



Bildet på forsiden er en ordsky fra mest brukte ord i oppgaven.

**Kontaktinformasjon:**

Ingvill Kvalsnes Blom

Epost: [ingblom@icloud.com](mailto:ingblom@icloud.com)

Telefon: 97516949

## Sammendrag

Kristne friskoler og ledelse er overordnet tema for denne masteroppgaven. Oppgaven handler om hvordan ledere ved kristne videregående skoler oppfatter og iverksetter sitt oppdrag for å beholde og videreføre skolens kristne profil og egenart. Skolene er i stor grad forpliktet på å synliggjøre denne egenarten i lærerplanen i relevante fag (forskrift til friskolelova, 2006, §2A-2). Søk viser at det er lite tidligere forskning på dette området.

Formålet med oppgaven er å bidra til økt forståelse om hva som skjer på de kristne skolene, og undersøke hva som kjennetegner ledere som jobber der i dag. Min hovedmotivasjon ved å undersøke den kristne egenarten, er i stor grad knyttet til egne erfaringer som skoleleder.

Mitt hovedspørsmål i oppgaven er: *Hvordan forstår og iverksetter ledere ved kristne videregående skoler sitt oppdrag, for å beholde og videreføre skolens kristne profil og egenart?* Underspørsmålene belyser hvordan forståelsen blir spredd og utviklet i personalet, og hvilken praksis skolene har for å synliggjøre profilen inn mot elever og foreldre. Dette ble undersøkt gjennom fire intervju med rektorer, og fire fokusgruppesamtaler med mellomledere på fire kristne videregående skoler.

Hovedteoriene som er blitt brukt er Bolman og Deal (2017) sine ulike fortolkningsrammer, Brunstad (2009) sine teorier om klokt lederskap og Bang og Midelfart (2010) sin teori om gruppedynamikk. Under teori om skoleledelse er Møller (2016), Lillejord og Børte (2018) og Abrahamsen, Syse og Øydvin (2016) benyttet.

Viktige funn fra forskningsprosjektet er knyttet til ansvar blant lederne, ansettelsesforhold og synlighet av egenarten. Studien viser at lederne har høy grad av bevissthet knyttet til kristen egenart. Et tema som utmerket seg var posisjonen andakt hadde i disse skolene.

Funnene i denne studien kan bidra til å gi økt kunnskap om et tema som i liten grad er belyst. I tillegg er den aktuell for samfunnet som helhet gjennom det samfunnsoppdraget de kristne skolene har. Det gjelder politikere, myndigheter, de som arbeider med skoleutvikling og forskning, men også for ledere i offentlige skoler. Engasjementet i media om kristne skoler, viser at tema er aktuelt å sette på dagsorden. Samfunnet bruker penger på friskoler, og dette skaper debatt. I tillegg kan studien være nyttig lesing for elever, foreldre og andre med interesse for kristne skoler.

Konklusjonen viser at lederne i de kristne videregående skolene jeg har undersøkt, har i stor grad en høy bevissthet om skolenes kristne egenart. Skolene har faste aktiviteter som preger skolehverdagen. Det er andakt, eget kristendomsfag og alle jeg besøkte hadde en egen ansatt med funksjon som skoleprest. Imidlertid er det også utfordringer knyttet til å profilere den kristne egenarten i fagplanene ved å ta vare på den kristne arven og samtidig gjøre budskapet relevant for dagens unge.

Nøkkelord: Ledelse, rektor, mellomledere, kristne videregående skoler, samfunnsoppdrag, den kristne egenarten, fokusgruppesamtale og andakt.

## Forord

Å skrive en masteroppgave er et svennestykke. Å skape noe nytt er hardt arbeid. Prosessen med oppgaven har gjort meg mer reflektert, kritisk og ydmyk som menneske og leder. Det har vært mange opp og nedturer, og en krevende vei.

Takk til lederne på skolene jeg fikk møte, de var inspirerende! Innspillene ble vesentlig for forskningsprosjektet. Lederne har hjulpet meg til å løfte blikket, og se at noen verdier ikke er datostempla. Lederne gjør kristne skoler livskraftige for fremtiden.

Takk til Marit Ulvik, min dyktige veileder. Takk for gode råd og utviklende samtaler. Takk til NLA Høgskolen og rektor Erik Waaler som gav meg studiepermisjon. Takk til Øyvind, min ektemann som alltid står ved min side. Takk til barna mine, Peter, Lisa, Håkon og Daniel som tålmodig har ventet på at oppgaven skulle bli ferdig.

Målet med reisen var å bli en klokere leder, og tiden vil vise om reisen har ført meg på en ny og bedre vei. Følgende slagord oppsummerer ferden:

**Våg å være** – med fortida i hjertet, framtida i blikket og klokskap i sekken.

Ingvill Kvalsnes Blom

Sotra, april 2019



---

# INNHOOLD

---

<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>3</b>
<b>FORORD .....</b>	<b>5</b>
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>9</b>
1.1.    PRESENTASJON AV TEMA .....	9
1.2.    EGEN BAKGRUNN OG BEGRUNNELSE .....	10
<b>2. PROBLEMSTILLING .....</b>	<b>12</b>
2.1.    AVGRENSING AV OPPGAVEN .....	12
2.2.    OPPGAVENS OPPBYGGING.....	14
<b>3. KRISTNE FRISKOLER.....</b>	<b>15</b>
3.1.    HVA ER KRISTNE FRISKOLER? .....	15
3.2.    AKTUELLE FRISKOLEPRINSIPP.....	17
3.3.    DAGENS SITUASJON .....	19
<b>4. TEORI OG FORSKNING .....</b>	<b>22</b>
4.1.    SØKEPROSESS .....	22
4.2.    AKTUELL TEORI .....	22
4.3.    DE FIRE FORTOLKNINGSRAMMER .....	23
4.4.    HVORDAN BRUKE RIKTIG BRILLER? .....	26
4.5.    GRUPPE OG TEAMLEDELSE .....	29
4.6.    HVA KJENNETEGNER KLOKE LEDERE? .....	34
4.7.    AKTUELL FORSKNING.....	38
<b>5. METODE.....</b>	<b>41</b>
5.1.    VALG AV METODE .....	41
5.2.    DELTAKERE .....	41
5.3.    KVALITATIVE METODER.....	44
5.4.    GJENNOMFØRING AV FORSKNINGSPROSJEKTET.....	45
5.4.1.    Fokusgruppesamtaler.....	47
5.4.2.    Intervju .....	51
5.5.    TRANSKRIBERING .....	53

5.6.	ANALYSE .....	54
5.7.	STUDIENS TROVERDIGHET OG GYLDIGHET .....	56
5.8.	FORSKNINGSETIKK .....	58
<b>6.</b>	<b>PRESENTASJON AV FUNN .....</b>	<b>61</b>
6.1.	FORSTÅELSE AV OPPDRAGET .....	61
6.1.1.	<i>Rektor</i> .....	61
6.1.2.	<i>Mellomledere</i> .....	65
6.2.	IVERKSETTING AV OPPDRAGET I PERSONALET .....	69
6.2.1.	<i>Rektor</i> .....	69
6.2.2.	<i>Mellomledere</i> .....	71
6.3.	IVERKSETTING AV OPPDRAGET BLANT ELEVER OG FORELDRE .....	73
6.3.1.	<i>Rektor</i> .....	73
6.3.2.	<i>Mellomledere</i> .....	74
6.4.	OPPSUMMERING .....	76
<b>7.</b>	<b>DRØFTING .....</b>	<b>77</b>
7.1.	FORSTÅELSE AV OPPDRAGET .....	77
7.2.	IVERKSETTING AV OPPDRAGET I PERSONALET .....	84
7.3.	IVERKSETTING AV OPPDRAGET MOT ELEVER OG FORELDRE .....	87
7.4.	BEGRENSNINGER I MIN STUDIE .....	91
7.5.	OPPSUMMERING OG VEIEN VIDERE .....	91
<b>8.</b>	<b>AVSLUTNING .....</b>	<b>94</b>
<b>9.</b>	<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>99</b>
<b>10.</b>	<b>VEDLEGG .....</b>	<b>103</b>
10.1.	NSD SIN VURDERING .....	103
10.2.	INVITASJON TIL DELTAKELSE .....	105
10.3.	INTERVJUGUIDE REKTOR .....	108
10.4.	INTERVJUGUIDE MELLOMLEDERE .....	109
10.5.	SAMTYKKE FRA DELTAKERNE .....	110



# 1. Innledning

## 1.1. Presentasjon av tema

Ledelse og kristne friskoler er de sentrale begrepene for mitt forskningsprosjekt. I Norge består de kristne friskolene av til sammen 140 skoler fra grunnskole til høgskoler. Rektor og mellomledere er sentrale for skolenes daglige drift, og avgjørende i synliggjøringen av skolens verdigrunnlag og samfunnsoppdrag.

De kristne friskolene har en lovfestet rett til eksistens gjennom Friskoleloven (2006). Kristne skoler skal formidle en kristen virkelighetsforståelse (Kvalbein, 1985, s. 57). Mitt fokus er å undersøke hva skolene gjør for å skape denne forståelsen, og siden ledere er sentrale i forhold til dette arbeidet i skolene, har jeg rettet forskningsprosjektet mitt inn mot lederrollen.

Etter en vurdering, landet jeg på et forskningsprosjekt som kunne være nyttig og aktuelt for meg og for andre ledere i kristne skoler, og som det er gjennomført lite forskning på. Medieinteressen kan tyde på at kunnskap om kristne skoler har allmenn interesse. Med bakgrunn som tidligere leder på en kristen grunnskole og dagens lederstilling som personalsjef på en kristen høgskole, falt valget på de kristne videregående skolene. Mitt ønske var at både rektor og mellomledere skulle delta i forskningsprosjektet.

Lillejord og Børte (2018) har utviklet en systematisk kunnskapsoversikt for å utvikle et rammeverk for utvikling av mellomledere og ledergrupper i skolen. Forskerne finner at mellomledere ofte mangler eller har en diffus jobbeskrivelse. Jobben deres bestemmes først og fremst av rektors behov for avlastning eller skjerming og lærernes behov for praktisk hjelp og støtte. At mellomledere normalt får arbeidsoppgaver delegert ad hoc gjør ofte jobben uklar og overbelastende (Lillejord & Børte, 2018, s. 3). Å trekke inn mellomlederne ble aktuelt for å belyse deres rolle i kristne skoler.

Møller har fokus på utdanning av skoleledere. Lederkompetanse er ifølge Møllers forskning en tverrfaglig sammensatt kompetanse (Møller, 2016). Skolelederkompetanse må følgelig forstås som et bredt kompetansebegrep, hvor helhetstenkning er essensielt både for skolelederes forståelse av egen rolle og i utøvelsen av ledelse. Et slikt sammensatt

kompetansebegrep stiller store og omfattende krav både til skolelederens kunnskap og til deres ferdigheter (Møller, 2016). Å undersøke formell og uformell kompetanse blant ledere i kristne skoler var tema jeg ville forske på.

Jeg finner lite nyere forskning på ledelse i kristne skoler og enda mindre når det gjelder mellomledernes rolle gjennom ulike litteratursøk. Det betyr at kunnskapen på feltet er mangelfull. Det ble besluttet å samle inn data gjennom intervju med rektor, samt en fokusgruppesamtale med mellomlederne på skolen.

## 1.2. Egen bakgrunn og begrunnelse

Å skrive masteroppgave om ledelse i kristne friskoler er knyttet til egen bakgrunn som skoleleder. Å knytte praksis som leder inn i en større teoretisk og forskningsmessig sammenheng har gitt meg ny kunnskap innenfor feltet.

Ertsås og Irgens (2012) fremhever at større refleksjon og erfaring gir nytt perspektiv. Profesjonalitet handler om å gjøre egen praksis til gjenstand for kritisk refleksjon og analyse. Å bruke teori blir i deres prosess det man reflekterer over, formulerer, analyserer, grunngir og utvikler praksis ved hjelp av teori av ulik styrke. (Ertsås & Irgens, 2012, s. 201). Teori i sterk forstand handler om evnen til å bruke teori for kritisk å kunne reflektere over praksis og er sentral for eiga utvikling (Abrahamsen, Syse & Øydvin, 2016, s. 205). Å utvikle ny lederpraksis ut fra teori ble et viktig utgangspunkt for eget arbeid med denne masteroppgaven.

De kristne skolene utgjør etter mitt syn et viktig supplement til den offentlige skolen. Med sitt kristne grunnlag og formål har de mulighet til å jobbe systematisk med den kristne virkelighetsforståelsen. Forskningen ble knyttet mot skolenes egenart og profil. En kvalitativ studie av kristne leders forståelse for oppdraget ble utgangspunkt for prosjektet. Mange av de kristne videregående skolene har en lang tradisjon. Historisk har de kristne skolene blitt etablert med oddsene mot seg, men har klart seg gjennom skiftende regjeringer og lovendringer. Mange av de kristne videregående skolene ble startet før den første privatskoleloven kom i 1970. Hvordan klarer de å opprettholde og videreføre arven som de har fått? Hvilke ledere fins på disse skolene i dag? Dette er viktig sett i lyset av kravet om

synliggjøring i fag, men handler også om hvilken motivasjon ledere har for å jobbe ved en slik skole.

Mitt valg ble å spisse min forskning inn mot ledere ved de kristne videregående skolene hvor også mellomlederne i tillegg til rektor fikk plass i prosjektet. Bakgrunnen for fokuset på mellomlederne er at de har mer direkte kontakt med personalet og elevene enn rektor har, og deres rolle har i liten grad blitt belyst når det gjelder forskning om kristne skoler.

Motivasjonen for å møte hele ledergruppen ble sentralt for min forskning. Jeg valgte å holde rektor og mellomledergruppen atskilt i samtalene grunnet rektors rolle som øverste leder. Jeg ønsket at mellomlederne skulle snakke fritt og uavhengig av rektors tilstedeværelse. Jeg fikk da to ulike innfallsvinkler på problemstillingen min.

Materialet jeg fikk gjennom gruppesamtaler og intervju gav meg innsikt i hvordan ledergrupper ved kristne videregående skoler fungerer i praksis. Å skrive masteroppgave om ledelse i kristne friskoler er knyttet til praksis som leder, og har gitt ny innsikt i en større teoretisk og forskningsmessig sammenheng.

## 2. Problemstilling

### 2.1. Avgrensing av oppgaven

I denne studien ønsker jeg å undersøke hvordan rektor og mellomledere har fokus på sin kristne profil og egenart ved kristne videregående skoler. Forskningsprosjektet er som tidligere nevnt en kvalitativ studie med fokusgruppesamtale med mellomledere, og individuelle intervju av rektorer. Intervjuene blir i all hovedsak temabasert med få spørsmål. Denne formen kan skape ny innsikt og refleksjon hos deltakerne. Thagaard peker på at det er viktig å stille spørsmål som gjør at intervjupersonene selv kan reflektere og gi fylldige kommentarer (Thagaard, 2013, s. 99).

Det fins ulike teorier om skoleledelse. Dette belyses blant annet i artikkelen til Abrahamsen, Syse og Øydvin (2016, s. 206):

Det har vore vanleg å skilje mellom administrasjon og leiing. Administrasjon handlar om å halde ved like og skape stabilitet, som strukturar og rutinar. Leiing handlar om å skape endring.

Her peker de på et skille mellom ledelse og administrasjon hvor administrasjon er å bevare, mens ledelse er å skape endring. Min studie vil være rettet mot ledelse i større grad enn administrasjon. Ifølge Møller (2016) har avdelingslederne blitt en krumtapp for å utvikle skolene systematisk og langsiktig. Møller mener det har skjedd en forskyvning fra i hovedsak en nasjonalt basert utdanningspolitikk til en stadig mer internasjonal innflytelse på hva som kjennetegner den gode skole. Videreutdanning innenfor skoleledelse ble første gang tilbudt i 1963. Ifølge Møller førte dette til et større fokus på skoleledelse fra 1970-1990 tallet. I 2002 kom første masterutdanning innenfor skoleledelse, og rektorskolen ble tilbudt skoleledere fra 2009 (Møller, 2016, s. 16).

Møller (2016) har undersøkt hvilken effekt skoleledere opplevde å få gjennom videreutdanningen. Denne evalueringen viser at deltakerne er svært tilfredse med det tilbudet de har fått, og den pedagogiske kvaliteten og praksisrelevansen er god selv om fagprofilen er ulik. Deltakerne understreker videre at de opplever økt mestring i rollen som skoleleder, og at de opplever seg trygge i rollen som pedagogiske ledere og er tettere på

undervisningen (Møller, 2016, s.17). Dette viser at videreutdanning kan bidra til større sikkerhet i rollen. Jeg vil og undersøke i hvor stor grad lederne jeg møtte hadde utdannelse i ledelse.

Tolking av funn vil i stor grad være på tvers av grupper og enkeltpersoner, og ikke en sammenligning av svarene fra enkeltskoler. Den overordnede hensikt, er å finne ut hvordan ledere aktivt har fokus på skoleleens kristne egenart. Interessen for temaet førte til følgende forskningsspørsmål:

***Hvordan forstår og iverksetter ledere ved kristne videregående skoler sitt oppdrag for å beholde og videreføre skolens kristne profil og egenart?***

Videre ønsker jeg å belyse hovedspørsmålet med følgende underspørsmål:

***Hvordan oppfatter ledere ved kristne videregående skoler oppdraget de har fått?***

***Hvordan arbeider lederne med å få denne forståelsen forstått og utviklet i personalet ved skolen?***

***Hvordan arbeider lederne konkret med å synliggjøre den kristne profilen i arbeidet med elever og foreldre?***

Ledernes arbeid preger skolens kristne profil i det daglige virke. En visjon eller et verdidokument har liten verdi om dette bare er forankret hos eiere og ledelsen. Gjennom mitt prosjekt vil jeg undersøke hvordan lederne forstår og viderefører den kristne profil og egenart i praksis. Kravet om synlighet er et krav fra myndighetene. Jfr. forskrift til friskolelova §2A-2. Underspørsmålene jeg ønsker svar på, er i tråd med hovedspørsmålet.

Dette er spørsmål jeg må besvare ut fra datamaterialet. Spørsmålene må reflekteres og speiles gjennom hele prosessen. Hva er det egentlig jeg vil? Og hva vil jeg finne svar på? På denne bakgrunn vil jeg ut å møte de som er ledere i skolene i dag. Jeg ønsker skoler som har en ledergruppe på minst fem medlemmer inklusiv rektor. Dette er viktig for å unngå at fokusgruppene blir for små. Undersøkelsen er sterkt motivert av å finne ut hvordan slike ledergrupper fungerer i praksis. Jeg ønsker å finne konkrete eksempler på prosjekt skolene har gjennomført med fokus på sin kristne egenart.

## 2.2. Oppgavens oppbygging

Opgaven er strukturert i fire hoveddeler:

Den første delen (kapittel 1-3) inneholder innledning med begrunnelse for valg av tema, egen bakgrunn, presentasjon av problemstilling, oppgavens oppbygging og et eget kapittel om skoleslaget kristne friskoler.

I andre hoveddel (kapittel 4) blir de mest sentrale teoriene presentert. Aktuell teori innenfor ledelse er Bolman og Deal (2018) sine teorier om lederstrategier i lys av ulike fortolkningsrammer, Brunstad (2009) sine teorier rundt begrepet klokt lederskap, og Bang og Midelfart (2010) sin forskning om dialog og effektivitet i ledergrupper er også sentrale kilder. I tillegg til dette viser jeg også til annen relevant teori i dette kapitlet, og til tidligere forskning om ledelse og kristne friskoler.

I tredje del (kapittel 5) blir valg av metode og metodiske refleksjoner knyttet til problemstillingen. Her presenteres metoden fokusgruppesamtaler og individuelt intervju i tillegg til utdyping av prosedyrer for innsamling av data, transkribering og analyse. Det er egne avsnitt om gyldighet og pålitelighet, analyse og forskningsetikk.

I den fjerde delen (kapittel 6-8) står presentasjon av funn og drøfting sentralt. I presentasjon av funn, er det i hovedsak funn på tvers av mellomledergruppen og på tvers av de fire rektorene. Etter presentasjon av funn, kommer et kapittel med drøfting hvor enkelte funn undersøkes mer i dybden. I avslutningen blir kildekritikk, feilkilder og begrensninger av studien presentert. I lys av dette forskningsprosjektet, vil jeg avslutningsvis også peke på aktuelle tema for videre forskning.

## 3. Kristne friskoler

Øystese har følgende definisjon på en kristen skole:

En skole er en kristen skole i den grad den gir elevene mulighet til å forstå seg selv og verden omkring dem innenfor rammen av en kristen virkelighetsforståelse (Øystese, 1985, s. 57).

Denne definisjonen er et sentralt bakteppe for kapitlet. En kristen virkelighetsforståelse er når Gud er plassert i sentrum for å forstå virkeligheten. På flere av skolene hadde lederne refleksjoner rundt dette.

Siden skolen fins, fins Gud, det er en manifestasjon av at Gud fins (mellomleder, skole A).

Slike observasjoner ble viktige innspill for å svare på hovedspørsmålene i oppgaven. Troen på Guds eksistens er mye av utgangspunktet for eksistensen av kristne skoler.

Kapitlet inneholder først en presentasjon av hva kristen friskole er, videre utdypes noen friskoleprinsipp før et avsnitt om dagens situasjon avrunder kapitlet. De kristne skolene skal ifølge Øystese gi elevene en kristen virkelighetsforståelse. Fra mitt ståsted er dette sentralt i hvordan lederne forstår og iverksetter skolenes kristne profil og egenart.

### 3.1. Hva er kristne friskoler?

Rundt 3 % av norske barn og unge går i såkalte frittstående skoler, der kristne skoler utgjør den største gruppen. Andre frittstående skoler er Steinerskoler, Montessoriskoler, toppidrettskoler og såkalte profilskoler. Elevtallet ved kristne friskoler var per 1.10.2017: 15100 elever i grunnskoler og videregående skoler. Tall fra Utdanningsdirektoratet (UDIR) viser at ved samme tidsrom gikk det 822.600 elever i 1.-13.trinn ved norske skoler. Prosentvis utgjør de kristne friskolene 1,8 % av elevmassen i Norge. Årlig vekst i elevtall for kristne grunnskoler og videregående skoler har i perioden 2016-2018 lagt på 4,5% (KFF, 2018). I 2018 ligger det inne 45 søknader om å starte nye friskoler til behandling hos UDIR. Tallene viser at de kristne skolene er i vekst, og at stadig flere elever velger disse skolene. De kristne friskolene fra 1.-13.trinn er underlagt loven om frittstående skoler

Formålet med denne lova er å medverke til at det kan opprettast og drivast frittstående skoler, slik at foreldre og elevar kan velje andre skolar enn dei offentlege jf. Menneskerettighetsloven §2 nr 2 (Lov om frittstående skolar, 2003, s. 3).

Andre kristne friskoler er Fagskolene (fagskoleloven, 2018), Bibelskolene (Voksenopplæringsloven, 2009, kapittel 4), og Høyskolene (Universitets og Høyskoleloven, 2005). Totalt utgjør de kristne friskolene 140 skoler anno juni 2018. (Sundby, 2018). Sundby har følgende definisjon på en kristen friskole:

Kristne friskoler bygger sin virksomhet på to fundament. Det ene fundamentet er det bibelske oppdraget. Det andre fundamentet er menneskeretts-tenkningen omkring foreldres rett til å velge opplæring og oppdragelse for sine barn, og andre menneskerettigheter som religionsfrihet og samvittighetsfrihet (Sundby, 2018).

Skolen skal ifølge Sundby på den ene siden utøve kristen opplæring, og foreldrene har på den andre siden rett til å velge skoler for sine barn. Ut fra dette perspektivet står foreldreretten sterkt. Kristne Friskolers Forbund (KFF) sin generalsekretær skriver i årsberetningen for 2017, at man ser en utvikling av at lokale hensyn blir i større grad enn før tatt hensyn til i godkjenningen. Et annet moment er at de kristne skolene skal synliggjøre sin egenart (Sundby, 2017). De kristne skolene er forpliktet til å synliggjøre sin egen virksomhet for hvordan de vil fremstå som kristen skole (Forskrift til friskolelova §2A-2):

Skolar som er godkjent på grunnlag av livssyn, jf friskolelova §2-1 første ledd bokstav a), må synleggjere verdigrunnlaget sitt i læreplanen, under dette i læreplanen til relevante fag (2003, §2A-2).

Skolenes forpliktelse til synliggjøring blir et sentralt punkt for min studie. Skrunes hevder i artikkelen: «Fornyelse av kunnskapsløftet»:

Kristne friskoler er godkjent etter *Lov om frittstående skoler* (friskolelova, 2003) (Lov 2003-07-04-84) ha en læreplan som «sikrar elevane jamngod opplæring» (§2-3). For det andre krever Utdanningsdirektoratet i et eget rundskriv (Rundskriv Udir -02-2011) at læreplanen må være jevngod med den offentlige skolens læreplan (§sA-1) og følge den struktur den har. Samtidig krever rundskrivet at skolen må «synliggjøre



verdigrunlaget sitt i læreplanen, under dette i læreplanen til relevante fag» (§2A-2). (Skrunes, 2018, s. 329).

Dette betyr ifølge Skrunes at de kristne skolene må profilere sin egenart i forhold til de offentlige skolene (Skrunes, 2018, s. 329). Å undersøke hvordan skolene gjør dette i praksis, og hvilke erfaringer de har for å utøve dette mot personale, elever og foreldre kan gi ny innsikt innenfor feltet gjennom min studie.

I valg av skoler, ønsker jeg et bredt utvalg. Egen ledererfaring er knyttet til kristen grunnskole og høgskole. Med dette som bakgrunn, landet jeg på å undersøke de kristne videregående skolene. I Norge er det 35 kristne videregående skoler per 1.8.2018. De er geografisk fordelt med flest skoler på Sør- og Vestlandet med totalt 16 skoler. Ellers er det mellom null og fire skoler i de andre fylkene. De tre nordligste fylkene har en skole hver. Den første skolen ble grunnlagt i 1913, og ellers er det ikke et mønster for når disse skolene ble etablert. Siden 1970, da privatskoleloven kom, er der etablert 18 kristne videregående skoler. Før 1970 drev skolene uten statlige tilskudd. Skolene har ulike eiere, men Norsk Luthersk Misjonssamband (NLM) er største eier med 15 skoler de har hel eller deleierskap til. Indremisjonsforbundet (IMF), Normisjon og Blå Kors eier også flere av de videregående skolene. Det skal også nevnes at der finnes en katolsk videregående skole og en videregående skole eid av Adventistsamfunnet.

Kristne videregående skoler driver ut fra følgende regelverk: Friskoleloven (Lov om frittstående skoler), Forskrift til friskolelova, Økonomiforskrift til friskolelova (Forskrift om budsjett, regnskapsloven, kontroll og revisjon for skoler med rett til statstilskudd etter friskolelova (2003) og Opplæringslova (1998). Friskoleloven er loven som regulerer private skoler med rett til statstilskudd, og er sentral for de kristne skolene. Friskoleloven het tidligere (fra 2007 til 2015) Privatskoleloven ("Lov om private skoler med rett til statstilskudd).

### 3.2. Aktuelle friskoleprinsipp

Det er nødvendig å utdype noen viktige prinsipp for de kristne skolene sin eksistens. Et viktig prinsipp for disse skolene er foreldreretten. Bovim (1985, s. 11) uttaler: «Foreldrenes rett til

å oppdra sine barn i overensstemmelse med sin tro er nå slått fast i selve grunnloven». Her peker Bovim på foreldrerett som prinsipp.

Foreldre har i Norge rett til å bestemme hvilken opplæring sine barn skal ha. Dette er nedfelt i grunnloven og i menneskerettighetene. Det betyr at de har rett til å velge et alternativ.

Foreldre retten er etter min vurdering svakere i de videregående skolene enn i grunnskolene på grunn av elevenes alder. Når elevene er myndige, styrer foreldre i mindre grad barnas valg. Kristne Friskolers Forbund (KFF) er en interesseorganisasjon for de kristne skolene. De presenterer det ideologiske fundamentet for de kristne skolene med to grunnpilarer (KFF, 2005): Det ene er det bibelske oppdraget, og det andre er menneskerettstenkingen rundt foreldres rett til å velge opplæring og oppdragelse for sine barn.

Norge er forpliktet gjennom internasjonale avtaler om menneskerettigheter.

Menneskerettsloven § 2, punkt 2, artikkel 13:

3. Konvensjonspartene forplikter seg til å respektere foreldres og, når det er aktuelt, verges frihet til å velge andre skoler for sine barn enn dem som er opprettet av offentlige myndigheter, forutsatt at skolene oppfyller eventuelle minstekrav til undervisningen fastsatt eller godkjent av staten, og til å sikre sine barn en religiøs og moralsk undervisning i samsvar med deres egen overbevisning (KFF, 2005, s. 2).

Menneskerettsloven slår fast at foreldre og verger har frihet til å velge friskoler. Den understreker denne retten spesielt i forhold til religiøs og moralsk oppdragelse, og gir derfor ekstra sterk legitimitet til religiøse skoler.

Mange av skolene ble startet fordi kristendommen hadde fått mindre fokus i offentlig skole, og de hadde et sterkt ønske om å fremme kristen oppdragelse. Hagesæter peker på en endring i samfunnet som har ført til flere skoler:

Økningen i antall kristne skoler og elever som går på disse skolene, har skjedd parallelt med angrep og endringer i kristendomsundervisningen og verdigrunnlaget for de offentlige grunnskolene (Hagesæther, 2013, s. 35).

