

BACHELOROPPGAVE

IKT i skolen – mer enn bare kabler

av

kandidatnummer 30
Eva Fuhre Bratvold

Implementing Internet Technology in schools
- more than plain infrastrucatur

Bachelor i økonomi og administrasjon
KA 691
Mai, 2009

Boks 133, 6851 SOGNDAL, 57 67 60 00, fax: 57 67 61 00

Bacheloroppgave i:

Økonomi og administrasjon

Tittel og sammendrag:

Tittel: IKT i skolen – mer enn bare kabler.

Sammendrag: Utgangspunkt for problemstilling er innføring av digital kompetanse som basiskompetanse i grunnskolen (Kunnskapsløftet). Oppgaven har som hovedspørsmål "Kan man gjennom å endre organisasjonskulturen få økt pedagogisk bruk av IKT i undervisningen", og har som formål å skildre dagens situasjon og fokusere på hvordan man kan gjennomføre en endringsprosess for å nå ønsket framtidig organisasjonskultur. Oppgaven er besvart gjennom kartlegging av organisasjonskultur i utvalgte grunnskoler, intervju og diskusjoner. For å kartlegge organisasjonskulturen er det brukt rammeverket OCAI (Organizational Culture Assasment Instrument). Kartleggingen viser at skolene ønsker en endring av organisasjonskulturen, men samtidig at ønsket endring kan stå i konflikt med den organisasjonskulturen man kan utlede av statlige føringer som Kunnskapsløftet. Oppgaven poengterer at endringsprosesser er et lederansvar, og viser også at det kan være vanskelig å få plassert ansvar siden dette tildels er delegert, tildels fragmentert i grunnskolen. Konklusjon i oppgaven er at skolen har behov for endring, og at en endring i organisasjonskulturen kan støtte opp under økt pedagogisk bruk av IKT i undervisningen.

English Title and Abstract:

Title: Implementing Internet Technology in schools – more than plain infrastructure

Abstract: The ability to make use of information and communication technology has become part of the basic competences in primary and secondary schools according to "Kunnskapsløftet" (Knowledge promotion). The main question in this presentation is "Will changes in the organizational culture support encreased use of these technologies?". The aim of this presentation is to identify and illustrate how the organizational culture at schools are today, and how to use a framework (model) to change the culture to the desired culture in the future. I have been using OCAI (Organizational Culture Assasment Instrument) as the framework when diagnosing and identifying present and future organizational culture. The result shows that schools want to change culture, but also that their desired culture may conflict with the organizational culture required by "Kunnskapsløftet". The presentation emphasize the fact that leading a change process is part of the management of schools, but there are some issues due to the fact that responsibility and managment are fragmented because of the formal structure in Norwegian schools today. The result shows that changing organizational culture will support activities according to the use of ICT in classes.

Kandidat:

Emnekode og emnenavn:

KA 691 – Bachelor i økonomi og administrasjon

Kandiatnummer:

30

Dato for innlevering:

08.05.2009

Innledning.....	2
Bakgrunn for valg av problemstilling.	2
Formålet med undersøkelsen.....	2
Generell inføring.	3
Norge – et informasjonssamfunn?.....	3
Digital kompetanse og den norske skole.....	3
Teoretisk del.....	4
Valg og grunngiving for utvalg av litteratur	4
Organisasjonskultur, organisasjonsstruktur og arbeidsklima.....	4
Organisasjonskulturens funksjoner	5
Organisasjonskultur – nøkkelen til suksess?.....	6
Organisasjonskultur og ledelse.....	6
Endringsledelse.	7
Strategi E (economic).....	7
Strategi O (organizational).....	8
Hovedfunn i tidligere forskning og kartlegging.....	8
Empirisk del.	9
Valg av metode og avgrensing.....	9
Validitet.....	9
Rammer for arbeidet.....	10
Datainnsamling.....	10
Valg av spørsmål.....	10
Resultat av kartlegging og intervju.	12
Skolen som organisasjon.....	12
Organisasjonsstruktur.....	12
Markedsorientering.	13
Eierskap og ansvar.	13
Suksessmåling.	13
Kartlegging av organisasjonskultur.....	14
Eksempler på dårlig strategi for implementering av ny teknologi.....	17
Endring av organisasjonskulturen.....	19
Hvordan gjennomføre endring i organisasjonskulturen i praksis.....	21
Oppnå enighet om hva som er dagens organisasjonskultur og ønsket framtidskultur.	22
Fastslå hva endringen betyr, og hva den ikke betyr.	23
Finn historier som illustrerer de ulike kulturers karaktertrekk.....	27
Utvikling av en strategisk aktivitetsplan	27
Utvikling av en plan for implementering.	32
Organisatorisk implementering av IKT i skolen.....	33
Konklusjon.	34
Litteraturliste:	35
Internettressurser:	35
Appendix A: Digitalt Skulesamarbeid i Sogn og Fjordane.....	37
Appendix B: Taus kunnskap	38
Appendix C: Hinder for å ta i bruk IKT i undervisningen.....	40

Innledning.

Bakgrunn for valg av problemstilling.

Kunnskapsløftet sier at digital kompetanse skal være basiskompetanse - på linje med skriving, regning, kunne uttrykke seg muntlig og lesing. Det er skrevet mye om den teknologiske utviklingen og hvordan man skal møte dette i skolene og etterhvert er det blitt en ganske god infrastruktur og PC-tetthet på skolene i landet, men bl.a stortingsmelding nr 31 (2007-2008) viser at det ikke blir tatt i bruk i stor grad – og det kan derfor være andre forhold som er kritiske suksessfaktorer for at man skal oppnå målsettingen om digital kompetanse.

