



UiT

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Institutt for lærerutdanning og pedagogikk

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

## Skoleeiers avtrykk i klasserommet

*En kvalitativ studie av arbeidet med, og betydningen av tilstandsrapporten i to kommuner i Finnmark*

**Liv- Inger Rystrøm, Sølvi Rushfeldt og Marianne Fjellheim**

Masteroppgave i PED-3902 Utdanningsledelse, november 2017





## Sammendrag

Det er gjennomført en fler-case studie i to kommuner i Finnmark, der teamet har vært det statlige styringssignalet *Tilstandsrapport* og hvordan dette styringssignalet oversettes i de utvalgte kommunene. Ut fra dette er følgende problemstilling valgt: ***Hvordan utformes og hva slags betydning har tilstandsrapporten for to kommuner i Finnmark?*** Studien retter seg mot hvordan de utvalgte kommunene utarbeider tilstandsrapporten, hvilke rutiner de har for samhandling rundt utarbeidelsen, og hvordan tilstandsrapporten følges opp i kommunene.

Det er intervjuet to ordførere, to administrative skoleeiere, to rektorer og to hovedtillitsvalgte fra Utdanningsforbundet. Det ble benyttet halvstrukturert forskningsintervju. Det er også innhentet dokumentasjon i form av tilstandsrapporter fra de to kommunene som var med i studien. Det teoretiske utvalget omfatter perspektiver på organisasjonsutvikling og kvalitetsutvikling i grunnskolen i de to kommunen. Hermeneutisk tilnærming er benyttet for å sammenholde empiri og teori.

Studiens funn viser at nesten alle som deltok i studiet kjente til at det ble utarbeidet tilstandsrapport i kommunene. Unntaket var hovedtillitsvalgt som ikke kjente til tilstandsrapporten. Utarbeidelsen av tilstandsrapporten i kommunene skjedde med bakgrunn i et ønske om å få en oversikt over resultatene i kommunenes grunnskoler. Studien viser at de fleste som deltok i studien kjente til hvem som var involvert i utarbeidelsen av rapporten.

Kommunene som har deltatt i denne studien har rutiner for utarbeidelse av tilstandsrapporten, og nesten alle hadde kjennskap til denne rutinen. De fleste deltakerne hadde også kjennskap til hvilke data den kommunale tilstandsrapporten inneholdt.

Begge kommunene benyttet seg av Utdanningsdirektoratets mal for tilstandsrapport. På politisk nivå er det hovedutvalgene i begge kommunene som deltar i utarbeidelsen av tilstandsrapporten. Studien viser at det også er ønskelig å involvere foreldre og elever mer i dette arbeidet.

Studiens funn viser at tilstandsrapporten følges ulikt opp i de to kommunene. I den ene kommunen etterspørres det resultater ut fra tiltak i tilstandsrapporten, og i denne kommunen følges insentivene opp ved at det utløses midler til sektor. Begge kommunene er i en prosess med å utnytte handlingsrommet som tilstandsrapporten gir, med tanke på kvaliteten i grunnskolen.



## Forord

Ønsket om stadig økt kunnskap om skolesektor både teoretisk og praktisk, har vært en av pådriverne for oss som skriver denne masteroppgaven. Vi er alle i overkant interessert og dedikert, og har alltid et ønske å tilegne oss nye kunnskaper innenfor skolesektoren. Studiet i utdanningsledelse ble derfor en mulighet for oss til å øke vår teoretiske kompetanse innenfor feltet. Det har gitt oss det påfyllet vi trengte og har vært en drivkraft til stadig å søke ny forståelse.

I prosessen med utarbeidelse av masteroppgaven har vi opplevd både flo og fjære, men som de disiplinerte studentene vi er, har vi i hele prosessen arbeidet strukturert og målrettet. Vi har alle sammen lært mye, som vi senere kan benytte videre i vårt arbeid med skolesektoren i Finnmark.

Vi vil starte med å takke respondentene som sa seg villig til å delta i studien vår. Deres bidrag til denne oppgaven har vært verdifull og spennende. Deres tanker, holdninger, strategier og løsninger har vært viktig for oss underveis i hele prosessen.

Vi ønsker også å takke vår veileder på Universitetet i Tromsø, Morten Brattvoll for konstruktive tilbakemeldinger.

Videre ønsker vi å takke våre arbeidsgivere Fylkesmannen i Finnmark og Vadsø kommune. Underveis i hele studiet har de vært svært positiv og velvillig, og stilt til disposisjon ressurser og lokaliteter slik at vi har kunnet gjennomføre dette studiet.

Vi ønsker også å takke våre kollegaer for gode diskusjoner og refleksjoner rundt problemstillingen vår. Dere har inspirert oss!

Vi må også takke Ester Niemi Ryrstrøm for at hun tok seg tid til å lese korrektur på oppgaven.

Tilslutt ønske vi å takke våre respektive ektemenn og barn. Vi setter pris på den tålmodighet dere har vist oss under hele studiet, ikke minst i den siste fasen med ferdigstilling av masteroppgaven. Deres heiarop, og tro på oss har hjulpet oss videre i de vanskelige fasene. Tusen takk Andreas, Trond og Geir!

Vadsø 29. oktober 2017

*Liv- Inger Ryrstrøm   Sølvi Rushfeldt   Marianne Fjellheim*



## Innhold

Sammendrag .....	i
Forord .....	iii
1. Introduksjon og bakgrunn for valg av tema .....	4
1.1 Introduksjon .....	4
1.2 Bakgrunn for valg av tema .....	6
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	7
1.4 Oppbygging av oppgaven.....	8
2. Teori .....	8
2.1 Teoretiske perspektiv – mentale modeller for å forstå organisasjoner.....	9
2.1.1. Den strukturelle rammen .....	9
2.2 Nasjonal styring av kvalitetsvurdering i norsk skole .....	10
2.3 Styring og ledelse .....	11
2.3.1 Styring .....	11
2.3.2 Lederskap .....	12
2.3.3 Distribuert ledelse .....	12
2.3.4 Accountability .....	12
2.4 Translasjon .....	13
2.5 Organisasjonslæring .....	14
2.5.1 Enkelkrets og dobbelkretslæring:.....	16
2.5.2 Å utvikle en lærende organisasjon .....	17
2.6 Fra usystematisk til systemisk arbeid.....	19
3. Design og metodisk valg .....	21
3.1 Valg av problemstilling .....	21
3.2 Vitenskapsteoretisk ståsted .....	22
3.3 Kvalitativ tilnærming .....	22
3.4 Metodiske valg .....	23
3.5 Det kvalitative forskningsintervjuet .....	24
3.5.1 Intervjuguide .....	24
3.5.2 Intervjukontekst.....	26
3.5.3 Utvalg .....	26
3.5.4 Intervjuerens rolle .....	27
3.6 Behandling av data .....	28
3.7 Innsamling av andre data.....	29
3.8 Metode for analyse av case studier.....	29

3.9 Validitet, reliabilitet og generalisering i case studier .....	29
3.10 Etikk .....	31
3.11 Sammendrag .....	32
4. Presentasjon av datafunn .....	32
4.1 Presentasjon av kommunene .....	32
4.2 Hvorfor utarbeider kommunene utarbeider tilstandsrapport .....	33
4.3 Hvilke rutiner har kommunene for samhandling mellom de ulike nivåene i skolesektor under utarbeidelse av årlig tilstandsrapport i grunnskolen?.....	34
4.3.1 Er tilstandsrapporten er et godt verktøy for samhandling på alle nivå i kommunen. ....	36
4.3.2 Bruker kommunen lokale data i utarbeidelsen av tilstandsrapporten. ....	37
4.3.3 Hvem involveres i utarbeidelsen av tilstandsrapporten.....	38
4.3.4 Hvorfor involveres disse i utarbeidelsen av tilstandsrapporten?.....	40
4.4 Hvordan følges tilstandsrapporten opp i de to kommunene?.....	40
4.4.1 Hvordan opplever respondentenes det politiske engasjement?.....	43
4.5 Bidrar tilstandsrapporten til økt kvalitetsvurdering?.....	45
4.6 Kort oppsummering av de skriftlige tilstandsrapportene .....	47
5. Analyse og drøfting .....	48
5.1 Hvorfor utarbeider kommunene tilstandsrapport? .....	48
5.2 Hvilke rutiner har kommunen for samhandling mellom de ulike nivåene i skolesektor ved utarbeidelse av tilstandsrapport? .....	49
5.3 Hvordan følges tilstandsrapporten opp i de to kommunene.....	54
5.4 Oppsummering av funn i analysen.....	55
6. Oppsummering og konklusjon .....	56
6.1 Hvorfor utarbeider kommunen tilstandsrapport i grunnskolen? .....	57
6.2 Hvilke rutiner har kommunene for samhandling mellom de ulike nivåene i skolesektor under utarbeidelse av årlig tilstandsrapport i grunnskolen?.....	57
6.3 Hvordan følges tilstandsrapporten opp i de to kommunene?.....	59
6.4 Hvilken betydning har tilstandsrapporten? .....	60
6.5 Videre forskning.....	61
Litteraturliste .....	62





# 1. Introduksjon og bakgrunn for valg av tema

## 1.1 Introduksjon

Masteroppgaven vår hører til i fagfeltet utdanningsledelse. Vi ønsker i denne oppgaven å belyse hvordan to kommuner i Finnmark arbeider med tilstandsrapporten for grunnskolen, og hvilken betydning denne har for skolesektor i disse to kommunene.

Opplæringslovens § 13-10 fastsetter at skoleeiere i kommuner, fylkeskommuner og private skoler plikter å utarbeide en årlig rapport om tilstanden i opplæringen. Den årlige tilstandsrapporten skal drøftes av skoleeieren, (Opplæringsloven, 1999, § 13-10).

Utdanningsdirektoratet definerer skoleeier som kommunestyret, fylkestinget eller hos den øverste ledelsen ved de private grunnskolene. Utdanningsdirektoratet framholder at tilstandsrapporten som et minimum skal omtale læringsresultater, frafall og læringsmiljø. Målsettingen med tilstandsrapporten er å bidra til større oppmerksomhet på kvalitet i opplæringen. Tilstandsrapporten er også ment å være utgangspunkt for dialog, drøfting og planlegging av arbeidet med å forbedre elevenes læringsresultater, frafall og læringsmiljø. (Utdanningsdirektoratet, 2015)

I St. Meld. 30 (2003-2004) *Kultur for læring*, gis det signaler om at skoleeier i større grad må ta ansvar for å utvikle skolene som lærende organisasjoner, og sette mål, samt være pådrivere for utvikling av kvaliteten i skolen. (Det kongelige utdannings og forskningsdepartement, 2004)

Norsk kvalitetsvurderingssystem ble etablert i 2004. Gjennom Norsk kvalitetsvurderingssystem skulle det skapes større åpenhet om resultater rundt kjernevirksomheten i skolen. Systemet bygger på at innsamlet data fra kartleggingsprøver, nasjonale prøver, eksamensresultater, brukerundersøkelser, andre internasjonale undersøkelser, statlig tilsyn, i tillegg til Skoleporten (nettportalen som offentliggjør data om skolen), skal gi grunnlag for å kunne «... sammenstille informasjon og data. Dette for å vurdere tilstanden internt i en skole, eller for å vurdere tilstanden i større deler av eller i hele utdanningssektoren" (Utdanningsdirektoratet, 2015). Tilstandsrapporten for grunnskolen er en del av kvalitetsvurderingssystemet.

Skoleeier har som nevnt en sentral rolle i utarbeidelsen av tilstandsrapporten. Dette er påpekt i blant annet St. Meld.nr. 16 (2006-2007) ... *og ingen stod igjen* som omtaler tidlig innsats for livslang læring. Her vises det til at lave forventninger og liten systematikk er utbredt i grunnopplæringen. Videre står det at det er skoleeier og skoleledelse, gjennom gode rutiner for oppfølging, som skal sikre høye forventninger om læring hos elevene (Det kongelige kunnskapsdepartement, 2007, s. 12).

Skoleeiers ansvar er også vektlagt i Stortingsmelding nr. 31 (2007- 2008) *Kvalitet i skolen*, som ilegger skoleeier ansvar for å bedre kvaliteten i norsk skole. Vi leser at «... skoleeierne etablerer forsvarlige vurderings- og oppfølgingssystemer og skal være aktive kvalitetsutviklere. Skoleeierne skal følge opp resultatene bl.a. gjennom dialog med skolene» (Det kongelige kunnskapsdepartement, 2008, s. 50-51).

I Meld.St.21 (2016-2017) *Lærelyst- tidlig innsats og kvalitet i skolen* fremkommer det at skoleeierbegrepet oppleves som utydelig. I flere kommuner har det vært usikkerhet om hvem som er skoleeier (Det kongelige kunnskapsdepartement, 2017, s. 32).

Kommunelovens § 6 åpner for delegering: «Kommunestyret og fylkestinget er de øverste kommunale og fylkeskommunale organer. De treffer vedtak på vegne av kommunen eller fylkeskommunen så langt ikke annet følger av lov eller delegasjonsvedtak» (Kommuneloven, 1993, § 6).

Det er vanlig at skoleeier delegerer ansvaret for arbeidet med tilstandsrapporten til rådmannen i kommunen eller en skolesjef som handler på vegne av rådmannen. Vi snakker derfor ofte om en politisk og en administrativ skoleeier.

I vår studie er vi opptatte av hvordan skoleeier sikrer prosesser i arbeidet med tilstandsrapporten. Vi er nysgjerrige på hvilke rutiner det er i to kommuner i Finnmark har for utarbeidelse av tilstandsrapporten, og videre hvordan skoleeier følger opp tiltak kommunene har satt i tilstandsrapporten.

## 1.2 Bakgrunn for valg av tema

Gjennom vår studie i utdanningsledelse har vi blitt stadig mer opptatte av handlingsrommet skoleeier har, og hvordan dette handlingsrommet benyttes. Vi har alle tre vært med på å utforme tilstandsrapporter i kommunene vi har arbeidet i. Tilstandsrapporten fordrer at samtlige nivåer i skolesektor i kommunen er involvert i utarbeidelsen av denne, om den skal være et godt kvalitetsutviklingsverktøy. Dette utfordrer skoleeier til å benytte det lokale handlingsrommet for å utvikle skolesektor i kommunen som lærende organisasjon.

Rambøll Management Consulting (2013) gjennomførte på oppdrag for Utdanningsdirektoratet en evaluering av årlige tilstandsrapporter som tiltak for kvalitetsutvikling i perioden fra mars 2011 til oktober 2013. I rapporten finner vi denne uttalelsen: «Årlig tilstandsrapport har vært et særlig viktig bidrag i små kommuners arbeid med kvalitetsutvikling i skolen, og at de som har tatt den aktivt i bruk rapporterer å ha hatt god nytte av det» (s. 7)

I Rotvolds artikkel «Tilstandsrapporten – fra årlig pliktøvelse til verktøy for kvalitetsutvikling» skriver han at 11 av 28 kommuner i Nord-Norge som var med i prosjektet Gode skoleeiere (2013-2015), ikke var fornøyd med hvordan tilstandsrapporten ble brukt i det lokale utviklingsarbeidet i deres kommuner (s. 100).

Dette vekket vår nysgjerrighet, da vi oppfatter disse to uttalelsene som noe motsetningsfylte. Derfor fikk vi lyst til å undersøke hvordan arbeidet med tilstandsrapporten ble utført i to Finnmarkskommuner. Vår motivasjon har derfor vært å finne ut om tilstandsrapporten kan være et godt verktøy for å utvikle prosesskvaliteten i disse to kommunene, og om arbeidet har betydning for utvikling av skolesektor.

I arbeidet med utforming av problemstilling og forskningsspørsmål har vi benyttet oss av kjennetegn på gode tilstandsrapporter vist til av Utdanningsdirektoratet.

Utdanningsdirektoratet skriver at en god tilstandsrapport skal drøftes av skoleeier, og skal være et verktøy for skoleutvikling. Videre skal tilstandsrapporten være forankret hos politikere, utdanningsorganisasjoner og skoleledelsen i kommunen. Det synes som viktig at resultatet av analysearbeidet i tilstandsrapporten best blir ivaretatt gjennom en felles prosess med nevnte aktører. Tilstandsrapporten skal gi gode og utfyllende analyser og vurderinger av resultatene med påfølgende mål og tiltak. Kommunene bør derfor formulere egne mål og tiltak som er gjort på bakgrunn av lokale forutsetninger, og som viser til andre planer i kommunen som er relevant for rapporten. Tiltakene bør også komme på bakgrunn av

grundige analyser av kommunens resultater sett i lys av forskning og faglitteratur på området. Tilslutt skal tilstandsrapporten konkretisere og prioritere disse tiltakene. Dette for å gjøre det enklere å behandle rapporten politisk, og for skolene å følge opp politiske vedtak i etterkant.

(Utdanningsdirektoratet, 2015)

I vår studie undersøker vi hvilken samhandling det er mellom skole og kommunenivå, slik det nasjonale systemet vektlegger, basert på mål, resultat og ansvarstaking. Hvordan kan en sikre at rutinene rundt arbeidet med tilstandsrapporten fører til involvering og refleksjon hos politisk skoleeier, administrativ skoleeier, rektor, lærere og foreldre?

Vi ønsker derfor å se på hvilken prosess som ligger bak utarbeidelsen av tilstandsrapporten i de to kommunene vi gjennomfører vår studie i, og hvordan tilstandsrapporten følges opp etter at den er vedtatt i kommunestyret.

### 1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med følgende problemstilling ønsker vi å belyse valg av tema i vår studie:

**«Hvordan utformes, og hva slags betydning har tilstandsrapporten i to kommuner i Finnmark?»**

Med utgangspunkt i problemstillingen, har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

1. Hvorfor utarbeider kommunen tilstandsrapport i grunnskolen?
2. Hvilke rutiner har kommunene for samhandling mellom de ulike nivåene i skolesektor under utarbeidelse av årlig tilstandsrapport i grunnskolen?
3. Hvordan følges tilstandsrapporten opp i de to kommunene?

Forskningsspørsmålene er utgangspunkt for intervjuguiden som ligger vedlagt denne oppgaven. I det følgende delkapittelet vil vi presentere hvordan vi har valgt å bygge opp denne oppgaven.

## 1.4 Oppbygging av oppgaven

Denne masteroppgaven består av seks hovedkapitler; introduksjon og bakgrunn for valg av tema, teori, design og metodiske valg, presentasjon av data fra undersøkelsen og til slutt analyse og drøfting. I kapittelet 2 vil vi presentere forskningsteori som er med på å belyse vår problemstilling. I kapittel 3 vil vi presentere design og de metodiske valgene vi har gjort, i tillegg til forskningsprosessen. Vi redegjør her for vårt vitenskapsteoretiske ståsted og vår kvalitative tilnærming, samt det kvalitative forsknings intervju. Til slutt i kapitlet gjør vi rede for validitet, reliabilitet og generalisering før vi avslutter med etikk. I kapittel 4 presenterer vi data fra undersøkelsen, og i kapittel 5 drøfter vi våre data opp mot teorien som vi har beskrevet i kapittel 2. I det siste kapitlet vil vi forsøke å gi mulige svar på vår problemstilling og forslag til videre forskning.