Foreldre retten og samfunnsendringer har medført at det i dag finnes kristne friskoler fra første trinn i grunnskolen til høyere utdanning. Alle disse skolene bygger på samme ønske om at være et alternativ for foreldre som ønsker det.

Danielsen, mangeårig rektor ved Danielsen videregående skole uttaler:

Det er viktig at man aldri blir ferdig med å reflektere over hvordan skolens kristne verdigrunnlag skal komme til uttrykk både faglig og i skolemiljøet (Sævig, 2013, s. 35).

Hvordan ledere i kristne skoler reflekterer over skolens kristne egenart er noe av det mest sentrale jeg skal undersøke i mitt forskningsprosjekt.

Fra venstresiden i norsk politikk, har det historisk sett vært en generell sterk motstand mot kristne friskoler. Arbeiderpartiet (Ap) og fagbevegelsen har kontinuerlig kjempet mot disse skolene sitt eksistensgrunnlag. Kvalbein beskriver viktige friheter for de kristne skolene, og mener at det handler om foreldrerett, frihet til å gi et kristent undervisningstilbud, frihet til å tilsette kristent personale, frihet til en styreordning og frihet ved opptak av elever (Kvalbein, 2003, s. 207ff).

De nevnte prinsipper gir etter mitt syn et større og bredere perspektiv på oppdraget de kristne skolene har i samfunnet.

### 3.3. Dagens situasjon

De kristne friskolene er ideelle virksomheter (Sundby, 2016, s. 10). Felles for skolene er at de har et styre med representanter fra eierne, ansatte, elever, eventuelt foreldre og representanter fra kommune og fylke. Styret er skolens øverste myndighetsorgan. Det ansetter rektor som har det daglige ansvar for drift av skolen. I tillegg til rektor, ansettes mellomledere med ulike ansvarsområder avhengig av skolens størrelse. Rektor er øverste leder, men mellomlederne har også en sentral påvirkning på skoledriften. De har ofte ansvar for pedagogisk utviklingsarbeid, personalansvar, eksamensavvikling, vikaransvar, og andre lederoppgaver. Deres sentrale rolle i skolen er en av grunnene til at de ble inkludert i studien.

De kristne friskolene møter ulike medieoppslag. Her ser man ofte et ideologisk skille mellom venstre og høyresiden i norsk politikk når sakene kommenteres politisk. Venstresiden uttrykker en generell skepsis til skoleslaget, mens høyresiden ønsker flere private skoler enn kristne skoler. Et tema som stadig er oppe til debatt er ansettelsesfriheten for de kristne skolene. Mange av skolene har verdidokumenter som omhandler skolenes og eiernes forventninger til de ansatte. Et eksempel fra media viser en diskusjon mellom Norsk Luthersk

Misjonssamband (NLM) og Likestillingsombudet (LDO) knyttet til homofilisyn ved ansettelse. Diskusjonen peker på NLMs verdidokument. Ombudet har blitt enig med NLM om at de må kunne stille krav til en lærer på en internatskole hvor læreren har en forbildefunksjon og skal holde andakter. Samtidig peker LDO mot NLM om å være tydelige om at en del stillinger ikke har noen religiøs funksjon, og at lojaliteten til arbeidsgiver da er det vesentlige på at alle stillinger skal være åpne for alle uavhengig av livssyn, seksuell orientering og samlivsform (KPF, 2015). I dette eksemplet prøver en gjennom saklig argumentasjon å skape større forståelse for ansettelsesfriheten.

Andre mediasaker er knyttet til den kristne egenarten. En sak fra NRK Rogaland i 2017 viser at andakt er en naturlig del av skolehverdagen på Jærtun kristne friskule. Artikkelen peker på en økning i kristne friskoler de siste årene, og at det går 1000 elever på kristne friskoler i Rogaland. I samme artikkel uttaler ordfører i Gjesdal kommune, Frode Fjeldsbø (Ap) en viss skepsis til oppstart av nye kristne friskoler grunnet lokale forhold (Jåsund, 2017).

Et medieoppslag fra avisen Dagen i 2016 viser til resultatene fra en foreldreundersøkelse ved kristne grunnskoler gjennomført av to forskere ved NLA Høgskolen. Resultatet viser at mange elever som har hatt negative erfaringer i den offentlige skoler, velger kristne friskoler (Ruud, 2016).

En artikkel fra NRK i 2017, viser at dobbelt så mange som før velger private videregående skoler. I 2001 valgte 8300 elever private videregående skoler, og i 2016 valgte 16.400 elever private videregående skoler. I de kristne videregående skolene gikk det per 1.10.2017 totalt 6409 elever ifølge KFF (Bulai, 2017). Martin Henriksen i Arbeiderpartiet (AP) uttaler følgende:

Vi synes at det er viktig at vi har et supplement til den offentlige skolen, men flere steder i Norge ser vi at det kan være en utfordring for det offentlige skoletilbudet.

I forslag til nytt partiprogram foreslår Ap å gi kommuner og fylkeskommuner mulighet til å styre omfanget av private skoler av hensyn til det lokale skoletilbudet. Høyres Henrik Asheim er skeptisk til forslaget fra Ap, men sier at det er enklere i dag å stoppe en friskole basert på skolestruktur. Asheim mener det er autoritært at et kommunestyre skal kunne nekte noen å starte en kristen skole (Bulai, 2017).

I en rapport om skolekvalitet ledet av professor og leder ved lærerutdanningen ved NTNU, Torberg Falck, kommer det frem at kvaliteten ikke er bedre ved privatskoler enn i den offentlige skolen. Totalt sett så framstår det ikke som det er noe forskjell på private og offentlige skoler, sier Falck (Bulai, 2017).

Disse eksemplene viser noen politiske og ideologiske spenninger rundt de kristne skolene i media. Lederne i de kristne skolene bør ut fra dette sammensatte bildet, ha en bevissthet om disse utfordringene, og være klar for møte pressen om skolen blir utfordret i en sak. For den daglige drift av skolene har rektor hovedansvar sammen med mellomlederne, og styret har på vegne av eiere det overordnede og juridiske ansvaret.

## 4. Teori og forskning

### 4.1. Søkeprosess

Å jobbe aktivt med litteratur skaper økt fokus på tema. Det gir nye innfallsvinkler og utvider perspektiver. For å få oversikt over aktuell litteratur og tidligere forskning, har jeg anvendt ulike søkemetoder. I første omgang leste jeg aktuell litteratur på fagområdet. På biblioteket og fra forelesere fikk jeg tips, og jeg brukte og tid på å lese relevante masteroppgaver innenfor aktuelle tema. Jeg søkte via Brage, Oria, Idunn og Google Scholar. Søkeord var ledelse, kristne friskoler, kristen egenart, ledergrupper, human resource, fokusgruppesamtaler, gruppedynamikk, teamledelse og verdibasert ledelse. Etter hvert som jeg leste, åpnet tekstene igjen for nye artikler og aktuell litteratur som i «snøballmetoden». Gjennom å lese litteraturlister for aktuelle artikler og litteratur fikk jeg tips og ideer til mer litteratur.

Den valgte litteraturen rettet seg mot ledelse, lederens rolle, organisasjon og ledelse og teamledelse. Det er forsket mye på generell ledelse som er aktuell for å underbygge skoleledelse. Litteratur innenfor ledelse i kristne skoler er det mindre forskning på. Jeg vil nå presentere aktuell litteratur som kan være med å belyse ledelse i kristne skoler.

### 4.2. Aktuell teori

Bolman og Deal (2018) sine teorier om fortolkningsrammer blir sentralt for å belyse ulike sider innenfor ledelse. Ledere må kunne se saker gjennom ulike briller eller rammer, er sentralt i deres teori. Teorier innenfor samarbeid og team blir Hjertø (2016) sine teorier om teamledelse, Kuvaas og Dusvik (2016) sitt fokus på menneskelige ressurser, Rise og Einarsen (2015) sin teori om sosiale identitetsteori og Bang og Midelfart, (2010) sin teori om dialog og effektivitet i ledergrupper sentralt. Brunstad (2009) peker på sider ved den komplekse virkeligheten som ledere står over for i teorien om klokt lederskap.

Dagens samfunn er preget av et sterkt fokus på ledelse og hvordan dette utøves i praksis. Hvilken type ledelse som er sentral for å lede kristne skoler, ønsker jeg å belyse gjennom de teoriene jeg har valgt i dette kapitlet.

### 4.3. De fire fortolkningsrammer

Å ta de rette beslutningene er noe ledere står overfor daglig. Bolman og Deal (2018) peker på noen verktøy i forhold til hvordan ledere kan utvikle seg som er viktig for å belyse mitt forskningsprosjekt. Ifølge Bolman og Deal er et kjennetegn på gode ledere de som prøver ulike fortolkningsrammer og ulike briller for å stille rett diagnose og finne riktig vei videre. Fortolkningsrammer er mentale modeller.

En fortolkningsramme er en mental modell – et sett av ideer eller antakelser som du bærer med deg i hodet som hjelp til å forstå og finne fram i et bestemt terreng (Bolman & Deal, 2018, s. 38).

Dyktige ledere trenger fortolkningsrammer som gir mange og ulike perspektiver, evne til å sortere alternativene og klokskap til å se hvilket perspektiv som passer til situasjonen (Bolman & Deal, 2018, s. 48). Når ledere kan bruke ulike blikk i en situasjon, kan bildet bli mer helhetlig. Når verden er forvirrende og ingenting fungerer, kan skifte av perspektiv være et effektivt virkemiddel for å vinne klarhet, gjenvinne balansen, skape nye spørsmål og finne muligheter som gir resultater. Den verden vi oppfatter, er for det meste et bilde konstruert i vårt indre. Hva vi har lært oss til å se etter i situasjoner, bestemmer i stor grad hva vi ser. Som leder, er man i en verden med en rekke uklarheter. Kunsten som leder er å ha nok verktøy til å se hele mest mulig av det store bildet. Da kan man ifølge Bolman og Deal utøve klokt lederskap.

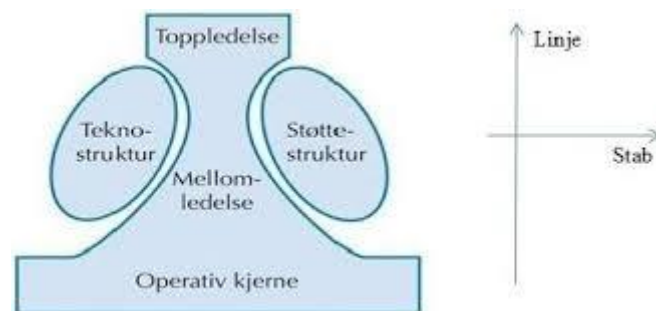
Bolman og Deal påstår at ledere som kan anvende rammene vil få en dypere forståelse hva organisasjonen er og kan finne den riktige veien videre (Bolman & Deal, 2018, s. 46). De fire rammene er den strukturelle, human resource, den politiske og den symbolske rammen.

Den strukturelle rammen, omtalt som fabrikken, beskriver en rasjonell verden.

Organisasjoner fordeler ansvarsområder og lager regler og rutiner for å gjennomføre de forskjellige aktivitetene. Ved å fordele ansvar kan man gjennom regler og rutiner

gjennomføre ulike aktiviteter. Den strukturelle rammen har fastsatte mål og øker sin yteevne ved tjenlig arbeidsfordeling gjennom rasjonell styring. Gode strukturer er viktig og ved strukturelle svakheter er problemløsning og omstrukturering en aktiv løsning (Bolman & Deal, 2018, s. 76).

Strategi belyses ifølge Bolman og Deal (2018) gjennom blant annet Mintzberg (1987) sin modell om prosesser i en organisasjon. Organisasjonen må posisjonere seg med omgivelsene og ha en plan som utløser reaksjoner fra konkurrenter (Bolman & Deal, 2018, s. 79). Sentralt i slike organisasjoner står ifølge Bolman og Deal, aspektene, differensiering og integrering. De må fordele arbeid gjennom roller, funksjoner og enheter. Det fins ingen metode som er den rette, det vil avhenge av organisasjonenes mål, strategier, teknologi og omgivelser (Bolman & Deal, 2018, s. 101).



Mintzbergs modell viser noe av de komplekse prosessene i en organisasjon. Om man kobler denne modellen inn mot skolen, er toppleidelse og mellomledelse sentrale i organisasjonen. Denne modellen viser at mellomlederne er et sentralt bindeledd mot den operative kjerne. Dette viser også hvor viktig mellomlederne er for å operasjonalisere og gjennomføre viktige beslutninger ut i organisasjonen. Dette skal vi komme tilbake til i drøftingsdelen.

Human Resources (HR) rammen, også kalt familien, fokuserer på mennesker og relasjoner. I psykisk sunne organisasjoner er lønns og velferdsordningene slik de bør være, og de ansatte har de nødvendige kvalifikasjoner, støtte og ressurser til å gjøre en god jobb. Familien fokuserer på mennesker og relasjoner. HR-ledere anser menneskene som kjernen i enhver organisasjon. HR-ledere arbeider på vegne av både organisasjonen og menneskene, og forsøker å tjene begge interesser. HR har fokus på det relasjonelle i ledelsen. De ser på



ledere som tilretteleggere og katalysatorer som bruker sin emosjonelle intelligens og sine sosiale ferdigheter for å motivere og myndiggjøre de underordnede (Bolman & Deal, 2018, s. 414).

HR-ledere har sterk tro på mennesker, og lederne bør ha en sterk bevissthet om rekruttering og hvordan ta vare på medarbeiderne. Åsheim (2017) understreker fokus på forvaltning og strategi for de menneskelige ressursene. Å etablere en HR-strategi kan fremme utnyttelse av de menneskelige ressursene. Ved å håndtere HR-prosessene korrekt og effektivt vil det skape en ramme for utvikling og vekst med medarbeiderne i høysetet. Gode prosedyrer og oppfølging av disse øker sannsynligheten for at ansatte er engasjerte, og leverer optimalt til virksomhetens mål (Åsheim, 2017).

Den politiske rammen også kalt jungelen, er en arena hvor organisasjonene med ulike interesser kjemper om makten og knappe ressurser. Høyt konfliktnivå gjør at det dannes stadige koalisjoner omkring særinteresser. Grunnlaget for den politiske fortolkningsrammen eller jungelen er en turbulent arena med en stadig kamp mellom individuelle og gruppeinteresser (Bolman & Deal, 2018, s. 226). Det er ulike individer og interessegrupper med motstridende interesser som har varige motsetninger når det gjelder verdier og kunnskaper. Det er knapphet om ressurser som lett fører til konflikter i organisasjonen. Beslutninger går gjennom forhandlinger og kjøpslåing mellom de ulike gruppene (Bolman & Deal, 2018, s. 227).

Templet og karneval er den symbolske rammen hvor organisasjoner blir fremstilt som kulturer, drevet fram av ritualer, seremonier, fortellinger, helter og historie. Organisasjonen er et teater hvor skuespillere spiller sine roller i et drama. Symbolorientert ledelse er å lede både i handling og ord. Disse lederne tolker erfaringer med sikte på å gi folk en opplevelse av mål og mening gjennom formuleringer av skjønnhet og lidenskap (Bolman & Deal, 2018, s. 418). Ledere som bevisst bruker symboler spiller på følelsene til folk. Ledere som spiller på symboler, viser vei og er synlige. De bruker symboler for å fange oppmerksomheten. Involverer de ansatte, viser de endringen i praksis. Slike ledere fortolker egen erfaring. Symbolorienterte ledere formidler en visjon med relevans for øyeblikkets utfordringer, og håp og verdier hos dem som skal ledes. Ledere skaper visjoner og overtaler andre til å følge den. En annen oppfatning er at ledere oppdager en visjon som allerede fins. De beste ledere er de som best lar seg lede. De er lydhøre for svake signaler, og reagerer raskt på endringer i

kursen som bedriften følger. Symbolorienterte ledere forteller historier. Ledernes fortellinger fungerer når de tilbyr noe som folk ønsker å tro, uansett om de er historisk gyldige eller empirisk bevist (Bolman & Deal, 2018, s. 421). Visjonen er ifølge Bolman og Deal en bevissthet om et bilde av framtiden. «En felles visjon fyller organisasjonen med ånd, besluttsomhet og begeistring» (Bolman & Deal, 2018, s. 294).

Et tempel er samlingsted for et felleskap av mennesker som deler visse tradisjoner, verdier og overbevisninger. I et arbeidsfellesskap blir troen styrket når den enkelte føler at organisasjonen kjennetegnes av kvalitet, omsorg og rettferdighet (Bolman & Deal, 2018, s. 463). Det er et ansvar for åndelige ledere å holde oppe og fremme sin egen tro, og å kalle andre tilbake til troen når de har kommet bort fra den. Ledere skal ha en dypere rolle når de er modeller og katalysatorer for verdier som kvalitet, omsorg og rettferdighet og tro (Bolman & Deal, 2018, s. 465).

I dette kapittelet har de fire fortolkningsrammene blitt presentert. Det er den strukturelle, human resource, den politiske og den symbolske rammen. Neste kapittel viser anvendelsen av rammene eller brillene i praksis.

#### 4.4. Hvordan bruke riktig briller?

Bolman og Deal beskriver god ledelse som å forstå komplekse situasjoner. Gjennom bevissthet kan ledere anvende de ulike rammene.

Når vi ikke vet hva vi skal gjøre, gjør vi mer av det vi kjenner og kan. Vi bygger våre egne mentale fengsler, der vi stenger oss inne og kaster nøkkelen (Bolman & Deal, 2018, s. 34).

Dette sitatet viser at anvendelsen av de ulike rammene må skje gjennom en aktiv prosess. Det er ødeleggende å klamre seg til gamle oppfatninger og vaner når verden rundt har endret seg. Flexibilitet, eksperimentering og vilje til å prøve nye synsmåter er avgjørende for å lykkes i en verden som er i rask forandring (Bolman & Deal, 2018, s. 437).

Fortolkningsrammer er begrep som forteller om du bærer med deg noe som gir deg hjelp til å forstå det du står overfor. En hovedegenskap ved vellykkede ledere er ifølge Bolman og

Deal, at de er gode til å lære, gode til å trekke ut det verdifulle gjennom erfaring, og har evne til å oppsøke muligheter for egenutvikling. Stiller man de riktige spørsmål, vil man i større grad kunne endre fortolkningsramme. Ledere som lykkes har evne til å forstå kompleksitet, og stille rette spørsmål. En klok leder har et sett med verktøy som brukes i ulike situasjoner. Ledere som ser gjennom ulike briller kan se et større bilde i et komplekst og variert terreng. HR-rammen fokuserer på behov, kvalifikasjoner og medvirkning, den strukturelle rammen på orden og klarhet, den politiske rammen på konflikter og den symbolske rammen på meningstap og på betydningen av å skape nye symboler og ny stil (Bolman & Deal, 2018, s. 434).

Kriser er en syretest på et lederskap. Noen ganger nøler lederne for lenge, og blir stående på sidelinjen, og agerer forhastet og tar overilte og uheldige beslutninger. Kloke ledere er ifølge Bolman og Deal i stand til å se en sak fra flere sider og kunne bidra til å ha flere perspektiver som kan bidra til å gi et helhetlig bilde av komplekse systemer. Gjennom endringer skapes ofte motstand. Opplæring, psykologisk støtte og medvirkning er faktorer som øker sannsynligheten for at folk vil forstå og finne seg til rette med nye metoder (Bolman og Deal, 2018, s. 449).

Ved å omstrukturere en organisasjon peker Bolman og Deal på noen kjennetegn for suksess. For det første må man kartlegge eksisterende organisasjon. Den nye strukturen blir presentert gjennom en strategi. Underveis i omstruktureringen må man se på hva som fungerer og ikke fungerer, og trekke ut det positive.

Ledelse i grupper vil si å hjelpe gruppen til å utvikle en felles opplevelse av retning og forpliktelse av denne (Bolman & Deal, 2018, s. 218). Gode ledere er lydhøre for synspunkter på både oppgaver og arbeidsprosess, og får de andre i gruppen aktivt med på å styre virksomheten. Effektive ledere hjelper gruppemedlemmene til å kommunisere, samarbeide og gjøre det de skal.

Innovasjonsprosesser inneholder ifølge Bolman og Deal fire hovedmomenter. Alle må kjenne eierskap i prosessen. Endring må pekes ut gjennom stø kurs. Endring skaper lett konflikt, og det må etableres en arena hvor forhandlinger kan løse konfliktene og det politiske kartet kan revideres. Endringer fører til tap, overgangsritualer hjelper folk til å gi slipp på det gamle og hilse det nye velkommen. Når fortolkningsrammene integreres, får vi en god modell som tar hensyn til læring, omstilling, forhandlinger og sorgarbeid (Bolman & Deal, 2018, s. 451).

Å se en sak gjennom ulike briller og fortolkninger kan ifølge Bolman og Deal gi et nytt blikk på håndtering av utfordrende prosesser i organisasjoner. Ledere trenger kunstnerevner i møte med vår tids utfordringer, uklarheter og paradokser. De trenger en opplevelse av valg og personlig frihet som lar dem finne nye mønstre og muligheter i det daglige arbeidet.

Visjonære selskaper har den paradoksale evnen å kunne stimulere til endring og kaste seg ut i dristige nye satsinger samtidig som de opprettholder sin kjerneideologi og sine kjerneverdier. Gode ledere skaper og opprettholder en spenningsfylt balanse mellom de to ytterpunktene. De kombinerer kjerneverdier med elastiske strategier. De får gjort ting uten å slite seg ut. De vet hva de står for, hva de vil og de formidler sin visjon sterkt og klart til andre. De utvikler strategier som er fleksible nok til at de kan takle alle svinger og humper på veien mot en ny fremtid. Ledere trenger selvtillit nok til å kunne møte kompliserte problemer og dype splittelser. De må regne med konflikter, de trenger mot til å følge ukjente stier og framfor alt må de lytte til hva hjertet og sjelen sier i tillegg til hodet (Bolman & Deal, 2018, s. 492-493).

Ledere som lykkes kan skifte fortolkningsrammer, erkjenner samfunnslivets mange dimensjoner og arbeider fleksibelt for å gjennomføre sine visjoner. Å skulle betrakte samme organisasjon som maskin, familie, jungel og teater krever evne til å tenke på forskjellige måter om ett og samme fenomen på samme tid. Suksess krever kunstner evner, dyktighet og evne til å se organisasjoner som organiske former. Behov, roller, makt og symboler må integreres når en skal peke ut veien og forme organisasjonens atferd. Uten kloke ledere og kunstnerisk anlagte administratorer som kan fylle igjen tomrommene, vil vi fortsatt se feildisponerte ressurser, høy ineffektivitet og unødige plager og lidelser. Teoriene om de fire fortolkningsrammene skal ifølge Bolman og Deal gi ledere i organisasjonen som forstår betydningen av poesi og filosofi like godt som analyser og metoder. Slike ledere kommer til å være lekne teoretikere som er i stand til å betrakte organisasjoner gjennom et komplekst prisme. Fremtidens ledere vil være arkitekter, katalysatorer, foregangspersoner og profeter som leder med sjelen (Bolman & Deal, 2018, s. 493-494). Når en leder skifter fra den ene rammen til den andre, skjer det på grunnlag av de ferdigheter og kunnskaper og den intuisjon og klokskap han har opparbeidet seg gjennom hele livet. Ved å skifte mellom flere fortolkningsrammer kan man kartlegge og vurdere det han allerede vet. Refleksjon er en

åndelig disiplin, lik meditasjon og bønn. En vei til hjerte og tro (Bloman & Deal, 2018, s. 288-289).

Gode ledere ifølge Bolman og Deal (2018, s. 491) skaper en balanse mellom det langsiktige og kortsiktige, de kombinerer kjerneverdier med elastiske strategier. De får ting gjort uten å slite seg ut. De vet hva de står for, hva de vil og de formidler sin visjon sterkt til andre. Gode ledere tenker kreativt om hvordan ting kan skje, de utvikler strategier som er fleksible nok til å takle alle svinger og humper på veien til en bedre framtid.

Når ledere bruker flere fortolkningsrammer blir ledere i stand til å se og forstå mer, så sant de også makter å følge de forskjellige tenkemåtenes logikk (Bolman & Deal, 2018, s. 493). Å tenke ut fra flere rammer er utfordrende. Å skulle betrakte en og samme organisasjon som maskin, familie, jungel og teater krever evne til å tenke på forskjellige måter om ett og samme fenomen på samme tid. Evne til å se alternativer og skape nye muligheter setter en i stand til å oppdage alternativene også når valget synes begrenset, samt å finne håp midt i frykt og fortvilelse. Valg er frihetens kjerne, og frihet er avgjørende hvis en skal ha håp om å oppnå både engasjement og fleksibilitet (Bolman & Deal, 2018, s. 493).

Kapitlet er kort oppsummert om hvordan man anvender de ulike brillene i praksis.

#### 4.5. Gruppe og teamledelse

Å lede team og grupper er en viktig del av å være leder. I skoler er samarbeid i team en stor del av hverdagen. Ulike mennesker skal sammen løse små og store utfordringer. Ifølge Hjertø defineres teamledelse det å være gjensidig avhengig av hverandre. En gruppe med felles ansvar må til for å komme frem til et resultat. Gruppen trenger tydelige, definerte mål og avklarte roller for å klare dette. Relasjonen mellom gruppemedlemmene er avgjørende for om gruppen lykkes (Hjertø, 2016, s. 394).

Kuvaas og Dysvik (2016) har fokus på å måle ledere. Å kjenne seg selv med sine svake og sterke sider er en lang og til tider krevende prosess. Kuvas og Dysvik skriver i oppsummeringen om 360-graders vurdering av ledere. Man kan ikke forvente store endringer i atferd på kort sikt, men endringer og eventuelle forbedringer vil skje over tid

(Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 150). Dette punktet ønsker jeg å sette i sammenheng med fokus på utdanning og refleksjon innen ledelse senere i drøftingsdelen.

Rise og Einarsen presenterer begrepet sosial identitetsteori hvor fokuset er på gruppen som fenomen. Prosessene i gruppen er avgjørende hvor godt en leder fungerer. Ledergrupper med sterk gruppetilhørighet gir større effektivitet. Gode ledere må være tett på gruppen for å lykkes. Som leder er det viktig å bli som en av dem, men samtidig kunne dra gruppen i den retning man ønsker (Rise & Einarsen, 2015, s. 158-163).

Bang og Midelfart hevder at studier viser en klar sammenheng mellom dialogisk kommunikasjon og kvaliteten på gruppen sine resultater. Dialog er en nøkkel for å redusere konfliktnivået i gruppen, men skaper en større forståelse for de andre sin forståelse av virkeligheten (Bang & Midelfart, 2010, s. 4). Bang og Midelfart understreker at når ledergrupper bruker dialogisk kommunikasjon i komplekse saker kan prosessen bli mer effektiv.

En ledergruppe består ifølge Bang av en overordnet leder og de lederne som rapporterer direkte til sin leder. Ledergruppen møtes jevnlig for å informere hverandre, sette i gang, koordinere og følge opp aktiviteter, diskutere og løse problemer og fatte beslutninger. Gruppen er ofte en sammensatt gruppe med ulike bakgrunn og variasjon i alderssammensetning. Utfordringene for mange ledergrupper er å utnytte de forskjeller som ligger der slik at det fører til bedre resultat for hele gruppen, og at det ikke blir en kilde til irritasjon og gnisninger mellom kollegaer. Undersøkelser viser at teameffektivitet har vært definert som kvaliteten på gruppens prestasjoner. De som klarer å holde en moderat sakskonflikt kombinert med en lav grad av relasjonskonflikt, vil kunne oppleve grundige diskusjoner av komplekse saker og bedre kvaliteten på de beslutningene som de tar. Dette er sentralt i Bang sine teorier. Det å kunne skille mellom relasjonskonflikt og sakskonflikt er ifølge Bang og Midelfart den største utfordringen i slike prosesser. De gruppene som klarer dette, vil i større grad lykkes med prosjektet (Bang & Midelfart, 2010, s. 14).

Målet med dialog er ifølge Bang ikke nødvendigvis å bli enig, men målet er økt erkjennelse eller forståelse av hverandres synspunkter. Et klima preget av nysgjerrig utfordring av medlemmenes synspunkter synes særlig viktig å få til i ledergrupper hvor beslutningene fattes. Det kan ha store konsekvenser for bedriften, ansatte og samfunnet rundt, og der medlemmer i mange tilfeller sitter med ulike perspektiver og synspunkter på sakene som

behandles. Dialog fører til at forekomst av konflikt reduseres. Dialog som samtaleform i ledergrupper har som primært formål å utforske ulike syn, og ikke nødvendigvis bilegge eventuelle konflikter. Ledergrupper kan ha stor grad av variasjon i hvor lang fartstid de ulike medlemmene har hatt i en ledergruppe. Målet med fokusgruppesamtalene var å få fram ulike syn fra gruppen.

Resultater fra Bang og Midelfart sin forskning på 75 ledergrupper viste en tydelig sammenheng mellom dialog og saksresultater. Det er ingen grupper med lav bruk av dialog som samtidig har gode saksresultater, sterk gruppefølelse og høy tilfredshet. Det er heller ingen av ledergruppene som har høy grad av dialog, men samtidig dårlige saksresultater, svak gruppefølelse og lav tilfredshet.