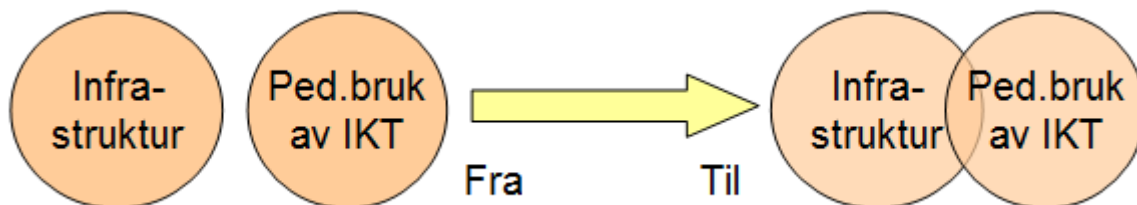
Jeg ønsker spesielt å se på om organisasjonskulturen som eksisterer i skolen i dag kan være et hinder for økt bruk av IKT i undervisningen og å vurdere hvilke endringsprosesser man kan iverksette. Hovedspørsmålet jeg tar opp i oppgaven er derfor;

Kan man gjennom å endre organisasjonskulturen få økt pedagogisk bruk av IKT i undervisningen?

Et annet spørsmål som ikke er belyst mye i litteraturen er i hvilken grad organisasjonskulturen endrer seg i takt med utfordringer som jeg ser i forbindelse med denne oppgaven; f.eks (ta i bruk) ny teknologi og ny politikk.

Formålet med undersøkelsen.

Som en følge av at digital kompetanse skal være en basiskompetanse har man vært nødt til å iverksette enkelte tiltak i skolen. Fokuset har hovedsaklig vært rettet i to retninger; på den ene siden teknisk implementering og infrastruktur, på den andre siden produksjon av digitale læringsressurser.



Det finnes lite litteratur om er hvordan man skal ta i bruk disse ressursene for å få pedagogisk bruk av IKT som en integrert del av undervisningen. Jeg ønsker i denne oppgaven å kartlegge dagens situasjon med fokus på hvordan man kan komme fra dagens situasjon til en ønsket situasjon gjennom å skissere en endringsprosess på den enkelte skole. Det har vært viktig for meg å illustrere oppgaveteksten med eksempler og innspill, de fleste av disse har ønsket å være anonyme – det ønske jeg har respektert.

Digital kompetanse i nåtiden er ikke så viktig. Det viktige er kompetanse til endring, kompetanse til å omsette gyldige verktøy til gode læringshandlinger og til god og gyldig ledelse.¹

¹ Sitat: Ulf Skauli i diskusjon om framtidig bruk av LMS på Del&Bruk-Nettverket 04.05.09

Generell inføring.

Norge – et informasjonssamfunn?

Norge er på full fart inn i den digitale tidsalder og det ligger en stor offentlig innsats i å lage informasjonsportaler som ”Min Side” hvor befolkningen skal kunne finne offentlig informasjon og få tilgang til en del offentlige tjenester. Bankene har hatt en eksplosiv økning i bruk av nettbank og det utvikles stadig nye applikasjoner slik at man i enda større grad skal kunne være sin egen ”banksjef”. Næringslivet har tildels kastet seg på internettbølgen, og nye nettbutikker med både produkter og tjenester åpnes hver dag. Fordelene er mange, man har f. eks tilgang hjemmefra på tidspunkter som passer den enkelte framfor å måtte møte opp på et kontor, bank eller i butikk, man når et større globalt marked osv. Enkelte hevder at forskjellene mellom by og land blir mindre – man er mindre avhengig av hvor man er bosatt bare man har en internettlinje.

Imidlertid krever også en slik endring til at man er nødt til å kunne navigere i dette nye landskapet for ikke å stenge seg ute fra samfunnet. Mange eldre og funksjonshemmede har problemer med å tilpasse seg denne nye verdenen, og selv om vi har en oppvoksende generasjon med digitalt innfødte² må man sørge for at alle kan ta del i det digitale samfunnet. Som en følge av dette har man i Kunnskapsløftet (rammeplan for skoleverket) sagt at digital kompetanse skal være en basiskompetanse på linje med lesing, skriving, å uttrykke seg muntlig og å ha tallforståelse.

Allerede i stortingsmelding 30 (2003-2004) stod det:

”....Skolen er blant våre viktigste samfunnsinstitusjoner. Den er i betydelig grad med på å påvirke samfunnsutviklingen. Samtidig påvirkes også skolen av de endringer som skjer i samfunnet....”

”...Utviklingen mot et mer kunnskapsdrevet samfunn berører skolen på flere måter. For det første vil det bli stilt økte krav til skolene som lærende organisasjoner. Det betyr blant annet at skolene må sette søkelys på personalets læring, og ikke bare på elevenes læring. Kompetansen må utvikles, deles og tilpasses organisasjonens behov. Det betyr igjen at det er behov for å løse opp i tradisjonelle strukturer og arbeidsmåter på skolene....”

Digital kompetanse og den norske skole.

Selv om digital kompetanse er å regne som en basiskompetanse er det fortsatt mange skoler som ikke har tilgjengelig infrastruktur, maskinvare, programvare og kompetanse for at man skal oppfylle kravet i Kunnskapsløftet. Det viser seg at mange skoler har investert mye i digitalt utstyr, men Stortingsmeldingen om kvalitet i skolen slår fast at:

”Mange skoler har investert mye i IKT-utstyr, men fortsatt er det for lite bruk av IKT i undervisningen. Ved mange skoler er det et potensial for i større grad å utnytte teknologi til å skape økt variasjon i undervisningen og høyne elevenes motivasjon for å arbeide med fagene. Digitale ferdigheter er en av de fem grunnleggende ferdighetene. Dette følges ikke godt nok opp i praksis.”