## 2. Teori

Vi er klar over at teori og forskning som er knyttet til utvikling av lærende organisasjoner og kvalitetsutvikling i skolesektor, påvirker vårt ståsted som forskere. I følge V. Nilsen (2012, s. 65) er teori et «... analytisk og fortolkende rammeverk som hjelper forskeren med å forstå og forklare betydningen av hva forskning deltakerne har gjort, fortalt eller skrevet noe om». Teorien vi presenterer i kapittel 2, bruker vi som bakgrunn i tolkingen av våre funn.

Vi som skriver denne masteroppgaven har alle deltatt, på ulikt vis, i flere av de nasjonale satsingene, initiert av Utdanningsdirektoratet. På disse samlingene er vi forelagt forskning og teori knyttet til skoleeier og skoleleders rolle i arbeid med å utvikle kommunen og skolen som lærende organisasjon. Dette for å forbedre kvaliteten i grunnskolen. Vi har også fått kjennskap teori gjennom vår deltakelse i studiet utdanningsledelse. Vi er inspirert av dette teorivalget.

Videre i dette kapittelet vil vi presentere en oversikt over teori som er benyttet i oppgavens analyse og drøftingsdel. Vi har tatt utgangspunkt i teori knyttet til utvikling av lærende organisasjoner og hvordan handlingsrommet i en kommune kan benytte for å heve kvaliteten i grunnskolen.

## 2.1 Teoretiske perspektiv – mentale modeller for å forstå organisasjoner

Bolman og Deal (2014) beskriver i boka *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* modeller hvor organisasjoner betraktes ut fra fire perspektiver. Disse er Den strukturelle rammen, human resource-rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen. I vår studie ser vi på kommunene i lys av den strukturelle rammen.

### 2.1.1. Den strukturelle rammen

To sentrale spørsmål i dette perspektivet er hvordan arbeidet skal fordeles, og hvordan den enkeltes innsats koordineres etter at ansvaret er fordelt (s. 76). Rasjonalitet og passende fordeling av formelle roller og ansvar vil få ansatte til å yte maksimalt. Mennesker må plasseres i riktige rollene og relasjoner som kan gjøre det mulig å nå felles mål og ta hensyn til individuelle forskjeller. Bolman og Deal (2014) definerer seks grunnantakelser som ligger under den strukturelle rammen:

- 1) Organisasjoner eksisterer for å nå fastsatte mål.
- 2) Organisasjoner øker sin effektivitet og sin yteevne gjennom spesialisering og en hensiktsmessig arbeidsdeling. Dette reguleres gjennom stillingsbeskrivelser, prosedyrer, rutiner, protokoller og regler
- 3) Hensiktsmessige former for samordning og kontroll sikrer at enkeltpersoner og ulike enheter fungerer godt sammen.
- 4) Organisasjoner fungerer best når personlige preferanser og press utenfra holdes under kontroll ved rasjonell styring.
- 5) Struktur må utformes slik at de passer til de forhold organisasjonen til enhver tid fungerer under (deriblant målene, teknologien og miljøet).
- 6) Problemer og forskjeller i yteevne skyldes strukturelle mangler og svakheter og kan rettes opp gjennom analyse og omstrukturering (Bolman og Deal, 2014, s. 71).

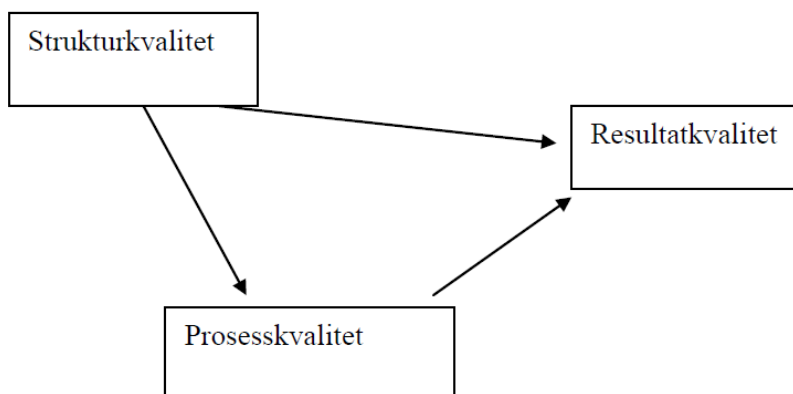
Hvordan skal arbeidet fordeles og hvordan skal de enkeltes innsats koordineres etter at ansvaret fordelt, er sentrale spørsmål i den strukturelle utformingen.

Det er viktig å avgjøre spørsmål om hvem som gjør hva, når det skal gjøres og hvordan de enkeltes innsats skal forenes og sikre harmoni (s. 76).

Videre skriver Bolman og Deal (2014), «Når organisasjonen har definert de stillinger/roller som skal ivaretas må lederen avgjøre hvordan skal de ansatte skal grupperes» (s. 77). Vi kjenner dette igjen fra Senges teori (1999) og gruppelæring, som vi vil gjøre rede for under punkt 2.5.1 i dette kapittelet.

## 2.2 Nasjonal styring av kvalitetsvurdering i norsk skole

Roald skriver i boka *Kvalitetsvurdering som organisasjonslæring* (2015) at kvalitetsutvalget i perioden 2001 til 2003 valgte å definere tre former for kvalitet i skolen. Disse er resultat kvalitet, som er elevenes utbytte av opplæringen, og synliggjøres i ulike data som eksamen, nasjonale prøver, elevundersøkelse, osv. Prosesskvalitet handler bl.a. om relasjoner og valg av arbeidsmåter, læremidler og organiseringsmåter. Strukturkvalitet handler om ytre forutsetninger i organisasjonen, f.eks. læretimer, kompetanse, lover og regelverk.



Figur 1: Sammenhengen mellom kvalitetsutvalgets kvalitetsmål, Roald (2015)

Figuren viser hvordan de ulike kvalitetene virker inn på hverandre. Roald skriver at strukturkvalitet påvirker resultat kvalitet. Strukturkvaliteten virker også inn på



prosesskvaliteten, som påvirker resultatene. Roald (2015) fremhever at kvalitetsutvalget var opptatt av at skoler og skoleeier bør vektlegge og arbeide med kvalitetsvurdering (s.59-61).

På nasjonalt nivå er det utviklet redskaper til bruk på skoleeiernivå for systematisk vurdering av *prosesskvalitet*. Et slikt redskap er etter vår oppfatning tilstandsrapporten. I vår undersøkelse handler prosesskvalitet om organisasjonens/ skolesektors indre aktiviteter under utarbeidelse av tilstandsrapport. Det handler om kvaliteten på relasjoner og prosesser i organisasjonen, når denne skal utarbeide tilstandsrapport.

## 2.3 Styring og ledelse

### 2.3.1 Styring

Roald (2012) skriver i boka *Skoleeier som kvalitetsutvikler*, at «Å styre er å ville noe» (s. 31). Vi har en forståelse av at organisasjonsutvikling i dagens skoler blir initiert på bakgrunn av *målinger*. Med målinger mener vi resultater fra elevundersøkelser, nasjonale prøver, eksamen, andel elever som fullfører videregående opplæring i en kommune. Røvik skriver i boka *Ledelse og styring* i Ladegård og Vabo (2010) at styring er “en sentralisert, direktivlignende påvirkning, utøvd indirekte, bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner” (s. 18).

Styring utøves på forskjellige nivå. Ladegård og Vabo (2010) viser til Johnsen som skriver at en skiller mellom samfunnsnivå, organisasjonsnivå og gruppenivå (s. 176). Vi vil i vår oppgave forholde oss til styring på organisasjonsnivå. Med organisasjonsnivå forstår vi kommunen som skoleeier på administrativt og politisk nivå. De sentrale myndighetene tilfører kommunene ressurser slik at organisasjonsnivået får en mulighet til å gjennomføre nasjonale mål. Gjennom desentralisering av oppgaver og myndigheter fra nasjonalt nivå har kommunene fått større ansvar for kvalitetsutviklingen i skolen. For skoleeier er det et krav om å ha et godt forsvarlig system for å følge opp de nasjonale styringssignalene. Kommunene skal iverksette og koordinere nasjonal politikk på lokalt nivå.

Kommunenivået består av både et administrativt og politisk nivå. Det administrative nivået utarbeider forslag som tas opp politisk.

### 2.3.2 Lederskap

Videre viser Ladegård og Vabo (2010) til at en tidligere definerte en lederrolle som en person som sjonglerte mellom ledelse, administrasjon og forvaltning. I dag sier en at “Lederskap kan brukes som et overordnet begrep som innbefatter både ledelse og styring” (s. 17). En leder må kjenne til sin organisasjon, sine ansatte og deres kompetanse, økonomiske rammer, samt være godt kjent med de nasjonale styringssignalene i skolesektor.

Ladegård og Vabo (2010) ser på styring og ledelse som en del av virkemidlene ledere kan bruke for å påvirke medarbeideres atferd bevisst (s.17). Vi forstår det slik at en leder av en organisasjon er avhengig av å forstå begrepsforskjellen på styring og ledelse, dette for å kunne påvirke utvikling i sin egen organisasjon.

Ladegård og Vabo (2010) viser til Sørhaug som skriver at “Et lederskap må være i stand til å etablere felles referanser og gjetninger om viktige fremtidige forhold. Som garantist for orden og retning må det ha kapasitet til å oversette mellom usikkerhet og risiko” (s. 77). Vi tenker at en kan ikke styre uten å lede, og en kan ikke lede uten å styre. Styre er å korrigere avvik, lede er å skape og å bære verdier. Ledelse uten styring skaper ikke utvikling.

### 2.3.3 Distribuert ledelse

I Postholms (2012) bok *Lærernes læring og ledelse av profesjonsutvikling*, skriver Embstad at «distribuert ledelse har mye til felles med delt ledelse, teamledelse, delegert ledelse og demokratisk ledelse. Begrepet beskriver et perspektiv på ledelse som flytter fokus fra lederen til ledelsespraksis» (s.83). I et distribuert ledelsesperspektiv skapes det rom for samhandling. Samhandling mellom nivåene i organisasjonen preges av konsensus. Selv om oppgaver delegeres, er det likevel den formelle lederen som har ansvaret.

### 2.3.4 Accountability

Røvik (2014) skriver i boka *Reformideer i skolen* at:

At de ansvarlige i et offentlig organ, eller i en bedrift skal være forpliktet til å gi innsyn i, gjøre rede for, begrunne og forklare overfor eksterne autoriteter hvordan ens

myndighet og mandat er blitt ivaretatt, hvordan ressurser er blitt anvendt, og hvilke resultater som er oppnådd i en periode. (s. 65)

Dette innebærer at forvaltningen både blir oppfordret til åpenhet rundt resultater, og blir stilt til ansvar for sine resultater. Gjennom Norsk kvalitetsvurderingssystem blir resultater i skolesektor offentliggjort, og dette skaper en transparens. Gjennom denne transparensen blir ledere stilt til ansvar for egne resultater i egen kommune. Skoleeier ansvarliggjør rektor ved at rektoren må forklare sine resultater, og rektor kan kreve tilsvarende av sine lærere.

## 2.4 Translasjon

Da kravet tilstandsrapporten ble hjemlet i opplæringsloven § 13-10, ble det ikke gitt føringer til kommunene om hvordan de skulle iverksette eller implementere ideen. Det var opp til den enkelte kommune å oversette konseptet tilstandsrapport til egen organisasjon. Dette forstår vi som lokal handlefrihet.

Vi anser at for å få til en god oversettelse av konseptet tilstandsrapport, må den som skal initiere arbeidet ha kompetanse til å oversette konseptet til egen organisasjon. I Røviks bok *Reformideer i norsk skole* (2014) leser vi om fire regler for oversettelse. Disse fire reglene viser til ulike former for omforming av det som skal oversettes til egen organisasjon. Gradene varierer fra ingen forandring fra det som skal oversettes, til stor forandring fra det som skal oversettes. Røvik skiller på tre oversettelsesmoduser. *Modus* handler om oversettelsens intensjon og strategi med hensyn til oversettelse, mens *reglene for oversettelsen* handler om konkretet retningslinjer for hvordan en velger å løse oppgaven i egen organisasjon.

I Røviks bok (2014) skriver Rotvold, Rørnes og Stjernstrøm i sin artikkel *Klasseledelse- fra nasjonale ide til lokal skoleutvikling*, om oversettelsesmoduser og regler. Vi finner følgende tabell:

<b>Oversettelsesmodus</b>	<b>Det reproduserende modus</b>	<b>Det modifierende modus</b>	<b>Det radikale modus</b>
Oversettelsesregler	Kopiering	Addering	Omvandling/ endring
		Fratrekking	

Røvik 2014, s. 358

Det *reproduserende oversettelsesmodus* handler om at en i organisasjonen mener å identifisere en god praksis fra en annen organisasjon, og prøver å kopiere den helt identisk inn i egen organisasjon. Dette kan være når malen til tilstandsrapporten brukes uten endring.

I det *modifierende modus* betyr det at en legger til eller trekker fra deler som en mener passer til/ ikke passer til i egen kontekst. Tilstandsrapporten i en modifierende modus kan bety at kommunen tilpasser den lokale forhold, som f.eks. bruke egne tall og parametere som ikke ligger i malen fra Utdanningsdirektoratet, men som er utviklet lokalt.

Det *radikale modus* handler om total endring av den grunnleggende ideen i det som skal oversettes. Tilstandsrapporten i en radikal modus kan forstås som en total forandring fra de grunnleggende forventningene i arbeidet med denne. Dette kan være involvering av ulike aktører i sektor i selve analysedelen av tilstandsrapporten. (s. 358)

## 2.5 Organisasjonslæring

Irgens (2011) skriver i sin bok *Dynamisk lærende organisasjoner* at en lærende organisasjon er en «organisasjon som har utviklet en høy grad av bevissthet om viktigheten av å lære» (s. 83).

I følge Irgens avhenger læreevnen i en organisasjon i stor grad av evnen til å håndtere ytre og indre endringer som igjen påvirker organisasjonens tilpasnings- og overlevelsesmuligheter.

Irgens beskriver en organisasjon læringsatferd med figuren under (s. 83).



Figur 2: Organisasjonens læringsatferd, Irgens (2011, s.83)

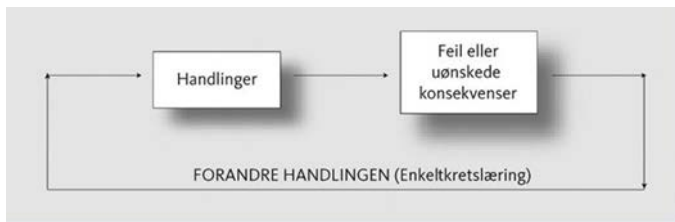
Den første fasen starter med signaler om at det kan komme endringer som vil ha betydning for organisasjonen. Disse endringene kan komme innenfra- som for eksempel ved omorganisering, eller utenfra som en ny statlig satsing.

Organisasjonens kommunikative kompetanse beskrives som organisasjonens kunnskap, ferdighet og holdning for å ta imot og håndtere endringssignalene. Organisasjonen må kunne innhente informasjon, og samtidig skille mellom vesentlig og uvesentlig informasjon, tolke og få fram tilleggsinformasjonen hvis det skulle vise seg å være nødvendig (s. 85). I denne fasen er det viktig at organisasjonen har opparbeidet seg gode kartleggingsrutiner og en god tilbakemeldingskultur.

Organisasjonens læreevne beskrives som den evnen organisasjonen har til å omdanne den nye kunnskapen til en ny måte å handle på (s. 86).

Organisasjonens respons beskrives som «de holdningsmessige konsekvensene av læring» (s. 86) Irgens deler denne fasen inn i en reaktiv og en proaktiv respons. En reaktiv respons beskrives her som en ureflektert, automatisk respons. Mens den proaktive responsen beskrives som et «planlagt og bevisst svar på de ytre endringen» (s. 87).

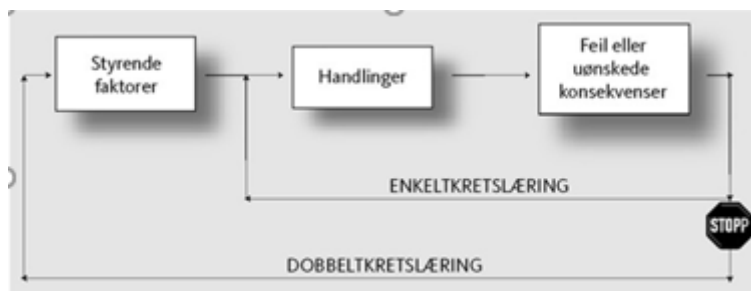
### 2.5.1 Enkelkrets og dobbelkretslæring:



Figur hentet fra Irgens (2009) s. 122

I følge Irgens (2009) kan enkelkretslæring være med på å løse «de synlige problemene, men ikke nødvendigvis de grunnleggende årsakene eller problemene som fører til at disse problemene oppsto i førsteomgang» (s.121). Enkelkretslæring kan derfor være med på å bidra til å opprettholde stabilitet. «Organisasjoner som baserer seg på enkeltkretslæring, risikerer at problemene fortsetter hvis det skyldes forhold som ligger «dypere» (s.121). Kunnskap utvikles gjennom å finne ut om det er samsvar mellom forventet resultat av en handling, og det resultatet som handlingen gav. Hvis resultatet ikke stemmer vil vi endre på handlingene helt til vi får det forventede resultatet, dette uten videre refleksjon.

En kan derfor si at enkeltkretslæring innebærer at man foretar justeringer gjennom og forandre handling, samtidig som en fortsetter å gjør mer av det samme- «prosedyrehandling». Enkelkretslæring i en organisasjon fordrer ikke at det stilles vanskelige og krevende spørsmål til handlingen, gjennom for eksempel analyser av bakenforliggende årsaker og det er heller ikke nødvendig med høy kommunikasjonskompetanse blant deltakeren. I en organisasjon kan enkelkretslæring være tilstrekkelig med tanke på enkelthendelser som en ikke forventer vil gjenta seg. Enkelkretslæring kan også sees på som «en form for symptombehandling som gir midlertidig lindring» (s.122). Hendelsen kan dukke opp igjen, fordi årsaken til utfordringen ikke ble fjernet.



Hentet fra Roald 2009, s. 123

Dobbelkretslæring dreier seg om å undersøke forutsetningen til en handling, og gjøre noe med dem- en prosess som fører til endringer av verdier og holdninger.

Hvilke underliggende forhold som ligger bak handlingen, og hva som kan gjøres for å unngå at det oppstår igjen er sentrale spørsmål for en leder som ønsker dobbelkretslære- det handler om å teste ut en løsning, og reflektere over hva det var som fungerte og hvorfor. Det viktige i en slik læringsprosess er å komme seg forbi stoppskiltet (som vist i figur 33), hindringene, som fører til at en leder ikke får stilt spørsmål med faktorene som er styrende for hendelsen.