I tråd med Bang og Midelfarts hypoteser indikerer resultatene at det er en sterk og positiv sammenheng mellom graden av dialogisk kommunikasjon og alle tre mål på teameffektivitet. Dialogisk kommunikasjon er med andre ord positivt assosiert med

1. hvor fornøyd medlemmene av ledergruppen er med resultater de skaper
2. hvor sterkt sammensveiset de opplever at gruppen er
3. hvor tilfredse ledergrupped medlemmene er med å delta i ledergruppen.

Ledergrupper som i høy grad er preget av dialogisk kommunikasjon, har mindre sakskonflikt og relasjonskonflikt i sitt samarbeid som gruppe. Bang hevder at sammenhengen mellom dialog og teameffektivitet ikke kan forklares ved at konfliktnivået reduseres med økende grad av dialog. Dialog skaper gode resultater for ledergruppen. Gruppedynamikken og effektiviteten øker når man har tro på å lære noe av hverandre, har respekt for andre når man er uenig og bygger på hverandres syn (Bang & Midelfart, 2010, s. 16).

Grupper som ifølge Bang og Midelfart brukte tid på å utforske andres synspunkt, hadde bedre resultater enn grupper som i liten grad drev på denne måten. Det synes altså å være støtte for at både gransking og vurdering av ulike synspunkter kombinert med positive holdninger til forskjellighet er knyttet til gruppens positive saksresultater. Resultatene viser at dialog dreier seg om å skape ny og felles forståelse blant deltakerne. Man må være villig til å la seg konstruktivt forstyrre av andres meninger, og gjøre bruk av denne forstyrrelsen i egen meningsdannelse (Bang & Midelfart, 2010, s.18).

Biljardkuleeffekt oppstår når det første utsagnet i en diskusjon oppfattes ulikt av deltakerne, som igjen kommer med kommentarer som leder diskusjonen i ulike retninger, forandrer temaet og forårsaker nye reaksjoner for hver ny merknad. Lærerholdning og respekt ligger til grunn for og er med å forsterke handlingene. For at dialogen skal bli autentisk og få full effekt, må den preges både av dialogiske holdninger og handlinger.

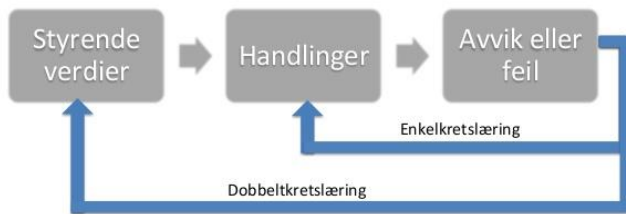
Dialog er best i faser hvor man ønsker å få fram så god informasjon som mulig fra alle medlemmer av ledergruppen for å sikre seg et grundig beslutningsunderlag. Dialogisk kommunikasjon kan være mer tjenlig i små ledergrupper enn i store, men samtidig mener Bang at det er i store ledermøter og grupper at effekt og nytte av dialog vil være mest synlig. Ledergrupper som skaper gode saksresultater, har gode relasjoner og medlemmer som er tilfredse kommer enklere inn i en dialogisk kommunikasjonsform. Utvalget i Bang sin undersøkelse gjaldt 75 ledergrupper og må betegnes som et bekvemmelighetsutvalg. Utvalget har svært få kvinner. På annen side er det både toppledergrupper og ledergrupper på lavere nivå med i undersøkelsen (Bang & Midelfart, 2010, s. 19).

Å ha legitimitet er nødvendig for en leder. (Møller, 1996). Ifølge Møller har mellomlederen som underviser en nærhet til praksisfeltet og vil få tillit hos dem de leder. Mellomledere som underviser og har som hovedoppgave å administrere lærerne, omtales de tidligere som «de beste blant likemenn» (Møller, 2004). Forskning i dag viser at mens rektor i større grad enn tidligere har større avstand til læreryrket med fokus på styring, kvalitet og innhold, vil mellomlederen tenke mer på skjerming av lærere og autonomi (Bunting, 2014, s. 43).

Et annen teori er Agryris og Schön fra 1978 sin teori om enkelkrets og dobbelkrets, er et nyttig bakteppe i kunnskapsoversikten til Lillejord og Børte (2018). Resultat viser at mellomlederens jobb er preget av rutinepreget problemløsninger. De skal i stor grad opprettholde gjeldende rutiner. Om mellomledere i større grad skal jobbe som ledere, bør de engasjerer seg i dobbelkretslæring som skal hjelpe de til å utvikle metaperspektiv (Lillejord & Børte, 2018, s. 50).



## Enkel vs. dobbelkretslæring



Argyris og Schön, 1978  
19 juni 2014

*Alle tiders!*  
kommunikasjon

Betegnelsen distribuert ledelse ble utviklet for rent analytisk, å flytte oppmerksomheten fra den individuelle lederen i organisasjonen til å forstå ledelse som en praksis som utøves gjennom samarbeid om mangfoldet av daglige gjøremål i organisasjonen, vertikalt og horisontalt (Lillejord & Børte, 2018, s. 16).

Distribuert ledelse kan altså forstås som deltakende og samarbeidende avgjørelsesprosesser som involverer både lærere, foreldre og andre interessenter samt elever. I et distribuert perspektiv er det fortsatt svært viktig hva lederne gjør og hvordan de handler, men oppmerksomheten er i tillegg på hvordan organisasjonen reagerer, responderer og følger opp lederinitiativ, samt hvordan ledelsen følger opp initiativ fra ansatte, elever og foreldre (Lillejord & Børte, 2018, s. 16).

Abrahamsen, Syse og Øydvin (2017) tar utgangspunkt i omorganiseringer i norske kommuner hvor mellomledere, som har hatt rent administrative stillinger, får profesjonsfaglige lederfunksjoner. Det skjer en omlegging fra hierarkiske relasjoner hvor det å være mellomleder hovedsakelig var å effektivere ordre fra toppledelsen til nettverksorganisering hvor mellomledere forventes å ta initiativ begge veier, bygge bro og formidle perspektiver mellom ulike aktørgrupper. Data er samlet inn gjennom fokusgruppeintervju med 13 mellomledere og observasjoner av ledermøter i fire skoler. Studien viser hvordan mellomledere i ungdomsskolen forstår sin arbeidssituasjon, hva det innebærer at de har ansvar for lærernes arbeid og skolens pedagogiske utviklingsarbeid.

Funnene viser at det er uklart hva som er mellomledernes handlingsrom, de er ofte bare ledere i relasjon til rektor. Derfor må mange mellomledere spørre om alt (Lillejord & Børte,

2018 s. 27). Det kan oppleves som at rektor sin ledelse kontrollerer eller overprøver det de gjør. Mellomlederne mente at de står sterkest som gruppe. Som team får de større gjennomslag overfor rektor, og det blir lettere å gi rektor informasjon om arbeidet som foregår i skolen. De opplever seg klemte i midten med mindre mulighet til å påvirke enn de egentlig ønsker. Samtidig ønsker de å være ledere med avgjørelsesmyndighet. Studien viser at omorganisering av ledelsen på skolen avdekker spenninger mellom autonomi og kontroll (Lillejord & Børte, 2018, s. 28).

#### 4.6. Hva kjennetegner kloke ledere?

Forskning knyttet til lederskap er mangfoldig. Brunstad (2009) peker på aktuelle problemstillinger på dette feltet gjennom sine teorier om klokt lederskap. Dette er aktuelle problemstillinger som kan være gode referanser for ledere i kristne skoler. De uttalte verdier en leder må besitte for å kunne håndtere en kompleks lederoppgave, er sentral i hans forskning.

I alt lederskap løfter Brunstad fram at det er en liten, men ikke uvesentlig forskjell på å gjøre ting riktig og å gjøre de riktige tingene. Kompleksiteten i det moderne samfunnet er for omfattende til at regler og prosedyrer skal kunne dekke alle eventualiteter. Derfor kan man gjøre alt riktig, likevel går alt galt. Gode erfaringer og kunnskap er viktig, men for å utøve klokt lederskap kreves det i tillegg en varhet og respekt for det konkrete og unike i hver situasjon. Godt lederskap er knyttet til kvaliteten og styrken i de menneskelige relasjonene. Et godt skjønn og et riktig språk. En god leder er en språkskaper og kan fortolke virkeligheten (Brunstad, 2009, s. 15).

Vane skapes gjennom gjentakelse og øvelse. Målet er ifølge Brunstad at vi står alle ansvarlige for våre valg, og kan ikke unnskyldes oss med at vi bare fulgte reglene eller at reglene var mangelfulle. Gjennom denne daglige kampen bygges fellesskap og relasjoner. Brunstad påpeker at de beste ledere har mest å gi, samtidig som de får mest tilbake fra sine medarbeidere. En god leder er ikke opptatt av det som er fordelaktig for seg selv, men for dem som ledes. Godt lederskap viser at lederen prioriterer andres interesser og behov foran sine egne, og gir medarbeiderne troen på at de duger til noe (Brunstad, 2009, s. 29).

Hvordan håndterer ledere uforutsette hendelser. Brunstad (2009, s. 33) peker på begrepet ledelse som en grenseaktivitet:

Det er denne grensen, preget av oversiktlig, kompleksitet, til tider kaos og usikkerhet som gjør lederskap så spennende, men også truende og krevende. Det som skjer her avgjør kvaliteten på lederskapet og på organisasjonenes fremtid. En organisasjon kan være godt organisert, men dårlig ledet. Den som ligger først har ikke andres fotspor å følge. En som ikke leder noen, kan vanskelig kalles en leder.

Lederskapet er en dynamisk og situasjonsbestemt aktivitet som står sin prøve gjennom aktuelle utfordringer. En klok leder vil være en god leder, og en god lærer vil være en god leder. Ledelse er å være i front, og det dreier seg om å få sine medarbeidere med seg i denne frontsonen slik at de er villig til å ta ansvar, og bruke sin egen vurderingsevne og oppfinnsomhet når det gjelder å løse spesifikke oppgaver. Når lederne deltar aktivt i klasserommet oppleves det som at de tar ansvar for den viktigste aktiviteten i skolen, undervisning i møte med elevene. Lederskapet knytter seg til å forholde seg til overordnede verdier, og ivareta allmenninteressene (Brunstad, 2009, s. 37).

Brunstad peker på at alle i en organisasjon må være villig til å utføre lederskap. Å få med seg sine medarbeidere, føre dem inn i et tankesett og motivere dem til å ta ansvar krever et lederskap der relasjonene i organisasjonen er ivaretatt. Klokt lederskap er å ha syn for det skjønne, og ha evne til å skape harmoni. Lederskap utformes ikke bare i tråd med regler, men handler om å lede i områder som ikke er dekket av regler (Brunstad, 2009, s. 39).

Et begrep som Brunstad løfter fram er karakterbygging. Dette mener Brunstad handler om å akseptere sin fortid, samtidig som man ikke trenger å diktere hva som skal skje videre. Gjennom endringer av etablerte tankemønstre kan vi endre reaksjonsmåten, det som er typisk for oss, i møte med bestemte situasjoner. Tros dimensjonen hører hjemme her, ifølge Brunstad. Karakterdanning er knyttet til den gode samtalen med den erfarne og den uerfarne. Mentor, undervisning som kjennetegnes som en systematisk form for kunnskapsformidling til en større gruppe mennesker. Ved trening og praksis vil nye karaktertrekk vokse frem.

Det er viktig å utvikle en organisasjonsstruktur som kan bistå den enkelte i dens arbeid med å utvikle og endre seg selv. Et lederutviklingsprogram må bestå av enkeltmenneskets

mulighet for endring, og samtidig ha en bevisst forståelse for fellesskapets betydning for personlig utvikling (Brunstad, 2009, s. 49).

Organisasjoner har ifølge Brunstad behov for en grensevokter. Ingenmannsland betegner et område som ingen har makt over. Vi mennesker består av en blanding mellom godt og ondt hvor bare Gud er god, beskriver Brunstad. Orden er ordnet kaos. Å sette en grense, å gjøre en bestemmelse krever mot. Utflytende ledere vil trues med oppløsning. En god leder vil være en person som selv har erfaring fra livets grenseområder, ifølge Brunstad. En leder som bare er omgitt av ja mennesker, er en sårbar leder. Det å ha en djevelens advokat gjør en mer robust som leder. En slik venn bærer navnet sitt med rette. Etter at alt har gått galt, er den heldig som kan sette en strek og begynne på nytt (Brunstad, 2009, s. 71).

Klokskap i lederskap handler om ydmykhet, lærevillighet, skarpsindighet, årvåkenhet, å se det som ennå ikke er (Brunstad, 2009, s. 93). Den klokes blikk er på den måten et kreativt blikk, den gode leder er en håpsbærer. I en fragmentert virkelighet må lederen kunne fungere i det uoversiktlige grenseområdet.

Den kloke leder er i stand til å se utover sine egne interesser og behov. Det å lede er å skape, jfr. skapelsesfortelling fra 1.mosebok. Vi kan skape en verden og et felleskap ut av ingenting, bare ved å kombinere det som finnes fra før på nye måter. Det må være en bevegelse av følelser for å få mennesker til å bevege seg. Klokskap fordrer timing, det er øyeblikkets kunst. Kairos er et annet ord for tid. Det ligger i klokskapens vesen ifølge Brunstad å kunne vente og se når den lagelige tiden er inne, og da ha mot til å handle. Feighet er klokskapens motstykke. Kloge ledere har profesjonalitet, plikt og forpliktelse som en sterk trekant.

Å kjenne seg selv som leder er sentralt i Brunstad (2009) sin teori om klokt lederskap. Brunstad løfter frem en dimensjon om de klassiske dydene og dødssyndene som handler dypest sett om dype og viktige sammenhenger i menneskelivet. Begrepet dyd blir ifølge Brunstad beskrevet med det å duge og være god til. En dugende leder er i stand til å gjøre det gode, til rett tid og med riktig styrke og kraft. Dydene forsterker de menneskelige relasjonene. De klassiske dydene er ifølge Brunstad klokskap, rettferdighet, selvbesinnelse og måtehold. En ekstra dyd er takknemlighet (Brunstad, 2009, s. 21). En leder som takker sine medarbeidere i rett tid, kan gi overskudd og arbeidsglede blant sine medarbeidere. Takknemlighet fungerer som en brobygger (Brunstad, 2009, s. 168). Takknemligheten er

ydmighetens språk som gir andre mennesker vekstmuligheter, og har en helbredende effekt.

En leder kan falle for ulike fristelser. I møte med slike utfordringer, kreves det ifølge Brunstad ekstra karakterstyrke. Dydenes motstykke er lastene eller dødssyndene (Brunstad, 2009, s. 178). Lastene kalt de klassiske dødssyndene nevnes av Brunstad som grådighet, misunnelse, sinne, bitterhet, fråtseri og latskap.

Grådighet handler om å aldri være fornøyd, misunnelse tåler ikke andres medgang, sinnet blinder oss, og bitterheten mangler evne til å ta oppgjør med det onde og urettmessige som har skjedd. En bitter leder er en leder på vei ned (Brunstad, 2009, s. 234). Stolthet er frykt for egen svakhet. Fråtseri har en ødeleggende kraft dypere enn mat, dens innerste vesen er likegyldighet. Den siste lasten er latskap, knyttet til likegyldighet og kjedsomhet. Kjedsomhet fører til at man legger skylden på andre for sin opplevelse av verden.

Takknemligheten hjelper oss til å fastholde verdien av det man har fått til. Veien ut av fristelsene går gjennom større raushet (Brunstad, 2009, s. 254).

Brunstad fremhever Luthersk teologi. Det betyr å gjøre godt, men samtidig unngå å gjøre det onde, primært for min nestes skyld (Brunstad, 2009, s. 181). Mens klokskap forsterker det gode i livet, vil synd virke forvitrende og oppløsende. Den manglende evnen til å rette blikket utover seg selv, kaller Martin Luther å være innkrøkt eller krommet inn i seg selv. Fordelen med å kjenne seg selv som leder, gjør at ting kan korrigeres og forbedres. Livet må inneholde en kontrastvæske som kan hjelpe oss det gode i det onde, og det onde i det gode.

Er tilliten til lederen sterk, vil man ifølge Brunstad, takle usikkerhet og meningsløse oppgaver. Alle som er i kontakt med mennesker, har noe å lære om hvor avgjørende relasjoner er. Lederen som følger boka i ett og alt, kan miste sitt nyskapende potensial. Ifølge Brunstad er det noe blodfattig og livsfjernt å holde folk på plass i lydighet. Etikk kan være noe kaldt som svekker mennesker og selve menneskeverdet. En etikk som ikke inneholder tilgivelse, vil etterlate mennesker i fortvilelse. I møte med det feilende mennesket nytter det ikke med mer etikk. En leder må kjenne tilgivelsens kunst. Ordet om forsoning blir den nyskapende kraften i menneskelivet (Brunstad, 2009, s. 266-268).

Kvalifikasjon til klokskap er ifølge Brunstad (2017) evnen til å omsette refleksjon til handling (Brunstad, 2017, s. 159). Lederne bør ha evne til å omsette ord til praksis.

## 4.7. Aktuell forskning

Det finnes begrenset med forskning knyttet til kristne skoler og ledelse. Det er og begrenset med forskning knyttet til videregående skoler og ledelse generelt. I følgende kapittel presenteres aktuell forskning som kan kobles til min studie.

Lillejord og Børte (2018) har gjennomført en internasjonal undersøkelse om mellomledernes oppgaver og arbeidsbehov. Resultatet viser at mellomledere i hovedsak har oppgaver knyttet til elevdisiplin og praktiske oppgaver. De har en uklar jobb beskrivelse, og opplever seg mer som lærere enn ledere (Lillejord & Børte, 2018, s. 9). Andre aktuelle artikler viser og at mellomlederens rolle er uklar, og at rektor er skolens suverene leder (Lillejord & Børte, 2018, s. 22). Mellomledere er en lite homogen gruppe med behov for mentor (Lillejord og Børte, 2018, s. 40). Konklusjonen blir ifølge Lillejord og Børte (2018) at rollen som mellomleder er en utfordrende og udefinert i skolen.

I et forskningsprosjekt gjennomført av Rønning og Kristoffersen (2017) undersøkte de ledere i kristne videregående skoler og deres arbeid med å formidle skolens visjon og verdigrunnlag. Datamaterialet bestod av intervju med seks ulike rektorer på til sammen 20-30 minutt. Informantene var to rektorer fra nye skoler, to fra etablerte skoler og to fra eldre skoler med lange tradisjoner. I intervjuene med rektorene skulle de blant annet reflektere rundt skolens visjon og verdigrunnlag. Intervjuresultatene viste en tydelig forskjell på hvordan dette ble praktisert, og Rønning og Kristoffersen fremhever rektor sin store påvirkning på hvordan skolene fremstår utad. Flere av rektorene mente at deres skole hadde et spesielt godt elevmiljø. I oppgavens kapittel om styrker og svakheter, stiller forskerne spørsmål om respondentene har svart sannferdig og riktig på spørsmålene, eller holdt tilbake viktig informasjon.

Konklusjonen til Rønning og Kristoffersen (2017) er at de kristne videregående skolene har bevisste ledere. Skolene ønsker å være aktive i samfunnet, og de fleste har en strategi for å jobbe med kristent arbeid på skolene. Skolene har i liten grad noe systematisk langsiktig pågående arbeid med å bygge sitt eget varemerke «branding» eller fokus på sin egenart. De er generelt lite opptatt av taktisk, visjonær og langsiktig tenkning i sitt daglige virke.

Framtidsutsiktene til friskolene ifølge Rønning og Kristoffersen (2017) vil kunne avhenge av hvor dyktige de er til å profilere sin egenart med et positivt fortegn, og at det kristne trosgrunnlaget skolene drives etter blir en markedsføringsfordel i stedet for at det tones ned.

Et annet forskningsprosjekt av Steinshamn (2015) var og aktuelt for mitt forskningsprosjekt. Steinshamn undersøkte rektor sin rolle som ideologisk leder på fire nyetablerte kristne grunnskoler. Rektorer ble intervjuet via skype og bestod av tema som rolleforståelse, påvirkning til kristen skolekultur, kristent uttrykk, og ledelse og kulturpåvirkning var hovedtema. Et funn Steinshamn gjorde, var at rektor sin forståelse av egen rolle som ideologisk leder handler om hvordan dette kommer til uttrykk på arbeidsplassen. Steinshamn brukte Senge (1991) sine disipliner for å knytte sammen de ulike aspektene ved en rektor sin forståelse av rollen som ideologisk leder, og hvordan rektor utøver rollen sin. Steinshamn konkluderer blant annet med at rektor styrer og påvirker klasseromspraksis til lærerne, og styrer i stor grad profil og skolekultur. Skoleeiers viktigste jobb er ifølge Steinshamn å ansette ideologiske sterke ledere ved skolene (Steinshamn, 2015, s. 81).

Grimm (2012) gjennomførte et forskningsprosjekt med overskriften: På skolen med Jesus? Grimm gjorde en kvantitativ undersøkelse i kristne grunnskoler hvor hun undersøkte måling av trosrelaterte kristne elementer og kristen kultur i disse skolene. Svarprosenten var 73%. Spørreskjema bestod av 100 påstander om hvordan skolene implementerer trosrelaterte elementer og kristen kultur. Resultatet viste stor variasjon og spredning mellom skolene. Funn fra undersøkelsen viser at det er stor grad av variasjon kristne elementer forankret i visjonsdokument, og vedtekter som er implementert i skolene (Grimm, 2012, s. 108). Det er også stor variasjon i hvor stor grad skolene preges av å ha kristne ansatte, og hvordan de har valgt å implementere trosrelaterte elementer og kristen kultur i skolen. Det er stor ulikhet mellom eierne til skolene (Grimm, 2012, s. 109). Et annet funn er å se på hvordan man kan skape en felles kultur for å være en kristen skole. Grimm konkluderer med at ansettelse av folk med samme tro styrker organisasjonskulturen. Skolene som har flest kristne ansatte har flest trosrelaterte elementer og kristen kultur implementert. Når en organisasjon har klare verdier og etikk som de ansatte kjenner til og forstår verdien av, viser det seg at flertallet ofte handler i tråd med disse verdiene. Et viktig funn i likhet med Steinshamn, var rektor sin

sterke rolle i skolen. Undersøkelsen viser at eierens valg av rektor blir vesentlig for skolen sin kristne profil.

Et av de mest interessante funnene viste at det var stor grad av variasjon blant rektorene om de oppfordret til å trekke Guds ord inn i møte med elevene. At eier og rektor samkjører seg på dette området kan være riktig dersom eier skal få den type kristne skole som de ønsker (Grimm, 2012, s. 112).

Oppsummert viser forskningen knyttet til kristne skoler at kristen profil og egenart oppfattes ulikt. Skolene trenger et systematisk arbeid for å implementere verdiene aktivt, og peker på rektor sin sentrale rolle for å overføring av kunnskap. Eierne for de kristne skolene har ansvar for å ansette riktige ledere som kan overføre dette i praksis. Forskningen som Rønningen (2017), Steimnhamn (2016) og Grimm (2012) gjennomførte, ble et viktig bakteppe for dette prosjektet.

Samtidig skiller mitt prosjekt seg fra disse andre gjennom mellomlederne sin rolle i studien. Summen av rektor og mellomlederne sin stemme fører til et bredere materiale når funn skal drøftes. Et annet moment er at jeg besøkte skoler i ulike deler i landet, og gjennomførte intervjuene ansikt til ansikt på deltagerens hjemmebane.



## 5. Metode

### 5.1. Valg av metode

I følgende kapittel blir ulike refleksjoner og valg knyttet til metode presentert gjennom syv deler. En redegjørelse for valg av deltakere, en presentasjon av kvalitative metoder gjennom fokusgruppesamtaler og intervju, samt et avsnitt om transkribering. I påfølgende analysedel blir verktøy som koding og kategorisering forklart. Studiens troverdighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet) blir belyst, og avslutningsvis blir noen utfordringer og begrensninger studien pekt på i en egen del om forskningsetikk.

Utgangspunktet var altså å undersøke hvordan ledere ved kristne skoler oppfatter og iverksetter skolens kristne profil og egenart. Jeg har valgt en kvalitativ metode med begrunnelse av ønske om nær kontakt med de jeg skal intervju. Thagaard (2013) peker på at kvalitative metoder gir et godt utgangspunkt for å få kunnskap om hvordan enkeltpersoner opplever og reflekterer over sin situasjon. Thagaard presiserer at det er en fordel om forsker har kjennskap til feltet, og kvalitative metoder egner seg godt til studier av tema som det er lite forskning av fra før (Thagaard, 2013, s. 12).

### 5.2. Deltakere

De kristne videregående skolene er spredt over store deler av landet, og de fleste skolene ligger på Sør og Vestlandet. Ettersom jeg ville bruke fokusgruppesamtale med mellomledere og individuelle intervju med rektor, var det et ønske at ledergruppen hadde minst fem medlemmer inkludert rektor. Halkier (2016, s. 36) peker på at gruppen sin størrelse varierer ut fra hva som passer til emnet man skal ta opp. Det var viktig for meg at det kom fram ulike nyanser i samtalen. En gruppe på fire eller flere personer ble derfor en egnet størrelse. Alle gruppene av mellomledere var mellom fire og seks personer.

Forskningsprosjektet ble presentert på et seksjonsmøte høsten 2018, hvor ledere fra de fleste kristne videregående skolene var tilstede. Dette var i forbindelse med en årlig

skolelederkonferanse i regi av Kristne Friskolers Forbund (KFF). Jeg sendte på forhånd en henvendelse til seksjonsleder for de videregående skolene, om å ha en presentasjon. Alle fikk en samlet og felles presentasjon av forskningsprosjektet, uten direkte press om å delta. Fokus i presentasjonen, var å skape interesse og engasjement for tema. Når utvalget skulle gjøres, ble det en sentral forutsetning at skolene var geografisk spredt i Norge, gjerne fra ulike fylker. Det var et aktivt valg jeg som forsker gjorde, for at bredden skulle bli så stor som mulig, og for anonymiteten skulle sikres best mulig. Det var et ønske om at flere av skolene skulle være utenfor eget fylke og distrikt.

I etterkant av presentasjonen, tok flere skoleledere kontakt med meg. Flere responderte positivt på tema i forskningsprosjektet, og uttrykte at det var bra med forskning knyttet til de videregående skolene og den kristne egenarten. Da jeg en uke senere sendte en formell henvendelse til fire av skolene, responderte alle positivt i løpet av noen dager. Skolene fikk tilsendt et informasjonsskriv inkludert en formell invitasjon om å delta i forskningsprosjektet. Det ble inngått skriftlige avtaler med de fire skolene i løpet av oktober måned. Når avtalene var signert, fikk skolene tilsendt samtykkeskjema som deltakerne signerte i forkant av intervjuene. Ifølge Thagaard (2013, s. 26) skal forskningsprosjekter som inkluderer personer, settes i gang først etter deltakernes frie samtykke. Deltakerne fikk også informasjon om at de kunne trekke seg når som helst i prosessen uten å oppgi grunn. Dette prinsippet, er ifølge Thagaard basert på respekten for individets råderett over eget liv, og at den enkelte skal ha kontroll med de opplysninger om seg selv som deles med andre (Thagaard, 2013, s. 26). Samtlige besøk på skolene, ble gjennomført i løpet av en måned. Mitt ønske om å besøke lederne på hjemmebane var viktig. Grunnet geografisk avstand mellom skolene ble det endel reising for å gjennomføre prosjektet. For å sikre full anonymitet, kalte jeg skolene A, B, C, og D. På samme måte ble rektor og mellomledere anonymisert. De fire skolene var etablerte skoler. De hadde alle en historie, og hadde drevet skole i området i en del år. Det gjorde at de hadde en ganske sammenfallende tradisjon og historie, men lokalisert i ulike deler av landet. Tre av skolene hadde flere eiere, en av skolene hadde en eier.

I tabellen under presenteres en oversikt over de deltakerne som var med fra hver skole, og hvor mange som deltok.

	Skole A	Skole B	Skole C	Skole D	Sum
Intervju	Rektor skole A	Rektor skole B	Rektor skole C	Rektor skole D	Fire rektorer Fire menn
Fokusgrupper	Mellomledere skole A Fem personer	Mellomledere skole B Fire personer	Mellomledere skole D Seks personer	Mellomledere skole D Fire personer	Nitten mellomledere Ni kvinner og ti menn.

Utvalget ble fire rektorer og nitten mellomledere, som til sammen utgjorde 24 skoleledere fra fire skoler.

Rektorene var menn mellom 40-52 år med en gjennomsnittsalder på 46 år. Alle hadde jobbet som lærer eller mellomleder fra ett til ti år ved skolen, og samtlige hadde videreutdanning innenfor ledelse. Tre av fire hadde en mastergrad med vekt på ledelse. Tre av fire hadde mange års erfaring som lærer før de ble rektor. To av fire hadde ledererfaring fra offentlige skoler før de ble rektor på en kristen skole. Tre av fire var mellomleder før de ble rektor. De har vært rektor ved skolen fra ett til tretten år. Tre av fire av rektorene har vært rektor i fem år eller mindre.

Ut fra dette materialet er rektorene i denne undersøkelsen en homogen gruppe. Det er menn, over førti år, alle har videreutdanning i ledelse, og alle har jobbet ved skolen før de ble leder. De har likevel ulik fartstid som toppleder. De har vært rektor mellom 1 og 13 år. Valg av rektor kan fra styret og eierne sin side, være et tegn på at de ønsker toppledere som kjenner skolen fra før som gjør at de både kan bevare og samtidig fornye seg. Styret ansetter rektor, og flere av de valgte skolene hadde samme eiere.