² Ref. Arne Krokan om Digitalt innfødte (<http://arnek.wordpress.com/oppvekst-i-det-digitale-nettsamfunnet/>)

Utfordringene innenfor skoleverket er derfor store, ikke minst med tanke på å utøve pedagogikk ved bruk av disse nye digitale verktøyene.

Teoretisk del.

Valg og grunngeving for utvalg av litteratur

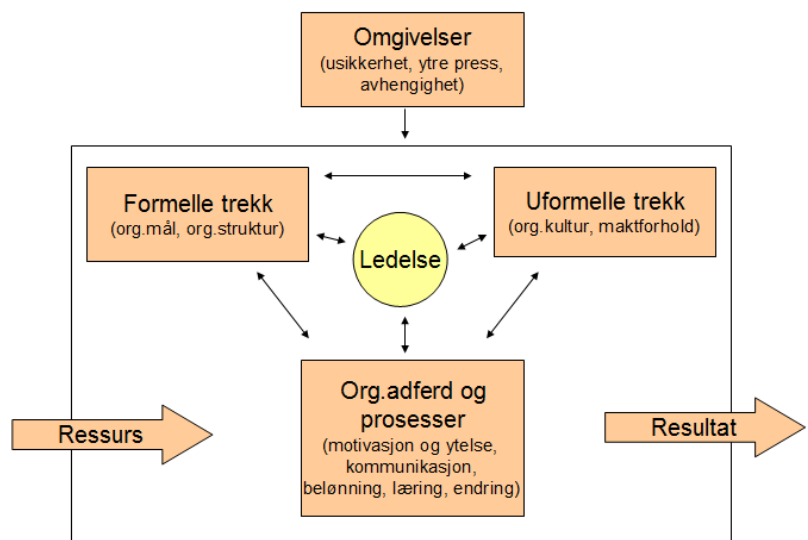
Jeg har i oppgaven tatt utgangspunkt i pensum i faget Endringsleing ved Høgskulen i Sogn og Fjordane (vår 2009) siden dette er obligatorisk for faget jeg skriver bacheloroppgaven om. I tillegg har jeg benyttet meg av pensum i fagene Føretakstrategi og Organisasjonskunnskap, også ved Høgskulen i Sogn og Fjordane (høst 2008). Skolen er regulert av bl.a Kunnskapsløftet og stortingsmeldinger knyttet mot skole og læring og jeg har valgt å også benytte disse i forbindelse med oppgaveskrivingen.

Grunnen til at jeg har valgt ut dette som litteratur er at oppgaven baserer seg mye på ulike teorier innenfor endringsledelse, organisasjonskunnskap og strategi. Siden endring i skolen er fokus er det naturlig å legge statlige føringer til grunn i oppgaveteksten.

Utover dette har jeg benyttet meg av nettressurser i form av blogg, diskusjoner og artikler for å få et bredere informasjonsgrunnlag i form av erfaringer og innspill fra pedagoger.

Organisasjonskultur, organisasjonsstruktur og arbeidsklima.

Organisasjonskultur skaper stabilitet for organisasjoner, det er ”organisasjonens lim”, (Cameron/Quinn) og lager stabilitet og tilhørighet samtidig som den styrker kontinuitet og konsistens gjennom et klart sett av verdier det er bred enighet rundt. Den økende turbulens, kompleksitet og uforutsigbarhet man finner i de eksterne (ytre) omgivelser har medført at organisasjonskultur blir tillagt større viktighet enn tidligere.



Det er påvist at organisasjonskultur kan benyttes som styringsmiddel i organisasjonen³. Studier antyder at med en sterk kultur vil man ha tillit mellom ledelse og ansatte, graden av tillit øker med grad av kulturstyrke. Tillit til medarbeidere er en forventning om at medarbeiderne vil handle i samsvar med normer i den sosiale gruppen vedkommende er medlem av. Organisasjonskulturen kan være substitutt for informasjon og administrativ kontroll (kan være kostnadseffektivt) i de tilfeller kulturen er sterkt preget av ”klanstyring”. Tillit gir grunnlag for delegering av handlefrihet som igjen fører til fleksibilitet i organisasjonen.

³ Jacobsen/Thorsvik: Hvordan organisasjoner fungerer

Organisasjonskultur bidrar til å fremme samarbeid og koordinering gjennom normer og verdier, kan skape sterk følelse av tilhørighet og fellesskap i tillegg til at kulturen kan virke angstreduserende og motiverende (opplevelse av sosialt fellesskap og identitet). Imidlertid har organisasjonskulturen også noen dysfunksjonelle sider; kulturen svekker effekten av formelle styringsmekanismer, man kan få gruppetenking og det kan være vanskelig å endre organisasjonen f.eks gjennom at man har fått utviklet en klankultur eller det er uformelle maktstrukturer som gjør seg gjeldende.

Cameron og Quinn peker på at mange ikke er oppmerksomme på organisasjonskulturen før de erfarer en annen kultur eller før kulturen blir gjort synlig og eksplisitt gjennom rammeverk eller modeller.

Organisasjonsstruktur viser formell organisering, f.eks gjenspeiles dette i et organisasjonskart. Struktur er derfor et av de formelle elementene i bedriften. Organisasjonskultur er en av de uformelle trekkene i organisasjoner – som vist i figuren til over⁴ og gjenspeiler “hvordan vi gjør ting her” - og er ikke like håndgriplig som struktur.