### 2.5.2 Å utvikle en lærende organisasjon

Senge (1999) beskriver lærende organisasjoner i sin bok *Den femte disiplin – kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. I følge Senge kan organisasjoner i liten grad overføre kunnskap fra andre organisasjoner. Utfordringene i en organisasjon er ofte lokale og knyttet til sosiale, kulturelle og økonomiske forhold. Organisasjonen må derfor gjøre sine egne analyser og finne sine egne løsninger. Senge hevder at ingen organisasjon er bedre enn hvordan de enkelte ansatte i den fungerer og samarbeider. Det er et driv i alle mennesker til å lære, og at vi finner tilfredsstillelse i å arbeide i team med andre for å oppnå gode resultater (s. 10). Videre beskriver Senge fem personlige disipliner som dreier seg om hvordan det enkelte mennesket tenker og samhandler med andre. Disse disiplinene kaller han felles visjon, personlig mestring, mentale modeller, gruppelæring og systemtenkning. Systemtenkning omfavner de fire andre disiplinene og lager en ramme rundt organisasjonens arbeid. Senge skriver at om en ikke tenker systemisk, ser man ikke hvordan disiplinene henger sammen, og at disse griper inn i hverandre (s. 10).

## **Felles visjon**

Senge (1999) er opptatt av arbeid med *felles visjoner* og verdier i organisasjonen.” På sitt enkleste nivå er en felles visjon svar på spørsmålet: Hva ønsker vi å skape” (s. 12). Visjonen skal bidra til at organisasjonens medlemmer drar i samme retning og jobber mot et felles mål. Visjonen skal hjelpe lederen med å snu medarbeiderens egeninteresse i jobben til et kollektivt engasjement. En visjon hjelper også organisasjonens leder og ansatte til å holde fokus på hva de skal jobbe målrettet mot. Dette gjøres ved at ledelse og ansatte definerer hva visjonen betyr for organisasjonen. Det er derfor viktig at det lages en strategi for hvordan visjonen synliggjøres.

## **Personlig mestring**

I følge Senge (1999) er *personlig mestring* mer enn en persons kunnskaper og ferdigheter. Mennesker med personlig mestring er stadig i utvikling, og arbeider for å oppnå resultatene de ønsker seg. De lærer hele livet (s.147).

Intellektuell stimulering handler om at lederen delegerer ansvar, og avklarer når organisasjonsmedlemmene kan ta individuelle avgjørelser, og i hvilke saker som avgjøres på teamnivå. Kapasiteten til den enkelte øker ved at ansvar delegeres, og lederen skaper rom til felles refleksjon og erfaringsdeling. Vi kjenner dette igjen i distribuert ledelse.

## **Mentale modeller**

Organisasjonsmedlemmer på alle nivå i kommunen har ulike mentale modeller. Senge mener at våre mentale modeller påvirker hvordan vi oppfatter verden rundt oss. Mentale modeller kan gjøre at «ny innsikt blir ikke tatt i bruk fordi de er i strid med inngrodd forestillinger om hvordan verden er» (s.178). Denne disiplinens utgangspunkt er at vi må bringe vår virkelighetsoppfatning fram i dagen for så å undersøke denne. Er det lurt å forandre noe? Hvorfor skal vi gjøre det? Senge (1999) mener mange av de mentale modellene er ubevisste, og det kan derfor by på problemer å endre disse hos den enkelte.

## **Gruppelæring**

Senge (1999) viser til lagspill som eksempel på at laget kan oppnå bedre resultater enn en enkelt spiller alene (s. 238). Når en gruppe lærer sammen, oppnår de ikke bare gode resultater, men de føler også større personlig vekst enn de kunne fått alene. Gruppemedlemmene må



mestre dialog og diskusjon, disse kan stå i motsetning til hverandre og det er viktig at man kan skiller mellom dem (s. 240). Det er sannsynlig å anta at flere organisasjonsmedlemmer som arbeider i team om utviklingsmål i tilstandsrapporten, vil kunne profitere på hverandres kunnskap. Å kunne "spille ball" med en større gruppe kan være utviklende for gruppa. Det er sannsynlig at gruppa vil utvikle større faglig ballast og trygghet hvis samarbeidet blir satt i system. Gruppelæring er ikke enkelt. Det fordrer mye av det enkelte medlem. Senge (1999) påpeker viktigheten av dialog og diskusjon. Å samarbeide betyr å høre på andres synspunkter, og å legge egne til side, og noen ganger gå for de beste synspunktene og støtte beslutningen.

### **Systemtenkning**

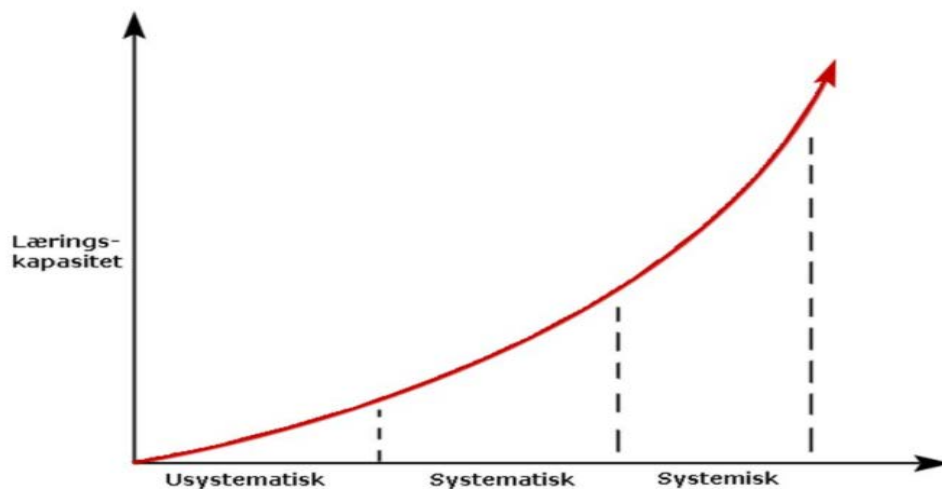
I følge Senge (1999) er blant kjennetegnene på lærende organisasjoner at de ser organisasjonen i et helhetsperspektiv, altså systemtenkning. Det er derfor viktig at «de fem disiplinene utvikles parallelt» (s.17). Uten å tenke systemisk har man ikke mulighet til å se hvordan de ulike disiplinene henger sammen. «En lærende organisasjon er et sted der mennesker kontinuerlig oppdager hvordan de skaper sin virkelighet, og hvordan de kan forandre den» (s. 18). For å forstå hvordan organisasjonen fungerer bør leder ha fokus på systemisk tenking, løfte blikket over detaljnivået, se kommunen i et metaperspektiv. Hvor er vi? Hvor vil vi? Dette er viktige spørsmål å stille. «Uten systemisk tenking vil for eksempel visjonen føre til at man maler nydelige bilder av framtiden uten å ha noen dypere forståelse av hva som må mestres for å komme herfra og dit» (s. 18).

Senges fem disipliner kan oppsummeres med at organisasjonen må søke helhetsforståelse. Alle ledere og medarbeidere i en organisasjon har et helhetlig ansvar for den. Den enkelte medarbeider kan ikke utelukkende ha fokus på egne arbeidsoppgaver, men må også ta og føle ansvar for de andre i organisasjonens oppgaver.

## **2.6 Fra usystematisk til systemisk arbeid**

I boka *Skoleeier som kvalitetsutvikler* skrevet av Jøsendal, Langfeldt og Roald (2012), skriver Roald at skoleeierens arbeid med kvalitetsutvikling kan karakteriseres ut fra dimensjonene usystematisk, systematisk og systemisk (s.36)

Om en kommune arbeider usystematisk med kvalitetsvurderingsarbeid, innebærer det at skoleeier initierer tiltak uten at disse tiltakene inngår i en helhetlig plan som er avtalt mellom skole- og kommunenivået. Ulike kartlegginger som Nasjonale prøver, elevundersøkelsen og andre kartlegginger, blir gjennomført først og fremst fordi disse kartleggingene er bestemt fra statlig hold, ikke på bakgrunn av en egeninteresse ut fra en helhetlig plan kommunen har utarbeidet (s.36).



Figur 2 Skoleeier som kvalitetsutvikler, Forholdet mellom usystematisk, systematisk og systemisk kvalitetsvurderingsarbeid, Roald s. 36

Om en kommune arbeider *systematisk* med kvalitetsvurdering, bygger dette arbeidet på planer kommunen har utarbeidet for hvilke undersøkelser som skal gjennomføres, og hvordan resultatene skal kommuniseres mellom skole- og kommunenivået. Skoleeier har da et kvalitetssystem som tilfredsstillende krav i opplæringsloven § 13-10. Når det gjelder begrepet *kvalitetssystem* er dermed flere tekniske forhold på plass, da kommunen har et kunnskapsgrunnlag over ulike resultater. Når det gjelder begrepet *kvalitetsarbeid* er det i liten grad klargjort i kommunen hvilke prosesser som skal gi en samhandling om utvikling mellom skole- og kommunenivået (s.36)

Systemisk kvalitetsvurderingsarbeid er i større grad bygget på en helhetlig tilnæringsmåte. Den helhetlige tankegangen vises ved at kvalitative og virksomhetsbaserte vurderinger, her lærernes kompetanse, elevenes bakgrunn, læringsmiljø i skolen/ klassene, relasjoner elev-elev, lærer-elev, foreldreengasjement, skoleeieres engasjement og ledernes kompetanse, blir sett på som like viktige som resultattall og eksterne vurderingsmåter som f.eks. resultat fra

nasjonale prøver, elevundersøkelsen, standpunkt karakterer, eksamen karakterer osv. Roald skriver at «For å skape et lærende kvalitetsutviklingsarbeid blir det utviklet komplementære møtearenaer på tvers av tradisjonelle hierarkiske nivå» (s. 37).

Politisk og administrativ skoleeier sørger for at det er dialog mellom nivåene. Dette kan administrativ skoleeier gjøre ved å legge til rette for at det finnes fora hvor de ulike aktørene i skolen får uttale seg om hvorfor elevenes resultater er slik de er, og også oppfordrer aktørene til å komme med forslag på tiltak som aktørene mener må på plass for at elevenes læringsutbytte øker.

Skoleeiere som jobber systemisk, sørger for at det i organisasjonen er økt fokus på elevenes læring, økt fokus på å støtte lærernes profesjonsutvikling, samt økt samsvar mellom kommunens mål og statlige mål.

### 3. Design og metodisk valg

I dette kapitlet vil vi avklare vårt vitenskapelige ståsted, vårt metodiske valg og design for denne studien. Vi har designet studien ut fra kvalitativ forskningsmetodikk og vi benyttet oss av en fler-case metode. Casene i denne studien er to kommuner i Finnmark, og vi har hentet inn data gjennom individuelle kvalitative intervju og analyse av to tilstandsrapporter fra de kommunene vi undersøker. Vi vil videre gjøre rede for vår metodiske fremgangsmåte i studien, og presentere forskningsstrategien vår, metode for analyse av casestudie og ivaretagelse av forskningsetiske prinsipper.

#### 3.1 Valg av problemstilling

I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen bok (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* bør en før man starter en undersøkelse beskrive formålet med undersøkelsen. Det bør vurderes hvorfor en ønsker å gjennomføre undersøkelsen, hva undersøkelsen skal bidra med og hva resultatet skal brukes til (s. 56).

Vår studie belyser følgende problemstilling: «Hvordan utformes, og hva slags betydning har tilstandsrapporten i to kommuner i Finnmark». Vi håper at undersøkelsen skal bidra til at vi får økt innsikt i om arbeidet med tilstandsrapporten bidrar til organisasjonsutvikling og

organisasjonslæring i de to kommunene og vi vil undersøke hvilken betydning tilstandsrapporten har i to kommuner i Finnmark.

### 3.2 Vitenskapsteoretisk ståsted

I følge Johannessen (2010) «dreier det ontologiske spørsmålet seg om grunnleggende antakelser om hvordan den sosiale verden ser ut, mens epistemologiske teorier er ulike oppfatninger om hvordan man kan skaffe seg kunnskaper om denne verden» (s. 54). I Postholms (2011) *Kvalitativ metode* leser vi at «... kvalitativ forskning representerer et ståsted som innebærer at kunnskap og forståelse blir skapt i sosial interaksjon» (s. 23). Alle deltakerne i forskningen har sin unike forståelse av fenomenet. Slik vi forstår det finnes det ikke en, men mange gitte virkeligheter, som sammen konstruerer ny kunnskap. Bush (2014) Akademisk skriving, at «... hermeneutikk representerer det samme som fortolkningsbasert tilnærming... der man hevder at det ikke finnes en objektiv virkelighet, bare subjektiv virkelighet» (s. 51). Postholm (2011) skriver videre at «innenfor det konstruktivistiske paradigmet mener man at mennesket er aktivt, handlende og ansvarlig. I dette paradigmet oppfattes kunnskap som en konstruksjon av forståelse og mening skapt i møte mellom mennesker i sosial samhandling» (s. 21). Vår studie handler om interaksjon mellom mennesker, og vi har derfor valgt en kvalitativ tilnærming.

### 3.3 Kvalitativ tilnærming

I Postholm (2011) Når man forsker kvalitativt settes det søkelys på menneskets hverdagshandlinger i en naturlig kontekst, hvor forskeren prøver å forstå disse menneskenes perspektiv (s.22) Forskeren forsøker på denne måten å forstå virkeligheten ved å fange opp det unike og kontekstavhengige i forskningsfeltet. I boka *Analyse i kvalitative studier* skriver Nilsen (2012) at «gjennom kvalitative intervjustudier får forskeren tak i menneskers livsverden og opplevelse, og hvilke tanker og meninger de har om en bestemt sak» (s. 14).

I vår studie ønsker vi å gå i dybden av fenomenet, arbeid med tilstandsrapporten i to kommuner i Finnmark, og har derfor valgt et intensivt forskningsdesign. Et intensivt forskningsdesign benytter seg av få kilder, men samler inn mye informasjon fra disse kildene.

### 3.4 Metodiske valg

I boka *Hvordan gjennomføre undersøkelser*, skrevet av Jacobsen (2013) leser vi at casestudier er en kvalitativ undersøkelsesform som kjennetegnes ved at man kan få informasjon om få, avgrensede enheter eller cases (s. 90). Casestudier fokuserer på samspillet mellom mennesker og kontekst, og forskeren må ha god kunnskap om fenomenet og situasjonen den oppstår i (s. 95)

Johannesen m.fl. (2010) skriver i boka *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* skriver at det er problemstillingen som styrer valg av metode. I casestudier stiller forskeren seg spørsmål om hvordan eller hvorfor noe skjer (s. 207). Som nevnt i innledningen av dette kapitlet har vi som metode valgt et fler- casestudie for å belyse vår problemstilling. Dette har vi gjort fordi vår studie består av to analyseenheter – to kommuner.

Johannesen m.fl. (2010) viser til fem komponenter Yin (2007) mener er viktig for gjennomføring av casestudier

1. Kvalitative casestudier henter normalt problemstillinger fra praksis. Det er spørsmål om prosess, *hvorfor* eller *hvordan* noe skjer som normalt styrer forskeren.
2. Forskeren gjør seg teoretiske antakelser som ligger til grunn for undersøkelsen.
3. Når problemstillingen er definert må forskeren avgrense analyseenheter som skal studeres. Definisjon av enheter henger sammen med problemstillingen. Analyseenheter kan være et individ, et program, en institusjon, gruppe, hendelse eller begrep.
4. Forskeren må velge analysestrategi der det er en logisk sammenheng mellom data og antakelser.
5. Funnene tolkes opp mot teori på området. I følge Johannesen m.fl. (2010) er Yin opptatt av at forskeren bør ha en foreløpig teori før datainnsamlingen (s. 86-87).

## 3.5 Det kvalitative forskningsintervjuet

### 3.5.1 Intervjuguide

I Johannesen m. fl. (2010) leser vi at intervjuguiden bør utformes med utgangspunkt i problemstillingen (s. 136). Dalen (2013) skriver i boka *Intervju som forskningsmetode-kvalitativ tilnærming* at han anbefaler at det i utarbeidelsen av intervjuguiden bestemmes sentrale tema og spørsmål som dekker området studien skal belyse (s. 26). Vår intervjuguide er påvirket av Utdanningsdirektoratets kjennetegn på hva en god årlig tilstandsrapport kjennetegnes ved:

- er forankra hos politikarane, utdanningsadministrasjonen og skoleleiinga i kommunen og fylkeskommunen
- er resultatet av ein felles prosess
- analyserer resultatata frå skolane i lys av lokale føresetnader. I innleiinga til rapporten kan særtekkja ved kommunen, kommenterast for å setje resultatata inn i ein kontekst
- gir gode og utfyllande vurderingar av resultatata ved skolane
- legg fram data og informasjon på ein lettfatteleg og forståeleg måte
- formulerer mål og tiltak som er funderte i lokale føresetnader, eller viser til andre planar i kommunen/fylkeskommunen der det er utforma mål og tiltak som er relevante for rapporten
- argumenterer for kva som er relevante tiltak ut frå resultatata som ligg føre, og ut frå forskning og faglitteratur på områda
- konkretiserer og prioriterer tiltak, slik at det blir lettare å behandle rapporten politisk og følgje han opp etter at vedtak er gjorde i kommunestyret/fylkestinget.

( Utdanningsdirektoratet, 2015)

Vi valgte å utarbeide et halvstrukturert intervju der noen spørsmål var lukkede og noen var åpne. Når et spørsmål er åpent er ikke respondenten klar over svaralternativene. Åpne spørsmål kan i tillegg gjøre at respondentene belyser fenomenet med nye opplysninger.

Lukkede spørsmål har klart inndelte alternativer. De lukkede spørsmålene bør være klare i formuleringen slik at de blir lett for informanten å svare på. De bør ikke være ledende slik at informanten oppfatter at vi ønsker et spesielt svar eller at vi er forutinntatt i vår spørsmålstilling. Spørsmålene må heller ikke være personlige eller intime, men holde en nøktern form. Vi som forskere har etterstrebet at spørsmålene ble oppfattet likt hos alle respondentene som deltok i vår studie. Dette har vi gjort fordi det skulle bli lettere å kategorisere og sammenligne svarene til respondentene i etterkant. Vi håpet også at vi på denne måten sikret at alle spørsmålene i intervjuguiden ble godt dekket, og at vi fikk svar på det vi lurte på rundt fenomenet tilstandsrapporten.

For å forsikre oss at spørsmålene i vår intervjuguide skulle fungerte etter hensikten, pre-testet vi spørsmålene i på respondenter som ikke skulle delta i vår studie. På denne måten luket vi ut spørsmål som ikke fungerte og satt igjen med de spørsmålene vi mente ville egne seg best til å besvare våre forskningsspørsmål.

Når man skal utforme spørsmål til intervju anbefaler Dalen (2013) at man benytter traktprinsippet der man begynner med de ufarlige spørsmålene, for deretter å introdusere hovedtema og kjernes spørsmål (s. 27). Hovedspørsmålene gjør at vi ikke mister fokus, selv om spontane spørsmål fra respondentene dukker opp underveis i intervjuet.

Under hvert intervju stilte vi avslutningsvis spørsmål med lav strukturingsgrad. Har du noe du ønsker å tilføye som vi ikke har vært innom? Slike åpne spørsmål kan gjøre at respondentene åpner seg på nytt og gir informasjon om temaet som vi ikke har forutsett. Dette ble også tilfellet i et av intervjuene, der respondenten kom med nye opplysninger.