Mellomlederne på de fire skolene er 9 kvinner og 10 menn. De er fra 27 til 63 år. Gjennomsnittsalder er 50 år for alle mellomlederne. 5 av 19 mellomlederne har en master innenfor ledelse, og 4 av 19 har en del utdanning innenfor ledelse, skoleledelse eller rektorskolen. Noen av mellomlederne tar videreutdanning innenfor ledelse inneværende år. På to av skolene har flere av mellomlederne master innenfor ledelse, men ved to har ingen master innenfor ledelse. På en av skolene har en av lederne videreutdanning innenfor ledelse, og ved en annen skole har to av lederne en delutdanning innenfor ledelse. 12 av de 19 mellomlederne var ansatt som lærer ved skolen før de ble leder ved samme skole. En mellomleder har vært ansatt ved skolen som lærer og leder i 35 år. De har fra 0,5 til 23 års erfaring som mellomleder. Flere av lederne forteller at de ble spurt av rektor om å søke på

en stilling som mellomleder. Fem av de nitten har vært leder på en annen skole før de begynte på nåværende skole. På en av skolene er alle mellomlederne rekruttert internt, på en skole er det en intern og de to siste bare eksterne. Gruppen er sammensatt med ulike fagbakgrunn og utdanning innenfor jus, økonomi, journalistikk, sykepleie, IT eller har cand.mag. eller mastergrad fra ulike fagområder.

Materialet viser at mellomlederne er en gruppe med ulike yrkes og fagbakgrunn. I gruppen som helhet er det kjønnsbalanse mellom kvinner og menn. Den ene skolen har kun en kvinne i ledelsen, men på de tre andre skolene er det balanse mellom antall kvinner og menn.

Mellomledere har i snitt vært mellomleder i 7 år, og rektorene har i snitt vært rektor i 5 år.

Dette materialet viser at mange av mellomlederne har lengre ledererfaring enn rektor ved skolene. En av lederne uttaler: «Har jobbet under fem rektorer» (mellomleder, skole C).

På flere av skolene har det vært utskiftninger i ledergruppen de siste årene. Rektorene fra dette materialet viser en relativt homogen gruppe, mens mellomlederne har ulike bakgrunn, alder og kjønn. Tre av fire rektorer, og tolv av nitten mellomledere er interne rekrutteringer. Det viser et sterkt innslag i ledergruppen av de som kjenner skolen fra før.

### 5.3. Kvalitative metoder

Datainnsamlingen i denne studien ble todelt, et individuelt personlig intervju med rektor og fokusgruppe samtale av mellomledere ved de fire skolene. Det individuelle intervjuet var beregnet til 60 minutter og gruppesamtalen hadde en tidsramme på 90 minutter. Både intervju og fokusgruppesamtalen ble tatt opp på bånd.

Valg av metode ble begrunnet ut fra ønsket om å få «låne» erfaringer og få konkrete erfaringer fra praksisfeltet. Kvalitative studier handler ifølge Thagaard om å forstå de sosiale fenomenene (Thagaard, 2013, s. 11). Lederne sin innsikt og refleksjon ble avgjørende for mitt forskningsprosjekt. Det var naturlig for meg å velge intervju og fokusgrupper som forskningsmetode siden jeg ønsket innsyn i skolens praksis. Når hovedspørsmålet starter med hvordan, er dette et tegn ifølge Kvale og Brinkman på at kvalitative metoder er en god vei å gå når det gjelder valg av metode (Kvale & Brinkman, 2015 s. 135).

Å lede et intervju har jeg lang erfaring med, i tillegg til å lede møter med mange deltakere. Til tross for dette, oppdaget jeg at å lede et forskningsintervju var noe helt annet enn tidligere erfaring. Det var krevende å lede samtalen, siden dette var en ny arena for meg. Jeg følte meg usikker i rollen som forsker, og kjente på utrygghet i møte med skolelederne. Denne erfaringen gav meg ny og nyttig læring.

Skolene fikk i forkant nødvendig informasjon. Alle informanter ble informert om anonymitet med mulighet for å trekke seg under prosjektet. Invitasjonen til å delta ble sendt på mail til rektor. En uke før jeg kom, sendte jeg intervjuguide.

Intervjuguiden for begge typer intervju bestod av åpne spørsmål som skulle skape refleksjon og undring. Mitt ønske var at ulike nyanser og sterke meninger måtte komme frem. Jeg ba om tykke beskrivelser og utfyllende svar.

Den kvalitative metoden gir stort rom for tolkning. Vi ser alt i lys av det som vi tidligere har erfart. I den hermeneutiske tilnærmingen legger man mer vekt på at det ikke finnes en egentlig sannhet, men at meningen bare kan forstås som en del av den sammenheng som vi studerer (Thagaard, 2013, s. 22). Kvale og Brinkman (2015, s. 203) understreker at et godt intervju er avhengig av forskerens håndverksmessige dyktighet, men kvaliteten på intervjuet avhenger av intervjuets spesifikke form, tema og formål. Dette måles og gjennom at informantene og jeg som forsker konstruerer kunnskapen sammen gjennom denne interaksjonen. Refleksjon i etterkant har gitt meg mange nye erfaringer som jeg vil belyse mer i funn og drøftings delen.

#### 5.4. Gjennomføring av forskningsprosjektet

En viktig del av forskningsprosjektet ble å få godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) før intervjuene ble gjennomført. Søknaden til NSD ble sendt sammen med informasjonsskriv (se vedlegg 2), intervjuguide (se vedlegg 3 & 4) og samtykke skjema (se vedlegg 5). Grunnet ny personvernlov, GDPR, som trådte i kraft fra 1.8.2018, var noen rutiner i NSD endret som førte til krav om å spisse formuleringene når det gjaldt informantenes krav til personvern. Jeg hadde løpende mail og chat kontakt med NSD, og

dagen før det første intervju fikk jeg godkjenning fra NSD av prosjektet mitt. Dette gjorde at det formelle var på plass i forhold til NSD i forkant av intervjuer og fokusgruppesamtaler.

I løpet av tre uker i november 2018 ble alle intervju og fokussamtaler gjennomført. Alle inviterte deltok, og ingen trakk seg i etterkant. Jeg opplevde at jeg ble godt mottatt på skolene, og var ventet når jeg kom til avtalt tid. Rektor eller en av mellomlederne ønsket meg velkommen. Om det var tid, fikk jeg en kort omvisning av skolen før eller etter intervjuene. Jeg hadde på forhånd sendt dem intervjuguidene. På den ene skolen var intervjuene svært tette i tid. Det gjorde at jeg fikk ingen pause mellom intervjuene, og at mellomlederne måtte vente på meg. Jeg ser i etterkant at dette burde vært bedre planlagt fra min side. På forhånd hadde jeg samtaler med rektor om hvordan intervjuene og samtalene skulle gjennomføres. På tre av fire skoler intervjuet jeg rektor først. På en av skolene gjennomførte jeg fokusgruppe samtale med mellomlederen før intervjuet med rektor. Alle lederne var klar på avtalt tidspunkt i egnede rom. Rommene var godt lydisolerte med lite støy utenfra når intervju og samtaler ble gjennomført. På forhånd hadde de fått estimert tid. Jeg beskriver tidsbruken i de ulike intervjuene i avsnittet under transkribering.

I forkant av intervjuene, gjennomførte jeg en pilotsamtale med tre personer jeg kjenner og er trygg på. Dette intervjuet ble nyttig for hvordan jeg formulerte spørsmålene, og hvordan jeg deltok som intervjuer. I etterkant oppdaget jeg forbedringspotensial i rollen som intervjuer. Det gjaldt måten jeg stilte spørsmål på, valg av ord, lengde på spørsmål, gjentakelser og bruk av retoriske spørsmål. Samtidig når jeg har tilgang til det transkriberte materialet er det rikt med tykke beskrivelser i materialet, og spørsmålene er blitt besvart utfyllende ut fra forskningsspørsmålene. Stemningen er god, det er latter, humor og stor grad av meningsutveksling mellom deltakerne.

Et moment jeg måtte reflektere over ble egen rolle som intervjuer. Mange budskap kunne forsvinne om fokuset ble neste spørsmål, lydopptaker eller andre lyder i eller utenfor rommet. Jeg lærte tydelig nødvendigheten av å bruke lydopptak i et slikt forskningsprosjekt. Gjennom notater og gjentatt lytting av lydfilene, oppdaget jeg flere funn som jeg kunne bruke for å belyse mine problemstillinger.

Ifølge Halkier kan bearbeiding av funn av fokusgruppedata (Halkier, 2016 s. 71) beskrives som kaos. Det kan være avbrytelser, folk som endrer mening og det blir en stadig avveining hva man egentlig leter etter. Innholdet i svar, synspunkt som fremmes og interaksjonen

mellom deltagerne ble sentralt. Min opplevelse var at informantene var forberedt på hva de skulle snakke om. Jeg plasserte meg bevisst på langsiden av bordet under fokusgruppe samtalene, og forklarte gruppene før samtalen at jeg ønsket en samtale mellom deltakerne i større grad enn henvendelse til meg. Opptakeren ble plassert midt på bordet. Alle gruppene hadde tykke beskrivelser som svar på spørsmålene. I løpet av samtalen opplevde jeg at flere av informantene endret syn eller modererte sine synspunkt. Et eksempel er bruk av begrepet forkynnelse på en av skolene. En leder uttaler:

Jeg driver skole, ikke med forkynnelse (mellomleder, skole A).

I løpet av samtalen kommer informantene stadig inn på andakter og andre element i skolen som handler om skolens kristne profil. Etter en stund sier samme leder:

Ok, jeg gir meg. Jeg forkynner (mellomleder, skole A).

Ved å bruke tid på å samtale mer grundig om et spørsmål som i dette tilfellet var skolens kristne profil, kan slike refleksjoner føre til endring av synspunkt eller selverkjennelse for enkeltpersoner. Denne interaksjonen hadde etter mitt syn vært mindre synlig om jeg hadde brukt individuelle intervju.

#### 5.4.1. Fokusgruppesamtaler

I følgende avsnitt, presenteres metoden fokusgruppesamtaler. Ifølge Halkier (2016), gjennomføres de så systematisk og reflektert som mulig. Et godt forarbeid gjør samtalen mer forutsigbar. En styrke i samtalen er knyttet til undersøgerens rolle. Det er avgjørende at den som leder samtalen viser åpenhet og oppleves tilstede, og har evne til å vurdere det sosiale samspillet mellom deltakerne underveis i samtalen (Halkier, 2016, s. 115).

Kvale og Brinkman kjennetegner fokusgruppesamtale som en metode for å få frem ulike synspunkt mer enn å komme frem til enighet (Kvale & Brinkman, 2015, s. 179).

Moderatoren skal legge til rette for en åpen dialog. Halkier (2016, s. 57) beskriver fokusgrupper hvor hensikten er at deltakerne skal snakke med hverandre mer enn svare på intervjuerens spørsmål. Bjørklund (2005) beskriver fokusgruppe som en kvalitativ metode hvor en gruppe mennesker samles, diskuterer og fokuserer på et gitt tema. Målet er å bringe frem deltakernes oppfatninger, følelser, holdninger og ideer om et utvalgt tema (Halkier,

2016, s. 42). Fokusgrupper er en ideell metode for å undersøke personers erfaringer, meninger, ønsker og bekymringer, og metoden er spesielt egnet til å undersøke holdninger.

I fokusgruppesamtalen var det viktig at gruppen hadde en viss størrelse for at flest mulig synspunkt kom frem. Ifølge Kvale og Brinkman må det legges til rette for refleksjon og skape rom for motstridende synspunkter (Kvale & Brinkman, 2015, s. 179). Valget med å holde rektor utenfor samtalen er en side av dette. Det kan handle om relasjon til rektor, interne maktkamper, eller knytta til asymmetrien mellom rektor og mellomledere. Mellomlederne kan ha ulike erfaringer med rektor som gjør at de blir bundet i en plenumssamtale. På en annen side kan mellomlederne innad ha interne konflikter og uenigheter som skaper usikkerhet internt i gruppen. Det kan føre til at sider ved en sak skjules eller dekkes over. I de samtalene jeg gjennomførte har jeg ingen indikasjon på de nevnte utfordringene var gjeldende, men dette er viktige aspekt å være seg bevisst i alle ledergrupper.

Introduksjonen til fokusgruppesamtalene, inneholdt en kort presentasjon av prosjektet og prinsipper for slike samtaler. Jeg informerte ønsker om tykke beskrivelser, og at deltakerne i størst mulig grad skulle henvende seg til hverandre når de drøftet spørsmålene. Jeg informerte deltakerne om at jeg kom til å stille oppfølgende spørsmål for å få utfyllende svar eller vri samtalen tilbake til tema om samtalen forlot tema. Transkriberingene ville skje etter intervju og samtaler, og disse ble anonymisert. I forkant av gjennomføringen innhentet jeg personopplysninger som inneholdt navn, alder, hvor lenge de hadde vært leder, samt utdanning med vekt på ledelse. Dette ble nyttig kunnskap når jeg skulle oppsummere de ulike intervjuene. Samtaler og diskusjoner kan ifølge Thagaard føre til at tema blir mer utdypet. Samtidig kan de mest dominerende synspunkt fremmes sterkere i en gruppe og personer med avvikende synspunkter kan vegre seg (Thagaard, 2013, s. 99).

Bang og Midelfart (2010) fremmer bruk av dialogisk kommunikasjon i ledergrupper. For å få frem ulike meninger må gruppen få rom og tid til å drøfte og reflektere over egne erfaringer. Å skape en kommunikasjon med rom for ulike meninger ble viktig for meg som forsker.

Halkier (2016, s. 55) beskriver introduksjonen som svært sentralt i gjennomføring av en fokusgruppesamtale. I introduksjonen skaper moderator rammene for det sosiale rommet. Mitt utgangspunkt var å ha rollen som moderator. Halkier (2016) beskriver rollen som moderator i en fokusgruppesamtale som en posisjon hvor intervjuer i stor grad skal lytte, og



få deltakerne til å snakke sammen. Samtidig skal moderatoren være bevisst på å holde seg til tema og erfaringer knyttet til emnene (Halkier, 2016, s. 53).

Det tekniske utstyret var viktig for samtalen. Jeg lånte opptaker på høyskolen, og fikk en kort opplæring i bruk. Jeg lånte en ekstra opptaker fra veileder, og brukte begge to for å være sikker på at intervjuene ble tatt opp. Straks etter samtalen lastet jeg inn lydopptakene på pc i en lukket mappe. I løpet av intervjuet registrerte jeg om opptaker gikk, og jeg hadde med ekstra batteri i tilfelle opptaker skulle gå tom. Fokuset på opptaket gjorde meg ekstra skjerpet, og tok noe av fokuset bort fra selve samtalen. Jeg opplevde det som krevende å ha fokus på både intervju, ulike tema, båndopptaker og samtidig ha riktig progresjon og fremdrift i samtalen. På forhånd ba jeg om at alle måtte snakke tydelig slik at stemmen ble hørt i opptakene. I etterkant ser jeg at bruk av opptaker ble avgjørende for materialet. Å notere i samtalen, hadde bare gitt meg begrenset materiale i etterkant.

Alle samtalen ble gjennomført på ulike møterom. Siden vi var på en skole var det en risiko for avbrytelser underveis. I tre av de fire fokusgruppesamtalene, var det ulike forstyrrelser. Eksempler på forstyrrelser er: andre personer kom inn i rommet, telefoner ringte, ledere forlot samtalen og kom senere tilbake. En av deltakeren informerte på forhånd at vedkommende måtte forlate gruppen midt i samtalen. Som moderator ble disse avbrytelsene noe merkbart i den videre samtalen. De lederne som forlot samtalen og kom tilbake, prøvde jeg å koble på igjen. Lederne som informerte meg på forhånd om avbrekkene, ser jeg i etterkant kanskje ikke burde deltatt. Samtidig er mange av innspillene deres verdifulle for forskningsprosjektet.

Jeg laget et kort notat i etterkant av hvert intervju. Det hjalp meg til å huske de ulike gruppene, og skille de ulike skolene fra hverandre. Der kunne jeg også skrive ned tanker og stemninger som jeg fanget opp underveis. Selv om deltakerne fikk intervjuguide på forhånd, ble samtalen preget av ulike fokusområder. Samtidig ser jeg ut fra det transkriberte materialet at gruppene er innom hovedtema i alle samtalen.

Samtalen startet med at de fortalte om deres vei fram mot å bli leder. Det ble en rolig og styrt start. Jeg prøvde å passe på å stille oppfølgings spørsmål til deltakerne som ikke tok ordet. I de andre spørsmålene fikk de god tid til å dvele og jeg inviterte alle deltakerne til å uttale seg.

I samtalene hadde jeg ulike nonverbale signaler for å vise at jeg fulgte med. Øyekontakt og nikk prøvde jeg å fordele likt mellom deltakerne. Jeg hører på opptakene at jeg snakker, ler, og at jeg flere ganger avbryter deltakerne når de snakker.

Kvale og Brinkman, vektlegger den asymmetriske maktrelasjonen som er tilstede i et intervju. Som intervjuer, styrer jeg samtalen delvis, og det er en fare for at dialogen kan være manipulerende og styrende. Ut fra opptak hører jeg min egen rolle, og oppdager at jeg flere ganger stiller retoriske spørsmål, som ifølge Kvale og Brinkman (2015, s. 53) kan føre til at informantene kan holde tilbake informasjon eller snakke utenom tema.

Jeg var på forhånd spent på om det ble stillhet og lange pauser. Det ble noen få pauser, men jeg opplevde samtalene relativt enkle å holde i gang. Jeg registrerte at deltakerne ble slitne og mer stille på slutten. Samtalene varte fra en time og ti minutt til en time og tjue minutt. Lederne hadde avsatt tid, og jeg opplevde det positivt at samtalene ble kortere enn den fastsatte tidsrammen. En tanke jeg har gjort meg i etterkant, var egenrefleksjonene i ledergruppene jeg møtte. På særlig to av skolene, var det en deltaker som dominerte mer enn de andre.

Oppsummert hadde mellomlederne en vennlig tone seg imellom, og lyttet til hverandre. På noen spørsmål kunne det komme frem uenigheter, men de viste stor respekt internt i gruppen på tross av ulike syn. Jeg måtte noen ganger be om utfyllende svar på noen spørsmål, og henvendte meg til deltakere som i mindre grad deltok i samtalen. Dette gjorde at flere stemmer kom frem, og gav mer utfyllende svar.

Etter samtalene var avsluttet og opptaker slått av, ser jeg at det hadde vært nyttig med en kort evaluering umiddelbart. Mange av lederne var travle, og skulle videre på møter og hadde andre avtaler. Det ble derfor utfordrende å gjennomføre en slik evaluering.

Fokusgruppesamtalene ble gjennomført på alle skolene, og deltakerne fikk i stor grad mulighet til å uttrykke sine meninger med tykke beskrivelser. Data fra samtalene vil jeg i stor grad behandle som gruppedata. Det betyr at det blir en analyse av hva mellomlederne på skole C uttrykte samlet mer enn at enkeltstemmer blir synlig. Materialet fra samtalene gav meg svar på noe av det jeg spør om i forskningsspørsmålene, og nyttig innsikt i hvordan mellomledere tenker om egen praksis.

## 5.4.2. Intervju

Den andre kvalitative metoden var individuelt intervju med rektor. Formålet med å gjennomføre et intervju er ifølge Kvale og Brinkman, å forstå sider ved intervjupersoners dagligliv, fra hans eller hennes perspektiv (Kvale og Brinkman, 2015, s. 42). Det er viktig at metoden fokuserer på den som blir intervjuet sin opplevelse.

Det individuelle intervjuet med rektor ble valgt på grunn av rollen. Som rektor er man øverste juridiske og ansvarlige leder for skolen. Rektor har også personalansvar for sine mellomledere.

En sentral side av kvalitative metoder er selve kvaliteten. Intervjuet belyser ifølge Kvale og Brinkman (2015, s. 193) hvordan analysen, verifisering og rapporteringen er avhengig av dette for gjennomføring. Kvale og Brinkman beskriver intervjueren som selve forskningsinstrumentet (Kvale & Brinkman, 2015, s. 195). Intervjueren må kunne foreta valg om hvilke spørsmål som skal stilles og hvordan. De må mestre samtaler godt, og hjelpe personene til å uttrykke sine egne fortellinger. De må være kunnskapsrike på feltet, strukturert, vennlig, følsom og åpen, men samtidig styrende, kritisk og tolkende. (Kvale & Brinkman, 2015 s. 196). Kvale og Brinkman (2015) uttaler at det kvalitative forskningsintervjuet handler om å forstå sider ved intervjupersonenes dagligliv fra hans eller hennes perspektiv (Kvale & Brinkman, 2015, s. 42). Et kvalitativt forskningsintervju bør inneholde både fakta spørsmål og meningsspørsmål (Kvale & Brinkman, 2015, s. 47). Samtlige rektorer hadde intervjuguide tilgjengelig med notater når intervjuet startet. Som intervjuer var mitt mål å lytte mest og snakke minst, samtidig være nysgjerrig og lydhør for det som ble sagt underveis. Ifølge Kvale og Brinkman kan intervjuet (Kvale & Brinkman, 2015, s. 49) være en læreprosess for den som blir intervjuet like mye som for intervjueren. Å lytte i etterkant gir et bilde over hvordan intervjuet ble gjennomført i tillegg til de notatene som jeg gjorde før og etter intervjuene.

Intervjuene startet med at rektorene fikk fortelle hvordan de ble rektor. Dette ble en myk start før de andre spørsmålene. De delte villig sine erfaringer og synspunkter i intervjuet, og gav fyldige og detaljerte svar. Jeg forsøkte å holde fokus på tid og progresjon, men flere ganger snakket rektor seg varm, særlig på områder som de tydelig brant for. Det gikk fint å

avslutte intervjuet, men flere av intervjuene kunne vært lenger enn oppsatt tid. Alle hadde mye de ønsket å fortelle.

Bruk av lydopptak gjorde at hele intervjuet ble fanget opp. Både pust, latter, andre lyder som en lyder utenfor rommet, samtale, en dør, og en telefonlyd som ringte. Slike forstyrrelser kan være avsporende.

I samtalen beskriver Halkier (2016, s. 65) begrepet «probing» som betyr å stille oppfølgende spørsmål av forskjellig slag. En annen forklaring er å få samtalen til å flyte og innom de tema man ønsker. Flere ganger i intervjuene stilte jeg oppfølgende spørsmål for å få utdype tema. Jeg opplevde det som positivt å besøke rektorene på hjemmebane. Alle intervjuene ble gjennomført på rektor sine kontor.

Forskeren har ansvar for å ivareta informanten gjennom hele forskningsprosessen. Å bruke intervju har til hensikt å få frem en fyldig informasjon om hvordan mennesker opplever den virkeligheten de er en del av (Dalen, 2011, s. 13). Brinkman og Kvale (2015, s. 20) hevder at intervju er utveksling av synspunkter med personer som snakker om samme tema. Ifølge Thagaard kjennetegnes den kvalitative forskningsprosess både ved systematikk og spontanitet (Thagaard, 2013, s. 15). Systematikk er viktig for hvordan vi forholder oss til fremgangsmåten i forskningsprosessen. Forskeren må ta grundige vurderinger i forhold til fremgangsmåte, hvilke spørsmål som stilles, hvordan og hvem som skal delta. Dalen understreker hvor viktig det er at de kvalitative undersøkelsene gjennomføres med bruk av opptak. Dette for å ta vare på informantens egne utsagn (Dalen, 2011, s. 28). I etterkant av intervjuene har rektorene fått delt mange av sine erfaringer med å være rektor på en kristen friskole.

Kvale og Brinkman presenterer en pragmatisk tilnærming til intervju. Målet er å hjelpe deg som forsker til å reflektere. Reflekterte valg vil gjøre deg mer bevisst på hva slags kunnskap som skal utvikles (Kvale & Brinkman, 2015, s. 34). Intervjuforskning, er ifølge Kvale og Brinkman et håndverk som kan være en kunstform (Kvale & Brinkman, 2015, s. 35).

En dyktig håndverker fokuserer ikke på teknikkene, men på oppgaven. På samme måte tenker en dyktig intervjuer mer på den som skal intervjues og den kunnskapen han skal innhente, enn på intervjuteknikk (Kvale og Brinkman, 2015, s. 86).

Jeg har etter disse intervjuene fått større innsikt i konkrete erfaringer og refleksjoner fra rektorene. Disse vil jeg vil presentere mer utfyllende i funn og drøftingsdelen.

## 5.5. Transkribering

Transkriberingen startet umiddelbart etter gjennomføring av intervjuer og samtaler. Dette var et arbeid som tok mye tid. Jeg brukte i snitt to arbeidsdager per skole til dette. Dette gjorde at jeg fikk en nærhet til materialet ved både å gjennomføre opptakene og å transkribere i etterkant.

Ifølge Halkier (2016, s. 72) bør opptak transkriberes av den som var tilstede, kort tid etter intervju. Å skrive ned alt som ble sagt i intervjuet, ble et møysommelig arbeid (Halkier, 2016, s. 73). Fokuset ble hva deltakerne sa, og bokmål ble brukt i framstillingen, selv om flere av informantene hadde ulike dialekter. Lydopptakene ble nedskrevet ordrett. Det gjorde at mange av setningene ble ufullstendige i transkriberingsmaterialet. I følge Kvale og Brinkman (2015, s. 206-207) blir materiale lettere å få oversikt over når det er i tekstform. På alle intervjuene, særlig mellomledere, ble det brukt humor. Dette markerer jeg og i transkriberingen med (latter). I tillegg er det noen episoder hvor deltakerne snakker i munnen på hverandre, og det er vanskelig å skille stemmene fra hverandre i opptakene. Det kommenterer jeg med å skrive setningen i kursiv.

Alle intervju og fokusgruppesamtaler ble gjennomført i løpet av tre uker. To skoler i løpet av to uker, og to skoler i løpet av en uke. Det gjorde at jeg fikk tid til å transkribere mellom intervjuene og samtalene, og det ble fullt fokus på hvert av disse da de ble transkribert av meg umiddelbart. Jeg brukte høretelefoner da jeg transkriberte. Først lyttet jeg gjennom og noterte en gang. Deretter rettet jeg skrivefeil, lyttet på nytt, rettet feil igjen, og stoppet opptaket flere ganger underveis. Jeg lyttet gjennom opptaket minst fem ganger før jeg ble ferdig med å transkribere et intervju eller en fokusgruppesamtale. Jeg transkriberte ferdig et opptak, før jeg begynte på et nytt. Jeg brukte mer tid da jeg transkriberte de første opptakene enn jeg gjorde på de siste. I tid er de åtte intervjuene og samtalene på totalt ni timer opptak, og utgjør tilsammen 80 sider ferdig transkribert materiale. Det er 45 sider fra fokusgruppesamtalene med mellomlederne og 34 sider fra intervjuene med rektor.

Følgende tabell viser en oversikt over intervju og fokusgruppesamtaler på de fire skolene når det gjelder tid og ferdig transkribert materiale.

Intervju og fokusgruppe samtaler	Rektor Tid	Mellomledere Tid	Rektor Transkribert	Mellomledere Transkribert	Antall ledere
Skole A	63 minutt	68 minutt	10,5 sider	10,5 sider	6
Skole B	61 minutt	80 minutt	8 sider	11 sider	5
Skole C	64 minutt	75 minutt	7 sider	12 sider	7
Skole D	65 minutt	70 minutt	9 sider	11,5 sider	5
Sum	253 minutt	293 minutt	34,5 sider	45 sider	23 personer 4 rektor og 19 mellomledere

Det transkriberte materialet varierer i lengde ut fra hvor mye som ble sagt når opptaker stod på. Underveis i transkriberingen utarbeidet jeg to oppsummeringer hvor jeg gjennom meningsfortetting oppsummerte svarene på intervju spørsmålene i en tabell, en for rektor og en for mellomlederne. Da kunne jeg lettere starte arbeidet med å dra slutninger og sammenligne de fire intervjuene med rektor og de fire fokusgruppesamtalene med mellomlederne. I tillegg hadde jeg en notatbok hvor jeg noterte det jeg kom på, nyttige sitat og tips som kunne brukes videre i oppgaven.

## 5.6. Analyse

Analysearbeidet startet når intervjuene og samtalene ble gjennomført. Arbeidet med transkriberingen gav meg ny og bedre innsikt i opptakene. Jeg fikk flere oppdagelser ved å lytte til lydfilene. Etter transkriberingen, valgte jeg å fortsette umiddelbart med analysearbeidet. Materialet var ferskt, og jeg brukte mye tid på refleksjon over hvilke funn jeg ville bruke. I oppsummeringen hadde jeg startet analysearbeidet med å bryte ned det transkriberte materialet i mindre deler. Da kunne jeg lettere vurdere hva jeg ville ha fokus på. Oppsummeringen gav meg nyttig overblikk over datainnholdet.

Å analysere, er ifølge Kvale og Brinkman (2015, s. 219), oppdeling i biter eller elementer. Arbeidet med oppsummeringen ble til god hjelp for å trekke ut felles element fra det store transkriberte materialet. Samtidig var det en fare for at jeg på forhånd hadde føringer for hva jeg ville finne. I denne fasen var det viktig å være åpen for ulike perspektiver, og la analysen være datadrevet mer enn drevet av egen forforståelse eller teori.