I denne oppgaven er det hovedsaklig organisasjonskulturen jeg har fokus på. Arbeidsklimate kan man si er organisasjonskulturen mer uttrykt, f.eks er det rom for å komme med nye ideer og innspill? Dersom man har en kultur som fremmer dette vil dette komme til uttrykk gjennom arbeidsklimaet. Man kan også merke seg at struktur ofte vil falle inn under strategisk ledelse, mens øvrige to faller inn under operativ ledelse.

Organisasjonskulturens funksjoner

Organisasjonskulturen skaper identitet, stabilitet, mening og den forplikter den enkelte ansatte. Dette skjer gjennom riter, sermonier, ritualer, historier, myter, helter, symboler og språk (Jacobsen og Thorsvik). Kulturen gir kognitive kart og modeller for handling, virker retningsgivende på atferd, gir standarder og kriterier for handling, er kontrollerende og legitimerende på medlemmenes adferd, gir måter å løse organisasjonens interne og eksterne problemer på, virker identitetsskapende, skaper lojalitet, definerer organisasjonens grenser, skaper fellesskap gjennom felles meningsinnhold, virker stabiliserende over tid og skaper angstreduksjon. Det er et samspill mellom leder, ytre miljø og medarbeiderne som skaper organisasjons-kulturen.

Jacobsen og Thorsvik⁵ viser videre til at utvikling av organisasjonskultur påvirkes av:

- nasjonal kultur (maktavstand, individualisme/kollektivism, maskulinitet/femininitet, usikkerhetsvegring, tidsorientering)
- Og/eller ledere som arbeider aktivt for å utvikle kultur (riter og sermonier, historiefortelling, språk og kommunikasjons-strategi, symbolsk og verdibasert ledelse, sosialisering (formell strategi/opplæring, rollemodell, tilnærming som tar hensyn til personlighet, bestemt rekkefølge for hva som skal læres)
- Og/eller hva som kjennetegner markeder organisasjonen er en del av (tøff og dynamisk, arbeid hardt-lek hardt, sats på bedriften, prosesskultur)

⁴ Figur hentet fra ”Hvordan organisasjoner fungerer”

⁵ ”Hvordan organisasjoner fungerer”

- Subkultur og kultur påvirkes også av rekruttering, demografi, utdanning, kjønn og generasjonsforskjeller.

Organisasjonskultur – nøkkelen til suksess?

Den tradisjonelle fremgangsmåten for vurdere potensielle suksessfaktorer i egen bedrift er å benytte f.eks Porters teorier, utføre SVIMA-analyser og tilsvarende. Nøkkelen for suksess blir derfor ofte betraktet som det å ha et produkt hvor man har fordeler som at det er sjelden, ikke-substituerbart, at det er få konkurrenter i markedet osv., men det påfallende er at de bedrifter som har klart seg best (USA) de siste 20 årene innehar ingen av de fordelene som blir betraktet som nøkkelfaktorer for suksess. Spørsmålet blir derfor hva det er som skiller disse bedriftene fra sine konkurrenter. Det viste seg at suksessen hadde mindre å gjøre med markedskrefter enn selskapenes verdier, mindre å gjøre med posisjonering enn personlig tro og mindre å gjøre med ressursmessige fordeler enn visjon - svaret er organisasjonskulturen⁶.

Organisasjonskultur og ledelse.

Cameron og Quinn har et skille på organisatorisk lederskap (organizational leadership) og lederskap (management), det jeg under vil referere til som strategisk og operativt lederskap. Ulike typer organisasjonskulturer fordrer ulike ledertyper;

- Klan: mentor, tilrettelegger, lagbygger
- Innovasjon: entreprenør, visjonær
- Byråkrati: koordinator, overvåker, organisator
- Marked: produsent, konkurransedrevet

Man kan dele ledelse inn i to hovedgrupper;

- relasjonsorientert (utvikle gode relasjoner som fokus)
- oppgaveorientert (gjennomføre arbeidsoppgaver mest mulig effektivt)

Videre kan man skille mellom tre nivåer av lederskap⁷;

- strategisk; “se det store bildet”, oppgaver som endring, visjoner, målsetting, effektiv kommunikasjon
- operativt; dag-til-dag-ledelse, avgjørende for organisasjonskultur og arbeidsklima
- team; frontlinjeledelse, spesifikke oppgaver innenfor tidsramme og med gitte ressurser

Det kan være vanskelig å finne en leder som tilfredstiller alle kravene for strategisk lederskap (innehar alle egenskaper i en person) og lederteam blir derfor mer utbredt.



⁶ Cameron og Quinn; "Diagnosing and changing organizational culture"

⁷ Cipd: "Leadership; an overview"

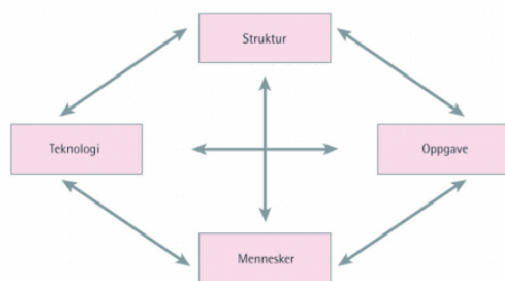
Det som er viktig i slike team er at man har reelle team som trekker i samme retning og ikke individualister med egne prioriteringer og egen agenda.

I forhold til oppgaven jeg skriver er det det strategiske lederskapet jeg konsentrerer meg om i forhold til endring og operativt i forhold til organisasjonskultur.

Endringsledelse.

Jeg vil gå gjennom selve endringsprosessen og rammeverket for denne senere i oppgaven, og presenterer derfor kun generelle betraktninger rundt endringsledelse i dette avsnittet.