Vi mente at det ikke ville være lurt at respondentene var kjent med spørsmålene på forhånd slik at de hadde mulighet til å tenke gjennom dem og være forberedt til intervjuet. Dette fordi vi etter gjennomføring av pre-test, opplevde at respondentene hadde forberedt seg godt ved å gjøre undersøkelser om temaet i forkant. Dette førte til at vi ikke fikk de personlige svarene vi var avhengig av, for å få en så unik studie som mulig.

Gjennom å pre-teste intervjuguiden fikk vi også et inntrykk av hva som ville være det hensiktsmessig antall spørsmål å ha med i intervjuguiden, med tanke på hvor lenge et intervju burde vare. Våre intervjuer varte fra 20 - 45 minutter, noe som virket overkommelig for våre respondenter.

### 3.5.2 Intervjukontekst

Jakobsen (2013) skriver at en forsker bør være kjent med konteksteffekten, som betyr at respondentene kan opptre forskjellig i kunstig eller naturlig kontekst (s. 227). Jakobsen skriver videre at det er vanskelig å hevde at noen kontekster er nøytrale, en bør derfor som forsker gjøre en grundig vurdering av konteksten i forkant av intervjuet (s. 227). Vi gjennomførte intervjuene i en kontekst vi mener respondentene opplevde som nøytral. Dette fordi det var respondenten selv som fikk velge hvor intervjuene skulle gjennomføres, og hvilket tidspunkt som passet dem. Fire av intervjuene ble gjennomført på nøytral grunn, mens tre av intervjuene ble gjennomført på respondentens kontor. Den siste av respondentene ble intervjuet på telefon, fordi vedkommende hadde flyttet fra kommunen.

### 3.5.3 Utvalg

Med problemstillingen som bakteppe ønsker vi respondenter som ved egne kvalifikasjoner og erfaringer kan belyse problemstillingen. I en kvalitativ analyse vil hele populasjonen (alle kommuner i Finnmark) være for stor å undersøke. Vi måtte derfor gjøre et utvalg fra den totale populasjon, her kommuner i Finnmark.

Vi har valgt å undersøke hvordan kommunene arbeider med fenomenet tilstandsrapporten, og hvilken betydning tilstandsrapporten har. Vi har valgt å se på hver enkel case som en del av en helhet – kommuner i Finnmark.

Jakobsen (2013) skiller mellom begrepene informant og respondent. Personer som har direkte kjennskap til ett fenomen kaller han respondenter. Informanter representerer ikke gruppen/fenomenet som ønskes undersøkt, men som har god kunnskap om dette (s. 171). I vår undersøkelse har vi benyttet oss av respondenter.

I hver av kommunene har vi valgt fire respondenter. Det valgte antall respondenter mente vi ville gi oss en god mulighet til å få besvart våre forskningsspørsmål. Vi vurderte å ha med flere respondenter, men vi kom frem til at de utvalgte respondentene representerte de nivåene i skolesektor, som vår studie omfattet. Vi var underveis i denne prosessen klar over at gyldigheten kunne svekkes ved at vi hadde for få respondenter med i vår studie.



Sammen kom vi frem til at vi ønsket å intervju de samme aktørene som beskrives i malen for tilstandsrapporten hos Utdanningsdirektoratet. Disse aktørene er elever og foreldre, fagorganisasjonene, skoler, administrasjonen i kommunen, politikerne i kommunen.

Vi startet med å intervju politisk skoleeier, i vår undersøkelse representert ved ordfører i kommunen, administrativ skoleeier, rektor og hovedtillitsvalgt i den største organisasjonen for lærere, Utdanningsforbundet. Utgangspunktet vårt var å intervju alle de anbefalte aktørene, men etter at vi hadde intervjuet de overnevnt kom det frem at foreldre og elever i svært liten grad hadde deltatt i arbeidet med utarbeidelsen av tilstandsrapporten. Med bakgrunn i dette og det begrensede omfanget av denne oppgaven, valgte vi derfor å utelukke foreldre og elever fra vår studie.

Kommunene i vår casestudie ble valgt ut fra følgende kriterier:

- Kommunene skulle ha utarbeidet tilstandsrapporter
- Det skulle ikke være for lang reisetid, dette da vi ønsket personlige intervju.

Kommunene er anonymisert, fordi det i Finnmark er det små forhold, og derfor er kommunene lett å kjenne igjen.

#### 3.5.4 Intervjuerens rolle

I følge Jacobsen (2013), vil forskeren i det individuelle intervjuet stille spørsmål til respondenten, lytte og be om utdypinger. For oss var det viktig at alle tre var tilstede under intervjuene, slik at vi fikk en felles innsikt og forståelse av det respondentene fortalte. Vi hadde på forhånd diskutert hva en intervjusituasjon med tre masterstudenter i intervjuerrollen, og en respondent, kunne gjøre med tryggheten til respondenten underveis i intervjuet. Vi bestemte oss for at en av oss skulle gjennomføre intervjuet med respondenten. De to andre skulle ha intervjuguiden foran seg, og på denne måten sikret at vi fikk svar på alle spørsmålene vi stilte. Dette ble avklart med respondentene før intervjuet startet, hvor vi forberedte dem på at det kunne hende at en av de andre studentene, kunne stille spørsmål til oppklaring underveis i intervjuet.

For å få den informasjonen vi var ute etter, var det nødvendig å etablere et tillitsforhold basert på respekt mellom intervjuer og respondent. Hvis dette tillitsforholdet ikke etableres mellom intervjuer og respondent, kan intervjuet bli overflattisk. Det var derfor viktig at intervjuer raskt

klargjorde hensikten med intervjuet, og informerte om anonymisering og hvordan funn ville bli behandlet. Vi startet intervjuet med generelle spørsmål, og inntok en lyttende holdning, fordi vi ønsket å skape en god atmosfære, der vi ville unngå å provosere eller støte noen. For oss var det viktig at respondenten kunne si sin ærlige mening, og føle seg trygg i intervjusituasjonen.

Vi har samlet inn våre data ved bruk av halvstrukturerte kvalitative intervju. Postholm (2011) skriver at hvis den som intervjuer har for stor nærhet til informantene, kan dette skape problemer. Hvis vi kjenner informantene godt, kan dette føre til at vi som forskere mister evnen til kritisk refleksjon (s. 148). På den andre siden kan det også være utfordrende hvis forskeren ikke kjenner respondenten. Jakobsen (2013) skriver at dette kan føre til undersøkelseeffekten, som innebærer at informantene kan finne det vanskelig å svare på intime spørsmål fra en de ikke kjenner (s. 130- 131). Med utgangspunkt i overnevnte har vi valgt respondenter fra andre kommuner enn den vi selv bor i, men som vi har en viss kjennskap til. Dette har vi gjort for å skape en distanse, og for å unngå at vi som forskere er forutinntatt, slik at vår kritiske refleksjon blir svekket.

### 3.6 Behandling av data

Vi gjennomførte våre intervjuer til denne studien i uke 34 og 35 høsten 2017. Alle intervjuene som ble gjennomført ble tatt opp med lydopptak på våre mobiltelefoner. Vi sørget for at under hvert intervju var det to av oss som gjorde opptak av intervjuet. Dette gjorde vi for å sikre at vi hadde minst ett intervju på lydopptak, i tilfellet det skulle oppstå noe uforutsett. Før vi startet intervjuet, ble respondentene gjort oppmerksom på at vi ville ta opp intervjuet på mobiltelefonene våre. De ble videre informert om at disse opptakene ville bli slettet etter et halvt år jf. etiske retningslinjer for dataoppbevaring.

Transkriberingen ble gjennomført av alle deltakerne i studiet uken etter intervjuene var gjennomført. Da vi transkriberte gjenga vi ordrett det som respondenten hadde sagt. Dette gjorde vi for at vi ønsket å ivareta det muntlige preget fra intervjuet.

### 3.7 Innsamling av andre data

I tillegg til intervjuer, har vi i denne studien også benyttet dokumentanalyse av tilstandsrapportene fra de to nevnte casen, for å gjøre vår studie mer valid. Disse tilstandsrapportene har vi fått fra de administrative skoleeierne i begge kommunene.

Vi ønsket å gjennomføre en dokumentanalyse for å vurdere informasjon som fremkom i tilstandsrapportene med utgangspunkt i kjennetegn på en god tilstandsrapport fra Utdanningsdirektoratet.

### 3.8 Metode for analyse av case studier

Postholm (2010) skriver at analysen starter i det øyeblikk forskeren trer inn i forskningsfeltet, og fortsetter gjennom hele forskningsprosessen (s. 99). I følge Johannessen m.fl. (2010) «dreier analyse i casestudier basert på teoretiske antakelser seg om å følge de teoretiske antakelsene forskeren hadde i starten av prosjektet, og la disse styre analyseprosessen» (s. 207). Bruker man intervjuer vil intervjuguiden være basert på teoretiske antakelser, og brukes som utgangspunkt for datareduksjon og analyse (s. 207). Vi har analysert empirien i lys av teorien vi har presentert i kapittel 2 i denne oppgaven. Som forskere var vi ute etter å oppsummere og strukturere datamateriale, for så å knytte dataen opp mot teori. Som nevnt har vi transkribert materialet og alle tre har lest grundig gjennom egne og de andres transkripsjoner av intervjuene. Tolkingene har vi gjort sammen. Det har også vært mulig å gå tilbake til respondentene for å få mer informasjon. Hovedkategoriene i kodingen av vårt datamateriale har vært de tre forskningsspørsmålene.

1. Hvorfor utarbeider kommunen tilstandsrapport i grunnskolen?
2. Hvilke rutiner har kommunene for samhandling mellom de ulike nivåene i skolesektor under utarbeidelse av årlig tilstandsrapport i grunnskolen?
3. Hvordan følges tilstandsrapporten opp i de to kommunene?

### 3.9 Validitet, reliabilitet og generalisering i case studier

Jakobsen (2013) skriver at vitenskapelige undersøkelser skal være gyldige (valide) og pålitelige (reliable). Dette betyr at undersøkelsene måler det de skal måle og at vi kan stole på informasjonen vi har samlet inn. Måten vi samler inn data på kan påvirke validiteten (s. 141). Valg av datainnsamlingsmetode har betydning for resultatene i en undersøkelse og kan påvirke resultatet. Målsettingen med vår oppgave er at de funn vi gjør, skal ha sterkest mulig validitet og pålitelighet. Som forskere har vi forskningsetisk plikt til å være kritisk til kvaliteten på de data vi samler inn, og som vi senere skal tolke.

Intern validitet handler om at resultatene av studien oppfattes som riktig, og på hvilken måte man går fram for å teste den interne gyldigheten. For i størst mulig grad å sikre den interne gyldigheten, kan en nytte flere respondenter, i tillegg bør man som forsker være kritisk til egne funn i studiet. I boka *Fallstudier design och genomförande* av Yin (2007) leser vi at funn fra en case kan ha interesse utover det særskilte tilfellet, dette handler det om ekstern validitet. Vi har valgt to caser, et fler-case-studie, for at dette skal styrke validiteten rundt fenomenet tilstandsrapport (s.37). Yin (2007) skriver at fler-case studier kan sees på som forskningsmessig mer robuste enn studier basert på kun en enkelt case (s. 37).

I boka *Casestudier* av Andersen (2013) viser han til Gerring (2007), som skriver om ekstern validitet: «Kritikken mot kasus studier er hvor representative slike funn er for en større populasjon. I forhold til empirisk representativitet stiller case studier svakere siden de kun går i dybden på få enheter» (s. 14). Vi oppfatter at det er en diskusjon i forskningsmiljøet om validitet i casestudier.

Johannessen m.fl. (2010) skriver at reliabilitet er det samme som pålitelighet og handler om nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides. Målet er å minske tilfeldige feil og systematiske avvik (s. 40).

Når vi intervjuet respondentene fikk alle respondentene de samme spørsmålene fra intervjuguiden. Fordi vi er ferske som forskere, opplevde vi at rekkefølgen på spørsmålene i intervjusituasjonen kunne endre seg, ut fra det respondenten fortalte underveis i intervjuet. Likevel mener vi at vi har sikret at vi fikk svar på alle våre spørsmål under intervjuet, fordi to av oss hadde ansvaret for å følge med på dette under intervjuet.

Vi er kjent med at nøyaktighet er viktig under transkribering og analyse av datamaterialet. Vi delte på arbeidet med transkriberingen etter at vi hadde gjennomført intervjuene. Alle tre har lyttet og lest igjennom alle transkriberingene og sjekket at disse er riktig. På denne måten har vi forsøkt å sikre økt pålitelighet i tolkninger og analyser.

Johannessen m.fl. (2010) skriver at generalisering kan forstås som at resultatet i utvalget også gjelder for populasjonen (s. 241). Jakobsen (2013) skriver om statistisk generalisering i casestudier:

Dette innebærer at vi med en viss grad av usikkerhet kan påstå at det vi har studert i en eller noen få kontekster, også vil gjelde for andre kontekster. Her generaliserer vi fra et utvalg av enheter til et større utvalg av enheter som vi ikke har studert. (s. 96)

Vi forstår dette som at de funn og oppsummeringer vi gjør i vår analyse av de to kommunen vi undersøker, sannsynligvis ikke kan overføres til andre kommuner.

### 3.10 Etikk

Postholm viser til Den nasjonale komite for samfunnsfag, jus og humaniora (NESH) sine forskningsetiske retningslinjer, som ivaretar forskningsprosjektets etiske og vitenskapelige ansvar (s. 153). I hovedsak gjelder dette at de som skal forskes på må informeres på forhånd. Det er et krav om informert og fritt samtykke, og et krav om å vise respekt for individets privatliv. Dette betyr at informantene får skriftlig informasjon om forskningsprosjektet, hva det inngår i, hva det kan brukes til, hvordan det skal oppbevares og at han/hun kan trekke seg underveis. Det er også krav om å tilbakeføre resultater til informantene (NESH, s. 152-153).

Mulige respondenter i de aktuelle kommunene ble kontaktet pr e-post og telefon. Når vi opprettet kontakt med respondentene, presenterte vi masterprosjektets formål, fremgangsmåter og hvordan intervjuet var tenkt gjennomført. Vi fulgte de forskningsetiske retningslinjene og sendte i etterkant en skriftlig forespørsel om deltakelse i studien, til alle våre respondenter. Etter at avtalene var opprettet sendte vi informasjonsskriv der vi gjorde avtaler om tidspunkt og arena for intervju med respondentene.

Forskningsprosjekts formål vil alltid være utgangspunktet når det gjelder vurderingen av hvor mye informasjon som blir gitt til respondentene i forkant av datainnsamlingen. I vårt tilfelle ga vi respondentene en grundig beskrivelse av hva forskningsprosjektet handlet om.

Samtykkeerklæringen understreket forskningsdeltakerens rett til å trekke seg fra studien til enhver tid. Dette ble respondentene også informert om før vi startet intervjuene. Vår studie er meldt inn og godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste.

### 3.11 Sammendrag

Vi har i dette kapitlet begrunnet vårt design og metodiske valg for denne studien og presentert det kvalitative intervjuet. Vi har også redegjort for hvordan forskningsprosessen vår er gjennomført, og hvordan vi har valgt å bygge opp analyseprosessen. I det påfølgende kapitlet vi vi gjøre en presentasjon av innsamlede datafunn til denne undersøkelsen.

## 4. Presentasjon av datafunn

I denne delen vil vi presentere datafunn fra våre to case. Vi har gjennomført individuelle intervju med i alt åtte respondenter, noe som har ført til at vi har fått 46 sider transkribert tekst materiale, i tillegg til to tilstandsrapporter. Datamaterialet er strukturert og sortert i tabeller. Eksempel på en slik tabell ligger vedlagt oppgaven. Ved å sette funnene inn i tabeller, førte dette til at analysearbeidet ble forenklet. I det påfølgende har vi valgt å ta med direkte sitater fra respondentene. Disse er omskrevet til bokmål, og vi har valgt å utelate ord som var uvesentlige for sammenhengen. Hovedinndelingen i dette kapitlet tar utgangspunkt i våre forskningsspørsmål. Underveis i prosessen registrerte vi at det var vanskelig å plassere respondentenes svar under hvert av disse spørsmålene, fordi de passet inn under flere. Vi avslutter dette kapitlet med en kort oppsummering av våre datafunn.

### 4.1 Presentasjon av kommunene

Kommune 1 har i underkant av 3000 innbyggere. Kommunen har mellom 1 og 5 skoler. Kommunen har en skolefaglig ansvarlig underlagt rådmannen. Kommunen har et politisk hovedutvalg for undervisning.

Kommune 2 har i underkant av 2000 innbyggere. Kommunen har mellom 1 og 5 skoler. Denne kommunen har også en skolefaglig ansvarlig underlagt rådmannen, og har et politisk hovedutvalg for undervisning.

Funnene presenteres i følgende rekkefølge; ordfører i kommune 1 og 2, administrativ skoleeier 1 og 2, rektor i kommune 1 og 2 og hovedtillitsvalgte fra Utdanningsforbundet i kommune 1 og 2.

Respondentene i begge kommunene kjenner til at det er kommunestyret som er skoleeier. Unntaket var to respondenter, der den ene mente at rådmannen var skoleeier, og den andre mente administrativ skoleeier var skoleeier. På spørsmål om det er tilstrekkelig med ressurser i kommunene til å arbeide med skoleutvikling svarer administrativ skoleeier i kommune 1 at det er tilstrekkelig med ressurser, mens ordfører sier det alltid er for lite ressurser. I kommune 2 sier både politisk og administrativ skoleeier at det ikke er tilstrekkelig med ressurser, og dette fører til at lærerne blir satt til oppgaver som de ellers ikke ville ha gjort.

## 4.2 Hvorfor utarbeider kommunene utarbeider tilstandsrapport

Vi vil i det følgende presentere respondentenes forklaringer på hvorfor kommunen utarbeider tilstandsrapport.

### **Ordfører**

Ordførerne i begge kommunene kjente til at det ble utarbeidet tilstandsrapporter i kommunen, og at disse ble utarbeidet på bakgrunn av lovens krav. Ordfører i kommune 1 sier:

*«Jeg har forstått det slik at man er pliktig til å ha en tilstandsrapport i grunnskolen, så det er vel en del av de pliktene kommunen har, men så er det jo også viktig å vite status også»*

### **Administrativ skoleeier**

De administrative skoleeiere i begge kommuner er begge kjente med at kommunen har en tilstandsrapport der hensikten er å følge opp lovkravet, og å få oversikt over hvordan elevene gjøre det resultatmessig sammenlignet med landet for øvrig.

### **Rektor**

Rektor i kommune 1 kjenner til tilstandsrapporten, og sier følgende;

*«... vi har jo opp gjennom årene hatt noen øvelser som heter tilstandsrapport, og ikke noe mer knyttet opp mot det».*

Hun mener hensikten med tilstandsrapporten er å få en oversikt over kommunens resultater og på bakgrunn av dette sette seg lokale mål for å forbedre disse resultatene. Hun sier kommunen utarbeider en handlingsplan som skisserer satsingsområder og tiltak på bakgrunn av

resultatene i tilstandsrapporten. Den enkelte skole ved rektor blir deretter pålagt å utarbeide utviklingsplan på bakgrunn av handlingsplanen. Handlingsplanen er bindeledd mellom tilstandsrapport og skolenes utviklingsplan.