I praksisfortellinger og hverdags erfaringer, kan mennesker lett fremstille seg strategisk overfor de fleste. Sannheten, ifølge Halkier, viser de kun til få mennesker (Halkier, 2016, s. 89). Dette momentet viser noe av det komplekse bilde et intervju og en samtale kan være. Svarer informantene det de tror forskeren vil høre, eller svarer de med egne overbevisninger eller en kombinasjon av disse? Bruk av intervju og fokusgrupper gir egenrapporterte data.

Koding er et redskap for å få en oversikt over materialet. Halkier (2016, s. 75) beskriver koding som en måte man kan finne de store linjene i innholdet på. Ved å bryte ned lange utdrag fra datamateriale i mindre deler, kan man lettere trekke ut essensen og hovedbudskapet.

Koding ble i dette tilfellet gjort ved å lese materialet gjentatte ganger. Viktige avsnitt og sitat i teksten ble markert med markeringstusj. Den deskriptive oppsummeringen ble samlet i tabellen hvor jeg lettere kunne sammenligne de fire intervjuene og fokusgruppesamtalene i samme dokument. Braun og Clarke (2006) sin teori om fortolkende tematisk analyse er en trinnvis prosess. Først transkriberes data, så samles data som er relevant til koding, deretter samles funn innenfor hvert tema, funnene systematiseres, og tilslutt samler man data i en felles rapport (Braun & Clarke, 2006, s. 87). Funn gjennom denne analysemetoden vil ifølge Braun og Clarke (2006) belyse forskningsspørsmålet. I både intervju og fokusgruppene kom samtalene inn på andre områder enn de jeg spurte om. I analysearbeidet ser jeg likevel at dette ble nyttig for å belyse hovedspørsmålene med tykke beskrivelser. Oppsummeringen gjorde at jeg lettere kunne finne sammenfallende funn som var på tvers av intervjuene.

Det neste steget ble å finne disse sammenhengene. Kategorisering er et verktøy som beskriver hvordan de forskjellige kodene henger sammen. Tolkningen skal hjelpe forsker til å forstå meningen (Halkier, 2016, s. 80).

Det var utfordrende å kode innholdet. Jeg måtte jobbe mye med det transkriberte materialet, og lese mer teori før jeg kunne gå videre med dette arbeidet. Å finne de riktige kategoriene ble et møysommelig arbeid som tok mye tid.

## 5.7. Studiens troverdighet og gyldighet.

I dette avsnitt presenteres begrepene validitet og reliabilitet. Jeg velger å bruke begrepet troverdighet istedenfor validitet, og begrepet pålitelighet istedenfor reliabilitet. I følge Halkier (2016, s. 105), handler troverdighet om gyldigheten i en studie, og at man undersøker det man hadde tenkt. Pålitelighet, er ifølge Halkier, å gjennomføre forskningen på en faglig forsvarlig måte. Troverdigheten blir da å samle inn riktig data, og påliteligheten blir å minske feil i prosessen. Jeg vil nå presentere ulike måter innenfor kvalitativ metode som kan sikre økt troverdighet og pålitelighet i et forskningsprosjekt.

Kvale og Brinkman mener at mål av troverdighet handler blant annet om metoden er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Kvale & Brinkman, 2015, s. 276). Mitt forskningsspørsmål handler om hvordan ledere forstår og iverksetter sitt oppdrag for å beholde og videreføre skolens kristne profil og egenart. Dette var utgangspunktet for de intervjuguidene jeg på forhånd utarbeidet. Gjennom tilgang på transkribert materialet, ser jeg at flere av intervjuene og samtalene, trekkes tidvis mot andre tema enn jeg i utgangspunktet har fokus på. Dette gjelder både meg som intervjuer, og informanter som kommer bort fra spørsmålene. Det kan være å fortelle om en hendelse, eller en opplevelse som kan oppfattes å være ute i periferien av prosjektet. Samtidig er flere av disse digresjonene med på å utfylle bildet og supplere forskningsspørsmålene.

Ved tolkning av funn valgte jeg en hermeneutisk tilnærming. Helheten forstås ut fra delene og delene ut fra helheten (Gadamer, 2010, s. 148). I etterkant av intervjuene må jeg som forsker velge hvilke tema jeg skal legge mer vekt på når det gjelder tolkning av funn. Dette blir valg som lett kan preges av egne erfaringer. Å ha et kritisk blikk på valgene, kan hjelpe meg til å forene de objektive og subjektive sidene i funnene. Kvalitative undersøkelser bygger på et lite utvalg. Utvalget er basert på en selektiv utvelgelse (Halkier, 2016, s. 110).



Dette betyr at jeg i liten grad kan bruke dette til å generalisere funn. Funnene kan likevel vekke gjenkjennelse, og ha overføringsverdi for andre i tilsvarende situasjoner.

Kvale og Brinkman (2015, s. 276), kobler begrepet pålitelighet i sammenheng med hvordan resultatene kan brukes og reproduseres av andre forskere. Ville lederne svart annerledes om noen andre stilte de samme spørsmålene? Dette blir hypotetisk, men jeg ser klart at min egen bakgrunn som leder ved en kristen skole kunne prege innholdet i samtalen. Kvale og Brinkman trekker særlig frem bruk av ledende spørsmål som et argument her (Kvale & Brinkman, 2015, s. 276). Ut fra transkriberingen, hører jeg meg flere ganger bruke retoriske eller ledende spørsmål. Dette kan styre samtalen, og påvirke de funnene jeg får. Denne observasjonen kan svekke oppgavens troverdighet. Samtidig er spørsmålene jeg stiller svært vide i formen, og informantene har mye tid for å svare på de ut fra ulike synsvinkler.

Min bakgrunn som leder ved en kristen friskole gjorde at jeg lettere kunne rekruttere deltakere til forskningsprosjektet. Etersom jeg kjente mange aktuelle ledere, var det uproblematisk for meg å ta kontakt og få besøke de skolene jeg ønsket. Det var ingen av informantene som stilte spørsmål om troverdigheten i mitt prosjekt på forhånd, men en deltaker spurte meg på slutten av fokusgruppesamtalen om hvor mange som fikk tilgang til opptakene. Mitt svar var at jeg og min veileder har tilgang til opptakene.

Et annet moment er egen erfaring som skoleleder. Den kan gjøre intervjusituasjonen mindre truende, og deltakerne kan oppleve trygghet og åpenhet.

På en annen siden kan dette innenfra-perspektivet ha flere utfordringer tilknyttet troverdighet. Det kan handle om hvilke spørsmål jeg velger, og hvordan jeg stiller spørsmålene. Det kan også handle om hvilke svar jeg trekker ut av materialet, og hvordan jeg presenterer funn. Samtidig kan dette perspektivet sette meg som forsker i et dilemma. Vil jeg våge å publisere funn som kan sette de kristne skolene i et dårlig lys? Dette perspektivet kan føre til at deltakerne forteller mer siden de tenker at jeg er en av dem. Ifølge Thagaard (2013, s. 119) belyses dette ved at forsker må vise respekt for at nær kontakt med informant kan virke forførende, slik at informanter ledes til å være mer åpen enn hun eller han egentlig vil. Det er ifølge Thagaard, et viktig prinsipp at deltakelse ikke skal skade de personer man intervjuer (Thagaard, 2013, s. 119). Med dette blikket, kunne jeg risikere at noen fortalte mer enn en forsker uten dette blikket. Kritiske funn kunne skape skepsis mot forskningen. Som deltakere kunne de oppleve seg uthengt eller utlevert. Det er samtidig

viktig å reflektere over sin rolle som forsker. Selv om jeg kjenner de kristne skolene godt fra før, bør jeg ikke la være å presentere viktige funn som kan være med å belyse de problemstillingene oppgaven skal svare på. En annen side er og anonymiteten. De kristne skolene er en liten og transparent gruppe som lett kan gjenkjennes. Dette har jeg vært bevisst når jeg presenterer funn og bruker sitater.

## 5.8. Forskningsetikk

Gjennom en studie vil etiske problemstillinger dukke opp gjennom forskningsprosjektet. Kvale og Brinkman (2015, s. 97) peker på at etiske hensyn skal gjelde gjennom hele undersøkelsen. Det innbefatter planlegging og kontakt med deltakerne i forkant, gjennomføring av selve intervjuene, transkribering, og ikke minst analysering og verifisering av resultatene i etterkant. Å dele erfaringer til en ukjent forsker kan oppleves som en stressopplevelse for de som deltar. Det er også avgjørende hvordan jeg som forsker tolker og analyserer funn i oppgaven.

I mitt prosjekt oppstod det flere etiske problemstillinger underveis. For det første i valg av informanter. Det er 35 kristne videregående skoler i Norge, og et av mine kriterier var ledergrupper med minst fem medlemmer inkludert rektor. Et annet kriterium var ønsket om geografisk spredning. De fire skolene jeg besøkte var i rett målgruppe ut fra mine kriterier. Jeg valgte å anonymisere skolene med bokstaver. Skole A, B, C, D. Mellomlederne presenteres som en gruppe samtidig som de kan være enkelt stemmer i oppgaven. Mellomledere skole A, skole B osv. I analysen legges hovedvekten på å sammenligne funn fra rektorer på tvers og mellomlederne på tvers av skolene. Det at det er få skoler i målgruppen, kan medføre at det blir en etisk utfordring å skjule identiteten til skolene. Respekten for informantene er viktig når jeg presenterer funn fra intervjuene. Det samme gjelder å gjengi områder rundt skolen, eller navn som er knyttet til en skole.

En annen etisk problemstilling er min egen rolle som intervjuer. Når jeg lytter til meg selv som intervjuer registrerer jeg at jeg i større grad enn jeg ønsker styrer samtalen og intervjuene. Jeg ber på forhånd om tykke beskrivelser, men flere ganger avbryter jeg en informant når den prøver å si noe. Kvale og Brinkman skriver at betydningen av forskerens

integritet øker i forbindelse med intervju (Kvale & Brinkman, 2015, s. 108). Nettopp fordi intervjueren selv er det viktigste redskapet til innhenting av kunnskap.

En annen problemstilling er mine relasjoner til flere av deltakerne. Jeg kjenner flere av dem både personlig og profesjonelt. Noen kjenner jeg bedre enn andre fra ulike sammenhenger, men mest i forbindelse med min tidligere rolle som leder ved en kristen friskole. I tillegg kjenner jeg ledere gjennom egen utdanning, styreverv og andre relasjoner. På de skolene jeg besøker kjenner noen av lederne meg fra før. Det betyr at jeg må være ekstra forsiktig når jeg gjengir funn fra intervju, og være profesjonell i min rolle som forsker. Kvale og Brinkman, peker på uforutsette hendelser når man forsker på levende, talende og handlende mennesker (Kvale & Brinkman, 2015, s.110). I flere av intervjuene, merker jeg at deltakerne veier sine ord, og tenker seg godt om før de uttaler seg. I noen av intervjuene registrerer jeg lite spontanitet, informantene bruker mye tid til å tenke og er forsiktige når de uttaler seg. En annet observasjon, gjelder rektorene. De reflekterer over egen rolle som rektor og det ansvaret som de har med å lede en skole. Disse observasjonene kan ha med min rolle og bakgrunn å gjøre, eller kan være uttrykk for en ydmykhet fra rektorene sin side. Min rolle som skoleleder kan føre til usikkerhet hos deltakerne, eller at de holder tilbake viktig informasjon.

Intervjuene blir et øyeblikksbilde for meg som forsker, og man bør være forsiktig med å generalisere. Samtidig er det rom for tolkning av det som blir sagt og uttrykt. Tolkning av resultater kan føre til etiske utfordringer i tolkningsfasen (Thagaard, 2013, s. 219). Forskeren kan tillegge intervjupersonene noe annet enn det de mente, og muligens legge inn en annen tolking enn det som var informantenes budskap. Dette kan ha med forskerens egne erfaringer å gjøre. I mitt tilfelle bør egne erfaringer settes til side, og en tydelig bevissthet rundt egen subjektivitet må vektlegges.

Mitt utgangspunkt er å undersøke noe ideologisk overordnet, og samtidig høre hvordan dette gjennomføres i praksis når det gjelder den kristne profilen ved de undersøkte skolene. En av mine utfordringer blir å se virkeligheten mest mulig gjennom andres øyne. Biesta peker på fokuset om å se gjennom andre øyne (Biesta, 2013, s. 31). Hvordan tolke riktig ut fra det som blir sagt? Dette er spørsmål jeg stadig må stille meg selv.

Som forsker må man forholde seg til en rekke etiske retningslinjer. Et krav er at forskningsdeltakerne på forhånd informeres om undersøkelsens overordnede formål og

hovedtrekkene i prosjektet (Kvale & Brinkman 2015, s. 104). Dette kalles informert samtykke. Det handler om retten til å trekke seg fra intervjuet og fokusgruppesamtalen uten å oppgi grunn gjennom hele prosessen, og retten til anonymitet. I min studie trengte jeg samtykke fra alle deltakerne. Dette ble sendt på mail til rektor ved de fire skolene som distribuerte dette videre til mellomlederne. Alle slike henvendelser til skoler skal gå gjennom rektor som øverste leder. Slike henvendelser kan derfor være problematiske. Mellomledere som egentlig ikke ville delta, kan bli beordra av rektor eller andre i ledergruppen til å delta. Jeg har ikke fått noe indikasjon på dette i mitt prosjekt, men gruppepress kan lett oppstå i en slik situasjon siden jeg ikke henvender meg direkte til mellomledere. Samtidig fikk jeg tilbakemelding fra alle de fire rektorene at de drøftet henvendelsen sammen på ledergruppen før de kom tilbake med en tilbakemelding til meg. Alle skrev under på samtykkeskjema.

Et særlig viktig tema når valg av skoler er begrenset, er kravet om konfidensialitet.

Konfidensialitet som et etisk område, er relatert til det problemet at anonymitet på den ene siden kan beskytte deltakere og dermed være et etisk krav, men på den andre siden kan det tjene som alibi for forskerne ved å gi dem mulighet til å tolke deltakernes utsagn uten å bli motsagt (Kvale & Brinkman, 2015, s. 106).

I min studie vil jeg anonymisere skolene og informantene. Mitt fokus er at ingen skal bli gjenkjent på grunn av sted, navn på skole, eller direkte avsløring av enkeltpersoner. Samtidig må det være rom for analyse og drøfte sentrale funn som besvarer forskningsspørsmålene.

## 6. Presentasjon av funn

Analysearbeidet presenteres i tre hoveddeler. Den første delen omhandler forståelse av oppdraget. Del to handler om iverksetting av oppdraget, den er rettet inn mot personalet. Den tredje delen handler om iverksetting av oppdraget rettet mot elever og foreldre. Under hver del er det underkapitler for henholdsvis rektorer og mellomledere.

### 6.1. Forståelse av oppdraget

#### 6.1.1. Rektor

Forståelse av oppdraget med å være leder på en kristen skole ble et av de viktigste spørsmålene jeg ønsket svar på i denne avhandlingen.

Et funn er knyttet til hvordan de ulike rektorene ble rekruttert. Alle rektorene ble gjennom en rekrutteringsprosess ansett som den beste kandidaten av styret. De hadde alle god kjennskap til eierne og uttrykte bevissthet om eierne sin rolle.

En rektor ble kontakta av bemanningsbyrå da stillingen ble ledig, en rektor ble oppmerksom på at jobben ble tilgjengelig, en forklarer sin stilling med at styret ville ha vedkommende og en ble kontakta av styreleder om bedt om å søke på jobben. Tre av fire rektorer var mellomledere ved skolen før de ble rektor. Stillingene som rektor ble utlyst eksternt. Her forteller rektorene noe om rekrutteringen:

Jeg ble rektor fordi styret ville ha meg når jobben ble ledig. Jeg hadde tenkt på det en stund at når man er på en kristen skole og er en del av ledelsen, så kan lederjobben en gang bli ledig. Da syntes jeg det var spennende å prøve seg. Jeg viste interesse for jobben, og fikk den. Det er en annen jobb å være øverste leder, den sjansen angrer jeg ikke på at jeg tok, det er spennende og kjekt, et annet ansvar (rektor, skole C).

Det var ikke noe planlagt, jobben ble tilgjengelig. Plutselig dukker muligheten opp. Har ikke vært rektor før. Jobben var lyst ut eksternt, det er helt nødvendig siden det var internt opprykk. Jeg måtte konkurrere ut i samfunnet, og hadde ikke vært komfortabel med en intern prosess (rektor, skole B).

Lederne jeg møtte hadde ulik fartstid, og de hadde ulike veier inn i posisjonen sin. Alle hadde fokus på samarbeid og gode relasjoner innad i gruppa, men ikke minst ut mot de ansatte og elever. En rektor uttrykte dette slik:

Det viktigste jeg gjør er å legge til rette for at elever og lærere på skolen skal lykkes med det de gjør (rektor, skole C).

Rektorene sin forståelse av oppdraget, viser at de er svært bevisst sin rolle med å formidle det kristne budskapet inn mot elevene. Samtidig er de opptatt av skolens fortid, og hvordan de skal formidle den kristne egenarten på en best mulig måte for å treffe ungdommen i dag. Rektorene peker i stor grad på den overordna rollen de har som rektor med fokus på å formidle den kristne egenarten. De reflekterer mye rundt ansvar og hvordan de kommunisere dette budskapet inn i dagens samfunn. De ønsker å være tydelige, men samtidig kommunisere det på en profesjonell måte. Ord de bruker på dette er folkelig, ikke støtte folk fra oss, og være bevisst på språk som brukes. De ønsker å være åpen og inkluderende, men samtidig være tydelig i verdispørsmål. Flere av de nevner at de jobber bevisst med nytt innhold i eksisterende motto. Videre har flere av skolene prosesser hvor de involverer de ansatte til å jobbe med kommunikasjon knyttet til den kristne egenarten. De ansatte deltar aktivt med hvordan de kan fylle skolens motto med innhold, som kommuniserer med de unge i dag.

Skole A er en kristen skole, det er ikke et spørsmål om vi er det. Her støtter jeg meg til tradisjoner, så mye bra har fått leve, utvikle og etablere seg, det sitter i veggene, og er helt udiskutabelt. Men nå må vi være opptatt av 2018. Hvordan kommer det til uttrykk, tidene forandrer seg, ungene forandrer seg, språket har forandra seg. Det etablerte må hele tiden jobbes med (rektor, skole A).

Rektorene beskriver oppdraget med å realisere et kristent formål med noe de offentlige skolene ikke har. Det gjør at de kristne skolene har et annet formål gjennom sin kristne egenart. Rektorene er bevisst sine eiere, og sin rolle mot de ansatte, elever og foreldre. En rektor beskriver det slik:

Det å videreføre denne arven hvis man setter seg ned og tenker, er både alvorlig og tungt. Vi skal drive en skole i dag inn i dagens virkelighet i dagens samfunn, og møte elevene der de er (rektor, skole B).

Samtidig er de fire skolene jeg undersøkte ulike i uttrykk når de skal presentere den kristne egenarten. To av skolene var tydelig på at de ville formidle et tydelig budskap med kristent innhold, mens to av skolene var mer opptatt av å formidle de kristne verdiene inn i dagens kontekst og virkelighet. Samtidig er dette min subjektive antagelse etter intervjuene.

Rektorene var alle opptatt av å fortelle skolens historie, og ønsker å være brobyggere mellom før og nå. De hadde refleksjoner knyttet til hvordan tidligere ledere preger rektorrollen. Dette viser at rektorene er bevisst sine forgjengere. De har en forståelse av hva som har skjedd før og vil bringe dette videre, men samtidig sette det inn i dagens kontekst og virkelighet. Flere av rektorene trekker frem formålet med at skolene skal gi oppdragelse og undervisning ut fra en kristen virkelighetsoppfatning. Skolene skal utruste og danne ungdommer til å bruke sine evner, og samtidig bli gode og samfunnsnyttige borgere. En av dem sier det slik:

Rektor har et stort ansvar både oppover og nedover i organisasjonen å realisere dette formålet. Vi må hjelpe hverandre til å se at vi er en kristen friskole, vi er annerledes og det skal prege mye, prege måten vi legger opp undervisning på, det blir et arbeid vi aldri blir ferdig med (rektor, skole C).

Rektorene er opptatt av historien de skal bringe videre, men det er noe ulik tilnærming til form og innhold. Alle rektorene har en sterk tilknytning til skolen som tidligere ansatt som lærer, og eller mellomleder.

Et funn jeg vil trekke frem er spenningen mellom å føre videre en arv og å fornye og utvikle seg i takt med dagens samfunn. Rektorene reflekterer alle over dette, men på ulike måte.

Du blir på den ene siden veldig ydmyk over historien en går inn i, en må tørre å se fremover da, se at nå er jeg inne i en periode for å lede denne skolen som har en lang historie. Det blir neste kapittel i skolen, og der står du på en måte i et spenningsfelt, det har jeg kalt for å bevare og fornye. Det er ikke i tvil om at mye som alltid har vært her og skal bevares, og samtidig se framover på de områder man kan fornye seg (rektor, skole A).

Dette sitatet viser noe av spenningen mellom gammel og ny tid. To av skolene ønsker bevisst å bruke språk som kommuniserer med ungdommen. Dette er også noe de har fokus på blant

de ansatte. En av skolene har hatt et prosjekt på hvordan andaktene mot elevene skal være. Slik uttrykker rektor skolen om dette:

Andaktene skal inneholde et tema og ett poeng. Vi gir andaktsholderne et tema som gjør at det ikke skal springe til alle kanter. Andakten skal ha med en referanse til bibelen. Vi har hatt andaktsverksted sammen med skolepresten med godt oppmøte fra lærerne (rektor, skole A).

Dette for å ha en mal på innhold og tema som skal formidles ut til elevene.

Rektorene synes samlet sett å ha en grundig refleksjon rundt egen rolle som rektor. Ord som alvor, ansvar, ta videre en arv, var begreper de brukte når de skulle beskrive oppdraget med å være rektor på en kristen skole. Her uttrykker to av rektorene:

Har akkurat hatt jubileum, det setter ting i perspektiv. Vi skal videreføre det som de startet med mye engasjement, dedikert til at dette er villet, noe Gud vil. Det å videreføre denne arven hvis man setter seg ned og tenker, er både alvorlig og tungt. Vi skal drive en skole i dag inn i dagens virkelighet og møte elevene mer der de er (rektor, skole B).

Det går på det jevne, små bekker gir en stor å. Det er ikke de store tingene, å drive på det jevne, høres ikke som en stor drøm. En annen skole fikk godkjenning, og fikk besøk av leder for utdanningskomiteen. Skole D ble nevnt, han sa; er dere en søsterskole til skole D? Det er gode greier. Vi får høre det fra fylket, gode ord om skolen, jeg kan ikke drømme høyere enn det (rektor, skole D).

Dette sier noe om det langsiktige arbeidet man kan drive på de kristne skolene. Det er ikke nødvendigvis de store visjonene, men en må tenke langt fram, og jobbe godt i alle ledd. Slik skapes skolen gradvis og trinnvis, og står seg over tid.

Å føre videre noe fra fortiden samtidig som det skal være tilgjengelig og aktuelt, er refleksjoner som alle rektorene har. Jeg møter fire rektorer som kjenner på et stort ansvar med å bære denne arven videre. De hadde alle en klar forståelse av hvordan de ser på oppdraget som ledere ved kristne skoler.



## 6.1.2. Mellomledere

Mellomlederne i studien, er en sammensatt gruppe. Et interessant funn, er hvordan de ble rekruttert inn i skolene. 12 av 19 mellomlederne er interne opprykk fra lærer til mellomleder. Flere har først gått inn i et vikariat, før de deretter har fått fast stilling som mellomleder. Av eksterne søkere, har flere vært elever ved skolen tidligere, hatt foreldre som har jobbet ved skolen, og kjente godt til skolen. En av de eksterne mellomlederne, ble direkte oppfordret til å søke av rektor. Seks av de nitten mellomlederne har søkt på lederjobben på ordinær måte.

Vært i ledelsen i 8-10 år. Jeg var lærer i mange år før jeg ble leder. Jeg ble interessert i utlysningen, særlig på grunn av innholdet i utformingen. Jeg søkte på den, fordi jeg ønsket nye utfordringer på det tidspunktet (mellomleder, skole C).

Begynte som lærer, frem til stillingen her ble ledig. Da søkte jeg på den, hadde hatt en del oppgaver med eksamen som ligger i stillingen nå (mellomleder, skole D).

På en av skolene har det vært en omorganisering av ledelsen. Dette førte til en del endringer i ledergruppen. Alle mellomlederne underviser i klasser ved skolen. Alle gruppene nevner hvor viktig det er med nær kontakt med elevene, og at undervisningen skaper nærhet til lærerne:

Underviser 50% som lærer, undervisning er viktig. Bra at vi skriver fagplaner og lager prøver slik som lærerne gjør (mellomleder, skole D).

Gruppene nevner både kunnskap og de kristne verdiene som viktige oppdrag.

Utfordrende og spennende å kombinere pedagogikk og kristen tro, spennende å jobbe med en tilleggs dimensjon (mellomleder, skole A).

Gruppene reflekterte mye om hvilke endringer som skjer samfunnet når det gjelder fokus på de kristne verdiene, og hvordan dette endrer både elevmassen og måten lederne ønsker å møte de på. Flere reflekterte rundt kristendommens sin endrede plass i skolen, og gjorde et poeng av hvilken kompetanse elevene har når det gjelder kristendom i dag enn for ti til femten år siden. Noen av lederne, peker på at oppdraget er å bry seg, og å veilede elevene gjennom livet.

Lederne gir plass for de kristne aktivitetene på skolen. Mellomlederen trekker frem oppdraget med å formidle kristen tro, og å drive med undervisning. Samfunnsoppdraget er viktig, og flere peker på den unike muligheten de kristne skolene har til å formidle det kristne menneskesynet inn i unges liv. Et viktig moment er hvordan elevene kan få hjelp når de skal gjøre gode valg for fremtiden. Eksempler på dette er etiske spørsmål knyttet til valg rundt familie, livsstil eller rusmidler. De trekker også frem muligheten for å påvirke de unge inn i viktige samfunnsoppdrag og sentrale posisjoner. Flere av skolene hadde fokus på hvordan de kunne gi elevene en bagasje med nytteverdi for livet. En av skolene trakk frem begrepet yrkesetikk. Skolens fokus på dette gjorde elevene svært attraktive i forhold til lærlingplasser. Følgende sitat viser dette:

Det handler om profilen vår i næringslivet. De fleste som går ut i lære får enkelt lærlingplass fordi de kommer fra vår skole. Kjenner flere som sier at du må gå på skole D, fordi da får du garantert lærlingplass. Det er ikke negativt at det er en kristen skole. De holdningene og verdiene elevene får her bygger ryggrad i ungdommen. Det er positivt (mellomleder, skole D).

Alle mellomlederne jeg møtte ønsket å være både praktiserende lærere og ledere. De ønsket å kjenne på praksisen i klasserommet på lik linje med lærerne. Dette viser at de er med og tar ansvar ved å bruke sin pedagogiske og faglige kunnskap. Jeg undersøkte hverken konfliktnivå eller interne utfordringer i mitt møte med dem, men det som gikk igjen var hvordan lederne skulle kommunisere utad om den kristne egenarten. Her er noen av sitatene fra fokusgruppesamtalene:

Jeg vil si at det er liten tvil at det er en kristen skole når man er her eller har gått her, men en kristen skole med en folkelig profil (mellomleder, skole B).

Mange etiske og pedagogiske dilemma, et av dem er å bli oppfattet som disiplinerende og den andre grøfta er nøytral og forsiktig, det har vi diskutert flere ganger både i forhold til det som skjer av forkynnelse og formidling, det oppfattes som et etisk dilemma (mellomleder, skole C).

En annen refleksjon etter besøkene på skolene, viser at det er ulike meninger innad i ledergruppen, og at der er rom for meningsutveksling. Samtidig kan det være en fare ved at mange av lederne har blitt ledere som resultat av interne opprykk. Flere hadde blitt

oppfordra av rektor til å søke på interne utlysninger og fikk dermed jobb på den måten. Det kan føre til at lederne blir omgitt av ja-mennesker som i liten grad stiller kritiske spørsmål, men som drar i samme retning fordi de ikke våger eller har evne til å se skolen med et utenfra blikk. Dette vil jeg komme mer tilbake til i drøftingen.

Mellomlederne er opptatt av at de unge skulle møte det åndelige rommet. De skulle møte noe ekte og varig som de kunne ta med seg i livet. Samtidig var flere av lederne opptatt av å stimulere elevene til kritisk tenkning og dele med elevene en kristen virkelighetsforståelse. Alle ledergruppene hadde ulike refleksjoner som handlet om fokus på det faglige, åndelige og sosiale. Det å ha fokus på hele mennesket var viktig:

Som ledere må vi utruste og hjelpe lærerne til å leve som kristne mennesker i en postkritisk virkelighet (mellomleder, skole C).

Forståelse av oppdraget blant mellomlederne er tilstede, men de har noe ulik tilnærming både innad i gruppene og mellom gruppene til hvordan de vurderer oppdraget som helhet. Fokusgruppesamtalene skulle fange opp flere meninger og nyanser i tema som ble presentert. I flere av samtalene kom det opp en ulik virkelighetsforståelse. Et eksempel fra en av samtalene fra skole D:

- Oppdraget er at vi først og fremst er en skole, vi har livets rett fordi vi er en skole, det er derfor vi får statsstøtte (leder D)
- Oppdraget tenker jeg er å drive en kristen skole eller så hadde vi vært en annen skole (leder C)
- Vi kunne ikke hatt andakt om vi ikke hadde vært en skole, vi er en skole, vi er ikke en leirplass (leder D)

Dette er funn som viser at lederne kan ha ulik forståelse hvordan de ser på egen eksistens som kristen skole. Er trykket størst på skole eller kristen eller begge deler? Eksiterer de fordi de er en *kristen* skole, eller er eksistensen basert på at de er en *skole*?