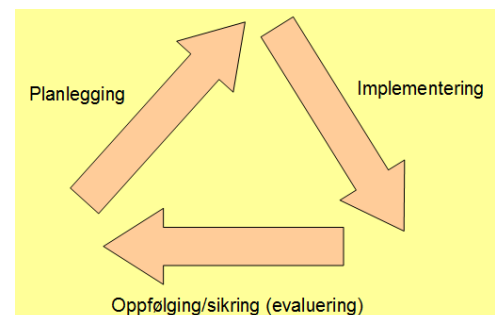
Generelt kan man si at en organisatorisk endring har skjedd når en organisasjon utviser forskjellige trekk på to tidspunkter. Denne endringen kan være planlagt eller som et resultat av organisasjonen har modnet over tid.



Endringene kan omhandle endring av oppgave, teknologi, mål/strategi, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og adferdsprosesser. Selv om en endring omhandler et forhold, vil endringen få konsekvenser også for andre elementer slik det er vist i figur til venstre (Leavitts diamant).

I denne oppgaven er det fokus på endring av organisasjonskultur som en følge av implementering av teknologi. En slik endring vil medføre endringer på alle fire elementene som er vist i figuren.

En planlagt endringsprosess har fire sentrale faser; erkjennelse av behov for endring, løsningsbeskrivelse, gjennomføring og evaluering. Det vanlige er å tenke seg fasene som en lineær prosess, men man kan også se for seg disse fasene som en mer kontinuerlig prosess slik figuren til høyre viser:



Det er to hovedsyn som gjør seg gjeldende i forbindelse med endringsledelse; en ”hard” og en ”myk” strategi - Strategi E og strategi O.

Strategi E (economic).

Denne strategien er primært brukt der endringen er som følge av en krise, man må f.eks legge om driften grunnet eksterne forhold. Et eksempel fra de siste årene gjelder brusprodusenter som har vært nødt til å endre sin produksjon fra leskedrikk til vann på flaske pga trender i markedet. Dette er en strategi hvor man innfører endring ut fra et økonomisk ståsted, og kan både sees som en ovenfra-og-ned-strategi hvor endringene blir ”tredd ned over hodet” på de ansatte og hvor man i etterkant forsøker å få med seg de ansatte på endringen eller man kan også velge å se det som en strategi hvor man unødvendig ikke ”seigpiner” en bedrift – altså at

endringen bør innføres snarest, også her gjerne ut fra økonomiske forhold (man har ikke tid til å vente).

Strategien bunner derfor i økonomiske mål, man har instruerende ledelse, det er formelle forhold som endres og i mindre grad fokus på mennesket, planleggingen foregår analytisk, det er en ytre motivasjon og man bruker spesialister i forbindelse med endringen.

De ideelle forhold for bruk av strategi E (Economic) er der man har;

- konsentrert makt, støtte fra interne og eksterne aktører
- problemer kan løses ved å endre formelle elementer
- kulturell aksept av toppstyrte prosesser

Strategi O (organizational).

Denne strategien er ”mykere” enn strategi E og målet for denne strategien er læring, man har delegerende ledelse, man har mennesket i fokus, planleggingen er mer eksperimentell, det er en indre motivasjon og endringen er preget av at det er en prosess. Hensikten med en mykere strategi er man i første rekke ønsker å få med seg de ansatte på endringen og at de ansatte kan komme med innspill til både hvordan og når endringen skal skje, og hva endringen skal innebære – altså å skape en aksept og kultur for endring. Dette er en strategi hvor man betrakter endring som et virkemiddel for kontinuerlig forbedring og fornying.

De ideelle forhold for bruk av Strategi O (Organizational) er der man har;

- tid til å gjennomføre endring
- samarbeid, liten motstand mot endringen
- kulturell aksept av deltakende prosesser

I denne oppgaven vil jeg ha hovedfokus på Strategi O.

Hovedfunn i tidligere forskning og kartlegging.

Hovedsaklig har forskning og kartlegging til nå hatt fokus på teknisk implementering og det har vært vanskelig å finne forskning i forhold til å se på organisasjonskultur som nøkkelelement for å øke bruken av IKT. Det har vært skrevet noen masteroppgaver innenfor tema IKT i skolen. Ur⁸ viser i sin masteroppgave til enkelte undersøkelser hvor hovedfunn har vært at infrastruktur alene ikke medfører økt bruk av IKT. Den samme undersøkelsen viser også at det i skolesammenheng ofte var slik at lærerne selv ikke ble spurt om hva slags utstyr de hadde behov for, hva som var det beste verktøyet og hvordan det skulle benyttes – noe som resulterte i at datamaskiner gjerne ble stående lite brukt i klasserommene.

Som en motsats kan man si at Sugata Mitra sitt ”Hole in the wall”-prosjekt⁹ viser at om man har tilgjengelig verktøy vil det bli læring uten annen ytre påvirkning. Dette prosjektet blir likevel litt fjernt fra problemstillingen om den norske skolen.

ITU har i mai 2009 kommet med rapporten ”Hvordan lykkes med utviklingen av digital kompetanse i videregående skole¹⁰”. Rapporten viser ikke eksplisitt til endring av

⁸ http://brage.bibsys.no/hsh/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_4762/1/Ur.pdf

⁹ <http://www.hole-in-the-wall.com/>

¹⁰ http://itu.no/filestore/Rapporter_-_PDF/ITUs_inspirasjonsseminar_rapport.pdf

organisasjonskultur som en suksessfaktor, men dette framkommer tildels implisitt i de råd rapporten kommer med i forhold til å sette igang en prosess på den enkelte skole for lykkes med utviklingen av digital kompetanse.