Rektor i kommune 2 er også kjent med kommunens tilstandsrapport, og mener at hensikten med tilstandsrapporten er å vite hvor kommunen står, og å sette seg mål for det videre arbeidet i skolen.

### **Hovedtillitsvalgt**

Den hovedtillitsvalgte for Utdanningsforbundet i kommune 1 kjenner ikke til at kommunen har en tilstandsrapport.

Den hovedtillitsvalgte for Utdanningsforbundet i kommune 2 er kjent med at kommunen har en tilstandsrapport. På spørsmål om hvorfor kommunen har en tilstandsrapport svarer hun:

*«Ja det må jo være at man skal få en oversikt ..., hva som fungerer og hva som ikke fungerer, og det som ikke fungerer må man forhåpentligvis gjøre noe med.»*

## **4.3 Hvilke rutiner har kommunene for samhandling mellom de ulike nivåene i skolesektor under utarbeidelse av årlig tilstandsrapport i grunnskolen?**

### **Ordfører**

Ordførerne kjenner ikke til om kommunene har utarbeidet egne skriftlige rutiner for utarbeidelse av tilstandsrapporten. Ordfører i kommune 1 mener at kommunen må ha rutiner for dette arbeidet, men kjenner ikke til detaljene. Ordfører i kommune 2 mener at det medbestemmelsesreglene i hovedavtalen som benyttes som utgangspunkt for utarbeidelsen av kommunens tilstandsrapport. Begge ordførere sier at det er administrativ skoleeier ber om innspill fra rektor, lærere og foreldre.

### **Administrativ skoleeier**

Ingen av de administrative skoleeierne utarbeider skriftlige rutiner for arbeidet med tilstandsrapporten. Rektorene blir involvert i arbeidet med tilstandsrapporten på rektormøter. Deretter blir tilstandsrapporten tatt med tilbake til skolen av rektorene og diskutert der. Administrativ skoleeier i begge kommuner sier at det er viktig at politikerne involveres, slik at



de blir ansvarliggjort deres rolle som skoleeier, og at de har fokus på tilstandsrapporten. Begge mener foreldre og elever involveres. Det er usikker på hvordan de ulike aktørene involveres, men mener rektor involverer lærere og foreldre.

## **Rektor**

Rektor i kommune 1 sier det er administrativ skoleeier som lager utkastet til tilstandsrapporten. Fjorårets handlingsplan danner grunnlaget for evaluering av egne resultater- ikke selve tilstandsrapporten. Hun mener at tilstandsrapporten fremstår som et for stort dokument til dette arbeidet. Evalueringsarbeidet med handlingsplanen ligger til grunn for det videre arbeidet med årets tilstandsrapport. Evalueringen om tiltak i handlingsplanen har effekt gjøres på skolene. Administrativ skoleeier oppsummer arbeidet, og sender dette arbeidet sendes dette over til politisk behandling. Hun sier:

*«...vi ønsker jo ofte det at vi er med på den prosessen, i forkant å si «littegranne» om hva er det skolen vår trenger nå, og det tar man først på skolenivå og så løfter vi det videre opp på rektornivå ... så blir det sydd sammen et ønske ...»*

Rektor involverer lærere og foreldre i arbeidet med å utforme skolens kvalitetsplan på bakgrunn av kommunens handlingsplan. Rektor sier lærere får anledning til å bidra inn i rapporten. Tilstandsrapporten blir presentert for Foreldrenes arbeidsutvalg. Elevene får ikke uttale seg om tilstandsrapporten, men rektor mener disse blir hørt gjennom elevundersøkelsen. Hun sier videre at kommunen har hatt en diskusjon de to siste årene om hvor mye foreldrene bør engasjere seg i utarbeidelsen av utviklingsplanen, og hvilken rolle disse skal ha.

*«For noen foreldre vil så gjeerne, vil så gjerne fortelle om hva man skal holde på med i timen, hvor ofte man skal, ... masse sånne ting, ja det er flott ...»*

Rektor i kommune 2 sier administrativ skoleeier utarbeider tilstandsrapporten. På spørsmål om hvem som er involvert i arbeidet med tilstandsrapporten viser hun oss forsiden på tilstandsrapporten kommunen har utarbeidet våren 2017. Utdanningsdirektoratets mal er brukt. Hun leser høyt for oss:

*«... så vi har tatt det på politisk nivå, vi har tatt den på organisasjonsnivå, på skolen og på foreldrene».*

Videre sier rektor i kommune 2 at lærere involveres for å få se på resultater, og hva de kan gjøre for å forbedre disse. De får anledning til å komme med tilføyinger de synes er viktig å

ha med. Tilstandsrapporten blir også lagt fram for de tillitsvalgte, og disse bes komme med tilbakemeldinger.

Hovedtillitsvalgt

Hovedtillitsvalgt i kommune 2 kjenner til utarbeidelsen av tilstandsrapporten.

Denne kjennskapen har hun fått fordi hun har deltatt på møter i hovedutvalget for undervisning. Hun sier at hun ikke har vært innkalt til disse møtene men har stilt der på eget initiativ.

*«... samarbeidet generelt har ikke vært verdens beste altså ... at vi har ikke vært invitert inn på alle fora, hvor vi skulle ønske at vi var invitert inn som tillitsvalgte, for vi er jo ikke ment å skulle overvåke eller noe, men vi liksom vi er jo talerør for våre medlemmer ...»*

4.3.1 Er tilstandsrapporten er et godt verktøy for samhandling på alle nivå i kommunen.

### **Ordfører**

Ordfører i kommune 1 mener tilstandsrapporten er et godt utgangspunkt for å kunne ha en skolepolitisk diskusjon lokalt.

*« ... for administrasjonen må det jo være et godt verktøy fordi det er jo dem i hovedsak som har utarbeidet den.»*

Han sier tilstandsrapporten gir en oversikt når det gjelder skolene, og hvilke utfordringer skolene har.

Ordfører i kommune 2 sier han tror at tilstandsrapporten er et godt verktøy for samhandling om skoleutvikling. I hovedutvalget har mange vært engasjert i arbeidet med den, han håper at dette arbeidet blir fulgt opp.

### **Administrativ skoleeier**

Administrativ skoleeier i kommune 1 mener at tilstandsrapportene er et godt verktøy for samhandling og skoleutvikling i kommunen:

*«Selvfølgelig for den forankres jo i kommunestyret .... Det vil jo si at alle forplikter seg til å følge den, spesielt handlingsplanen som er vedtatt ... vi involverer også tillitsvalgte, hovedtillitsvalgte i denne her, så dem forplikter jo å følge den - ikke et hvilket som helst dokument ... også har vi politikere som følger opp og dem vet hva de har vedtatt og de vil ha tilbakemelding hva som er skjedd ... med disse sakene, de her vedtakene»*

Administrativ skoleeier i kommune 2 sier at han tror tilstandsrapporten er godt verktøy. Han sier mange av målsetningene i tilstandsrapporten har sitt utspring fra elevene, Foreldenes arbeidsutvalg og rektor.

*«... så det blir liksom en sønn rød tråd igjennom .... Det er ikke et skrivebordsverktøy fra meg og rektor da, for å tilfredsstille noen, nei»*

### **Rektor**

Rektor i kommune 1 mener at tilstandsrapporten er et godt verktøy fordi det gir en samlet oversikt over tilstanden i skolene i kommunen. Hun sier at tilstandsrapporten er et omfattende dokument. Derfor blir ikke hele rapporten presentert for lærerkollegiet.

Rektor i kommune 2 sier at tilstandsrapporten er et oversiktlig og systematisk dokument som forteller hvor grunnskolen i kommunen står resultatmessig og hvilke mål de har, men hun er usikker på om det er et godt verktøy:

*«Her skjer så mye endringer. Altså vi har jo endret målene på den tidligere ...».*

Hun sier hun er glad tilstandsrapporten finnes, slik at kommunen ikke må finne ut alt selv.

### **Hovedtillitsvalgt**

Hovedtillitsvalgte i kommune 2 mener tilstandsrapporten i utgangspunktet er et godt verktøy, hvis den brukes til noe.

#### 4.3.2 Bruker kommunen lokale data i utarbeidelsen av tilstandsrapporten.

### **Ordfører**

Ingen av ordførerne kjenner til nøyaktig til hvilke data som legges til grunn i tilstandsrapporten. Ordfører i kommune 1 mener det er:

*«... det er alt i fra, ja holdt på å si, hvordan det går i skolen, om det er mobbeproblematikk og så videre ...»*

### **Administrativ skoleeier**

Begge administrative skoleeiere benytter malen for tilstandsrapport fra Utdanningsdirektoratet/Skoleporten. Administrativ skoleeier i kommune 1 sier han ønsker å utarbeide en egen rapport for tilstanden i skolen, som skal tilpasses de kommunale forholdene kommunen. Det samme sier administrativ skoleeier i kommune 2, men sier tiden han har til rådighet ikke strekker til.

### **Rektor**

Rektor i begge kommuner sier det er administrativ skoleeier som lager utkastet til tilstandsrapporten, og legger føringene for hvilke data som benyttes i tilstandsrapporten.

### **Hovedtillitsvalgt**

Hovedtillitsvalgt i kommune 2 kjenner til utarbeidelsen av tilstandsrapporten, og noen av dataene som benyttes. Hun sier:

*«Ja, i hvert fall deler av den ja ... Nei, dem har jo, holdt på å si elevundersøkelser, intervjurunder og ja, utfylling av skjemaer ...»*

#### 4.3.3 Hvem involveres i utarbeidelsen av tilstandsrapporten.

### **Ordfører**

Begge ordførende svarer at det er administrasjonen som utarbeider utkast til tilstandsrapporten i deres kommuner. Begge mener at administrativ skoleeier involverer rektor, foreldre, lærere og tillitsvalgte. Ordfører i kommunen 1 sier:

*«Jeg regner med at rektorene ... lærerne, altså medbestemmelsesapparatet også er involvert. Men jeg kan ikke huske at jeg liksom kan si at jeg har sett det i rapporten, sånn i detalj».*

### **Administrativ skoleeier**

Administrativ skoleeier i kommune 1 sier at rektor blir involvert i arbeidet med tilstandsrapporten på rektormøter, og at tilstandsrapporten blir tatt med tilbake til skolen og diskutert der. Han sier videre at han mener det er viktig at politikerne blir ansvarliggjort når det gjelder deres rolle som skoleeier, og at de har fokus på tilstandsrapporten. Han mener også at det er vesentlig at foreldrene deltar i arbeidet med tilstandsrapporten gjennom Foreldrenes arbeidsutvalg, og at de ser viktigheten av at de kan være med på å påvirke i utarbeidelsen av denne.

Administrativ skoleeier i kommune 2 forteller at når prosessen med tilstandsrapporten starter opp tar han kontakt med rektor for å «dykke dypere ned» og se på de utfordringene kommunen har når det gjelder lokale og overordnede satsinger. Etter at de har gjort grovarbeidet, blir rapporten lagt fram for lærere og foreldre:

*«... om det er lærerne da, eller om det er teamet, og den skal videre opp i Foreldrenes arbeidsutvalg, SU ja, i det hele tatt ... før vi tar den opp politisk.»*

Innspillene som kommer tar administrativ skoleeier videre, men sorterer dem etter relevans. Han legger fram tilstandsrapporten for politikerne i hovedutvalget. Disse kaller han de faglige politikerne. Det er satt av en halv dag med de faglige politikerne til dette arbeidet. Da tilstandsrapporten ble lagt frem for politikerne i hovedutvalget stilte de spørsmål til rapporten og gikk detaljert inn i denne, i tillegg til at de så på innspillene som var kommet fra skolen og Foreldrenes arbeidsutvalg. Administrativ skoleeier i kommune 2 sier:

*«Så det ble en sånn dialog på - diskusjon da, frem og tilbake da»*

## **Rektor**

Begge rektorer sier det er administrativ skoleeier som har hovedansvaret for utarbeidelse av tilstandsrapporten. Tilstandsrapporten legges også fram for Foreldrenes arbeidsutvalg i begge kommuner. I kommune 1 evalueres tiltak i handlingsplanen i lærerkollegiet. I kommune 2 evalueres resultatet på nasjonale prøver i lærerkollegiet. Tilbakemeldingene fra disse blir sendt tilbake til administrativ skoleeier.

## **Hovedtillitsvalgt**

Hovedtillitsvalgte i kommune 2 sier hun ikke har deltatt i utarbeidelsen av tilstandsrapporten, og heller ikke fått den presentert som hovedtillitsvalgt. Hun sier at hun har fått presentert den ferdige tilstandsrapporten som en del av lærerpersonalet, på skolen hun arbeider.

Videre sier hun:

*«... hadde man hatt de her drøftingsmøtene ... så hadde man kanskje vært litt informert, jeg vet ikke ..... det jo ikke alt som har vært på plass og som skal være på plass, i forhold til medbestemmelser og deltagelser og forskjellige, derfor så har man kanskje ikke den gjensidige, eller informasjon at det går riktig»*

Videre sier hun:

*«... jeg kom også med et innspill at tallene, som da ble presentert, ... og at man måtte gå å se på hvorfor resultatene var blitt slik og sånn, men om det ble gjort noe med, jeg fikk inntrykk av at det var liksom å dekke over ...»*

#### 4.3.4 Hvorfor involveres disse i utarbeidelsen av tilstandsrapporten?

##### **Ordfører**

Ordfører i kommune 1 svarer at lærere og foreldre deltar i utarbeidelsen av tilstandsrapporten fordi disse som er tette på elevene.

Administrativ skoleeier

Administrativ skoleeier i kommune 1 sier det er viktig at politikerne involveres i arbeidet med tilstandsrapporten. Da blir ansvarliggjort og bevisst deres rolle som skoleeier.

##### **Rektor**

Rektor i kommune 1 sier at lærere inviteres til å bidra inn i rapporten. Foreldrene blir orientert om tilstandsrapporten.

Rektor i kommune 2 sier at lærere involveres for å vurdere hvilke tiltak som må settes inn for å forbedre skolens resultater. Foreldenes arbeidsutvalg orienteres, det samme gjelder tillitsvalgte, men hun vet ikke om de tillitsvalgte tar tilstandsrapporten opp med sine medlemmer.

#### 4.4 Hvordan følges tilstandsrapporten opp i de to kommunene?

##### **Ordfører**

Ordfører i kommune 1 er usikker på hvordan tilstandsrapporten følges opp og hvilket system kommunen har for dette arbeidet. Det politiske nivået i kommune får kjennskap til tilstandsrapporten gjennom at de vedtar den:

*«Jeg kjenner ikke i detalj hvordan det systemet er, men vi får jo en orientering ..., ifra blant annet leder i hovedutvalget om de forskjellige punktene, hva man gjør.»*

Ordfører i kommune 1 kjenner ikke til om tilstandsrapporten benyttes som et verktøy i styringsdialog mellom de ulike nivåene, eller om det er en annen oppfølging av tilstandsrapporten.

Ordfører i kommune 2 kjenner til at tilstandsrapporten blir behandlet i hovedutvalget, og det er på denne måten det politisk skoleeier nivået får kjennskap til tilstandsrapporten. Han regner med at administrativ skoleeier følger denne opp med skolene. Ordfører i kommune 2 forteller at etter at tilstandsrapporten er behandlet i kommunestyret, blir den sendt tilbake til hovedutvalget. Hovedutvalget må sørge for å følge opp tiltakene som kommer frem i tilstandsrapporten. Han er usikker på hvordan oppfølging av tilstandsrapporten gjøres i kommunen, men han sier at resultatene i kommunen blir bedre. Han sier:

*«... hvis det hadde vært sånne problemer, så ville vi nå i hvert fall tatt det opp. For man er flink til å peke på negative sider når vi har politisk behandling ... da er man flinkt til å diskutere det vi gjør, og så gir vi administrasjonen korreks ... man engasjerer seg mye mer i det som ... ikke fungerer. Så konstaterer man at det fungerer, og så går man videre ...»*

### **Administrativ skoleeier**

Administrativ skoleeier i kommune 1 sier at skolene setter seg tiltak i form av utviklingsområder som er mulig for han å følge opp. Kommunen har etablert en rutine for rektormøtene der de har internkontroll på agendaen, og der rektorene må gi tilbakemelding på handlingsplanen. Politikerne blir orientert om dette arbeidet. Administrativ skoleeier ønsker å innføre dialogmøter med skolene, der man intervjuer lærere, elever og ansatte for å få et mer nyansert bilde av aktiviteten rundt handlingsplanene.

*«... nå er det jo kun rektorene som rapporterer ... så da får man også gå inn i klasserommet ..., for da ser man ... elevene også da og så hører man elevenes stemme».*

Administrativ skoleeier i kommune 2 følger opp insitamentene fra politikerne. Målsetningen i tilstandsrapporten er overordnet og kanaliseres til skolene via han. Han mener at det er lærerne som vet hvor skoen trykker:

*«... jeg regner med at skolen og rektor griper fatt i de problemstillingene som er, der vi setter inn tiltak ...vi kjører prosesser i forhold til det vi avdekker ...»*

Han sier videre:

*«Tilstandsrapporten er bare en liten bit av det totale skolebildet, men det er liksom viktig ... politikerne får vite hvordan ståa er»*

Han forteller videre at han som er administrativ skoleeier i kommunen har ukentlige møter med rektor, der generelle administrative oppgaver tas opp. De har også faglige utviklingsmøter hvor samtaler om problemstillinger i forhold til resultatene og videre progresjon med tilstandsrapporten tas opp.

### **Rektor**

Rektor i kommune 1 forteller at tilstandsrapporten med handlingsplan blir lagt frem for lærere. Her kommer det da frem hvilke mål og tiltak som skal settes i verk. Hver høst starter de opp arbeidet med tilstandsrapporten. De evaluerer tiltakene som har vært igangsatt, og de vurderer nye tiltak. Om tilstandsrapporten sier hun:

*«... den vil jo være en slik dynamisk, at det endrer seg ut i fra skolens behov ...»*

Rektor i kommune 2 sier at kommunen har utarbeidet en mal for skolebasert vurdering.

*«Det er satt av tid i kalenderen til at vi skal nettopp ta opp tilstandsrapporten og sånn at de politikerne skal få følge opp, altså at vi skal meddele med dem hvordan ståa er og alt det her er fastsatt i møter ... og det gjør han jo.»*

### **Hovedtillitsvalgt**

Hovedtillitsvalgt i kommune 2 sier om oppfølgingen av tilstandsrapporten at det er viktig at det settes søkelys på årsaken til resultatene som kommer frem i tilstandsrapporten, men at det ikke er satt i gang tiltak på skolen som følge av dette:

*«... det er ingen som er blitt bedre i lesing og skriving eller matematikk av å ha to lærer i kunst og håndverk og gym.»*

Hun fremmer videre ønske om forbedringer av prosessen rundt tilstandsrapporten i kommunen:



*«... at det ikke blir en rapport som blir lest og puttet i en skuff, ... men at man ... faktisk går på og tar imot, ja, både tips og råd, hvorfor ble det slik, hvordan må vi prioritere neste gang. Og at man i stedet for å sitte å skule på hverandre heller drar lasset sammen. Men da må det være dialog, da må det være rom for å møtes, at tillitsvalgte er med, at man har de møtene og får den infolyten som skal være.»*

#### 4.4.1 Hvordan opplever respondentenes det politiske engasjement?

##### **Ordfører**

Ordfører i kommune 1 sier han kunne ønske seg større engasjement når tilstandsrapporten blir lagt frem for kommunestyret. Han drodler litt rundt om tilstandsrapporten kanskje ikke tas opp på riktig tidspunkt. Han forteller at tilstandsrapporten i denne kommune legges frem for kommunestyret på junimøtet, som er et av det mest krevende kommunestyremøtet i året.

