular education, power and democracy. Swedish experiences and contributions.* Leicester: National Institute of Adult Continuing Education (NIACE).
- Handy, C. (1995). *Gods of Management. The Changing Work of Organizations.* Oxford/ New York: Oxford University Press.
- Hjort-Larsen, F. (2002). *Musikkundervisning i frilynt folkehøgskole: en allmenndannende praksis?(Masteroppgave).*
- Informasjonskontoret for folkehøgskolen (2019). *Folkehøgskolekatalogen 2019-2020.* Oslo:IF/NKF
- Informasjonskontoret for frilynt folkehøgskole. <https://www.frilyntfolkehogskole.no/if/>

Informasjonskontoret for kristen folkehøgskole.

<https://nkf.folkehogskole.no/nkf/alle-folkehogskolene/kristne-folkehogskoler/>

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Jepsen, M.S. (2009). *Allmenndannelse i folkehøgskolen*. (Masteroppgave).

Karlsen, G.E. (2015). *Utdanning, styring og marked. Norsk utdanningspolitikk i et internasjonalt perspektiv* (2. Utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.

Knutas, A. & Solhaug, T. (2010). *Som en sang i sinnet – som et eneste sollyst minne*. Trondheim: NTNU Samfunnsforskning.

Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.

Kunnskapsdepartementet (2017). *Kultur for kvalitet i høyere utdanning* (Meld. St. 16 (2016-2017)). Utgiversted: Departementet.

Kunnskapsdepartementet (2016). *Fag – Fordypning – Forståelse. En fornyelse av Kunnskapsløftet* (Meld. St. 28 (2015-2016)). Utgiversted: Departementet.

Kunnskapsdepartementet (2010). *Tid til læring – oppfølging av Tidsbrukutvalgets rapport* (Meld. St. 19 (2009-2010)). Utgiversted: Departementet.

Kunnskapsdepartementet (2004). *Kultur for læring* (St. meld. nr. 30 (2003-2004)). Utgiversted: Departementet

Kunnskapsdepartementet (1996). *Om folkehøgskule og utdanningssamfunnet* (St. meld. nr. 51 (1995-1996)). Utgiversted: Departementet.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Langfeldt, G. (2014). *Ansvar og kvalitet. Strategier for styring i skolen*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Lövgren, J. (2017). *The Reflective Community: Learning processes in Norwegian folk High schools*. (Doktoravhandling). Oslo: Det Teologiske Menighetsfakultet.

Mikkelsen, A. (2014). *Frihet til å lære. Frilynt folkehøgskole i 150 år*. Oslo: Cappelen Damm AS.

- Mikkelsen, A. (2002). *Grundtvig for begynnere ... og oss andre, - fire essays om grunnlagstenkning i norsk folkehøgskole*. Oslo: Norsk Folkehøgskolelag. Informasjonskontoret for folkehøgskolen.
- Møller, J. (2004). *Lederidentiteter. Posisjonering, forhandling og tilhørighet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Møller, J. & Ottesen, E. (2011). *Rektor som leder og sjef. Om styring, ledelse og kunnskapsutvikling i skolen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- NOU 2015:8. (2015). *Fremtidens skole. Fornyelse av fag og kompetanser*. Oslo: Statens Forvaltningstjeneste.
- NOU 2001:16. (2001). *Frihet til mangfold. Om folkehøgskolens rammevilkår*. Oslo: Statens forvaltningstjeneste.
- Olsen, B.K. (2019) *Dansens dannede potensial*. (Masteroppgave).
- Opplæringsloven. (1998). Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa (LOV-1998-07-17-61). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61>
- Personopplysningsloven. (2018). Lov om behandling av personopplysninger (LOV-2018-06-15-38). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38>
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Rahbek, R.K. & Møller, J. (2015). *Højskolepedagogik - en fortælling om livsoplysning i praksis*. Aarhus: Klim.
- Riis, P. & Ehrstedt, L. (2013) *Skoleledelse i praksis*. Oslo: Pedlex Norsk Skoleinformasjon.
- Skrøvset, S. & Tiller, T. (2015). *Verdsettende ledelse* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Stoltenberg, R. (2016). *Musikkelever på folkehøgskolen: En kvalitativ undersøkelse av erfaringer, forventninger og ambisjoner*. (Masteroppgave).
- Stålsett, U. (2009). *Veiledning i en lærende organisasjon* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.).

Bergen: Fagbokforlaget.

Thune-Holm, & Bugge, E.(2019). Sport, fotball og folkehøgskole - Sosialisering, gruppeprosesser og elevkulturendringer i den norske folkehøgskolen (Avhandling).

Tiller, T. (2014). *Læringskoden. Fra karakterer til karakter*. Oslo: Cappelen Damm.