Mellomlederne har alle en sterk tilhørighet til at de driver en kristen skole og det er hovedoppdraget. Alle trekker frem de to pilarene kunnskapsformidling og kristne verdier som oppdrag. Mellom skolene er det ulik tilnærming. En skole er opptatt av å formidle at skolen har en folkelig profil, en annen fokuserer på begrepet kristen mer enn på skole.

Mellomlederne trekker frem aktive handlinger som like viktige som bruk av ord. Flere reflekterer over fortiden, og hvordan lederne var før. Da var ordene kanskje sterkere enn handlingene i praksis sier flere av lederne. Å vise omsorg, bry seg, jobbe med relasjoner er oppdraget i praksis mer i dag, og å komme nær elever, være til hjelp for de når de har det vanskelig. En leder trekker frem det unike i møte med elever som har tråkket over grenser eller brutt regler:

Finnes ikke et eksempel på en elev som kan være et gnagsår man ikke kan bygge videre på. Fineste opplevelser er møter med elever som har det vanskelig (mellomleder, skole B).

Da kan man som kristen leder få dem til å reflektere i større grad enn å straffe. Man kan vise at man er glad i elevene uansett hva de har gjort, og samtidig vise de hvem Jesus er. Ut fra dette perspektivet skal alt lederne gjøre være preget av å formidle en kristen virkelighetsforståelse. I forlengelsen av dette er stimulering til kritisk tenkning viktig. Dette blir trukket frem fra flere av mellomlederne. Dette tolker jeg ut fra at den kristne virkelighetsforståelsen gir elever et annet perspektiv enn forståelsen i den offentlige skolen. Noe av kjernen i det som disse skolene vil formidle er at de har omsorg for sine medmennesker ut fra et kristent menneskesyn. Følgende sitat er et eksempel på det:

Det som motiverer meg til å jobbe her er å bidra til å undervise og stimulere til kritisk tenkning gjennom en kristen virkelighetsforståelse (mellomleder, skole C).

Dilemma mellom kristen egenart og samfunnets behov kom stadig frem i refleksjonene både fra rektorene og mellomlederne. Hvordan klare å formidle et budskap innenfor den kristne konteksten samtidig som det skal kommunisere med målgruppen, elevene. En av mellomlederne utdyper:

Jeg opplever at den kristne referanserammen er veldig annerledes enn den var. Et eksempel er fortellingen om David mot Goliat. Det er meningsløst å bruke den, selvfølgelig vinner Goliat, pussig hvordan det er (mellomleder, skole C).

Skolene peker på at samfunnet endrer seg, og skolene ønsker å formidle samme budskapet, men med en annen innpakning. På en av skolene reflekterer lederne over begrepet sannhet:

Vi lever i en tid hvor man ikke kan være bastant på noe, et liv med få sannheter. Før kunne man ha en sannhet og misjonere for den, og samtidig høre andres si sin

sannhet. Vi ønsker å vinne og bevare de unge for Kristus, men vi ønsker ikke å trække på de andre (mellomleder, skole A).

Disse eksemplene viser noe av lederne sine utfordringer knyttet til endringer i samfunnet som omhandler skolenes kristne egenart. Møtet med mellomlederne viste en sterk interesse for oppdraget med å være leder ved en kristen skole. Gruppen hadde en sterk bevissthet om oppdraget, samtidig var det mye fokus på de daglige gjøremål og i mindre grad enn langsiktig planlegging. Det vil jeg komme tilbake til i drøftingen.

## 6.2. Iverksetting av oppdraget i personalet

### 6.2.1. Rektor

I intervju med rektor var spørsmål rundt iverksetting av oppdraget mot personalet sentralt. Rektorene hadde ulike fora hvordan dette ble gjort. Alle rektorene fremhevet tett kontakt med mellomlederne. De var opptatt av at saker skulle være forankra i ledergruppen før det videre arbeidet ut blant de ansatte. Alle hadde ukentlige møtepunkt med mellomlederne. En av rektorene forklarer ledermøtet slik:

Vi har et fast ledermøte en dag i uken som jeg leder. Det meldes saker til rektor, så setter jeg opp sakslisten som sendes ut to dager før møtet, det klarer jeg ikke alltid, men er ikke langt unna. Sakene er skoleåret som kommer, og vi forsøker å løfte blikket og snakke om de lange linjene (rektor, skole C).

Dette er møter hvor både kortsiktig operative saker, men også mer langsiktige strategier blir drøftet. På en av skolene var det ukentlige ledermøtet et rådgivende organ for rektor hvor han kom med saker han ønsket å få råd til. Ved en av skolene hadde ny rektor endret tidligere praksis med at alle lederne ledet ledermøtet. Nå hadde rektor ansvar for alle innkallinger, sette opp saksliste og lede møtet. Dette forklarte rektor med at han ønsket å være forberedt og informert om sakene på ledermøtet på forhånd.

På en av skolene brukte de mye tid i ledergruppen til å reflektere over andakten fra personalmøte dagen før. De hadde praksis med å ha samme andakt på ledermøtet. I tillegg hadde ny rektor innført et tema innenfor ledelse som de drøftet sammen på ledermøtet. Dette for å øke kompetansen på ledelse i gruppen. I denne ledergruppa ble det brukt mye

tid til refleksjon, dele glæder og sorger, og et sterkt fokus på å bygge gode relasjoner i ledergruppa. Rektor skole B uttaler:

Vi bruker mye tid på å dele glæder og sorger, bygge og bli kjent, snakke om andre ting enn jobb og. Vi bruker kanskje en time på runden, før vi går videre. Det er veldig god investering.

Sitatet viser et stort fokus på gode og trygge relasjoner i ledergruppa.

Når det gjelder organisering av samarbeid mellom lærerne på skolene var dette ulikt. På alle skolene var det jevnlig felles personalmøter. På to av skolene var dette ukentlig, men på de to andre skolene var personalmøtene mer organisert etter avdeling.

På skole C og D får de nyansatte være med på et introduksjonskurs hvor blant annet kristen friskole er tema. På en av skolene har de bibeltimer to ganger per semester i arbeidstiden, og på to av skolene begynner de plandagene med en bibeltime.

På en av skolene startet rektor en stor omorganisering av tidligere struktur. Dette var en bestilling fra styret da han ble ansatt. Dette hadde ifølge rektor ført til mye støy i organisasjonen, men han opplevde at det nå hadde gått seg til. Omstruktureringen handlet mye om å etablere en organisasjon hvor avdelingsledere fikk personalansvar. I tillegg nullstilte han alle gamle ordninger og særavtaler blant de ansatte. Dette opplevde rektor gjorde flere stemmer synlige i miljøet, og hadde dempet flere negative stemmer.

Et funn som denne undersøkelsen viser er hvordan skolene jobber aktivt med den kristne profilen i læreplanarbeidet. Det er ulikt mellom de fire skolene hvordan dette arbeidet blir gjort. To har ikke startet med dette, men begge skolene har et eget kristendomsfag. På den ene skolen hadde de gjort vedtak i styret om at tillegg var godkjent i utdanningsdirektoratet (UDIR) skulle brukes. Likevel var rektor svært skeptisk til å innføre et tillegg i fag hvor skolen i liten grad hadde jobbet med dette. Han mente at fagene skulle være lik som i den offentlige skolen, og at den kristne egenarten skulle være mer utenfor fagene som ord for dagen, gudstjenester og egne temauker. På den andre skolen som ikke hadde jobbet med dette var rektor sin forklaring at de hadde brukt så mye tid på omorganisering av skolen at dette måtte vente. Han så verdien av en større tenkning rundt en integrering i fag, men hadde ikke fått startet arbeidet enda. På to av skolene har de kommet svært langt med arbeidet med å integrere tro fag. Samtidig er det ulikt hvor mye det er satt på dagordenen. Skolene har hatt

fokus på tro og fag gjennom mange år, og jobber med integrering av den kristne egenarten i de lokale lærerplanene. Likevel styrer hver enkelt lærer i klasserommet hvordan de gjør det i praksis. En av rektorene forklarer arbeidet som spennende. Det å løfte sammen er viktig og skaper gode delingskulturer mellom lærerne. Å arbeide med tro og fag blir ifølge rektor en del av formålet som vil foregå så lenge en driver en slik skole.

Funn fra utvalget viser at arbeidet med synliggjøring i fag varierer mellom skolene. Alle disse skolene hadde flere av de samme eierne, men hadde likevel kommet ulikt i dette arbeidet og hadde og svært ulike tanker om verdien av synliggjøring i fag. Dette funnet kan ikke generaliseres til å gjelde alle slike skoler, men viser at det er stor grad av forskjeller rundt dette i de kristne videregående skolene.

### 6.2.2. Mellomledere

Iverksetting av oppdraget rettet mot personalet ble belyst i alle fokusgruppesamtalene med mellomlederne. Tre av fire skolene starter alle samlinger med ansatte med andakt og bønn. Mellomlederne er opptatt av en nær relasjon til sine ansatte. På tre av skolene har mellomlederne personalansvar. På en av skolene har de i større grad nå enn tidligere et arbeid med dette i seksjoner og avdelinger. De har få felles møtepunkt. På denne skolen bruker de høytalerandakt alle dagene i året. Hvert semester starter de med en felles gudstjeneste for alle ansatte. Skolen har egen skoleprest som har ansvar for organisering og gjennomføring av høytalerandaktene og andre kristne profilarrangement. Mellomlederne opplever at den kristne identiteten på skolen er sterk. Et konkret eksempel på dette er hva som skjer i kriser:

I høst hadde vi et dødsfall. I den situasjonen er vi heldig som har et åndelige rom. Vi kan snakke om liv og død, vi trenger ikke være redd for å trække noen på tærne i forhold til hva vi tror på (mellomleder, skole A).

Videre peker lederen på forskjellen med den offentlige skolen knyttet til egen erfaring. I en tilsvarende krise når noen døde laget man et kunstig rom som ikke i utgangspunktet var der. En annen leder bruker begrepet; skarp situasjon:

Identiteten vår er integrert i en skarp situasjon. Det er en del av pulsen vår (mellomleder, skole A).

Her peker lederne konkret på tilleggsdimensjonen som fins på de kristne skolene.

På flere av skolene nevner mellomlederne at en viktig utfordring for skolene fremover er å ansette de som deler det kristne verdigrunnlaget. I ansettelse ved alle skolene er verdigrunnlaget et viktig moment.

Jeg har en sterk evne til langtidsbekymring (latter). En av de er å ansette lærere som er aktive kristne, ikke har sin kristne tro i et skap eller i en bestemor bibel på en hylle. Ansatte som deltar aktivt med bibel (mellomleder, skole A).

På skole A jobber de i seksjoner med hvem de er som skole. De har i liten grad et felles prosjekt på dette. Sammen reflekterer de i grupper hva det vil si å vinne og bevare de unge for Kristus i 2018. Skoleåret starter med en gudstjeneste for alle ansatte. De opplever at den kristne identiteten er sterk.

På skole B har et bevisst forhold til de kristne verdiene i alle ansettelse. De har jobbet mye med relasjonsledelse, overføring av holdninger og verdier. Menneskelig kontakt er viktig, de ønsker tett kontakt med de ansatte, og er opptatt av å formidle til de ansatte at de er god nok. Nytt av året er samtaler med de ansatte med individuelle refleksjoner om hva de tenker og der de blir utfordret på egen praksis. De ansatte deltar aktivt i utarbeiding av målsettings og verdidokument. Det handler om hvilke tiltak de ansatte skal ha fokus på det neste året.

Alle personalsamlinger på skole C starter med andakt og bønn. De har bibeltimer for personalet to ganger i semesteret. De har fredagssalme. Det er noe ulikt i gruppen om hvordan den kristne egenarten preger de uformelle samtalene. Noen tenker at dette gjennomsyrrer mye, som at når nye studenter kommer, blir de raskt inkludert. De mener og at det er mange spennende samtaler om den kristne egenarten i f.eks. lunsjen. Noen ledere tenker at dette ikke er så tydelig.

Skole B har en plan for kristent arbeid og tro og har årlig en evaluering av planen. Årlig har de ansatte også en evaluering av kvalitetsmelding hvor de ulike avdelingene har en presentasjon av hvordan de arbeider.

Eksemplene viser at skolene arbeider aktivt med den kristne egenarten, men bruker ulike virkemidler i iverksettingen



## 6.3. Iverksetting av oppdraget blant elever og foreldre

### 6.3.1. Rektor

Rektor har en sentral rolle når det gjelder iverksetting av oppdraget blant elever og foreldre. Daglig møter de elevene, men de har og noen møtepunkt med foreldre i løpet av et skoleår. Alle rektorene sier de er bevisst på at de formidler noe av verdigrunnlaget i møte med foreldrene. En rektor uttaler en bevissthet på hvordan dette blir kommunisert i dagens samfunn. I møte med foreldre nevner alle rektorene at de er bevisst på at det alltid er noe om verdigrunnlaget med. Foreldremøtene skal være et sted hvor man får innblikk i at det er en kristen skole.

Alle møter skolen har med foreldre, kommer det tydelig fram at det er en kristen skole. Det er kristen sang og tale. Det blir ikke skjult på noen måte, det som skolen står for (rektor, skole D).

På en av skolene har de relativt mange møtepunkt hvor foreldre blir invitert til å være med. På alle samlinger møter foreldre den kristne egenarten gjennom andakt og med fokus på verdigrunnlaget.

Alle rektorene er opptatt av at elevene får møte det kristne budskapet daglig på skolen. Skolepresten har en sentral rolle på skolene. Både som underviser, ansvarlig for andakter, samtale med elevene og gjennom ulike prosjekt gjennom året. Skolepresten er en naturlig del av skolen, men kan en slik ressurs føre til at andre ansatte i mindre grad har fokus på den kristne egenarten?

Alle skolene har årlige misjonsprosjekt. Dette er prosjekt som er knytta til eierne sine misjonsorganisasjoner. På skoler med flere eiere, ruller man mellom hvem det samles inn penger til. Her blir også foreldre involvert gjennom innsamling av penger. På flere av skolene jeg møtte ble det samlet inn over en million årlig til misjonsprosjekt. Gjennom slike prosjekt mener rektorene at elevene får mulighet til å vende blikket mot andre og at de ser sin neste. På alle skolene får noen elever årlig reise til det landet og prosjektet pengene skal gå til. Dette skaper en nærhet mellom misjonsprosjektet og elevene. Elevene vil da aktivt møte misjonsprosjektet gjennom elever på skolen. Dette mener flere av lederne skaper nærhet til prosjektet.

På skolene er det rom for elevstyrte kristne aktiviteter som Kristen idrettskontakt (KRIK), Skolelaget (Laget). Dette er aktiviteter i og etter skoletid som ikke skolene arrangerer, men ulike organisasjoner. Rektorene ønsker også å gi andre skoler rom for å komme og informere om sine tilbud. Dette gjelder i hovedsak andre kristne skoler. De dagene jeg var på skolebesøk hadde to av skolene besøk av andre skoler som fikk presentere sine tilbud.

Rektorenes oppdrag beskrives:

Det er aldri et spørsmål om skole A er en kristen skole. Samfunnet forandrer seg, men det etablerte må hele tiden jobbes med (rektor, skole A).

Når vi har møte med foreldre, legger jeg alltid noe inn om verdigrunnlaget (rektor, skole B).

Foreldremøtene blir et sted hvor man får et innblikk i at vi er en kristen skole (rektor, skole D).

Andakt og ord for dagen er daglige innslag på alle skolene. Møter, gudstjenester, fellessamlinger og foreldremøter har et kristent fokus både i møte med foreldre og elever. Alle skolene har et bevisst arbeid med å formidle kristen tro mot elever og foreldre, og rektor ser på dette som en sentral del av deres utøvelse av oppdraget.

### 6.3.2. Mellomledere

Foreldre møter den kristne profilen på foreldremøter og andre arrangement. Mellomlederne forteller at rektor bevisst legger vekt på den kristne egenarten når det er slike møtepunkt. På en av skolene hadde de en utstrakt bruk av dugnad blant alle ansatte. Ledelsen var opptatt av å løfte sammen, og alle måtte delta i dette arbeidet til skolens beste.

Mellomlederne reflekterer en god del om hva de kristne møtepunktene gjør med elever og foreldre. Sentrale tema er verdier, de vil møte elevene med respekt, vise omsorg og samtidig være åpne for kritiske spørsmål. Følgende er to sitat om møtepunkt mellom lærere og elever:

Holdninger vi møter elevene med, husker de veldig godt. Å møte de i livsfaser som en tydelig og omsorgsfull person. Hvis elever har slitt, har de merka at lærerne har brydd

seg. Kristen nestekjærlighet er veldig viktig at elevene opplever, ikke bare gjennom ord (mellomleder, skole A).

Ja, vi ønsker at det skal være en forskjell, samtidig er vi ydmyke med så mye tid med ungdommene i en slik fase. Vi ønsker at de skal få kjennskap til å ta gode valg, og bli kjent med de kristne verdiene (mellomleder, skole B).

Mellomlederne uttrykker at de opplever at rektor er bevisst sin rolle når han skal profilere skolen på verdigrunnet. Alle samlinger med foreldre inneholder tema innen kristen friskole, ofte med andakt. Mellomlederne er tydelig på at rektor skal formidle hva det vil si å gå på en kristen skole. Profilen er sterkere enn noen gang, nevner flere av mellomlederne.

Følgende eksempel peker fremover:

Tenker på vår kristne profil, ikke være oss selv nok, misjon i en ny tid. Skole, næringsliv, fokus på menneskeverd. Hvordan få ungdommene til å tenke nytt og skape verdier for andre? Da fremmer vi verdiene (mellomleder, skole D).

De peker på at samfunnet sekulariseres og det er en utvanning av kristen tro gjør at fokus på den kristne egenarten styrkes.

Fokus på opplæring om hva kristen friskole og egenarten er, har rektor i stor grad ansvar for i møte med foreldre. Mellomlederne hadde i liten grad ansvar for dette aspektet. Mot elevene hadde mellomlederne en rolle med at de var tett på elevene. De hadde undervisning og andakter, deltok på turer og på den måten hadde de stor innvirkning på hvordan iverksettingen av oppdraget mot elever ble gjort.

Andakt er en så stor del av skolevirksomheten. Dette er et element som lever på alle skolene og er en stor del av å promotere den kristne egenarten i det daglige. Dette er i like stor grad en del på de skolene som har jobba mye med egenarten i fag, og de som ikke har prioritert et integrert tro fag arbeid. I tillegg fokus på profilarrangement som misjonsprosjekt, fellessamlinger og gudstjenester. Synliggjøring av den kristne egenarten i fagplaner er funn jeg vil trekke mer utfyllende inn i kapitlet om drøfting.

## 6.4. Oppsummering

Oppsummert viser funnene at rektorene ser på oppdraget som et overordnet ansvar. De er ideologiske ledere, og er ansvarlig overfor eiere og styret av skolen. De har en overordna tilnærming til den kristne egenarten, og de er opptatt av at vedtektene på skolene er synlig for de ansatte. Skolene har arbeidet ulikt med synliggjøring av egenarten i fag. Rektorene har fokus på den kristne egenarten i møte med ansatte, elever og foreldre. Samtidig har de ulike tilnærminger til oppdraget og ulike måter å gjennomføre det på. Dette kan ha sammenheng med tradisjoner. Ut fra min tolkning av funn, er de rektorene jeg møtte bevisst på sitt overordna ansvar mer enn rollen som ideologisk leder.

Mellomlederne har en mer praktisk tilnærming til den kristne egenarten, og har tettere kontakt med lærere og elever. Et viktig funn knyttet til oppdrag er hvor stor grad skolene bruker interne rekrutteringer av mellomlederne ved skolene, og på den måten sikrer opprettholdelse av tradisjonen.

Hvordan skolene synliggjør og iverksetter den kristne profilen innbefatter historien, andakten og fagplaner. Lederne skal ivareta en arv og føre den videre. Dette hadde lederne ulike refleksjoner rundt. Rekruttering av ansatte som deler skolens sitt verdigrunnlag var en utfordring flere av rektorene og mellomlederne løfta fram. En viktig del av dette, var å få ansatte som kan kommunisere med ungdom og gi elevene verktøy de kan bruke videre i livet. De hadde noe ulik tilnærming til dette, men flere av de problematiserte faren for skolene sin egenart ble endret om de ansatte hadde en annen tilnærming til verdiene.

## 7. Drøfting

I følgende kapittel drøftes funn i lys av hovedproblemstillingen: *Hvordan forstår og iverksetter ledere ved kristne videregående skoler sitt oppdrag for å beholde og videreføre skolens kristne profil og egenart?* Funn kobles til teori og tidligere forskning. Bolman og Deal (2017) sin teori om ulike fortolkningsrammer blir gjort med utgangspunkt i lederne sine refleksjoner over de utfordringer og dilemma de står overfor. Brunstad (2009) sine teorier om klokt lederskap settes i sammenheng med problemstillinger lederne har. Videre blir funn som omhandler skoleledelse, rollen som mellomleder, gruppe og teamledelse koblet opp mot aktuell teori, som for eksempel Bang og Midelfart (2010) om ledergrupper. Avslutningsvis vil jeg peke på noen begrensninger med oppgaven og oppsummere.

Drøftingen vil jeg disponere ut fra de tre underspørsmålene i forskningsprosjektet:

- Forståelse av oppdraget
- Iverksetting av oppdraget mot ansatte
- Iverksettinga av oppdraget mot elever og foreldre

### 7.1. Forståelse av oppdraget

Oppdraget til rektorene handler i vid forstand om ansvaret de har overfor eiere og styret, men også om rollen som ideologiske premissgivere overfor ansatte, elever og foreldre. Brunstad hevder at godt lederskap handler om kvaliteten og styrken i de menneskelige relasjonene (Brunstad, 2009, s. 17). For rektorer er det mange de skal etablere en god relasjon til. Rektorene uttrykker også respekt og ydmykhet for de lederne som starta skolen. De har en sterk bevissthet om at nå er det de som er på vakt, og skal gi skolen en retning for fremtiden. Rektorene er opptatt av å skape gode relasjoner til personalet og de andre lederne på skolen.

Eksempler på dette er hvordan rektorene har fokus på den kristne egenarten og skolens vedtekter på personalsamlinger. Møtene er en strukturell ramme på skolen i tråd med metaforen maskin eller fabrikk (Bolman & Deal, 2017, s. 47). Møtene har faste innslag, og ble

på de fleste skolene innledet med andakt og bønn i tillegg til aktuelle saker. Møtene skaper på den ene siden forutsigbarhet og stabilitet, men kan på den andre siden føre til manglende eierskap fra de ansatte siden ledelsen styrer innholdet. Brunstad beskriver ledelse som å være i front. Brunstad peker på at ledelsen må bruke sine evner for å få medarbeiderne med i dette frontområdet. Det er lederen sin oppgave å skape en retning ut fra reelle behov. Gjennom involvering ifølge Brunstad, utløses en bevegelse hos andre (Brunstad, 2009, s. 37). Flere av skolene viste til eksempler på slik involvering. På en av skolene brukte de mye tid i fellesskap på verdidokumentet sitt innhold i praksis, og en av skolene hadde jevnlig fokus på skolens vedtekter. Eksemplene viser at skolene jobber aktivt med den kristne egenarten i praksis mot de ansatte.

På en av skolene har de arbeidet i personalet med å utvikle og forbedre andakten på skolen. Dette har de jobbet med over tid for å bevisstgjøre de ansatte på innhold og form. De andre skolene hadde ikke et systematisk arbeid knyttet til innholdet i de daglige andaktene. Dette funnet kan etter mitt syn være en utfordring siden andakten er en integrert del av skolene. Ved å arbeide målretta med innholdet, ville det være lettere å ha oversikt over hva elevene får innsikt i. Samtidig har skoleprestene et overordna ansvar for andakter og fellessamlinger på skolene. Andaktene kan ifølge Bolman og Deal naturlig kobles mot begrepet rituale. Ritualer har en kraft som kan merkes når den blir borte (Bolman & Deal, 2017, s. 301). Andaktene gjentas daglig, og fokus på innhold og form kan gi dette ritualet enda større legitimitet inn mot elevene.

Rektorene ønsker å føre skolen fremover i møte med den virkeligheten som ungdommer har i dag. De reflekterer mye over hvordan rektorene kommuniserte før, og ser nødvendigheten av å jobbe aktivt med form og uttrykk som kommuniserer i dagens samfunn. På en av skolene bruker uttrykket «å gjøre tro» istedenfor «å snakke tro». Dette innebærer at ansatte viser den kristne egenarten mer i handlinger enn med ord. Skolen viser de har en bevissthet rundt hvordan kommunikasjonen skal være mot elevene, og bruker tid på å reflektere hvordan dette skal gjøres i praksis. Samtidig skaper de stadige endringer i samfunnet en kontinuerlig utfordring om hvordan dette skal gjøres i praksis. Ifølge Brunstad, bør ledere ha fokus gjennom Janus blikket. Det doble blikket hjelper ledere til å se det som har vært og nåsituasjonen. Ledere må se både på det indre livet, men samtidig ha et blikk for det som

skjer utenfor organisasjonen (Brunstad, 2017, s. 31-32). Eksemplet overfor viser at skolene har fokus på dette doble blikket i praksis.

De fire skolene hadde flere utskiftninger i ledelsen de siste årene. Det gjaldt både rektor og mellomledere. Alle rektorene hadde et sterkt ønske om tett og nær kontakt med ledergruppen. De brukte mye tid på å pleie denne kontakten gjennom formelle møter og uformelle samtaler. De hadde kontor fysisk nær hverandre, slik at saker mellom ledermøtene kunne løses på lavest mulig nivå. De fire rektorene uttalte alle at mellomlederne var svært viktig for dem. På en annen side kan dette sterke samholdet føre til avstand til personalet når sakene er gjennomdrøftet før de presenteres for de ansatte. Ledergruppen kan bli for dominerende i skolemiljøet og i beslutningsprosesser.

Undersøkelsen hadde lite fokus på konfliktnivå i skolene. Det politiske rammen handler om makt og konflikter med metaforen jungel (Bolman & Deal, 2017, s. 221). En av skolene hadde hatt en stor omstillingsfase, hvor ny rektor endret hele organisasjonen. Dette skapte ifølge rektor mye støy og stor motstand internt. Målet var å skape åpne prosesser, men endringene hadde gjort at flere ansatte hadde sluttet på skolen. Rektor var åpen om at endringen var en bestilling fra styret når han begynte som rektor. Skolen ble omgjort til team med avdelingsledere hvor flere fikk personalansvar. Et valg rektor gjorde, var å utlyse nye lederstillinger internt. Noen som søkte ble ansatt, men etter et år ville flere gå tilbake til jobben som lærer. Dette kan også kobles mot teori om hvordan mellomlederjobben er i praksis. Lillejord og Børte (2018) hevder at mellomledere arbeider ofte både som lærer og leder. Etersom mange mellomledere forventes å følge opp lærernes arbeid er det mange som påpeker hvor viktig gruppen mellomledere er for endring og utvikling i skolen (Lillejord & Børte, 2018, s. 5). Å utlyse internt kan føre til at like rutiner overføres og at de i liten grad får nye øyne som kan se skolen. I neste omgang søkte rektor eksternt, og fikk da nye stemmer inn i kollegiet. Rektor viste i dette tilfellet mot til å rekruttere utad.

Funn i undersøkelsen av mellomledere, viser at de jeg møtte måtte sjonglere daglig mellom rollen som lærer og leder. De hadde alle undervisning og skulle samtidig bistå lærere med ulike oppgaver. Mellomlederne gav uttrykk for at de likte å snakke med lærere, gi råd og være støttespillere når de stod overfor ulike problemstillinger. Samtidig var det utfordrende å støtte alle, og de opplevde situasjoner som kunne være utfordrende.

Mellomlederne er tett på lærerne, og de fleste hadde personalansvar. Det gjør at relasjonen knyttes til flere områder. De skal både være kollega og ha personalansvar. Dette spennet kan være en fordel når relasjonen mellom mellomleder og ansatte er god, men på en annen side kan dette være utfordrende om de har en dårlig relasjon. Konflikter og utfordringer var ikke en del av mine spørsmål, men forståelsen blant lederne siden de hadde undervisning, gav de innsikt i lærerens utfordringer. Et begrep fra en mellomleder som ble brukt: «gått i samme sko som lærerne». Dette skaper trygghet for lærere når leder kjenner samme utfordringer. Samtidig kan rollen som leder i større grad bli mer en administrativ rolle enn en rolle som leder. Det kan handle om hvordan lederne oppfatter egen rolle som leder, og om kunnskap knyttet til ledelse. Lillejord og Bjørte uttaler om nytten av videreutdanning for mellomledere handler i stor grad om rektor, om mellomlederfunksjonen og om hvordan skolen er organisert. (Lillejord & Bjørte, 2018, s. 47). Ut fra dette, vil ikke videreutdanning automatisk føre til større trygghet, men er ifølge Lillejord og Bjørte avhengig om hvordan rektor organiserer skolen som helhet. Dette viser noen av de utfordringene som mellomlederne har knyttet til sin rolle.