*«Men det er også mitt ansvar, det er jo jeg som setter sakslista til kommunestyret.»*

Han sier videre:

*«... jeg ønsket at det skulle ... dreie diskusjonen bort i fra skolestruktur og liksom litt over på hva som skjer i skolen ... »*

Når det gjelder kommunestyrets deltakelse sier han:

*«... man må forstå sin rolle, det er viktig ... politikere skal ikke gå inn og være lærere.»*

Ordførere i kommune 2 sier at det ikke er noe spesielt engasjement i kommunestyret når tilstandsrapporten legges frem. Han sier kommunestyret bruker kortere tid på rapporter som de anser som litt historisk, spesielt når det går så bra i grunnskolen. Han kjenner ikke til tilstandsrapporten i detalj.

Kommunen 2 har overlatt arbeidet med tilstandsrapporten til hovedutvalget. Han sier det er større mulighet for dialog i dette fora. Kommunestyret har mange tunge saker å forholde seg til, slik at tilstandsrapporten ikke alltid har like høy prioritet. Han sier videre:

*«For kommunestyrets sin del, så blir det mye orientering. Altså vi leser rapporten, og tar den egentlig til orientering ... »*

Ordfører i kommune 2 har stor tillitt til hovedutvalgslederen, som er han mener er flink med styring og kontroll, og god på dialog.

### **Administrativ skoleeier**

Administrativ skoleeier i kommune 1 sier at det ikke er så stort engasjement i kommunestyret når tilstandsrapporten legges frem. Dette mener han har bakgrunn i at rapporten allerede er behandlet i hovedutvalget, og at det er de som ansvaret for denne. Politikerne som er med i hovedutvalget sitter også i kommunestyret, og har gjennomgått tilstandsrapporten tidligere. Han mener kommunestyret har fått et større fokus på skole og viser til at dette blant annet har ført til at skolen er tilført ekstra økonomiske midler til utviklingsarbeid i kommunen.

Administrativ skoleeier i kommune 2 opplever ikke stort engasjement i kommunestyret. Han mener det er mer engasjement i hovedutvalget, som han kaller fagutvalget. Dette synes han er greit, da han tror kommunestyret er mer distansert til tilstandsrapporten. Han mener at mange av de som sitter i hovedutvalget er mer engasjert og utålmodig etter å få satt ting i gang. Han forteller at han i fremtiden vurderer å angripe prosessen med tilstandsrapporten annerledes. Han tenker at han kanskje invitere inn litt bredere, slik at man kan få en større diskusjon i kommunestyret rundt tilstandsrapporten, og kanskje sette av en fagdag i kommunestyret til dette.

### **Rektor**

Rektor i kommune 1 håper og tror at engasjementet er stort.

*«Men jeg vet ikke egentlig om det har vært så mye diskusjoner i kommunestyret eller om det er slikt som mange saker at det er ferdig, vært i komiteen, og de synes det her er greit ... hvis det er politikere som er spesielt interessert i et tema, så setter de seg veldig godt inn i det, og da skal dem mene noe ...»*

Hun kjenner til at administrativ skoleeier er engasjert. Hun sier videre at:

*«Jeg opplever ... at alle sammen har jo så lyst til å mene noe om skole.»*

Hun forteller at hun opplever en dreining mot at alle har et felles ansvar for skolen, ikke bare de som arbeider på skolen, men også foreldre og politikerne. En følge av det, er at skolen har fått tilført ekstra midler til blant annet nye bygninger.

Rektor i kommune 2 forteller at hun var tilstede ved behandlingen av tilstandsrapporten, i kommunestyret, men at hun ikke fikk noen spørsmål fra politikerne om denne. Hun sier at

hvis noen i kommunestyret hadde vært uenig i det som sto i tilstandsrapporten, så hadde de sagt ifra. Hun antar de er fornøyd, ettersom de hadde fått den på forhånd og lest igjennom den før kommunestyremøtet.

*«... så lenge resultatene bare blir bedre og bedre er de vel fornøyd, håper jeg».*

Hun sier at hun ikke kjenner til hvordan dialogen er på nivået over (politisk adm.).

### **Hovedtillitsvalgt**

Ingen av de hovedtillitsvalgt i kommunene sier noe om politikernes engasjement når tilstandsrapporten legges frem.

Hovedtillitsvalgt i kommune 1 sier:

*«... rektorene, lederne i skolen, de forholder seg til rådmannen og forholder seg ikke til kommunalsjef, altså han er en sånn løpegutt som går litt i mellom ... han har ikke en egentlig selvstendig beslutningsmyndighet, så når han bare er der som sånn der papirholder ...»*

## **4.5 Bidrar tilstandsrapporten til økt kvalitetsvurdering?**

### **Ordfører**

Ordfører i kommune 1 sier han at han tror at tilstandsrapporten fører til bedre resultater i grunnskolen i hans kommune.

*«For jeg mener at en av de første tilstandsrapportene vi lagde pekte på noen utfordringer som vi har hatt, spesielt innenfor primærfagene, og hvor det ble satt fokus på at her er vi nødt til å gjøre noen. Og det har vært forståelse for ... det er blitt gjennomført også».*

Han viser også til at det er skjedd endringer i tilstandsrapporten fra han startet sin politiske karriere i kommunen. Den er blitt mer omfattende. Han sier det legges mye arbeid fra administrasjonenes side i rapporten.

Ordfører i kommune 2 tror at tilstandsrapporten er et viktig insitament som en skal arbeide videre med. Dette gjøres ved å se på målene er oppnådd, og eventuelt hva man skal prioritere å arbeide videre med.

### **Administrativ skoleeier**

Administrativ skoleeier i kommune 1 mener at tilstandsrapporten bidrar til bedre resultater og et bedre læringsmiljø fordi:

*«... vi får i hvert fall politikere som følger med de her sakene ... og de spør jo ofte på de her møtene- hva er tilstanden nå?»*

Tidligere år har kommunen bare hatt tilstandsrapporten, men nå har de også utarbeidet en flerårig handlingsplan med utgangspunkt i tilstandsrapporten.

Administrativ skoleeier i kommune 2 mener at tilstandsrapport ikke isolert sett bidrar til bedre resultater, men at det er et godt måleverktøy. Han sier den er egnet til å motivere de som arbeider i grunnskolen. Han sier det er helhetsforståelse for hvordan man driver skole i kommunen, som gir resultater. Tilstandsrapportene som verktøy er med på å på å synliggjøre hvor man kan sette inn tiltak.

### **Rektor**

Rektor i kommune 1 ser en sammenheng mellom tilstandsrapporten og kommunens handlingsplan. Handlingsplanene beskriver hvilke mål og tiltak kommunene har satt. Hun sier også at fordi politikerne er delaktig i utarbeidelsen av tilstandsrapporten, fører dette til at det utløses flere økonomiske midler til skolene.

Rektor i kommune 1 fremhever at resultatene som finnes i tilstandsrapporten fører til en refleksjon rundt grunnskoleopplæringen.

*«Oj- er det sånn nå atte leseferdighetene er gått så mye ned ... hvis ikke førsteklassingene har lært å lese når de kommer til jul i andre klasse, så er det ett eller annet her, hvorfor det?»*

Rektor i kommune 2 er usikker på om tilstandsrapporten fører til bedre resultater. Hun sier at hun kun har vært med på utarbeidelsen av en rapport, og hun håper at den skal føre til bedre resultater.

## Hovedtillitsvalgt

Hovedtillitsvalgt i kommune 2 håper at tilstandsrapporten bidrar til bedre resultater. Hun stiller spørsmålstegn ved dette, da hun etter siste gjennomgang opplevde at det var viktig å presentere «fine tall» for politikerne:

*«... bare ledelsen som leser opp fine tall og så bare skyfler det videre, man må jo bruke det til noe ... hva er vitsen å drive å teste elever, ..., hvis vi ikke bruker testresultatet til noen ting ..., da må det også følge med noen ressurser da, og sette inn tiltak enten på matte en periode eller på lesing. Hvis man driver med sånne rapporter og ikke bruker det ... så er det ikke verdt, det er ingen vits å la det ligge i en skuff»*

## 4.6 Kort oppsummering av de skriftlige tilstandsrapportene

Både kommune 1 og kommune 2 har utarbeidet tilstandsrapporter der de har brukt malen fra Utdanningsdirektoratet. Begge kommuner har benyttet seg av nøkkeltall som ligger i Skoleporten. Begge kommuner knytter lokale mål opp mot de ulike resultatene som fremkommer i rapporten.

Kommune 1 har med bakgrunn i tilstandsrapporten utviklet en handlingsplan med utgangspunkt i tilstandsrapporten for kommunen. Handlingsplanen har som mål for å forbedre læringsmiljø og resultater.

Tilstandsrapportene omtaler læringsresultater og læringsmiljø.

Kommune 1 viser til frafallstall for årene 2012-2015. Disse tallene kommenteres generelt i rapporten. Kommune 2 har i vendinger omtalt gjennomføring og overgangen til videregående skole sin rapport. Kommunen omtaler partnerskapsavtaler med videregående skole som et viktig ledd for å unngå at elevene gjør feilvalg.

I kommune 2 sin rapport fremkommer at elever, foreldre, organisasjoner, skoler, skoleadministrasjon og politikerne har vært med på å utforme rapporten.

Kommune 1 har utviklet et system for oppfølging av skolene i kommunen. Kommunen har etablert en rutine for dette. Denne beskrives i tilstandsrapporten. Den opprinnelige teksten i malen fra Skoleporten er beholdt i begge kommuner.

## 5. Analyse og drøfting

Vi vil i dette kapittelet analysere og drøfte våre funn opp mot teori vi har presentert i kapittel 2. Underveis i dette kapittelet vil vi analysere for deretter å drøfte våre funn. Før vi startet vår analyseprosess gjorde vi en vurdering av våre funn, med tanke på hvilke av disse funnene som ville være med på å gi oss svar på vår problemstilling. Dette har ført til at vi har måtte utelukke enkelte funn, og vi vil derfor ikke kommentere disse videre. I vår analyse benytter vi begrepet nivå, med dette mener vi kommunestyret ved ordfører, administrativ skoleeier i kommunen, rektor, lærere, foreldre og elever. Vi ser funn fra de skriftlige tilstandsrapportene sammen med funn fra intervjuene.

### 5.1 Hvorfor utarbeider kommunene tilstandsrapport?

Våre funn viser at både politisk, ved ordfører og administrativt skoleeiernivå er klare over sitt ansvar som skoleeiere, og er bevisst sitt ansvar om at tilstandsrapporten utarbeides fordi loven krever det. Det at respondentene hadde god kjennskap til tilstandsrapporten vurderer vi som at *styringssignalet* om årlig tilstandsrapport fra 2009 er kommunisert og forstått i kommunene.

I Kommune 1 sier administrativ skoleeier og rektor at kommunen hovedsakelig utarbeider tilstandsrapport for at kommunen ut fra denne kan utarbeide en handlingsplan som skisserer satsingsområder og tiltak, og hvem som er ansvarlige for at tiltak følges opp. Handlingsplanen legger så føringer for de ulike skolenes utviklingsplan. Handlingsplanen er bindeledd mellom tilstandsrapport og skolenes utviklingsplan. Ut fra Røviks (2014) teori om oversettelsesmoduser, tenker vi at kommune 1 er i det modifierende modus. Vi mener kommunen er i modifierende modus fordi tilstandsrapporten fungerer som et verktøy for å finne satsingsområder, og tiltak i den lokale handlingsplanen og skolenes lokale utviklingsplaner. Det vil si at kommunen adderer egne planer til tilstandsrapporten. På denne måten skaper planene en helhet for utviklingsarbeid i kommunen.

I kommune 2 sier respondentene at kommunen utarbeider tilstandsrapporten for å få oversikt over egne resultater. Ut fra oversettelsesmodusene til Røvik (2014) plasserer vi kommune 2 i det reproduserende modus, da kommunen har kopiert malen for tilstandsrapport uten å gjøre endringer.

Nesten samtlige av respondentene visste at kommunene utarbeidet årlig tilstandsrapport. Unntaket var hovedtillitsvalgte i kommune 1, som ikke kjente til tilstandsrapporten. Vi tror at årsaken til dette er at kommunen har utviklet en handlingsplan for skoleutviklingen i kommunen. Det er denne planen lærerne forholder seg til når de arbeider med skolens lokale utviklingsplan. Begrepet tilstandsrapport er kanskje ikke brukt på skolenivå.

## 5.2 Hvilke rutiner har kommunen for samhandling mellom de ulike nivåene i skolesektor ved utarbeidelse av tilstandsrapport?

Våre funn viser at ordfører, administrativ skoleeier og rektor har en omforent forståelse for de kommunale rutinene rundt utarbeidelse av tilstandsrapport. Med dette mener vi at rutinen ikke er skriftlig, men at respondentene i vår undersøkelse har en felles forståelse og beskrivelse av hvordan rutinen er i praksis.

I kommune 1 finner vi at administrativ skoleeier lager utkast til tilstandsrapporten på bakgrunn av fjorårets handlingsplan- det er denne planen som evalueres og skaper grunnlag for tilstandsrapporten som skal utarbeides inneværende år. Administrativ skoleeier involverer rektorer i analysen av tilstandsrapporten. Ut fra dette utarbeides en overordnet kommunal handlingsplan. Denne blir vedtatt i kommunestyret. Denne planen blir evaluert på de ulike skoler, og danner utgangspunkt for skolens lokale utviklingsplaner.

I kommune 2 utarbeider administrativ skoleeier og rektor tilstandsrapporten sammen. Rektor legger rapporten fram for lærere og leder av Foreldrenes arbeidsutvalg. Lærere drøfter resultatene av nasjonale prøver. Rektor sender så disse analysene tilbake til administrativ skoleeier. Han gjør så en vurdering av tilbakemeldingen fra skolen. Han legger så fram rapporten for hovedutvalg for undervisning. Den ferdige rapporten vedtas i kommunestyret.

Vi tolker dette som at begge kommuner har et system for resultatoppfølging, og skisserer målrettede handlinger i prosessen rundt utarbeidelsen av tilstandsrapporten. I følge Roald (2012) har kommunen et kvalitetssystem, når kommunen har et kunnskapsgrunnlag over egne data, og analyserer disse. Roald (2012) skriver videre at om kommunen har etablert samhandlingsprosesser som gir kunnskapsutvikling mellom kommune og skolenivået, har de et system for kvalitetsarbeid. Våre funn viser at i kommune har de klargjort hvilke prosesser

som skal være mellom skole- og kommunenivået, som videre skal bidra til kunnskapsutviklende samhandling. Samhandlingsprosessene i kommunen er ikke helt i tråd med Roalds (2012) definisjon av hvilke nivå som skal delta i en samhandlingsprosess, da de i de to kommuner er samhandling mellom administrativ skoleeier og rektorer. Lærere, elever og foreldre involveres ikke i like stor grad. Det politiske nivået deltar ikke i analysene, men får informasjon om resultater som fremkommer i tilstandsrapporten.

Statlige styringssignaler gjennom mange år, vist til i flere stortingsmeldinger, stiller krav om økt fokus på å utvikle gode systemer for skoleutvikling, slik at skolene skal bli lærende organisasjoner. Irgens (2011) hevder at læreevnen i en organisasjon i stor grad avhenger av evnen til å håndtere ytre og indre endringer, som igjen påvirker organisasjonens tilpasnings- og overlevelsesmuligheter. Vi mener det er viktig at en organisasjon har evne til å tilpasse seg samfunnetskrav om fornyelse. Når vi skriver om lærende organisasjoner, kan vi få inntrykk av at det er organisasjonen som skal lære, men slik vi forstår det, er leder som skal legge til rette for at organisasjonens medlemmer skal lære. Vi forstår Irgens (2007) teori om enkel og dobbelkrets læring dit hen at organisasjoner som arbeider ut fra prinsippet om enkelkretslæring. I hovedsak konsentrerer seg om resultat kvalitet, og eksempelvis overvåker karaktersnitt, og setter inn tiltak for å opprettholde disse. De organisasjonene som benytter dobbelkretslæring arbeider opp mot nye mål, gjennom at deltakerne i organisasjonen evaluere sin egen praksis. På denne måten fremmes den dypere kollektiv kunnskap i organisasjonen. Vi tolker våre funn dit hen at kommunene i vår undersøkelse, arbeider etter enkelkretslæring, da vi mener de hovedsakelig fokuserer på resultat kvalitet.

Begge kommunene har implementert det sentrale styringssignalet, å utarbeide tilstandsrapport. Vi kjenner dette igjen i det Irgens (2011) kaller for ytre påvirkning.

Begge ordførere sier at tilstandsrapporten viser kommunens resultater over flere år, og dette gir kommunen god oversikt. Kommunene innhenter informasjon om egne resultater i skolesektor, og har opparbeidet seg kartleggingsrutiner. Ordførere, administrative skoleeiere og rektorer i de to kommuner sier at resultatene blir analysert, på ulike nivå i organisasjonen. Ordfører i kommune 2 sa at han syntes at tilstandsrapporten gav innsikt i hvilken kompetanse kommunen har behov for. Vi mener dette er i samsvar med Irgens (2011) som skriver at organisasjonens kommunikative kompetanse er en organisasjons evne til å vurdere om den har kunnskap, ferdighet og holdning for å ta imot og håndtere det nye styringssignalet tilstandsrapport.



I lys av den strukturelle rammen som Bolman & Deal (2014) beskriver, er man opptatt av formelle roller og relasjoner, der alle deltakere i organisasjonen har definerte og utrykte ansvarsoppgaver, og der arbeid i grupper er strukturert, og organisert gjennom prosedyrer. Ordførerne i begge kommuner uttrykker at kommunene har endret samhandlingsform mellom politisk nivå og skolenivået, som følge av tilstandsrapporten. Vi mener at tradisjonelt har kommunen en hierarkisk organisering, som ikke har fordret stor samhandling mellom de ulike nivå skolesektoren. Arbeidet med tilstandsrapporten fordrer at de ulike nivåene innenfor skolesektor i kommunen, samarbeider om oppgaven som skal løses. Vi tolker våre funn dit at det ikke er avklart mellom de ulike nivåene i kommunen, hvilken rolle disse har i arbeidet med tilstandsrapporten. Dette tenker vi kan kanskje løses med en skriftlig plan for arbeidet.

Irgens (2011) viser også til en organisasjons læreevne. Med dette mener han organisasjonens evne til å handle på. Våre funn viser at i begge kommuner formuleres det tiltak som er funderte i lokale forutsetninger i tilstandsrapporten. I tillegg har kommune 1 utviklet en handlingsplan med mål og tiltak som er relevante for tilstandsrapporten. I begge kommuner involveres noen av nivåene i analysearbeid av kommunens resultater.