<https://www.usn.no/studier/finn-studier/larer-lektor-og-pedagogikk/verdibasert-endringsledelse-for-folkehogskolene/>

Oversikt over figurer og tabeller

Figur 3.1	Normale organisasjons- og ledelsesfunksjoner i fire organisasjoner	13
Figur 3.2	PAIE-modellen	16
Figur 4.1	Den hermeneutiske sirkelspiral	26
Tabell 5.1	Oversikt analysekategorier	41
Tabell 5.2	Demografi i studiens strategiske utvalg	42
Tabell 6.1	Oversikt analysekategorier (samme som 5.1)	63

Vedlegg

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Rektorer i folkehøgskolen

Referansenummer

507750

Registrert

17.03.2019 av Kari Haukeland Birkeland - 246811@stud.hvl.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for lærerutdanning, kultur og idrett / Institutt for pedagogikk, religion og samfunnsfag

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Astrid Øydvin, Astrid.Oydvin@hvl.no, tlf: 57676084

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Kari Haukeland Birkeland, karihbirkeland@gmail.com, tlf: 41468984

Prosjektperiode

18.03.2019 - 18.10.2019

Status

18.03.2019 - Vurdert med vilkår

Vurdering (1)

18.03.2019 - Vurdert med vilkår

FORENKLET VURDERING MED VILKÅR

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet har lav personvernulempe fordi det ikke behandler særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Vi gir derfor prosjektet en forenklet vurdering med vilkår.

Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Dersom du følger vilkårene og prosjektet gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet, vil behandlingen av personopplysninger være i samsvar med personvernlovgivningen.

VILKÅR

Vår vurdering forutsetter:

1. At du gjennomfører prosjektet i tråd med kravene til informert samtykke
2. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser
3. At du følger behandlingsansvarlig institusjon (institusjonen du studerer/forsker ved) sine retningslinjer for datasikkerhet
4. At du laster opp revidert informasjonsskriv på siden «Utvalg 1» i meldeskjemaet og trykker «bekreft innsending», slik at du og behandlingsansvarlig institusjon får korrekt dokumentasjon. NSD foretar ikke en ny vurdering av det reviderte informasjonsskrivet.

1. KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE

De registrerte skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse. Du må påse at informasjonen minst omfatter:

- Prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig
- Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn - Når prosjektet skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring
- At du/dere behandler opplysninger om den registrerte basert på deres samtykke
- Retten til å be om innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi)
- Retten til å klage til Datatilsynet
- Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder)
- Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for informasjonsskriv:
http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html

Det er ditt ansvar at informasjonen du gir i informasjonsskrivet samsvarer med dokumentasjonen i meldeskjemaet.

2. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 18.10.2019.

3. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet, må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

NSD SIN VURDERING

NSDs vurdering av lovlig grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men forutsetter at vilkårene nevnt over følges.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

Forutsatt at vilkår 1 til 4 følges, vurderer NSD at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om ogsamtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte ogberettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante ognødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for åoppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet, vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19) og dataportabilitet (art. 20).

Forutsatt at informasjonen oppfyller kravene i vilkår 1, vurderer NSD at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

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

Hei,

Viser til henvendelse pr. e-post den 20.04.2019, og oversendes herved en formell forespørsel om deltagelse i undersøkelsen, samt noe mer informasjon om denne.

Jeg har jobbet 20 år i frilynt folkehøgskole, 5 år av disse som rektor. Jeg jobber nå i en administrativ stilling på Langhaugen videregående skole i Bergen. Fra høsten 2015 har jeg vært deltidsstudent på Masterstudiet i organisasjon og ledelse, med spesialisering i utdanningsledelse. Studiet startet på Høgskulen i Sogn og Fjordane, som etter fusjonering nå er blitt Høgskulen på Vestlandet.

Det er lite forskning som er gjort i forhold til folkehøgskolen. Målet for arbeidet mitt er å utvikle kunnskap om ledelse i en skole med spesielle kjerneelementer. Hvordan forholder rektorene seg som ledere til den frihet som skoleslaget gir, hvilke verdier vektlegges i det daglige arbeidet, og hvordan samarbeides det om dette i ledelsen. På bakgrunn av dette er problemstillingen min:
Hvilken forståelse har rektor av folkehøgskolens kjerneelementer, og hvordan jobber rektor som leder i forhold til disse begrepene i egen organisasjon?

For å få svar på dette trenger jeg informanter som ønsker å møte meg til intervju. Jeg vil intervju rektorer i frilynt folkehøgskole, som er ansatt på skoler med omtrentlig likt antall elever. Hvilke skole hver enkelt jobber ved, vil bli anonymisert. Alle opplysninger som blir gitt blir behandlet konfidensielt. Det er min veileder, Astrid Øydvin ved Høgskolen på Vestlandet og jeg som vil ha tilgang til den informasjon som blir gitt.

Det vil bli tatt lydopptak av intervjuene. Dette er for at jeg skal dokumentere informasjonen fra informantene, systematisere og analysere materiale. For å møte de krav de nye personvernreglene krever, vil dataene bli lagret på HVLs forskningsserver. Lydopptak vil bli slettet når prosjektet avsluttes.

Intervjuet er frivillig, og du kan trekke deg på ethvert tidspunkt du skulle ønske. Data som er samlet inn fra deg vil da ikke bli benyttet.