Et funn som kan knyttes til den politiske rammen med makt er rekruttering av mellomledere (Bolam & Deal, 2017, s. 236). Ifølge Bolman og Deal kan begrepet posisjonsmakt knyttes til å oppnå makt. Mellomlederne inntar mer makt når de blir ledere. 12 av 19 mellomlederne var rekruttert internt. Dette kan være tegn på at skolene har indre maktkamper for å oppnå slike posisjoner. Flere av mellomlederne forteller at de ble spurt eller oppfordra av rektor til å søke når stillinger var ledig, og dermed blitt ledere. Flere av de eksterne hadde fått en henvendelse fra rektor om å søke på stillingen. Å velge mellomledere ut fra begrepet: best av likemenn, kan være et tegn på at rektorene vurderer flinke lærere automatisk som gode ledere. Interne rekrutteringer kan også være en styrke for rektorer ved kristne skoler. De ansetter personer som kjenner kulturen, og som kan bidra positivt sammen med rektor. Rektorene kan også se personer som på sikt kan tre inn i rollen som rektor. Det kan på en annen side føre til interne kamper for å få innta lederposisjoner internt. De intervjuene og samtalene som jeg hadde indikerer ikke at dette var gjeldende, men jeg kan likevel ikke utelukke at det foregår maktkamper internt på disse skolene.

Videreutdanning innenfor skoleledelse har blitt mer vanlig de siste årene, også for mellomledere (Abrahamsen, Syse & Øydvin, 2016, s. 203). Flere av lederne hadde



videreutdanning i ledelse på masternivå. Fokus på å utvikle seg som leder er tilstede, men lederne i undersøkelsen hadde majoriteten av mellomlederne ikke formell utdanning i ledelse. Rektorer og mellomledere uttrykte økt utbytte av å ta videreutdanning innenfor feltet. Lillejord og Børte (2018) argumenterer for at lokale skolemyndigheter ikke kan overlate rekrutteringsprosessen av mellomledere til tilfeldigheter. Sosialisering inn i jobben er ikke tilstrekkelig lederopplæring, og skolene må utvikle strukturerte og systematiske lederrekrutteringskurs som er designet for å øke mellomlederes ferdigheter som profesjonsfaglige ledere (Lillejord & Børte, 2018, s. 7). Flere hadde videreutdanning i ledelse retta mot kristne skoler. Dette ble påpekt i samtale om den kristne egenarten. Fra 2009 ble rektorutdanningen startet i Norge for å heve lederkompetansen blant lederne i skolen (Lillejord & Børte, 2018, s. 8). Fokus på videreutdanning innenfor ledelse var ulikt mellom skolene. Ledere med lang erfaring, hadde i mindre grad dette, mens de ferske mellomlederne hadde flere en videreutdanning. Dette viser at ledere har en villighet til å ta en videreutdanning innenfor ledelse.

Etter å ha møtt ledere ved fire skoler kan jeg subjektivt si at refleksjoner på metanivå var ulike ved skolene. Lederne hadde ulike tilnærminger til ledelse med fokus på overordna og langsiktige oppgaver. Kort sagt ut fra mitt korte møte syntes ledere med tilleggsutdanning innenfor ledelse å inneha en annen og dypere refleksjon enn ledere som ikke hadde videreutdanning. Dette tolker jeg ut fra at samtalen inneholdt fagbegrep og innholdet var på et metanivå blant ledere med slik videreutdanning. Dette kan på ingen måte generaliseres, men settes inn i konteksten av nytten av å investere i en videreutdanning i ledelse.

Mange av mellomlederne hadde lengre fartstid som leder enn rektor. Tre av de fire rektorene jeg møtte, hadde hatt rollen som rektor i mindre enn fem år. På en av skolen uttalte rektor at han var rektor fordi styret ville ha han, og at han hadde stilt seg disposisjon og fått muligheten. Bunting (2014) mener ut fra sin forskning at det kan se ut som om skoleledelse i praksis innad i de videregående skolene blir på mellomledernes vilkår, mens når skolen speiles utad synes det som om det ledes etter andre prinsipper (Bunting, 2014, s. 43). Dette er i tråd med de funn jeg gjorde. Rektor jobbet i større grad med overordna saker og var mer utadretta fra skolen, mens mellomlederne styrte i større grad skolen innad med den daglige driften. Å være leder handler ifølge Brunstad (2017) ofte om å ta beslutninger,

og disse beslutningene er ofte starten på en ny prosess (Brunstad, 2017, s. 51). Rektorene jeg møtte hadde fokus på utvikling av skolen. De var opptatt av å forankre beslutningene sammen med mellomlederne. Dette skaper enhet i ledergruppa og gir rektor sine beslutninger større kraft nedover i organisasjonen. Samtidig kan personalet oppleve liten grad av involvering i beslutningsprosesser. Ledergruppene hadde jevnlig møter, og det var viktig for rektor at sakene var forankra i ledergruppen før de ble presentert for de ansatte. Det skaper en trygghet for rektor, men kan og oppleves som lukkede prosesser overfor de ansatte.

Den symbolske rammen har metaforer som tempel og teater (Bolman & Deal, 2017). Dette handler om kultur, ritual, seremoni og historier. De kristne skolene har mange innslag av symbolske rammer både synlig og usynlig. På flere av skolene hadde de utsmykning med kristne symbol og bibelord, kapell med kors, kristne symbol i skolens logo, brosjyrer og materiell. I tillegg gjennomførte skolene daglige andakter, fellessamlinger, misjonsprosjekt og gudstjenester. Den symbolske rammen ut fra mitt syn var sterkt tilstede, og ble brukt aktivt for å iverksette oppdraget med å være en kristen skole. Flere fortalte historier om tidligere rektorer og ledere som hadde opplevd hvordan skolen hadde fått pengegaver i vanskelige tider, eller om uvirkelige hendelser som gjorde at de kunne si: «skolen er et bevis på at Gud fins». Tidligere ledere ble av flere omtalt som høvdinge. Bolman og Deal (2017) peker på det positive med helter som kan trekkes frem gjennom fortellinger, hva de gjorde og hvilke konsekvenser deres handlinger fikk for denne virksomheten (Bolman & Deal, 2017, s. 297). Historier forankrer håp (Bolman & Deal, 2017, s. 298). Flere av lederne hadde refleksjoner over hvordan det var i dag. De var enig om at høvdingene er forsvunnet samtidig som at rektorene er fremdeles tydelig på verdigrunnlaget, men kommunikasjonen er annerledes. Samtidig kan det være en fare for at skolene holder på gamle rutiner, og bruker eksempler fra fortiden til å legitimere skolene i dag.

Ledere som skal forandre noe, må ifølge Brunstad (2009) være til for andre enn seg selv. En leder må være i front, skape bevegelse om du skal få med andre (Brunstad, 2009, s. 36-37). Lederne jeg møtte, hadde mye av det fremoverlente i sitt lederskap. De ønsket å være noe for andre, de ville bygge gode relasjoner til sine medarbeidere, mot elever, foreldre og samfunnet som helhet. Ut fra Brunstad (2009) sine teorier om ledelse kan abdiserte ledere være ekstra utfordrende for kristne skoler. Lederne jeg møtte hadde stort fokus på den

kristne egenarten. Samtidig blir dette ut fra deres eget ståsted. Hvordan egenarten integreres i skolene, ville lærerens og elevens stemme gitt et mer utfyllende svar på.

Fokusgruppesamtalene skulle ifølge Kvale og Brinkman (2015, s. 179) legge til rette for refleksjon og skape rom for motstridende synspunkter. Dette var en spenning i forkant av fokusgruppene. Underveis kom flere stemmer og meninger frem. Samtalene viste at mellomlederne hadde ulike meninger, og flere endret mening etter at de ble overbevist av de andre lederne underveis. Samtidig kan slike samtaler skjule konflikter. Om undersøkelsen skulle gitt et mer utfyllende bilde burde en anonym undersøkelse i etterkant av fokusgruppesamtalene blitt innhentet. Fokusgruppesamtalene viser flere eksempler på at de utforsker synspunktene til hverandre. De viste stor respekt og det var rom for ulike meninger. Dette er i samsvar med Bang og Midelfart (2010) sin forskning knyttet til at god dialog fører til effektive ledergrupper. Mange av spørsmålene som ble stilt i intervjuene, drøftes sjelden i ledergruppene, men spennende dialoger og meningsutveksling kom fram. Gruppene hadde ulike meninger, utfordret hverandre, men samtidig møtte jeg grupper med stor respekt for hverandre. En observasjon var hvor mye humor og latter det var i gruppene. Det var interne vitser og latter som forekom impulsivt. Samtidig kan både humor og latter dekke over reelle kamper i grupper. Bolman og Deal peker på at politisk korrekthet kan knyttes til å mestre det politiske spillet (Bolman & Deal, 2017, s. 243). Antydninger om politiske spill i ledergruppene fins det få belegg for gjennom dette forskningsprosjektet. Likevel kan man anta reelle interne spenninger kan få utløp i form av humor når utenforstående personer kommer inn og gjennomfører en undersøkelse. Dette blir ren spekulasjon siden min opplevelse var at gruppene fungerte godt sammen.

I to av gruppene av mellomledere, var det stor aldersforskjell mellom lederne. På en skole var aldersforskjellen mellom yngste og eldste leder 34 år. I samtalen om den kristne egenarten, kom det mange eksempler fra de som hadde lang fartstid ved skolen. De løftet frem episoder som hadde skjedd før som bibelsamlinger i hjemmene, misjonsforening, større dugnadsarbeid og flere arrangement på kveldstid. Dette kan også kobles opp mot Bolman og Deal (2017) sin teori om den symbolske rammen. Refleksjonene førte til gode refleksjoner i gruppen om hvordan verden var før og nå. Samtidig viser dette spennet i alder en generasjonskløft som kan skape spenninger i gruppen.

Gode dialoger i gruppene og nære relasjoner mellom rektor og mellomledere fører til gode og effektive prosesser (Bang & Midelfart, 2010, s. 14). Det å tro at man kan lære noe av kollegene i ledergruppen, å vise respekt for hverandre, å utforske hverandres synspunkter samt å bygge på hva andre sier i ledermøtene øker sjansen for at ledergruppen skaper gode resultater ifølge Bang og Midelfart (2010, s. 16). Å bruke tid sammen, var sentralt for de gruppene jeg møtte. Samtidig er det få funn som viser løsning av komplekse forhold. Flere av skolene nevnte motstand fra media som kan være med å true skolens eksistens.

Forståelsen av oppdraget handler oppsummert om hvordan lederne forstår innholdet i oppgaven. Det omhandler forhold til fortid, nåtid og framtid sett i kontekst til den kristne egenarten.

## 7.2. Iverksetting av oppdraget i personalet

I dette delkapitlet drøftes hvordan oppdraget ble iverksatt i personalet. På skolene ble flere konkrete tiltak presentert. Personalet møter den kristne egenarten gjennom personalmøter og andre arrangement, gjennom koblingen mellom fag og tro, og i mellommenneskelige møter.

Ifølge Brunstad skal ledere forholde seg til overordnende verdier og samtidig ivareta allmenninteresser (Brunstad, 2009, s. 41). Styrken i et lederskap, mener Brunstad er knyttet til relasjonen til omgivelsene. På skolene møtes ledere og ansatte gjennom ulike møtepunkt. De har faste personalmøter hvor andakt og bønn er en naturlig start på møtene. På en av skolene, har ledergruppa andakt på omgang i de ukentlige personalmøtene. Dagen etter blir samme andakt gjentatt på ledermøtet, og blir der utgangspunkt for videre samtale. På en av skolene har de bibeltimer to ganger i semesteret i arbeidstiden, og en skole starter skoleåret med gudstjeneste for de ansatte. Eksemplene viser at skolene aktivt bruker verdiene inn i omgivelsene som i dette tilfellet er det ansatte sine møteplasser. Dette blir ifølge Brunstad en styrke for lederne. Samtidig kan slike faste innslag være utfordrende for ansatte som er mer fag enn verdiorienterte siden slike stopp kan virke forstyrrende i hverdagene.

En av skolene har hatt fokus på refleksjon over hvordan de skal være en kristen skole i dag gjennom seksjonsarbeid. Prosjektet er knyttet til å utvikle og forbedre sjangeren andakt. Når

innhold i andakter er opp til hver enkelt ansatt kan det føre til at noen begrep eller bibelfortellinger dominerer innholdet, og kan gi elevene et fragmentert bilde av kristen tro. En av skolene har de et utviklingsarbeid om relasjonsledelse i personalet hvor det overordna er utvikling av menneskelig kontakt, bry oss om hverandre og elevene. En av skolene har åpne uker med kristendomsprosjekt som de mener er viktig for kulturbyggingen av skolen. Fredagssalme er et innarbeidet innslag på en av skolene hvor rektor ønsker alle god helg i etterkant. På en av skolene har de hatt et arbeid knytta til formidling av tro til ungdommer i personalet. Symbolske rammer med ritualer er ifølge Bolman og Deal (2017, s. 301) meningsbærende og forankrer oss sammen og livet et solid underlag. Eksemplene viser at ritualer skaper noe som samler de ansatte og gir dem noen felles opplevelser. Ritualer er noe som knytter en gruppe sammen og gjennomsyrrer den med tradisjoner og verdier (Bolman & Deal, 2017, s. 303). Samtidig kan merkevarene bli isolerte aktiviteter som kan kjennes fremmede for personalet. Skolene har ulike tradisjoner og ritualer som fremmer den kristne egenarten. Dette fremstår som innarbeidede tradisjoner for å holde på noe som har vært. Det kan føre til en ekskluderende kultur mer enn å fremme en felles kultur for de som arbeider ved skolene i dag. Lederne bør ha en bevissthet i hvordan de bruker tradisjoner og hvilke ritualer de fører videre. Samtidig er verdien av felles opplevelser nødvendig for å bygge en felles kultur.

Skolene hadde flere møtepunkt hvor de ansatte var sammen. Dette viser at skolene har et fokus på det relasjonelle. I tråd med Bang og Midelfart (2010) sin forskning om dialog og effektivitet i ledergrupper, viser undersøkelsen tydelig at grupper som har gode relasjoner fører til større effektivitet. Samtidig kan effektivitet i liten grad måles ut fra egen erfaring. Da burde resultatene settes inn i en større sammenheng.

Arbeidet med synliggjøring av egenarten i fag var ulikt på skolene. Alle skolene hadde kristendom som eget fag. To av skolene hadde arbeidet lenge med synliggjøring i andre fag, og to hadde hatt lite fokus på dette. Synliggjøring i fag betyr å integrere det kristne virkelighetsbilde inn i de lokale lærerplanene. Lederne forklarte med eksempler at det kunne gjelde valg av tekster i språkfag, fokus på kristne høytider i fremmedspråk, etikk i økonomi og matematikk, og arbeidsetikk i praktiske fag. Begge skolene hadde en opplevelse at de hadde kommet kort i dette arbeidet og hadde mye igjen. På en av skolene hadde tidligere rektor blitt inspirert fra kristne skoler i USA på nittitallet. Det førte til at integrering av tro og

fag startet lenge før forskriften om synliggjøring kom. Eksemplet viser lederne sin rolle og sterke påvirkning som avgjørende for hvordan slike prosesser startes. Bolman og Deal sin symbolske ramme med fortelling kan belyse dette. Overføring av historier kan over tid skape organisasjonens identitet og karakter (Bolman & Deal, 2017, s. 315).

De andre skolene hadde bevisst valgt bort å jobbe med dette mye grunnet motstand i personalet om å blande tro og fag, og skepsis fra lederne. Dette ble forklart handlet om tradisjoner ved skolene, tidligere erfaringer og tidligere lederes manglende fokus på å integrere tro og fag. Dette viser lederne sin sentrale posisjon i forhold til å starte og gjennomføre endringer. Brunstad hevder det phronetiske øyeblikket, kalt handlingsøyeblikket, ofte knyttes til beslutningstakers troverdighet og tillit (Brunstad, 2017, s. 35). Ut fra dette perspektivet, er lederes handlinger avgjørende for utvikling og endring.

Godt lederskap viser at lederen prioriterer andres interesser og behov foran sine egne, og gir medarbeiderne troen på at de duger til noe (Brunstad, 2009, s. 29). Lederne hadde ulik fartstid og veier inn i posisjonen sin. Alle uttrykker hvor sentralt samarbeid og gode relasjoner er innad i gruppa og mot ansatte og elever. Samtidig kan vi ikke vite om det virkelig er slik. Skolene fremstår med lavt konfliktnivå utad. En såkalt enighetskultur kan legge lokk på konflikter og skjule uenigheter. Kunnskap om Bolman og Deal (2017) sine ulike briller, kan hjelpe lederne til å se et større bilde av hva som rører seg i organisasjonen. Da vil man i større grad være forberedt på uforutsette hendelser som mediasaker og personalkonflikter.

Bolman og Deal omtaler fortolkningsrammen familie som det mellommenneskelige samspillet. Den enkeltes sosiale ferdighet er avgjørende for kvaliteten på relasjoner i arbeidet (Bolman & Deal, 2017, s.220). Lederne hadde sterkt fokus på å bygge gode relasjoner til de ansatte. De brukte mye felles tid på fellesskap, de ville bry seg om de ansatte. Lederne fortalte at når de opplevde noe vanskelig for en av de ansatte, stod de sammen og kunne be sammen. På en av skolene hadde de et fysisk rom som alltid var åpent. Der kunne de tenne lys og være sammen. Lederne var opptatt av at den kristne egenarten handlet like mye om det de gjorde i praksis som i ord. Omsorg, nestekjærlighet og å bry seg var sentrale begreper for å forklare hvordan de ønsket at ansatte skulle bli møtt. Funn viser at lederne har et bevisst og aktivt arbeid mot personalet for å skape forståelse for oppdraget

med å arbeide på en kristen skole. Samtidig er dette lederne sine antagelser ut fra sitt syn om hvordan virkeligheten er.

Iverksetting av oppdraget i personalet inneholder ulike aspekt. Det sentrale viser lederens rolle og evne til å gjennomføre dette i praksis. Ledere bør kjenne organisasjonen godt, og opparbeide seg tillit blant de ansatte før man setter i gang slike prosesser.

### 7.3. Iverksetting av oppdraget mot elever og foreldre

Elever og foreldre møter skolens kristne profil gjennom faste aktiviteter som andakt, misjonsprosjekt og fag. Lederne har fokus på tilgjengelighet og nærhet til elevene. Rektor formidler den kristne egenarten gjennom andakter og fokus på den kristne friskolen i møte med foreldre.

De fire skolene hadde svært ulikt fokus på synlighet i fag. To av skolene hadde lokale læreplaner hvor fagene skulle inneholde kristne element. I tillegg til valg av tekster i språkfag, kunne dette gjelde fokus på kristne høytider i fremmedspråk og kristen etikk i yrkesfag og økonomifag. De to andre skolene brukte samme læreplan som de offentlige skolene uten tillegg og synliggjøring. Etter mitt syn, kan integrering i fag bety at elevene får et mer utfyllende bilde av den kristne virkelighetsforståelsen siden fag og tro bindes sammen. På skoler med lite eller ingen fokus på dette kan det føre til at de kristne aktivitetene blir fragmenterte deler som elevene lettere kan ta avstand fra, eller velge å ikke forholde seg til. Samtidig kan blanding av tro og fag hvor den kristne egenarten favoriseres, føre til polarisert undervisning med lite rom for kritiske spørsmål om kristen tro og etikk. Her kan lederne legge til rette for tett samarbeid mellom lærere for å unngå uheldige episoder knyttet til enkeltlærere. På en av skolene hadde de bevisst valgt bort synliggjøring i fag grunnet stor motstand i personalet. Det ville oppleves kontraproduktivt mente lederne. Forskriften ber om synlighet i fag, men skolene tolker denne ulikt. Forskrift til friskolelova (2006) inneholder en oppfordring til synlighet i relevante fag, ikke et pålegg. Dermed kan skolene tolke dette ulikt, men samtidig handler det videre om hvordan skolene tolker oppdraget i praksis.

Seremonier er ifølge Bolman og Deal (2017, s. 305) basert på å skape orden, klarhet og forutsigbarhet. Seremonier er ritualer som forekommer ved spesielle anledninger. Elever møter den kristne egenarten i daglige andakter, i faget kristendom, i andre fag og gjennom arrangement på skolen. Symbolorientert ledelse, leder i handling og ord (Bolman & Deal, 2018, s. 418). Flere av lederne trakk frem at effekten av handlinger var større enn ord, satt i sammenheng med det kristne budskapet. Når elevene merker omsorg og får en ny sjanse betyr det en forskjell. Det er ifølge lederne mer virkningsfullt enn lange andakter. Samtidig kan det oppleves ulikt mellom elevene hvordan dette virker i praksis. Dette viser lederen sin bevissthet i forhold til hvordan de oppfører seg mot elevene og kan settes i sammenheng med begrepet forbildefunksjon.

Lederne bør ha en bevissthet og varhet når det gjelder asymmetrien i forhold til makt som er mellom ansatte og elever. Pedersen (2007) peker på begrepet påvirkning med respekt i møter mellom barn og voksne og kristen tro. Både for nær og manglende påvirkning er uttrykk for svikt, og evne til ekte konfrontering og tilbaketrekking, viser respekt (Pedersen, 2007, s. 132). Flere av lederne belyste dette feltet gjennom hvordan de ønsket å møte elevene. De skulle møte omsorg, nestekjærlighet mer enn fraser med bibelord. Dette viser at lederne har en bevissthet rundt egen påvirkning, men kan heller ikke utelukke situasjoner hvor overtramp skjer.

Skoledagene starter med andakt. De blir formidla i klasserommene, gjennom høytaler eller på en fellessamling. Bolman og Deal (2017) bruker begrepet symbolorienterte ledelse. Den kristne egenarten blir gjennom andakten et symbol for det som skolen står for. Innholdet i andaktene er ulikt. Det kan være musikk, innspilte andakter, bibeltekster, dikt eller egne tanker. Det blir brukt mye symboler i disse samlingene. På en av skolene har de jobbet med sjangeren andakt. En ekstern prest har jobbet aktivt sammen med personalet med sjangeren ut fra en mal. Dette blir ut fra Bolman og Deal at man lager regler og rutiner for å gjennomføre aktiviteter. Dette blir en del av den strukturelle rammen. Bakgrunnen for at skolen hadde satt i gang dette arbeidet var for å sikre innholdet og at det ble en plan for hva elevene fikk høre gjennom andaktene. Gode strukturer er ifølge Bolman og Deal (2018, s. 76) viktig og ved strukturelle svakheter er problemløsning og omstrukturering en aktiv løsning. På denne måten sikrer denne skolen gjennom et system at elevene får et innhold i andaktene som ledelsen kan stå inne for. På en av skolene måtte ledelsen beklage offentlig



til ansatte og elever over innholdet i en andakt. Ordene som ble brukt, var ikke i tråd med skolens profil. Gjennom en bevissthet på innholdet slik den ene skolen har arbeidet med, kan det føre til større fokus på hvilket budskap som blir formidlet. En skole har arbeidet med formidling mot ungdommer. En ekstern aktør har gjennomført seminar med de ansatte om tema. Dette er eksempel hvordan skolene rammer den symbolske rammen inn i en strukturert sammenheng. Samtidig har skolene i liten grad en klar strategi for innholdet i andaktene. Innholdet blir utformet av de som har ansvar for andakten, og kan dermed være veldig personavhengig og tilfeldig. Dette kan føre til at innholdet blir smalt eller lite nyansert. Samtidig kan denne friheten gi elevene et bredt bilde av hva en andakt kan inneholde.

På samlinger hvor foreldre er tilstede, har de uten unntak, tema knyttet til den kristne egenarten. Det er andakt, bønn, en kristen sang, og ofte et fokus på begrepet kristen friskole. Dette var helt klart noe som både rektor og mellomledere var enige om. Rektorene var bevisst i formidlingen om den kristne egenarten i møte med foreldrene.

Å endre og utvikle seg som menneske, er ifølge Brunstad (2009), noe ledere må ha tro på. Endring skjer ofte i møte med et fellesskap (Brunstad, 2009, s. 49). Å ansette lærere som «kan flytte elever», ble brukt på en av skolene. Lærere som er dyktige fagpersoner og klasseledere, og har evne til å videreutvikle seg samtidig som de kan si noe viktig om kristen tro, blir avgjørende for skolene fremover. Skolene må ha en bevissthet om at ansatte som kan gjøre en forskjell og gjøre skolene til mer enn oppbevaring. En av lederne hadde ansvar for oppfølging av de elevene som strevde. Han møtte dem når de hadde brutt regler og elevene ventet på sanksjoner. Lederen uttalte: «De som gjør negative handlinger, de ber om hjelp.» I slike situasjoner brukte man tid til refleksjon, sette handlingen inn i en sammenheng og ha et tydelig budskap om at man er glad i eleven. Ønsket var å hjelpe eleven til å ta gode valg for fremtiden. Lederne hadde en bevissthet rundt egen rolle mot elevene, men for å få svar på elevenes reelle opplevelse av skolen måtte man undersøke hvordan elevene kjente det på kroppen i praksis. Det er ikke sikkert det er samsvar mellom ledelsens intensjoner og elevenes opplevelse.

Skolene hadde egen skoleprest. De hadde ansvar for mye av den kristne aktiviteten blant elever og ansatte. I henhold til Bolman og Deal (2017, s. 305) har seremonier som funksjon å sosialisere, stabilisere, gi trøst og formidle et budskap til utenforstående. Presten hadde samtaler med elever, ansvar for misjonsprosjekt, gudstjenester, andakter og undervisning.

Når presten iverksetter mye av den kristne egenarten kan det samtidig føre til mindre fokus på dette blant de ansatte. De kan distansere seg fra det i egen formidling siden presten har en åndelig rolle på skolen. Spørsmålet knyttet til presten sin rolle, legitimerer skolens kristne egenart, samtidig bør lederne være bevisst på bruk av presten i dette. De fleste møtene mellom elever og ansatte, skjer i klasserommene med andre enn presten. Om kristne aktiviteter knyttes i stor grad til prestens rolle, kan det svekke den kristne egenarten sin naturlige plass på skolen.

En av skolene hadde en majoritet av uttalte kristne elever. Mellomlederne ved skolen, fortalte at de kristne elevene var gode representanter for skolen, og hadde viktige posisjoner som leder i russestyret, elevråd og andre synlige verv. Dette gjorde ifølge mellomlederne at de kristne ble svært respektert av de andre elevene. Jeg utfordret de til å reflektere rundt hvordan de elevene som ikke var kristne opplevde dette perspektivet? Svarene var noe vage. De trodde at de hadde det greit på skolen, men hadde ikke reflektert så mye over denne problemstillingen. Dette viser på den ene siden hvor viktig det er med refleksjon blant personalet om hvordan skolen fremstår for de som ikke kjenner den kristne kulturen. Kan elever på den ene siden oppleve seg støtt av innholdet og kjenne seg fremmedgjort, eller få et positivt bilde av kristen tro gjennom andre elever som forbilder? En rektor var veldig bevisst at elevene ikke skulle kjenne på dette med innenfra og utenfra stemplet. Rektoren uttrykte stor bevissthet i formuleringer til elever som var fremmed for kristen tro. Disse eksemplene, viser at de kristne skolene har ulik tilnærming til hvordan de fremstår overfor ulike elevgrupper. Samtidig kan dette handle om hvor i landet skolen ligger, og hvilken kultur og tradisjon skolen har på det lokale stedet.

Ledere er per Bolman og Deal (2017, s. 414), tilretteleggere og katalysatorer som bruker sin emosjonelle intelligens og sine sosiale ferdigheter for å motivere. Mellomlederne har en viktig rolle mot elevene. De gruppene jeg møtte hadde roller som gjorde at de forsøkte å løse konkrete utfordringer som elevene hadde. De ønsket å ha fokus på elevenes egenverdi. I tillegg var de tett på elevene på skoleturer, arrangement og var mye tilgjengelig i skolehverdagen. Studien viser at lederne gjennom ulike arrangement og faste rutiner synliggjør den kristne profilen aktivt mot elever og foreldre.

## 7.4. Begrensninger i min studie

I enhver undersøkelse er det viktig å være seg bevisst på hvilke begrensninger studien kan ha. I min studie kan det at jeg selv har vært og er leder ved en kristen skole være en faktor. Egne erfaringer kan hindre meg å se andre aspekter i undersøkelsen enn de jeg selv er opptatt av. I kvalitativ forskning er man i rollen en deltaker i kunnskapsutviklingen. I møte med lederne, merket jeg på eget engasjement i tema som jeg selv brenner for. Det var utfordrende å ha en objektiv rolle.

Studiens generaliseringsbarhet kan også være en begrensning. Som all annen kvalitativ forskning kan man ikke generalisere slik at dette gjelder alle ledere i kristne skoler. Studien kan likevel ha overføringsverdi for andre ledere i lignende stillinger.

## 7.5. Oppsummering og veien videre

Gjennom masteroppgaven har mitt hovedspørsmål vært knytta til hvordan ledere ved kristne videregående skoler forstår og oppfatter sitt oppdrag for å beholde og videreføre skolens kristne profil og egenart. Studien viser at lederne sin forståelse for oppdraget handler mye om hvordan de ser på egen rolle som leder. De bruker tid både på å forstå og iverksette skolens kristne egenart, og har en sterk bevissthet om oppdraget som leder. De har tett samarbeid seg imellom, og jobber innenfor rammer som er preget av strukturer, gode relasjoner og faste ritualer. Skolene har en lang historie, og er avhengig av en kontinuerlig fornyelse for å få elever. Dette kan føre til at skolene på en side toner ned den kristne egenarten og fokuserer mer på en folkelig stil i kommunikasjonen. På den andre side kan skolene klare å formidle den kristne egenarten like tydelig, men bruke nye ord som treffer ungdommen i dag.