Empirisk del.

Valg av metode og avgrensing.

I valg av metode kan man velge kvalitativ eller kvantitativ tilnærming. Den kvalitative metoden er en verbal analyse hvor man ønsker å se på prosesser tolket i en kontekst, mens den kvantitative metoden benytter seg av statistiske analyser og omarbeiding. Siden den kvalitative metoden er kjennetegnet av at man har en dialog med intervjuobjektene var dette et naturlig valg for de uformelle intervjuene, spesielt siden jeg ønsket å få en utdypning av enkelte problemstillinger. I forhold til kartlegging av organisasjonskulturen kunne jeg valgt å bruke kvantitativ metode, men av praktiske og tidsmessige årsaker har jeg også her valgt kvalitativ metode. I tillegg har jeg benyttet meg av digitale verktøy i form av bl.a blogg, dette karakteriserer jeg også som kvalitativ metode.

Jeg har valgt å fokusere på grunnskolenivå i forbindelse med kartlegging av organisasjonskultur og personlige intervju. Erfaringene som jeg har tatt med meg gjennom "Digitalt skulesamarbeid i Sogn og Fjordane" er fra både grunnskole og videregående skole, det samme gjelder tilbakemeldinger gjennom blogg og nettsamfunn – og disse danner noe av grunnlaget for drøftings- og resultatdel av oppgaven.

Jeg har valgt å ikke se på teknisk implementasjon eller på hvilke digitale læringsressurser som er tilgjengelig, men å se på organisasjonskultur som nøkkelelement i en endringsprosess for å få økt bruk av IKT i undervisningen.

Validitet.

Validitet er spørsmål om man har tolket svarene rett både i forhold til intervjuobjekt (informant) og utspørter (forsker) – og om man faktisk har fått svar på de spørsmålene som er stilt. Spørreskjema som er valgt for å kartlegge organisasjonskultur bygger på et velkjent og dokumentert rammeverk (OCAI), og organisasjonskulturen som blir skissert opp som et resultat må ansees å være et reellt uttrykk for den kulturen disse intervjuobjektene mener at skolen har i dag.

I forhold til intervju vil disse reflektere subjektive oppfatninger fra det enkelte intervjuobjekt, men må oppfattes som gyldige fordi det er subjektiv oppfattelse av dagens situasjon jeg har fokusert på. Dette er viktig for å få fram forskjell på hvordan skoleledelsen tror situasjonen blir oppfattet og hvordan den faktisk blir oppfattet på "grasrotnivå". Jeg har arbeidet som prosjektleder i ca 1 år innenfor dette området, og erfaringene jeg har tatt med meg gjennom samtaler i denne perioden viser at det er store likheter i beskrivelsene av dagens situasjon på de forskjellige skolene.

Når det gjelder tilbakemeldinger og kommentarer gjennom blogg og nettsamfunn vil nok disse i større grad gjenspeile en pedagog som er noe mer digitalt kompetent enn de fleste av intervjuobjektene forøvrig. Imidlertid uttaler disse seg ut fra egen erfaring fra arbeid for å få

økt bruk av IKT i undervisningen og problemstillinger de har støtt på gjennom dette arbeidet og utfordringene de skisserer må derfor regnes som reelle.

Det største validitetsproblemet synes jeg må være i forhold grad av pålitelighet når det gjelder representativitet for hele fylket. Den enkelte kommune er skoleeier for skolene i sin region, noe som gjør at ansvar er fragmentert og delegert – dette gjør at det er store forskjeller mellom både ulike kommuner og tildels mellom skoler i samme kommune. Imidlertid viser erfaringene jeg har fått gjennom kontakt med kommunene det siste året at det hovedsaklig er fokusert på teknisk implementasjon og ikke på endringer i organisasjonskultur.

Rammer for arbeidet.

Jeg har arbeidet med oppgaven vårsemesteret 2009, og kartlegging og intervju har hovedsaklig vært foretatt i februar og mars. Erfaringene jeg har tatt med meg fra prosjektet ”Digitalt skulesamarbeid i Sogn og Fjordane” strekker seg tilbake til april 2008.

Datainnsamling.

Kartleggingen har foregått ved at spørreskjema (OCAI¹¹) har vært presentert for tre skoler og med fem representanter på hver skole. Både skoleledelse (rektorer) og pedagogisk personale (lærere) har vært representert i utvalget. Det har også vært en spredning på intervjuobjekt i forhold til kjønn, hvor lang erfaring man har som lærer (kort tid/lang tid) og noe forskjell på skolene i forhold til hvor langt man har kommet med pedagogisk bruk av IKT i undervisningen. Disse hensynene har vært tatt for å få et så nyansert bilde som mulig og for at resultat skulle kunne være representativt for de fleste skolene i fylket. Kartleggingen har tatt for seg både nåværende organisasjonskultur og ønsket framtidsskultur.

I tillegg har datainnsamling foregått gjennom uformelle intervjuer med lærere fra også andre skoler enn de som var representert i spørreundersøkelsen. Jeg har også tatt med meg de erfaringene jeg har fått fra arbeidet som prosjektleder i ”Digitalt skulesamarbeid i Sogn og Fjordane¹²” det siste året. Erfaringene er hentet fra pedagoger, skoleledere, skoleeiere og regionsamarbeid.

Jeg har skrevet blogg¹³ mens jeg har arbeidet med oppgaven og deltatt i diskusjoner på Del&Bruk¹⁴, et nettverk for lærere, pedagoger, forskere, byråkrater, bibliotekarer og andre med interesse for sosial web, IKT og skole – og har gjennom disse digitale verktøyene fått gode innspill og kommentarer som jeg har brukt i resultat- og drøftingsdel i denne oppgaven.