Våre funn viser at begge kommuner på ulik måte har respondert på styringssignalet tilstandsrapport. Kommune 1 har respondert på styringssignalet tilstandsrapport ved å utvikle en egen handlingsplan på bakgrunn av analyser i tilstandsrapporten, og har også utviklet egne utviklingsplaner for de ulike skolene. Kommune 2 utarbeider tilstandsrapport etter malen på tilstandsrapport fra Utdanningsdirektoratet. Irgens (2011) skriver at proaktiv respons er et planlagt og bevisst svar på de ytre styringssignalene. I lys av Irgens mener vi å se at kommunene har respondert proaktivt på styringssignalet tilstandsrapport.

Våre funn viser at begge er i gang med både kvalitative og virksomhetsbaserte vurderinger. Både politikere i hovedutvalget, administrativ skoleeier, rektor og i noen grad lærere analyserer kommunens resultater. I følge Roald (2012) gir ikke resultater i seg selv innsikt og aktivt utviklingsarbeid. Han skriver at det er kollektive prosesser med bearbeiding av resultatene som gir relevant kunnskap.

Våre funn viser at det mellom administrativ skoleeier og rektorer er lagt opp til prosessmøter. I møtene analyseres og drøftes resultatene, og sammen prøver en å finne egnede tiltak. Politisk hovedutvalg for undervisning blir orientert i etterkant av administrativ skoleeier. Våre funn viser at lærere, gjennom sin organisasjon, uttrykker at de ikke er involverte i prosessmøtene med tilstandsrapporten. For at kommunene skal kunne plasseres i det Roald

(2012) beskriver som systematisk kvalitetsvurderingsarbeid, mener vi at lærerne, ved deres organisasjoner, også burde vært representert i prosessmøtene. Dette da Roald (2012) skriver at formidling av resultater i systematisk kvalitetsvurderingsarbeid skal skje mellom skole- og kommunenivået. På bakgrunn av dette tolker vi at kommunene er i en prosess som ligger mellom usystematisk og systematisk kvalitetsvurderingsarbeid. Dette fordi kommunene har planer og rutiner for analyser, men alle nivåene involveres ikke i dette arbeidet.

Vi leser Roald (2012) dit at det er grunnleggende at skolesektor kontinuerlig reflekterer over mål som settes, og tiltakene som settes for å nå dem. Vi forstår dette slik at skoleeier er en viktig aktør for at skolesektoren i kommunen skal bli en lærende organisasjon. Skoleeier bør derfor utnytte det lokale handlingsrommet ved å involvere alle nivå i analysen av egne resultater.

Våre funn viser at de *fleste* respondenter vet hvorfor kommunen utarbeider tilstandsrapport. Alle har en forståelse av at tilstandsrapporten utarbeides for å skaffe oversikt over læringsresultater og utarbeide tiltak for å forbedre disse. I Kommune 1 ser vi at tilstandsrapporten har blitt et viktig verktøy for at kommunen skal kunne utarbeide en handlingsplan, og videre skolenes egne utviklingsplaner.

Senge (1999) er opptatt av at en organisasjon har en *felles visjon*. Visjonen skal hjelpe ledere og ansatte til å jobbe målrettet. Vi mener at kommunene har en forståelse av hva de ønsker å oppnå ved å utarbeide årlig tilstandsrapport, da de utarbeider den for å for å utvikle tiltak som skal bidra til bedre resultater. Deres felles visjon er at tilstandsrapporten skal bidra til at nivåene i skolesektor i kommunen, drar i samme retning og jobber mot felles mål.

Våre funn viser at kommunen sikrer at administrativ skoleeier og rektorer reflekterer og analyserer egne læringsresultat. Rektorer forteller at lærerne blir involverte i analyse av skolens læringsresultater på de enkelte skolene. De tillitsvalgte sier at de ønsker å involveres i arbeidet med tilstandsrapporten i større grad.

I følge Senge (1999) er personlig mestring at mennesker er i stadig utvikling, og arbeider for å oppnå de resultatene de ønsker seg. Vi mener at hvis skoleeieren legger til rette for felles refleksjon, der også de tillitsvalgte i større grad blir involvert, vil dette bidra til økt engasjement rundt tilstandsrapporten, og kanskje også økt personlig mestring for menneskene i de ulike nivåene i skolesektor. Vi mener videre at dette er i tråd med Roalds (2012) beskrivelse av prosesskvalitet, som handler om relasjoner og valg av arbeidsmåter. Hvor godt

kommunen legger til rette for prosesskvalitet, har betydning for strukturkvalitet, og til slutt resultat-kvalitet, altså elevenes resultater i ulike målinger.

Våre funn viser at kommunene jobber for å skape en felles forståelse av hva de ulike resultatene innebærer. Tilstandsrapporten har betydning for hvilke tiltak kommunene setter inn for å forbedre sine resultater. Senge (1999) skriver at organisasjonsmedlemmer på ulike nivå i kommunen har ulike *mentale modeller*. Hva angår tilstandsrapporten kan det være at de ulike nivåene har ulik oppfatning av hva som er gode læringsresultater og tiltak. Vi tror at et grundig arbeid med kommunenes læringsresultater i og mellom de ulike nivåene i skolesektor, vil skape en felles mental modell for hva resultatene forteller, og hvilke tiltak som bør igangsettes.

Våre funn viser at kommunene har utfordringer med samhandling mellom *alle* de ulike nivåene i skolesektor. Hovedtillitsvalgte i kommune 2 sier at hun ikke er involvert i utarbeidelsen av tilstandsrapporten i den grad hun ønsker.

Senge (1999) skriver at gruppelæring er et lagspill som skal bidra til at en organisasjon oppnår bedre resultater. Medlemmene i organisasjonen får større personlig mestring enn det de ville fått alene. Vi tror at om et samarbeid mellom de ulike nivåene blir satt i et system, vil dette bidra til større faglig trygghet og faglig ballast på alle nivå i organisasjonen. Vi tror at uten gode prosesser mellom alle nivåene i skolesektor, hvor en reflekterer sammen, kan dette føre til at skoleeier risikerer motstand i egen organisasjon mot tiltak som er satt i tilstandsrapporten.

Våre funn samlet viser at ikke alle nivåene er involverte i arbeidet med tilstandsrapporten. Vi mener at for å utvikle en lærende organisasjon i tråd med Senges (1999) dimensjon om systemisk tenking, bør kommunene utarbeide en felles visjon for hva tilstandsrapporten skal være pådriver for i klasserommet. Dette for at alle nivåene skal kjenne til og ha kunnskaper om hvorfor og hvordan kommunen utarbeider tilstandsrapport. Videre anser vi at det er viktig at menneskene er trygge på hverandre for å hente ut potensialet hvert enkelt medlem har i de ulike nivåene.

Våre funn viser at kommunene er i en *prosess* hvor de har etablert en dialog og samhandling på tvers av tradisjonelle hierarkiske nivå i kommunen. Med dette mener at noen av nivåene samhandler på tvers av de tradisjonelle nivåene, da hovedutvalg for undervisning og administrativ skoleeier samhandler. Siden ikke alle nivåene deltar, og det ikke foreligger planer for kommunens kvalitetsvurderingsarbeid, mener vi å kjenne igjen dette i Roald (2012)

sin beskrivelse av usystematisk kvalitetsvurderingsarbeid. For å få til et godt systemisk kvalitetsvurderingsarbeid samt utvikle skolesektor som lærende organisasjon, kan kommunen profitere på å utvikle samhandling på tvers av tradisjonelle hierarkiske nivå. Kommunen bør sikre at en har en felles forståelse for hva kommunen ønsker skolesektoren skal oppnå resultatmessig. For å få til dette må kommunen sikre samhandling mellom alle nivåene i skolesektor.

Vi mener at i arbeidet med tilstandsrapporten, bør skoleeier løfte blikket fra detaljer, og se skolesektoren som en helhet. Det kan da være viktig å stille seg spørsmålene: Hvor er vi? Hvor vil vi? Vi tror ikke at det nytter å kun utarbeide en rutinebeskrivelse for hvordan prosessen rundt utarbeidelsen av tilstandsrapporten skal være. Det kan være vel så viktig å klargjøre for alle nivåer hva tilstandsrapporten skal bidra med inn i kommunene. Vi mener at dette også underbygges av Roalds (2012) teori om systemtenkning.

### 5.3 Hvordan følges tilstandsrapporten opp i de to kommunene

Våre funn viser at ordførerne sier at arbeidet med tilstandsrapporten er delegert hovedutvalgene for undervisning, som er delegert dette på vegne av kommunestyret. Kommunestyret har tillitt til at hovedutvalget ivaretar arbeidet med tilstandsrapporten, men ordførerne sier de ikke kjenner til detaljene rundt arbeidet. Vi kjenner dette igjen som distribuert ledelse, fordi arbeidet med tilstandsrapporten er delegert til administrativ skoleeier, som igjen har delegert noe av arbeidet til rektor.

Våre funn viser at ordførerne har tillitt til at hovedutvalgslederen følger opp tiltakene som er skissert i tilstandsrapporten, og etterspør resultater fra disse.

Våre funn viser videre at både administrativ skoleeier og rektorer opplever at hovedutvalgslederne etterspør resultater. I kommune 1 følges tiltakene i handlingsplanen opp av økonomiske insentiver. Vi mener å se at det i denne kommunen gjøres en helhetlig vurdering av tiltakene skissert i handlingsplanen. Vi mener at i kommune 1 tar skoleeier ansvar for kvalitetsutvikling i skolene, ved å tilføre midler til tiltakene i handlingsplanen. Vi mener dette er i tråd med Johnsen i Ladegård og Vabo (2010), hva angår styring på organisasjonsnivå, der nasjonale midler blir fordelt for å oppnå kvalitetsmål lokalt.

I kommune 2 sier ordfører at tilstandsrapporten er et historisk dokument, og får av denne grunn ikke spesiell oppmerksomhet når den legges fram for kommunestyret. I tillegg sier han at resultatene i grunnskolen i kommunen er bra, og dette er også en årsak til at tilstandsrapporten ikke får spesiell oppmerksomhet. Administrativ skoleeier i kommune 2 sier at han i møter med rektor etterspurte resultater ut fra tiltak skissert i tilstandsrapporten. Vi kjenner igjen dette som accountability, da det innebærer at de ulike nivåene blir ansvarlig for resultater.

Våre funn viser at administrativ skoleeier har tillitt til sine rektorer. De sier at de har inntrykk av at rektorene følger arbeidet med tiltakene som er skissert i tilstandsrapporten. I kommune 1 mener vi å se vi en tendens til at både politisk og administrativ skoleeier etterspør progress. Både administrativ skoleeier og rektorer i denne kommunen sier at de synes det er fint at den politiske skoleeier viser interesse og etterspør resultater.

#### 5.4 Oppsummering av funn i analysen

Politisk og administrativ skoleeier var samstemte i at tilstandsrapporten utarbeides på bakgrunn av lovkrav. Administrativ skoleeier og rektor i kommune 1 fortalte at de hovedsakelig utarbeidet en handlingsplan på bakgrunn av tilstandsrapporten for å øke kvaliteten i opplæringa. Hovedtillitsvalgte i kommune 1 kjente ikke til tilstandsrapporten. Hovedtillitsvalgte i kommune 2 sa at kommunen utarbeidet tilstandsrapport for å få oversikt over egne resultater.

Ordførere i begge kommunene mener at kommunen har en rutine for utarbeidelse av tilstandsrapport, men kjenner ikke til rutinen. Begge ordførere har tillitt til at administrativ skoleeier har en rutine for dette arbeidet. Både administrative skoleeiere og rektorer i begge kommuner sier at kommunene har rutine for utarbeidelse av tilstandsrapport, men den er ikke skriftlig. Hovedtillitsvalgte i de to kommunen kjente ikke til at kommunene har en rutine for dette arbeidet.

Ordførerne i kommunene hadde ikke kjennskap til hvilke data som ble brukt i tilstandsrapporten. Administrativskoleeiere og rektorer sa kommunene benyttet seg av Utdanningsdirektoratets mal for tilstandsrapport som ligger i skoleporten. Tillitsvalgte i kommune 2 kjente til noen av dataene som ble benyttet i tilstandsrapporten.

Ordførerne svarer at de er usikre på hvem som direkte involveres i arbeidet med tilstandsrapporten i kommunene. De tror det er rektor, foreldre og lærere. De viser til at arbeidet med rapporten delegeres til hovedutvalgene for undervisning i de to kommuner. Administrativ skoleeier i kommune 2 omtaler politikerne i hovedutvalget for fagpolitikere. Av denne grunn er ikke kommunestyret direkte involverte i arbeidet med rapporten. Administrative skoleeiere og rektorer sier at det er ansatte på skolen, politikere, rektor, lærere og foreldre som involveres i kommunene. Hovedtillitsvalgte i kommune 2 er usikker på hvem som deltar i arbeidet med tilstandsrapporten, men tror at lærere er involvert.

Ordfører i kommune 1 mener nevnte aktører er med fordi de er tette på elevene. Administrativ skoleeier i kommunene sier det er viktig at politikere involveres, slik at de blir ansvarliggjorte som skoleeier. Begge administrative skoleeiere mener det er viktig at foreldre involveres. Rektorer i begge kommunene sier at lærere involveres for å se på resultatene, og vurdere hva skolen kan gjøre for å forbedre disse. Videre orienteres foreldreutvalg og tillitsvalgte.

Ordførere i kommunene kjenner ikke til om tilstandsrapporten brukes som verktøy for styring og resultatoppfølging mellom nivåene. Administrativ skoleeier og rektorer sier at hovedutvalgslederen for undervisning etterspør resultat på tiltak som er skissert i tilstandsrapporten.

Ordførere, administrative skoleeiere og rektorer sier at tilstandsrapporten har betydning for å utvikle kvalitet i skolen. Hovedtillitsvalgte i kommune 2 sier at tilstandsrapporten har betydning for kvalitetsutvikling, men dette avhenger av analyse av egne resultater og tiltak ut fra dette.

## 6. Oppsummering og konklusjon

Vi vil avslutningsvis prøve å gi mulige svar på problemstillingen vår.

## «Hvordan utformes, og hva slags betydning har tilstandsrapporten i to kommuner i Finnmark?»

Som nevnt er dette et kvalitativt intensivt design med begrenset antall respondenter. Det vil derfor være vanskelig å generalisere våre funn. Vi har ikke kommet frem til noen endelig konklusjon, da det vil være mange ulike måter å tolke våre funn. Til slutt i dette kapittelet vil vi komme med forslag til videre forskning.

### 6.1 Hvorfor utarbeider kommunen tilstandsrapport i grunnskolen?

Våre funn viser at tilstandsrapporten er forankret hos politikere, utdanningsadministrasjon og skoleledelsen i kommunene. Kommunene utarbeider tilstandsrapporten fordi loven krever det. I kommune 1 utvikler kommunen en handlingsplan på bakgrunn av tilstandsrapporten. På bakgrunn av handlingsplanen utvikler de enkelte skolene en egen utviklingsplan. Handlingsplanen følges opp av økonomiske insentiver. Vi mener at kommunen har modifisert tilstandsrapporten (Røvik 2014). Kommune 2 utarbeider tilstandsrapporten for å få oversikt over egne resultater.

### 6.2 Hvilke rutiner har kommunene for samhandling mellom de ulike nivåene i skolesektor under utarbeidelse av årlig tilstandsrapport i grunnskolen?

Våre funn viser at i begge kommuner er ansvaret for utarbeidelsen av tilstandsrapporten delegert til administrativ skoleeier

Begge kommuner benytter seg av Utdanningsdirektoratets mal for utarbeidelse av tilstandsrapport, og bruker ikke lokale data. Videre viser våre funn at ingen av kommunene har utarbeidet skriftlige rutiner for hvilke data eller kartlegginger som skal brukes i utarbeidelsen av tilstandsrapporten eller hvem som skal involveres i dette arbeidet og på hvilken måte de skal involveres.

I våre funn sier ingen av respondentene at kommunen har skriftlige rutiner for hvordan samhandlingen mellom de ulike nivåene i skolesektoren i kommunen skal være under utarbeidelsen av tilstandsrapporten. Administrativ skoleeier og rektor i begge kommunene har en omforent forståelse hvordan utarbeidelse av tilstandsrapporten foregår. I begge kommuner

viser våre funn at det er etablert møtearena på tvers av hierarkiske nivå i kommunene der politikere i hovedutvalgene, kommuneadministrasjon og rektorer deltar i utarbeidelse av tilstandsrapporten. Lærere, elever og foreldre får delta i ulik grad i analysearbeidet.

Ansvar for utarbeidelsen av tilstandsrapporten er i begge kommunene delegert til administrativ skoleeier. De administrative skoleeierne distribuerer deretter ledelse av og ansvar for analysearbeidet i forbindelse med tilstandsrapporten, til rektor på enkelte skole. Våre funn viser at dette skjer de uten at det blir beskrevet nøyaktig hvordan han ønsker rektor skal utføre analysearbeidet. Vi tolker våre funn dit at det da blir opp til rektorene å bestemme i hvilken grad hun ønsker å involvere elever, foreldre og lærere i analyseprosessen ved utarbeidelse av tilstandsrapporten. For oss ser det ut som om den administrative skoleeiers rolle blir lite synlig når ansvaret distribueres.

Embstad i Postholm (2012) skriver at distribuert ledelse kjennetegnes ved felles konsensus og ansvarliggjøring i ledelsesprosessen. Sett i lys av distribuert ledelse, mener vi at alle nivåene bør få være med på å diskutere seg fram til en felles forståelse for hvordan arbeidet med tilstandsrapporten skal foregå i kommunen. På denne måten blir det aktørene i de ulike nivåene ansvarliggjort i forhold til oppgaven som skal løses. Dette mener vi samsvarer med Senges teori om lærende organisasjoner. Senge (1999) skriver at hvis en organisasjon skal kalles lærende, er det en forutsetning at alle medlemmene blir tatt med for å diskutere seg fram til en felles forståelse av hva utfordringene er. Ettersom kommunene ikke har en rutinebeskrivelse som klargjør hvem som skal delta, hvorfor de skal delta, og hvordan de skal involveres, tror vi at dette kan føre til at det vil ha vansker med å utvikle organisasjonen. Vi tror at om aktører i alle nivåene i skolesektor får bidra i utarbeidelsen av tilstandsrapporten, vil dette sikre økt forståelse for hensikten med å utarbeide tilstandsrapporten, og også gi økt innsikt i egne resultater. Dette tenker vi vil føre til endret praksis i klasserommet. Informasjon ene og alene gir ikke retning for utviklingsarbeidet. Det er når man bearbeider informasjonen kollektivt, at utfordringene skolene står ovenfor kommer klart fram. Da vil det også være lettere å sette inn adekvate tiltak.