Rektorene sin rolle er synlig på skolene, og som øverste leder har de et stort ansvar med å føre arven videre. Det er imidlertid en fare for at innenfrablikket kan redusere synsfeltet, og at rektorer velger ledere som kjenner kulturen, er lojal mot historien og dermed gir de svarene man ønsker. Samtidig er det nødvendig at mellomlederne vil det samme som rektor. Rektor har også et ansvar for å ansette en ledergruppe som stiller kritiske spørsmål. Det er

fare for blindhet når en bare omgås mennesker som hyller en som leder (Brunstad, 2009). Om dette er tilfellet på skolene i denne undersøkelsen kan jeg ikke påstå. Skolene fremsto med sunne relasjoner. Alle ledere bør ifølge Brunstad kjenne sine svakheter og menneskelighet (Brunstad, 2009, s. 193).

For videre forskning, hadde det vært spennende å undersøke den kristne egenarten på kristne skoler gjennom elev, personal og foreldreperspektivet. Spesielt elevperspektivet kan være interessant siden elevene blir myndige i løpet av videregående skole. Hvordan oppleves den kristne egenarten gjennom skolen, og hvordan preger det deres liv i praksis? Hvilke avtrykk bærer elevene med seg videre i livet? Et annet aspekt, handler om hvordan personalet som helhet forstår sitt oppdrag med å videreføre skolens kristne profil. Disse perspektivene ville kunne supplere denne studien som har valgt å undersøke lederperspektivet.

Oppsummeringen viser at lederne i de kristne skolene jeg har undersøkt i stor grad har en høy bevissthet om skolens kristne egenart. Skolene har faste aktiviteter som preger skoledagen. Det er andakt, eget kristendomsfag og egen skoleprest. Samtidig kan skolene trenge en større bevissthet om innholdet i andaktene. Det kan danne bakteppe for et annet forskningsprosjekt.

Teorier masteroppgaven bruker er Bolman og Deal (2018) sine fortolkningsrammer og Brunstad (2009) sin teori om klokt lederskap. Når ledere evner å endre fokus og bytte briller blir de ifølge Bolman og Deal i stand til å se og forstå et større bilde av virkeligheten (2018). Brunstad hevder at kloke ledere har en utviklet karakter, kjenner seg selv på godt og vondt og dermed viser takknemlighet for sine medarbeidere (2009). Lederne på skolene viste etter mitt syn, stor ydmykhet på egne vegne og en genuin omsorg for personalet og elever. Dette kan fortelle at lederne har en integrert og reflektert karakter. Samtidig kan det være et uttrykk for ledernes overordna tanker om menneskeverd og Guds eksistens preger deres daglige handlinger.

Ledere er bærere av en kultur, og er lederen utydelig i oppdraget vil skolen endre profil. Et viktig funn handler om tydelighet på verdigrunlaget i fag. Skolene har ulikt fokus på den kristne egenarten i fagene.

Rektor er den viktigste ideologiske lederen som i kraft av seg selv kan lede skolen videre. Rektorene bør ha fokus både på historien og fremtiden. Samtidig som de kristne skolene har en tydelig forankring, bør de utvikle et språk som treffer de unge i dag. Hvis de ikke klarer det, kan innholdet oppleves fjernt og lite aktuelt.

## 8. Avslutning

Denne masteroppgaven har vært retta mot lederne sin forståelse og iverksetting av oppdraget med å beholde og videreføre skolens kristne profil og egenart. For å belyse dette har jeg gjennomført intervju med rektor og fokusgruppesamtaler med mellomledere på fire skoler.

Skolelederne jeg møtte, delte tanker og opplevelser på en måte som har gjort masteroppgaven aktuell for andre som jobber i kristne skoler. Gjennom lederne har jeg fått innsikt i deler av livet på skolene. Studien har gitt meg et nyansert syn på hvordan man kan lede kristne skoler i dag og forvalte samfunnsoppdraget disse skolene har. Oppgaven blir en stemme i debatten for å legitimere de kristne skolene sin fremtidige eksistens.

Studiet ble en åpner for meg for noen av ulikhetene som fins i skolene, og illustrerte samtidig hvordan skoler på forskjellige steder i landet jobber aktivt med å bevare den kristne egenarten. Samtidig viser studien skolene sin kontinuerlige utfordring med å kommunisere budskapet inn i dagens virkelighet.

Det var en opptur å møte lederne på skolene. De var tydelig på utfordringen med å kommunisere profilen og egenarten til elevene. De jobbet med dette på ulike måter, og hadde en sterk intensjon om å formidle budskapet inn i de unge sine liv slik at de forstår sin egenverdi som et helt menneske og i lys av en kristen virkelighetsforståelse. Flere av lederne, hadde dype refleksjoner over hvordan de skal møte ungdommene med budskapet i dagens samfunn. De har og flere bekymringer knyttet til utviklingen av samfunnet hvor de kristne verdiene blir mer usynlige, og i forhold til rekruttering av nye medarbeidere. I møte med samfunnet reflekterte lederne mye over hvordan de skal møte fremtiden. En av dem sier:

Jeg tenker at det er to helt forskjellige og sammenknyttede utfordringer. Det ene er når samfunnsutviklingen er slik det nå beskrives. Vi trenger et mye sterkere forsvarsverk, at vi vet hva vi står for, at vi har en kristen virkelighetsforståelse som er velutviklet, og som vi greier å formidle. Vi er egentlig ikke der. Samfunnsutviklingen går så raskt at vi henger ikke med. Det andre utfordringen er møtet med

enkeltmennesket. Hvordan snakker vi med andre med respekt, og samtidig bevarer vår integritet som kristne? Det er krevende (mellomleder, skole C).

Sitatet er etter mitt syn et sentralt innspill i selve grunnlaget for tenkningen i de kristne skolene. Det peker på noen av de komplekse utfordringene lederne står overfor både knyttet til samfunnsutvikling og til møter med enkeltmennesker.

Ledelse i kristne skoler er det begrenset med forskning på. Å undersøke både rektor og mellomledere sin rolle, ble et forskningsgap jeg fikk belyse gjennom denne masteroppgaven. Tidligere forskning på samme tema, som arbeidet til Rønning og Kristoffersen (2017), viser kun rektor sitt perspektiv. Ved å gi stemme til begge ledergruppene gir denne studien et utvidet bilde. Mellomlederne har en sentral funksjon på skolene gjennom tette bånd til elever og lærere. Undersøkelsen viser at deres rolle er avgjørende for iverksetting av oppdraget. Samtidig er posisjonen deres utfordrende. Verdien av en lederutdanning kan hjelpe mellomlederne til større trygghet, samtidig er rektor sin forståelse av funksjonen avgjørende for hvordan mellomlederne oppfattes i personalet. Forståelse og iverksetting av oppdraget med skolens egenart og profil har mange like trekk, men viser og tydelige forskjeller i rolleforståelsen mellom de to ledergruppene. Rektorene har i større grad et overordna og utadretta fokus, mens mellomlederne er mer operative med søkelys mot skolens daglige drift.

Steinshamn (2015) og Grimm (2012) konkluderer med at rektor er viktig som ideolog. I mitt forskningsprosjekt blir ikke rollen som ideolog et sentralt begrep, men funnene viser at lederne har en avgjørende posisjon for skolen. De må kommunisere med dagens samfunn og samtidig stå for noe. Mye av skolefornyelsene som kommer fremover må disse skolene ta del i. Grimm (2012) peker på at det er viktig at de ansatte deler samme tro. Mine funn viser at skolene har fokus på å ansette personale med tro som fremmer skolens egenart.

Årlig går rundt 8500 elever på de kristne videregående skolene. Elevene utgjør en minoritet mot de rundt 170 000 elevene i de offentlige videregående skolene. For å styrke sin rolle fremover, bør skolene ut fra mitt syn, i større grad ha fokus på å integrere den kristne virkelighetsforståelse i fag enn de gjør i dag. Dette bør skolene profetere mer på i årene som kommer. Lederne bør da ha en bevisst strategi for hvordan dette kan gjøres i praksis.

Lederne må kjenne godt til skolenes godkjenningsgrunnlag, friskolelova (2003, §2-1.a) tilknyttet livssyn, og være bevisst den forventning myndighetene har om synliggjøring i fag på grunnlag av livssyn (forskrift til friskolelova, 2006, §2A-2). I tilsyn fremover kan synliggjøring være en faktor som undersøkes spesifikt. Skoler som kun har et obligatorisk kristendomsfag og daglig andakt, kan risikere at myndighetene stiller spørsmål ved om det er tilstrekkelig synliggjøring for å opprettholde videre godkjenning.

Fremtidens skole bør gjennom fagfornyelsen, ifølge Ludvigsen-utvalget, inneholde kompetanse på å kommunisere, delta, utforske og skape. Skal elevene utvikle slike kompetanser, må skolenes arbeidsmåter være utforskende (Lillejord & Rørte, 2018, s. 49). Prosessen med fagfornyelsen kan være en god mulighet for de kristne skolene til å integrere de kristne verdiene inn i disse kompetanseområdene. Det kan være å bruke eksempler fra Bibelen eller fokusere på begreper som nestekjærlighet, inkludering og hjelpsomhet som lett kan kobles til kristen etikk og verdisett.

Å videreføre de kristne skolene, handler etter mitt syn om å ansette ledere med visjoner og fokus på den kristne egenarten. Skolene trenger kloke ledere som kan løfte arven videre. Om ledere toner ned egenarten, vil skolene over tid endre fokus, og bli mer lik de offentlige skolene. Skolene skal møte morgendagens voksne, og gi de annen bagasje enn de offentlige skolene. Dette gir de kristne skolene et viktig samfunnsoppdrag.

Eiere og styrer må våge å ansette ledere med en integrert forståelse av kristne skoler og som kan drive skolene fremover. Viktige egenskaper rektorer trenger for å klare dette, er gode kommunikasjons- og relasjonsferdigheter. Brunstad vektlegger begrepet karakter.

Karakteren styrer våre handlinger, den er dynamisk, og må forholde seg til endringer (Brunstad, 2015, s. 123). Historien og tradisjoner er viktig, men rektorene må evne å justere innhold i møte med dagens virkelighet. Følgende sitat viser noe av de komplekse utfordringene lederne står overfor:

Dette krever ydmykhet og mot, ydmykhet nok til å være åpen for å endre eller justere fastlagte meninger og oppfatninger, men også mot til å fastholde de verdiene vi selv mener må stå fast (Brunstad, Reindal & Sæverot, 2015, s. 17).

I lys av oppgaven, er min konklusjon at skolene er avhengig av modige rektorer og mellomledere som våger å være tydelig i sitt samfunnsoppdrag. Skolene har en viktig



stemme og plass i samfunnet, og burde vært enda sterkere tilstede i samfunnsdebatten. Ikke bare når det kommer en kritisk uttalelse knyttet til verdidokument eller ansettelse, men at rektorene vågde å markedsføre seg som kristne skoler med det som særpreg. En av mellomlederne brukte begrepet, verdier som ikke er datostempla. Det kan være utgangspunkt for en samfunnsdebatt om hvilke verdier samfunnet trenger mer av.

Masteroppgaven har gitt svar på noen av de komplekse områder ledere i kristne friskoler står overfor. Videre studier kan gi flere nyanser og et mer utvidet bilde. Mitt ønske er at flere vil forske på denne minoriteten i norsk skole. Mange spørsmål er fremdeles ubesvart. Studiet viser at ledere i kristne skoler har en bred forståelse av oppdraget med å videreføre skolens profil og egenart, og min påstand er at samfunnet trenger slike skoler mer enn noen gang. Vil avslutte med et sitat fra Gilje, redaktør i avisen Dagen som setter skolene sin eksistens i et større perspektiv:

Kristne friskoler eksisterer ikke for seg selv. Skolene er ikke selve målet. De er en arena for dannelse. For kunnskapsformidling og for menneskelig og åndelig utvikling (Gilje, 2019).

De kristne skolene har ut fra mitt syn et viktig samfunnsoppdrag, og lederne er spydspisser for iverksetting og gjennomføring av oppdraget.



## 9. Litteraturliste

- Aasheim, Kine. (2017, Mars 7). *HR, hva er det egentlig, og hvorfor er det så viktig?* DinHR. Hentet fra <http://www.dinhr.no/2016/03/07/hr-hva-er-det-egentlig-og-hvorfor-er-det-sa-viktig/>
- Abrahamsen, H., Syse, I. & Øydvin, A., (2016). *Utdanna skoleleiar – nye spenningar?*, Acta Didactica Norge s. 201-217.
- Bang H. & Midelfart., T. (2010). *Dialog og effektivitet i ledergrupper*. Tidsskrift for norsk psykologiforening, (Ledergrupper). Hentet fra [https://doi.org/http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks\\_id=101116&a=2](https://doi.org/http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=101116&a=2)
- Biesta, G. J. J. (2013). *The beautiful risk of education*. Boulder: Paradigm Publ.
- Bovim, (1985). Foreldrerett og foreldreforpliktelse. I J. Kvalbein (red.), ( *Foreldrerett og friskolekamp*. Oslo: Lunde Forlag.
- Bjørklund, O. (2005). *Fokusgruppe – Noen metodiske betraktninger*. Fiskeriforskning.
- Bolman, L. & Deal, T. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, HR, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal forlag.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). *Bruk av tematisk analyse I psykologi. Kvalitativ forskning I psykologi*, (3(2)), 77-101.
- Brunstad, P. O. (2009). *Klokt lederskap : mellom dyder og dødssynder*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Brunstad, P. O. (2015). *Nykommeren – frå teoretisk innøvelse til faglig utøvelse i lys av praksisvisdom*. I P. Brunstad, S. Reindal, H. Sæverot, (red.), *Esistens og pedagogikk – en samtale om pedagogikkens oppgave*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brunstad, P. Reindal, S. & Sæverot, H. (red.), (2015). *Eksistens og pedagogikk – En samtale om pedagogikkens oppgave*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brunstad, P. O. (2017). *Beslutningsvegring – ledelsesproblem*. Oslo: Gyldendal forlag.
- Bulai. E., (2017, 27.mars). *Dobbelt så mange elever på private videregående skoler* [Hentet fra https://www.nrk.no/norge/dobbelt-sa-mange-elever-pa-private-videregaende-skoler-1.13443016](https://www.nrk.no/norge/dobbelt-sa-mange-elever-pa-private-videregaende-skoler-1.13443016)
- Bunting, M. (2014). *Avdelingsleders rolle som leder i videregående skole*. In: Reinertsen, A.B., Groven, B., Knutas, A., Holm, A.; Fou i praksis 2013 conference proceedings, Akademia Forlag, Trondheim, s.39-45.

- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ertsås, T. I. & Irgens E. J. (2012). Teoriens betydning for profesjonell yrkesutøvelse. I M. B. Postholm (red.), *Læreres læring og ledelse i profesjonsutvikling*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Flateby, T. (red.), (2013). *Tydelig kristen skole, artikkelsamling ved 25 års jubileet til Kristne Friskolers Forbund i 2013*, Lunde forlag, Oslo.
- Flateby, T. (red.), (2003). *Tusenfryd. Skolefrihet og menneskeretter*. Oslo: Didakta.
- Forskrift til friskolelova (2006). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2006-07-14-932>
- Gadamer, H. G. (2010). *Sannhet og metode*, s. 148-174.
- Gilje, T. (2019, 27.april). Jubileum i kampens hete. Dagen, Kommentar, s. 12.
- Grimm, H. (2012). Masteroppgave: *På skolen med Jesus*. Universitet i Agder.
- Hagesæther, G. (2013). *Utviklingen i den offentlige skole som bakgrunn for satsing på kristne friskoler*, I T. Flateby, (red.), *Tydelig kristen skole, artikkelsamling ved 25 års jubileet til Kristine Friskolers Forbund i 2013* (s. 30-37) . Oslo: Lunde forlag.
- Halkier, B. & Gjerpe, K. (2010). *Fokusgrupper*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hjertø, K. B. (Red.). (2016). *Teamledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Irgens, E.J (2012). Profesjonalitet, samarbeid og læring, Postholm, M.B. (red.), *Læreres læring og ledelse av profesjonsutvikling*, Trondheim:Tapir.
- Jåsun, C. (2017, 6. desember). Her ber elevene sammen hver eneste morgen. Hentet fra <https://www.nrk.no/rogaland/langt-flere-kristne-barneskoler-i-norge-1.13808106>
- Kristne Friskolers Forbund (KFF). (2005). *Ideologisk fundament for kristne friskoler*. Hentet fra <http://kff.no/service/327/download/id/3411/name/Menneskerettsgrunnlag.pdf>
- Kristelig pressekontor (KPF). (2015, 16. november). *Avslutter sak mot NLM*. Hentet fra <http://sambaandet.no/2015/11/16/avslutter-sak-mot-nlm/>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvalbein, J. (red.), (1985). *Foreldrerett og friskolekamp*. Oslo: Lunde Forlag.
- Kvalbein, J. (2003). *Viktige friheter i en kristen skole*. I T. Flateby, (red.), *Tusenfryd. Skolefrihet og menneskeretter* (s. 207-215). Oslo: Didakta.

- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lillejord S. & Børte, K. (2018). *Mellomledere i skolen: Arbeidsoppgaver og opplæringsbehov – en systematisk kunnskapsoversikt*. Oslo: Kunnskapssenter for utdanning, [www.kunnskapssenter.no](http://www.kunnskapssenter.no)
- Lov om frittstående skolar. (friskolelova). (2003). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2003-07-04-84>
- Lov om høyere yrkesfaglig utdanning. (fagskoleloven). (2018). ([LOV-2018-06-22-85](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-22-85)). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-08-28>
- Lov om voksenopplæring (voksenopplæringsloven. (2009). ([LOV-2018-06-22-85](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2009-06-19-95)). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2009-06-19-95>
- Lov om universiteter og høyskoler. (universitets og høyskoleloven). (2005). ([LOV-2018-06-22-85](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15?q=universitets%20og%20h%C3%B8yskoleloven)). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15?q=universitets%20og%20h%C3%B8yskoleloven>
- Martinsen, M. W. (2018, 24. august). *Tredobling i antall privatskoler i Norge: Uheldig utvikling*. NRK Nordland. Hentet fra <https://www.nrk.no/nordland/tredobling-i-antall-privatskoler-i-norge-uheldig-utvikling-1.14178151>
- Menneskerettslovene § 2, punkt 2, vedlegg 4 (ØSK – konvensjonen) artikkel 13.
- Mintzberg, H. (1987). *The strategy Concept I: five Ps For Strategy*. California Management Review, 30(1), s. 11-24.
- Møller, J. (1996). *Lærer og leder, dilemmaer i skolehverdagen*, Oslo: Cappelen akademiske.
- Møller, J. (2010). *Rektor ledelse av reformarbeid i skolen*, i Ottesen, E. & Møller, J (red.), Underveis, men i svært ulikt tempo, et innblikki i ti skoler eter tre år med kunnskapsløftet. Rapport 37/2010, delrapport, underveissamtale av Kunnskapsløftete som styringsform. (s. 39-62). Hentet fra <http://www.udir.no/upload/rapporter/2011/5/firetredje.pdf>
- Møller, J. (2016). *Kvalifisering som skoleleder i en norsk kontekst: Et historisk tilbakeblikk og perspektiver på utdanning av skoleledere*. Acta Didactica Norge s. 7-26.
- Opplæringslova. (1998). Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa (LOV–1998 – 07–17–61). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61?q=opplæringsloven>
- Pedersen, C. H. (2007). *Påvirkning med respekt. Skoleliv fra intimisering til desertering*. Gyldendal bokhandel, Nordisk Forlag A/S, København.

- Ruud, I. (2016, 20. oktober). *Mobbeofre velger kristne friskoler*. Hentet fra <https://www.dagen.no/Nyheter/2016-10-23/Mobbeofre-velger-kristne-friskoler-400700.html>
- Rønning, H. & Kristoffersen, H. (2017). *Lederstrategier i kristne videregående skoler. Hvordan arbeider de kristne videregående friskolene for å formidle skolenes visjon og verdigrunnlag?* Universitetet i Agder.
- Skrunes, N. (2018). *Fornyelse av kunnskapsløftet. Noen konsekvenser for læreplanverket i kristne friskoler*. I G. Hagesæther, B. Kvam, (red.), *Kristne grunnskoler, Begrunnelse – innhold – handlingsrom*. ( s. 329-360). Cappelen Damm Akademisk.
- Steinshamn, I. K. (2015). *Rektor som ideologisk leder : hvordan kommer rektor sin rolle som ideologisk leder til uttrykk i struktur og kultur ved en nyetablert kristen friskole : en studie av rektors valg og erfaringer ved fire nyetablerte kristne friskoler i Norge*. NLA høgskolen.
- Sundby, J. E. (2018). *Toårsmelding fra styret for perioden 2016-2018*. KFF- Kristne Friskolers Forbund. Hentet fra <file:///C:/Users/Ingvill/OneDrive%20NLA%20Høgskolen/Master%20i%20pedagogisk%20ledelse/Innkalling%20repr%202018%20v2.pdf>
- Sundby, J. E. (2017). En oppsummering fra året sett fra KFF sin synsvinkel.
- Sundby, J. E. (2018a). *Idelologisk fundament for kristne friskoler*. Hentet fra <https://kff.no/organisasjon/ideologisk-fundament>
- Sundby, J.E. (2016). *Introduksjon til styrearbeid i kristne skoler*. For styremedlemmer og skoleledere i skoler under friskoleloven (grunn og videregående skoler) og voksenopplæringsloven kapittel 4 (bibelskoler)
- Sundby, J. E. (2018b). KFFs medlemskoler. Hentet fra <https://kff.no/artikkel/article/1406844>
- Sævig, T. J. (2013). *Trygg identitet, åpen for alle*. I M.S.,Dahle, (red.), *Våg å tenke*. ( s. 31-39). Bergen: Eide Forlag.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Utdanningsforbundet. (2018). 45 søknader om å starte friskoler. Hentet fra <https://www.udir.no/utdanningslopet/private-skoler/aktuelt/45-soknader-om-a-starte-friskole/>
- Øystese, O. (1985) *Hva er en kristen skole?* I J. Kvalbein, (red.), (1985). *Foreldrerett og friskolekamp*. (s. 54-65). Oslo: Lunde Forlag.

## 10. Vedlegg

### 10.1. NSD sin vurdering

#### Vedlegg 1

##### **Prosjekttittel**

Kvalitativ studie av ledere ved kristne videregående skole med fokus på skolenes kristne profil.

##### **Referansenummer**

817675

##### **Registrert**

12.10.2018 av Ingvill Kvalsnes Blom - Ingvill.Blom@Nla.no

##### **Behandlingsansvarlig institusjon**

NLA Høgskolen AS

##### **Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Marit Ulvik, marit.ulvik@uib.no, tlf: 55584769

##### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

##### **Kontaktinformasjon, student**

Ingvill Kvalsnes Blom, ingblom@icloud.com, tlf: 97516949

##### **Prosjektperiode**

15.10.2018 - 30.04.2019

##### **Status**

12.11.2018 - Vurdert

##### **Vurdering (1)**

---

**12.11.2018 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 12.11.2018, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

**MELD ENDRINGER** Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET** Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.4.2019

**LOVLIG GRUNNLAG** Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a. Siste opplastede versjon av informasjonsskrivet (9.11.2018) under «Prosjektbeskrivelse» skal brukes videre.

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

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

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER** NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET** NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Kontaktperson hos NSD: Håkon J. Tranvåg Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)



## 10.2. Invitasjon til deltakelse

### Vedlegg 2



#### **Invitasjon til deltakelse i forskningsprosjekt:**

**En kvalitativ studie av ledere ved kristne videregående skoler med fokus på skolenes kristne profil.**

#### **Til ledere ved kristne videregående skoler**

**Gruppesamtale med mellomledere og intervju av rektor ved kristne videregående skoler**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få innsikt i hvordan ledere ved kristne videregående skoler aktivt jobber for å bevare skolens kristne egenart og profil. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Mål for prosjektet**

Prosjektet er en masteroppgave ved NLA Høgskolen i Bergen, har som mål å besvare følgende hovedspørsmål:

Hvordan forstår og oppfatter ledere ved kristne videregående sitt oppdrag for å beholde og videreføre skolens kristne profil?

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

NLA Høgskolen er ansvarlig for prosjektet, og det blir gjennomført av masterstudent Ingvill Kvalsnes Blom. Veileder for prosjektet, på vegne av NLA, er professor Marit Ulvik fra UIB.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Ledere ved kristne videregående skole er målgruppen. For å få et bredt utvalg skoler, blir invitasjon til deltagelse sendt til ulike typer skoler på ulike steder i Norge. Målet er å få minst fire skoler.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi ønsker å gjennomføre en gruppesamtale med mellomledere ved skolen og et individuelt intervju med rektor. Tema for begge deler er skolens kristne egenart og profil. Omfanget på gruppesamtalen er 90 minutt og på det individuelle intervjuet 60 minutt. Både samtale og intervju blir tatt opp på lydfil. Denne lydfilen vil i etterkant bli transkribert og anonymisert i papirform.

Intervjuet/samtalen består av følgende temaområder:

- Oppdraget som skoleleder
- Kristen egenart og profil
- Verdigrunnlag og visjon
- Profilering av skolen
- Veien videre

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Bare student og veileder har tilgang til lydopptak. I det publiserte arbeidet, vil vi bruke sitat fra deltagerne, men bare i anonymisert form. Alle personalopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet. Dine rettigheter gjelder så lenge du kan identifiseres i datamaterialet. Du har rett til: - innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, - å få rettet personopplysninger om deg, - få slettet personopplysninger om deg, - få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og - å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes mai 2019. Alle personopplysninger og opptak blir slettet ved prosjektslutt.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- NLA Høgskolen ved Ingvill Kvalsnes Blom som student og Marit Ulvik som veileder.
- Vårt personvernombud: Siri Bernssen NLA Høgskolen på epost [SiriElisabeth.Bernssen@nla.no](mailto:SiriElisabeth.Bernssen@nla.no)

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost [personvernombudet@nsd.no](mailto:personvernombudet@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

12.oktober 2018

Med vennlig hilsen

Ingvill Kvalsnes Blom  
Epost: [ingblom@icloud.com](mailto:ingblom@icloud.com)  
Tlf : 97516949  
Masterstudent

Marit Ulvik  
Epost: [marit.ulvik@uib.no](mailto:marit.ulvik@uib.no)  
Tlf : 55584769  
Veileder/professor

## 10.3. Intervjuguide rektor

### Vedlegg 3

Høst 2018

#### Forskningsprosjekt:

En kvalitativ studie av ledere i kristne videregående skoler med fokus på skolenes kristne profil.

Forskningsspørsmål:

Hvordan forstår og oppfatter ledere ved kristne videregående skoler sitt oppdrag for å beholde og videreføre skolens kristne egenart?

#### **Spørsmål til rektor**

Hvorfor ble du rektor?

Hva ser du på som oppdraget ditt som rektor på en kristen skole? (visjon)

Hva ser du på som denne skolens kristne profil?

Hvordan kommer denne profilen frem i møte med elever og foreldre?

Har du eksempler fra siste eller inneværende år?

Hvordan organiserer dere samarbeidet mellom lederne på skolen? (møter, arbeidsfordeling)

Hva samarbeider dere om?

Hva gjør dere konkret for å skape en felles forståelse for skolens profil i personalet?

(Eksempler?)

Hvordan kommer den kristne profilen frem i læreplanarbeidet?

Hvordan profilerer dere skolen utad?

Hvordan tror du at denne skolen blir oppfattet i lokalsamfunnet?

Hvilke muligheter og utfordringer innebærer det å drive en kristen skole?

## 10.4. Intervjuguide mellomledere

### Vedlegg 4

Høst 2018

#### Forskningsprosjekt:

En kvalitativ studie av ledere i kristne videregående skoler med fokus på skolenes kristne profil.

Forskningsspørsmål:

Hvordan forstår og oppfatter ledere ved kristne videregående skoler sitt oppdrag for å beholde og videreføre skolens kristne egenart?

#### **Spørsmål til mellomledere**

*Minimum tre mellomledere skal delta fra hver skole i denne gruppesamtalen.*

Hvorfor havnet du i jobben som leder?

Hva ser dere på som oppdraget deres?

Hvordan vil dere beskrive skolens profil?

Hvordan jobber dere praktisk med denne profilen i personalet?

Hvordan jobber dere med profilen i læreplanarbeid?

Hvordan merker elever og foreldre at dette er en kristen skole?

Hvilke muligheter og utfordringer innebærer det å være en kristen skole?

Hvordan ønsker dere at skolen skal utvikle seg videre?

## 10.5. Samtykke fra deltakerne

### Vedlegg 5



## Samtykke til deltakelse i studiet

Høst 2018

Gruppesamtale og individuelle intervju av ledere ved kristne videregående skoler.

Tema: Kvalitativt studie av ledere ved kristne videregående skoler med fokus på skolenes kristne profil.

Navn \_\_\_\_\_

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet kristne skoler sin profil, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i gruppesamtale
- å delta i individuelt intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, mai 2019. Jeg kan når som helst trekke mitt samtykke tilbake uten å oppgi grunn.

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta.

.....

(signert av prosjektdeltaker, dato)