Valg av spørsmål.

De fleste av utsagnene som ble benyttet på spørreskjema er hentet direkte fra Cameron og Quinn’s bok *Diagnosing and changing Organizational Culture* og er noe omarbeidet for å bli tilpasset skolen som organisasjon. Spørsmålene var gruppert i 6 hovedgrupper; dominante karaktertrekk, organisatorisk lederskap, personalledelse, organisasjonens ”lim”, strategisk vektlegging og suksesskriterier.

¹¹ OCAI - Organizational Culture Assessment Instrument, rammeverk for kartlegging av organisasjonskultur

¹² Appendix A: Digitalt skulesamarbeid i Sogn og Fjordane

¹³ www.evabra.wordpress.com

¹⁴ www.del&bruk.ning.com

I kategorien dominante karaktertrekk var utsagnene;

Organisasjonen er:

- A. svært personlig. Det er nesten som en utvidet familie. Folk deler mye av seg selv.
- B. svært dynamisk og innovativ. Folk stikker gjerne fram nakken og tar risiko.
- C. svært resultatorientert. Hovedmål er å få jobben gjort. Folk er konkurransedrevne og målorienterte.
- D. svært strukturert og med kontrolltiltak. Formelle prosedyrer styrer hvordan man arbeider.

I kategorien organisatorisk lederskap var utsagnene;

Lederskap er preget av å gå foran som et godt eksempel i forhold til

- A. til mentorvirksomhet, tilrettelegging og omsorg
- B. nyskaping og risikotaking
- C. det å være resultatorientert. Her er det ”ikke noe tull”
- D. å vise gode egenskaper i forhold til organisering, koordinering og effektivitet. Her ”glir” alt godt fordi vi er så strukturerte.

I kategorien personalledelse var utsagnene:

Personalledelsen karakteriseres av at her tenker vi

- A. teamarbeid, enighet og deltakelse
- B. individuell risikotaking, innovasjon, frihet og at alle er unike/er individualister
- C. høye krav, høy måloppnåelse og konkurranse
- D. jobbsikkerhet, konformitet, forutsigbarhet og stabilitet i relasjoner

I kategorien organisasjonens ”lim” var utsagnene;

Limet som holder organisasjonen sammen er

- A. lojalitet og gjensidig tillit. Vi føler oss sterkt forpliktet mot organisasjonen
- B. forpliktelsen til nyskaping og utvikling. Vi føler at vi må være langt framme i utviklingen
- C. vektleggingen av måloppnåelse
- D. formelle rutiner og prosedyrer. Det å vedlikeholde en organisasjon som ”glir glatt” er viktig.

I kategorien strategisk vektlegging var utsagnene;

Organisasjonen vektlegger

- A. utvikling av menneskelige ressurser. Åpenhet og deltakelse er nøkkelord.
- B. det å lage nye utfordringer. Å prøve ut nye ting er verdsatt.
- C. konkurranseinstinkt hvor det å nå mål er dominerende egenskap
- D. stabilitet. Effektivitet, kontroll og at arbeidet går glatt er viktig.

I kategorien suksesskriterier var utsagnene;

Organisasjonen karakteriserer suksess

- A. med utgangspunkt i utvikling av menneskelige ressurser, teamarbeid, jobbforpliktelse og omsorg for mennesker
- B. som å være de fremste i sin bransje når det gjelder nyskaping
- C. IKKE I BRUK, PASSER IKKE FOR SKOLEN
- D. med bakgrunn i effektivitet. Man skal ha pålitelig levering (her: undervisning), god planlegging (timeplanlegging) og

Jeg har valgt å kun fjerne et av spørsmålene, dette spørsmålet omhandler i hvilken grad man definerer suksess som det å ta flere markedsandeler – dette er en uaktuell problemstilling for skolen som har sitt ”marked” gjennom obligatorisk 10-årig grunnskole. Omarbeiding av spørsmål gjelder kategorien strategisk vektlegging der jeg har fjernet utsagn som gjelder å vinne markedsandeler og tilegne seg nye ressurser med samme begrunnelse som i spørsmålet nevnt ovenfor. Etter diskusjon med flere lærere har jeg valgt å beholde utsagn som gjelder krav, mål og konkurranse. Selv om skolen i utgangspunktet ikke er en markedsorientert virksomhet vil deler av den markedsliberalistiske tenkningen (New Public Management) gjøre seg gjeldende. Lærerne mener det blir stilt høye krav, krav om høy måloppnåelse og at situasjonen kan oppleves som konkurransepreget med begrunnelse at det blir stilt høye krav til prestasjon fra ledelsen, det at man skal nå mål vil hovedsaklig bety at man får utført undervisning både innenfor timetall og kostnadsrammer og konkurransepreget både i forhold til egenutvikling og i forhold til at man etter å ha fått nasjonale prøver føler et ytre press i forhold til resultat sett opp mot andre skoler i samme region.

Innenfor hver gruppering skulle man fordele 100 poeng utfra hvilke spørsmål man mente best karakteriserte nåværende situasjon. Deretter gikk man gjennom de samme spørsmål, men fordeling av poeng utfra ønsket framtidssituasjon. Jeg summerte poengfordeling for svaralternativene og regnet ut gjennomsnitt (det er korrigert for at suksesskriterier bare har tre alternativ), og brukte framgangsmåten beskrevet for å plote data fra undersøkelsen inn i et eget skjema.

Resultat av kartlegging og intervju.

Skolen som organisasjon.

Gjennom samtaler og intervjuer viser det seg at skolen som organisasjon skiller seg fra andre organisasjoner på noen områder. Jeg har valgt å ta med noen betraktninger rundt enkelte av disse.