Jeg håper likevel at du er villig til å sette av 1-2 timer til intervjuet. Forhåpentligvis vil det bli en fin og nyttig samtale for oss begge.

Ønsker du mer informasjon kan du kontakte meg på tlf. 414 68984, eller e-post til meg karihirkeland@gmail.com, eller min veileder på astrid.oydvin@hvl.no.

HVL sitt personvernombud er Halfdan Mellbye. Kontaktinfo: personvernombud@hvl.no
tlf. 55 30 10 31.

På forhånd takk.

Med vennlig hilsen
Kari H. Birkeland

Jeg har fått informasjon om studiet og samtykker med dette min deltakelse i prosjektet:

Dato:

Navn m/blokkbokstaver:

Signatur:

Intervjuguide:

Gi informasjon om:

- Intervjuet og min undersøkelse. Bekrefte at samtykke er gitt
- Hvordan undersøkelsen vil bli brukt
- Hva formålet er med intervjuet
- Bruk av lydopptaker
- Hvordan sikres anonymitet
- Tidsdisposisjon til intervju: 1 – 2 timer

Problemstilling: Hvilken forståelse har rektor av folkehøgskolens kjerneelementer, og hvordan jobber rektor som leder i forhold til disse begrepene (i egen organisasjon)?

Intervjuet gjennomføres delvis strukturert. Det er ordnet i noen overordnede tema, og med spørsmål uten faste svarkategorier. Intervjuet blir gjennomført som en samtale, der jeg legger vekt på å stille oppfølgingsspørsmål.

Intervjuspørsmål:

Skolen – vil du oppgi:

- Antall elever på skolen
- Antall ansatte på skolen

1. Intro/oppstart. Bli kjent med rektor;
- Bakgrunn/erfaring/utdannelse

- Kan du si litt om utdannelsen din? (Lederutdannelse/kurs i ledelse)
 - Hvor lenge har du arbeidet i folkehøgskolen,
- og vært rektor på folkehøgskole?
 - Vil du si litt om annen arbeidserfaring?
 - Hvorfor har du valgt å arbeide på folkehøgskole?
 - Hva er din motivasjon for å ha lederjobb på skolen?

2. Vil du prøve å beskrive folkehøgskole som skoleslag med få ord.

3. Vil du si det er spesielle kjerneelementer som kjennetegner folkehøgskolen?
- Kan du utdype disse nærmere?

4. På hvilken måte praktiserer du din rolle som rektor i forhold til disse kjerneelementene?

5. På hvilken måte mener du at skoleslaget særlig skiller seg fra andre skoleslag?

6. Tenker du at det er ledelsesformer som passer særlig inn i det å være leder på en folkehøgskole?

7. Kan du si noe om hvordan du som leder forholder det til dette i din hverdag som rektor?
Kan du gi noen eksempler?

(Vil du si at din form for ledelse knyttes naturlig opp mot det som er folkehøgskolens kjerneelementer? Evt. på hvilken måte?)

8. Hva tenker du om den frihet som folkehøgskolen gir,
- Påvirker det deg som leder?
- og på hvilken måte?

9. Hvordan er samarbeidet med andre ansatte om ledelse av skolen?
- Hvem samarbeider du med/ - på hvilken måte?
- Eksempler?
- Hvordan fordeles arbeidsoppgavene?

10. Er det spesielle verdier du mener er viktige i ledelse av folkehøgskolen?

11. Hvorfor tenker du at disse momentene er særlig vesentlige?

12. Mener du at disse verdiene er synlige i ditt daglige arbeide som rektor?
- På hvilken måte?

13. Er verdibegrepet noe som dere arbeider felles om på skolen?
- På hvilken måte?
- Kan du kort beskrive verdibegrepet?

14. Vil du si at verdibegrepet synliggjøres i samarbeidet med de øvrige i ledelsen på skolen?
- På hvilken måte? Har du eksempler?

Tilslutt: Er det noe du ønsker tilføye i forhold til det vi har snakket om?

Avslutning:

Har denne samtalen gitt deg noen refleksjonen rundt temaet vi i dag har snakket om?

- Evt. avklaring i forhold til svar
- Eventuelle oppfølgingsspørsmål
- Spørsmål om anledning til å ta kontakt pr. tlf.
- Evt. spørre om skriving av dagbok

Takke for intervjuet



Høgskulen på Vestlandet

Masteroppgave i organisasjon og ledelse

MR691 masteroppgåve

Predefinert informasjon

Startdato:	05-10-2019 09:00	Termin:	2019 HØST
Sluttdato:	18-10-2019 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Masteroppgave	Studiepoeng:	30
SIS-kode:	203 MR691 1 MA 2019 HØST		
Intern sensor:	Kjersti Sandnes Haukedal		

Deltaker

Navn:	Kari Haukeland Birkeland
Kandidatnr.:	204
HVL-id:	246811@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Egenerklæring *: Ja

Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert oppgavetittelen
på norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
vitnemålet mitt *:

Jeg godkjenner avtalen om publisering av masteroppgaven min *

Ja

Er masteroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Nei