I kapittel 5 har vi skrevet at vi opplever at kommunene er opptatte av resultat kvalitet, og i mindre grad opptatte av prosess- og ressurskvalitet. Dette beskriver Roald (2012) som usystematisk kvalitetsvurderingsarbeid, der vurderingstiltak blir gjennomført uten at disse inngår i en helhetlig kommunal plan. Vi tror den manglende systematikken gjør at kommunene ikke får etablert en felles analyse, og at de involverte heller ikke kjenner til hva



arbeidet med tilstandsrapporten skal bidra med, sett i lys av prosesskvalitets-perspektivet. I en vurderingskultur der lærere, elever og foreldre også inviteres inn i arbeidet med tilstandsrapporten, tror vi det vil det være lettere for skoleeier å se sammenhengen mellom elevens resultater og hvilke tiltak som bør settes inn (Roald, 2012).

### 6.3 Hvordan følges tilstandsrapporten opp i de to kommunene?

Innledningsvis har vi vist til styringssignalene fra Utdanningsdirektoratet, om hva en god tilstandsrapport bør inneholde. Vi har sett på tilstandsrapportene i de to kommunene i lys av disse styringssignalene. Disse styringssignalene mener vi har vesentlig betydning for hvorfor kommunene utarbeider tilstandsrapporter.

Våre funn tilsier ikke et enten eller svar. Vi oppfatter at kommunene ivaretar flere av de sentrale forutsetningene for å utarbeide tilstandsrapport. Vi mener at begge kommunene er i en prosess med å etterspørre resultater ut fra tiltak skissert i tilstandsrapporten. Vi mener at kommunen 1 har kommet lengere i denne prosessen enn kommune 2. Kanskje profiterer kommune 1 på at de har en politisk skoleeier som etterspør om hvordan tiltak i tilstandsrapporten ivaretas i de ulike skolene. I kommune 2 ser vi at ordføreren har tillitt til at administrativ skoleeier og rektor sikrer at tiltak i tilstandsrapporten blir fulgt opp i de ulike nivå.

Våre funn viser at det er varierende grad av hvordan kommunene analyserer resultatene ut fra lokale forhold, dette ser vi både i intervjuene og i de skriftlige tilstandsrapportene. I tilstandsrapportene som vi har fått fra kommunene, viser våre funn at kommunene i varierende grad gir gode og utfyllende vurderinger av kommunens resultater. Begge kommunene benytter malen fra Utdanningsdirektoratet/ skoleporten, uten lokale tilpasninger eller data. I kommune 1 ser vi en mer utfyllende rapport, med lokale analyser og vurderinger. Ingen av kommunene argumenterer for relevante tiltak ut fra resultater de har i kommunen, og er ikke fundert ut fra forskning og faglitteratur på området. Vi kan ikke se av funnene våre at begge kommunene konkretiserer og prioriterer tiltak slik at det blir lettere å behandle rapporten politisk, og deretter følge denne opp etter vedtak i kommunestyret. Funnen viser også at kommunene ikke har oversatt, ved hjelp av f.eks. rutinebeskrivelser, hvorfor og hvordan arbeidet med tilstandsrapporten skal ivaretas i kommunene. Dette drøftet vi kunne være årsaken til liten samhandling mellom nivåene, og lav forståelse i de ulike nivåene for hvorfor en egentlig utarbeider tilstandsrapport. Vi velger å oppsummere våre funn med at kommunene

ikke er bevisste på å benytte tilstandsrapporten som verktøy for organisasjonsutvikling og organisasjonslæring på alle nivåene i skolesektor.

#### 6.4 Hvilken betydning har tilstandsrapporten?

Vi oppfatter at kommunene ivaretar flere av de sentrale forutsetningene for å utarbeide tilstandsrapport. Vi mener å se at begge kommunene er i en utviklingsprosess hva gjelder kvalitetsvurdering og å utvikle skolesektoren til å bli en lærende organisasjon. I kommune 1 mener vi å se en helhetlig tenking fra kommunestyret og ned til klasserommet. Dette fordi kommunen vedtar en handlingsplan på bakgrunn av tilstandsrapporten. Denne handlingsplanen følges av økonomiske insentiver, og lokale utviklingsplaner for skolene.

Både i kommune- og skoleadministrasjonen er ressursene knappe, og det er mange oppgaver som skal løses. Arbeid med kvalitetsutvikling har vi gjennom vårt arbeid som ledere opplevd blir nedprioritert. Kan det være dette som er årsaken til at kommunene i vår studie hovedsakelig fokuserer på resultat kvalitet, og ikke ser dette i sammenheng med prosesskvalitet? Kan årsaken være at kommunene ikke har oversatt sammenhengen med ressurs-, prosesskvalitet- og resultat kvalitet?

Roald (2019) beskriver usystematisk kvalitetsvurderingsarbeid der vurderingstiltak blir gjennomført uten at disse blir inngår i en helhetlig kommunal plan. I lys av Roalds (2012) teori kjenner vi igjen at en manglende systematikk i kvalitetsvurderingsarbeidet i kommunene i vår undersøkelse. Kanskje er dette fordi kommunene ikke har etablert en felles analyse der alle nivåene er involvert. Dette kan løfte blikket fra resultat kvalitet, og se denne i sammenheng med prosess- og ressurskvalitet. Vi mener at i en vurderingskultur der lærere, elever og foreldre også inviteres inn i analysearbeidet, vil det være lettere å se sammenhengen mellom elevens resultater og hvilke tiltak som bør settes inn.

Vi mener at våre funn tyder på at kommunene til en viss grad benytter tilstandsrapporten som verktøy for organisasjonslæring på alle nivåene i skolesektor. Vi mener at for administrativ skoleeier og rektorer har tilstandsrapporten en betydning, da de får oversikt over egne resultater, og sammen analyserer disse. Vi tror at alle aktørene i skolesektor fikk delta i utarbeidelsen av tilstandsrapporten, ville tiltakene i denne vært mer i samsvar med det lærere, foreldre og elever opplever om kommunens resultat. Ved at alle aktørene i skolesektor blir

invitert inn i prosessen med utarbeidelse av tilstandsrapporten, kan skoleeier signatur i klasserommet bli oppfattet som tydeligere.

## 6.5 Videre forskning

Vi har i denne studien valgt å undersøke to kommuner og hvordan disse kommunene arbeider med tilstandsrapporten og hvilken betydning den har i disse to kommunene. Om vi hadde undersøkt flere kommuner, ville vi ha fått et mer nyansert bilde av tilstandsrapporten som verktøy for utvikling. Ved å gjennomføre undersøkelsen i flere kommuner, ville vi kanskje ha fått andre svar, som igjen ville ha ført til at vi hadde trukket andre slutninger. I vår studie fikk ikke respondentene kjennskap til spørsmålene i intervjuguiden på forhånd. Om vi hadde valgt å gi intervjuguiden til respondentene på forhånd, ville vi kanskje ha fått andre svar.

I våre funn kom det fram at administrativ skoleeier brukte begrepet fagpolitikere om politikere som satt i hovedutvalget for undervisning. Om vi skal komme med forslag til videre forskning, kunne det vært spennende å forske på hva som egentlig ligger i dette begrepet. Hva er en fagpolitiker, hvilken kompetanse har denne, og i hvor stor grad involverer fagpolitikerne kommunestyret for å skjøtte sitt verv som skoleeier.

Gjennom intervju med lærerorganisasjonene oppfattet vi at de hadde liten kjennskap til styringssignalet tilstandsrapport, og hvordan dette var oversatt i egen kommune. Vi snakket om dette etter at intervjuene med tillitsvalgte var gjennomført. Det overrasket oss at de tillitsvalgte i liten grad kjente til hvordan prosessen med tilstandsrapporten ble oversatt i egen kommune, og at de fortalte at de ikke hadde fått være med i oversettelsesarbeidet. Vi syntes at det var et spennende funn, som vi gjerne skulle ha fulgt opp. For hva skjer egentlig i skolesektoren om lærerorganisasjonene ikke får mulighet til å benytte organisasjonslæring?

## Litteraturliste

### Bøker:

- Andersen, S.S. (2013). *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Bergen. Fagbokforlaget. (2. utgave)
- Bolman, L.G og Deal, T.E (2014) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo. Gyldendal akademisk
- Dalen, M. (2013). *Intervju som forskningsmetode- en kvalitativ tilnærming*. Oslo. Universitetsforlaget. (2. utgave)
- Irgens, E.J (2007). *Profesjon og organisasjon. Å arbeide som profesjonsutdannet* (Bergen). Fagbokforlaget.
- Irgens, E.J (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. (Bergen). Fagbokforlaget.
- Irgens, E.J (2016). *Skolen. Organisasjon og ledelse, kunnskap og læring*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2013) *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand. Høyskoleforlaget. (2. utgave)
- Johannessen, A., Tufte, P.A. og Christoffersen, L. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo. Abstrakt forlag. (4. utgave)
- Jøsendal, S., Langfeldt, G. Roald, K. (2012), *Skoleeier som kvalitetsutvikler. Hvordan kommuner og fylkeskommuner skaper gode læringsresultater*. 1. utgave. Oslo. Kommuneforlaget.
- Ladegård, G., Vabo, S.I. (2010) *Ledelse og styring*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Nilsen, V. (2012) *Analyse av kvalitative studier. Den skrivende forsker*. Oslo. Universitetsforlaget.

- Postholm, M. (2011) *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasesstudier*. Oslo. Universitetsforlaget. (2. utgave)
- Roald, K. (2012). *Kvalitetsvurdering som organisasjonslæring. Når skole og skoleeigar utvikler kunnskap*. Bergen. Fagbokforlaget. (3. utgave)
- Røvik, K.A. (2014) *Reformideer i norsk skole. Spredning, oversettelse og implementering*. Oslo. Cappelen Damm Akademisk.
- Senge, Peter (1999). *Den femte disiplin – kunsten å utvikle den lærende organisasjon*”. Oslo. Egemont Hjemmets bokforlag
- Yin, R.K. (2007). *Fallstudier design och gjennomf rande*. Stockholm. Liber forlag. (3. utgave)

#### Artikler

- Embstad A.B. (2012). *Transformasjonsledelse, Postholm Lærernes læring og ledelse av profesjonsutvikling*. (Trondheim). Tapir Akademisk forlag.
- Rotvold L.A. (2016) *Tilstandsrapporten – fra årlig pliktøvelse til verktøy for kvalitetsutvikling i Sch lberg P.O, Sjøvoll J, Tiller T. (red.) Gode skoleiere*. Tromsø. KS Nord Norge
- Rotvold, L.A, Rørnes, K og Stjernstrøm, E. (2014) *Klasseledelse- fra nasjonale ide til lokal skoleutvikling i Røvik; K.A (red) Reformideer i norsk skole. Spredning, oversettelse og implementering*. (2014). Oslo. Cappelen Damm Akademisk.

## Rapporter

Utdanningsdirektoratet. *Evaluering av årlige tilstandsrapporter som verktøy for*

*kvalitetsutvikling.* <https://www.udir.no/globalassets/filer/tall-og->

[forskning/rapporter/2013/evaluering-av-arlige-tilstandsrapporter.pdf](https://www.udir.no/globalassets/filer/tall-og-forskning/rapporter/2013/evaluering-av-arlige-tilstandsrapporter.pdf) (lastet ned 15.03.

2017)

## Nettsider

Utdanningsdirektoratet: Tilstandsrapport - mal og kjenneteikn på gode rapportar:

<https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/kvalitetsarbeid-i->

[opplaringen/tilstandsrapport/](https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/kvalitetsarbeid-i-opplaringen/tilstandsrapport/) Lastet ned 15.07.2017

## Lover

Kommuneloven. Lov om kommunar og fylkeskommunar. (Hentet frå Lovdata 19.09.2017)

[https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-09-25-107/KAPITTEL\\_2#§6](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-09-25-107/KAPITTEL_2#§6)

Opplæringsloven. Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa LOV-2017-06-09-37

fra 01.08.2017, LOV-2017-06-09-38 fra 01.08.2017 (hentet 19.09.2017, fra Lovdata)

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61?q=oppl%C3%A6ringsloven>

## Meldinger til stortinget

Utdanningsdepartementet. (2004) *Kultur for læring*, St. Meld. 30 (2003-2004) hentet fra

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-030-2003-2004-/id404433/sec1>

Utdanningsdepartementet. (2007) ) ... og ingen stod igjen, St. Meld.nr. 16 (2006-2007) hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-16-2006-2007-/id441395/sec1>

Utdanningsdepartementet. (2008) *Kvalitet i skolen*, St. meld. nr. 31 (2007- 2008) hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-31-2007-2008-/id516853/sec1>

Utdanningsdepartementet. (2017) *Lærelyst- tidlig innsats og kvalitet i skolen*, Meld.St.21(2016-2017) hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-21-20162017/id2544344/sec1>

**Innholdsliste for vedlegg:**

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Brev til respondenter

Vedlegg 3: Eksempel på sammenfatning av koding

Vedlegg 4: Tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger NSD



Vedlegg 1

	<b>Respondent XXX</b>
<b>Åpning</b>	Orientering om studien, og etiske retningslinjer Ber respondenten fortelle om seg selv
<b>Tilstandsrapport</b>	Har kommunen en <b>tilstandsrapport</b> og hva kaller dere den?  <b>Hvorfor</b> utarbeider og hva brukes den til kommunen tilstandsrapport din kommune Hva <b>brukes</b> tilstandsrapporten til?
<b>Rutiner for utarbeidelse av årlig tilstandsrapport</b>	Hvilke <b>rutiner</b> har skoleeier <b>for utarbeidelsen</b> av tilstandsrapport?  Får politikere/skoleledere/lærere/elever og foreldre <b>kjennskap</b> til tilstandsrapporten i kommunen?  Hvilket system har kommunen for <b>oppfølging</b> av tilstandsrapporten?
<b>Hvilken betydning</b>	Hvordan opplever du <b>engasjement/ involveringen</b> når tilstandsrapporten blir presentert i kommunestyret?  Fører det til et <b>engasjement mellom</b> politisk nivå, adm. nivå og til <b>dialog</b> med skoleledere?  Opplever du at tilstandsrapportene er et godt <b>verktøy for samhandling om kvalitetsutvikling</b> på alle nivå i kommunen?  Opplever du at tilstandsrapporten <b>bidrar til kvalitetsutviklinga</b> grunnskolen i din kommune?  Ser du noen endring av <b>innholdet i tilstandsrapportene</b> fra du startet din karriere i kommunen?  Hvem mener du er <b>skoleeier</b> i din kommune?  Hvor mange <b>administrative årsverk</b> er satt av til å arbeide med skolesektoren i din kommune? Mener du dette er <b>tilstrekkelig</b> for å ivareta oppgavene?
<b>Avslutning</b>	Er det noe du ønsker å tilføye som du synes er viktig, og som vi ikke har spurt om?

## Vedlegg 2

Til skoleeiere, rektorer og tillitsvalgte som deltar som informanter i vår masteroppgave i utdanningsledelse.

### **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt om sammenheng mellom tilstandsrapport og kvalitetsutvikling i kommuner.**

Vi forespør med dette om du er villig til å delta i et forskningsprosjekt som ledd i vårt masterstudium i utdanningsledelse.

Prosjektet har som formål å øke vår kunnskap om tilstandsrapport som verktøy for kvalitetsutvikling i skolen, og hvilken rolle og hvilke muligheter ulike aktører i skolesektoren har i dette arbeidet.

Informasjonen hentes i hovedsak inn fra intervju med deg og andre informanter, der følgende tema tas opp:

- Beskrivelse av hvordan skolesektoren i kommunen er organisert, hvem utøver skoleeierrollen i kommunen, og hovedfokuset i skolesektoren i kommunen.
- Hvilken prosess det er i kommunen rundt utarbeidelse av tilstandsrapporten.
- Kommunens system for oppfølging av tilstandsrapporten.
- Effekten av arbeidet med tilstandsrapporten

Informasjonen skal nyttes i bearbeidet form i en masteroppgave, der de to kommunene som blir omtalt, blir behandlet som ulike kasus. Det vil bli gitt en generell informasjon om kommunene, som blir anonymisert. All informasjon som gis av informantene blir anonymisert i publikasjonen.

Intervjuene, som tas opp som digitale lydfiler, blir slettet innen utgangen av 2018. Intervjuene blir bearbeidet, og gjengis enten som omtaler, eller som enkelte sitater, og kan ikke spores tilbake til den faktiske informanten. De originale utskrevne intervjuene blir også slettet når oppgaven er godkjent.

Undertegnede samt veileder er pålagt taushetsplikt. Veileder er Morten Brattvoll, UiT- Norges arktiske universitet, tlf. 776 46 481. Alle data skal behandles konfidensielt. Det er frivillig å delta som informant. Samtykket til å delta kan trekkes tilbake uten å oppgi grunn så lenge studien pågår.

Prosjektet er meldt til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD).

Med vennlig hilsen

Marianne Fjellheim  
916 89 423

Sølvi Rushfeldt  
93254961

Liv-Inger Rystrom  
94438320

Vedlegg 3

Respondentenes forklaring på <i>hvorfor</i> kommunene utarbeider tilstandsrapport		
	<b>Kommune 1</b>	<b>Kommune 2</b>
Pol. skoleeier	Har tilstandsrapport på bakgrunn av lovkrav.	Har tilstandsrapport på bakgrunn av lovkrav.
Adm. Skoleeier	Har tilstandsrapport på bakgrunn av lovkrav, samt skaffe oversikt over resultater. Utarbeide handlingsplan og utviklingsplan i skolene på bakgrunn av tilstandsrapporten.	Har tilstandsrapport på bakgrunn av lovkrav, samt skaffe oversikt over resultater.
Skoleleder	Har tilstandsrapport, for at kommunen kan utarbeide handlingsplan som skisserer fokusområder. Handlingsplanen skisserer satsingsområder og tiltak, og hvem som er ansvarlige. Handlingsplanen legger så føringer for de ulike skolenes utviklingsplan. Handlingsplanen er bindeledd mellom tilstandsrapport og skolenes utviklingsplan.	Kommunen utarbeider tilstandsrapport for å vite hvor kommunen står, for så å sette seg mål for det videre arbeidet i skolen.
Hovedtillitsvalgt	Kjenner ikke til tilstandsrapporten.	Har tilstandsrapport for å få oversikt.



Morten Brattvoll  
Institutt for lærerutdanning og pedagogikk UIT Norges arktiske universitet

9006 TROMSØ

Vår dato: 27.01.2017

Vår ref: 51819 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

#### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 28.12.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

51819	<i>Skoleeilers signatur i klasserommet- På hvilken måte kan skoleeiler forbedre elevens utbytte av opplæringen i Finnmark. En studie av mulige egenskaper ved skoleeiler som bidrar til forbedrede elevenes utbytte av opplæringa</i>
Behandlingsansvarlig	UIT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Morten Brattvoll
Student	Marianne Fjellheim

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 3-1. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i melde skjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.ulb.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.07.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Siri Tenden Myklebust

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS  
NSD – Norwegian Centre for Research Data

Harald Hørligros gate 29  
NO-5007 Bergen, NORWAY

Tel: +47-55 58 21 17  
Faks: +47-55 58 96 50

[nsd@nsd.no](mailto:nsd@nsd.no)  
[www.nsd.no](http://www.nsd.no)

Org.nr. 985 321 884

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Marianne Fjellheim [mfmafj@fylkesmannen.no](mailto:mfmafj@fylkesmannen.no)