Organisasjonsstruktur.

Tidligere var skolen organisert slik at en lærer var klassestyrer og hadde stor innflytelse på hvordan man skulle gå gjennom pensum, mens det i dag er en dreining mot teamarbeid – enten over et eller flere klassetrinn eller på fagområder. I stedet for klassestyrer har vi fått kontaktlærere som har ansvar for grupper av elever og den ene av disse har gjerne et overordnet ansvar (teamleder), og på flere skoler ruller man hvem som skal være teamleder fra år til år. Denne endringen i struktur kan sammenlignes med prosessforbedring og team i næringslivet. Team i næringslivet er resultatorienterte enheter som måles på kvanitet og effektivitet og i enkelte tilfeller på økonomi – dette skiller seg fra teamtanken i skolen, men på andre siden kan man høste fordeler av en slik organisering gjennom at teamene får et større ansvar for kundens (her: elevens) helhetlige behov, sterkere medvirkning/involvering i prosessen, mer fleksibel personalutnyttelse og større endringsvilje pga den økte medvirkningen. Øvrige fordeler med team og prosessforbedring i næringslivet slik som mindre revirkamp og reduserte kostnader gjennom samordning er kanskje mindre aktuelt for skoleverket. Denne organiseringen gir en flatere struktur enn tidligere, men med elementer av hirerarki i form av en linje/staborganisering med rektor som leder og med administrative støttefunksjoner i stab.

Markedsorientering.

Den norske grunnskolen skiller seg som organisasjon fra andre organisasjoner i næringslivet også i forhold til markedsorientering. Siden vi har obligatorisk grunnskole vil skolen alltid beholde sin ”markedsandel” i form av elever. Den eneste ”konkurrenten” de har på markedet vil å så fall være opprettelse av privatskoler, dersom man skal regne dette som en konkurrent. Et moment som har kommet fram i forbindelse med markedsorientering er på enkelte skoler har man hatt så skjev fordeling av barn med innvandrerbakgrunn og barn av ”norske” foreldre at foreldre har hatt ønske om å flytte sine barn over på skoler hvor forholdet er mer balansert eller hvor prosentandelen av fremmedspråklige er svært lav – og hvis man lar dette være kontekst for diskusjon om markedsorientering kan skolen i framtiden være nødt til å bli mer markedsorientert, på samme måte som sykehusene opplever konkurranse om pasienter etter at vi fikk innført fritt sykehusvalg.

Eierskap og ansvar.

Når det gjelder eierskap er det kommunene som er skoleeiere for skolene i egen kommune, men ansvaret for drift er delvis delegert til skoleledelsen på den enkelte skole. Dette medfører at ansvar blir både fragmentert og delegert, og det kan være vanskelig å plassere ansvar for gjennomføring av nødvendige prosesser. Alle virksomheter må forholde seg til lover og regler, men dette er en av de få reelle ytre faktorene som påvirker skolen gjennom at man på den ene siden må være kvalifisert for undervisning gjennom spesifikk utdanning med krav til fagområder og på den andre siden kommer staten med reformer både i forhold til timetall og læringsmål. En utfordring her blir at reformene kommer som en ytre påvirkning og at det da kan være vanskelig å skape eierforhold, engasjement og involvering på den enkelte skole i forhold til påleggene. En lærer uttrykte situasjonen slik¹⁵:

“De som bestemmer (gir rammevilkår og planer) sitter så langt unna grasrota at fagkunnskapen blir mindre og mindre oppdatert - ja, tildels mangler man den fullstendig. Selv pedagoger som går inn i slike stillinger ser ut til å “glemme” hvordan det er å være lærer på skolen.”

Suksessmåling.

I produksjonsbedrifter er det relativt enkelt å måle suksess eller grad av oppnåelse, man skal produsere et gitt antall av noe innenfor gitt tid og kostnad. I salgsrettet virksomhet er det samme måling; man måler på totalomsetning eller grad av budsjettoppnåelse – tidvis blir lønn en indikator på hvor godt (eller dårlig) man utfører arbeidet. I skolen har jeg funnet det svært vanskelig å se hvordan man måler suksess. Det som har fremkommet i samtaler er at man ikke kan se på elevenes resultater fordi man må ta utgangspunkt i den enkelte elevs forutsetninger og heller vurdere progresjon i forhold til dette. Samtidig er det læreren selv som vurderer utgangspunkt (elevens forutsetning) og progresjonen. Det blir derfor en form for selv-evaluering som legges til grunn for hvor godt man lykkes som kunnskapsformidler og kompetansebygger, selv om det har blitt påpekt for meg at man får tilbakemeldinger om utøvelsen av egen lærergjerning både fra elever og foresatte. Jeg synes likevel skolen som organisasjon skiller seg fra næringslivsorganisasjoner på denne måten, det vanlige er at en (eller flere) overordnede evaluerer arbeid og at det også vil få konsekvenser dersom man utfører et mindre godt arbeid. Jeg tror noe av problemstillingen i forhold til evaluering er at lærernes pedagogisk frihet i forhold til egen undervisning og at dette gjør det kan være

¹⁵ <http://evabra.wordpress.com/2009/04/15/pendelen-svinger-raskere-og-raskere/>

vanskelig å finne generelle enheter for måling. En lærer uttrykte spørsmålet om suksess som følger¹⁶;

“du kan ikke måle suksess slik du gjør i næringslivet, vi arbeider mer med kvalitetssikring. Vi har prøver etter hvert emne, og resultatet viser oss hva vi må jobbe mer med og hva vi kan jobbe mindre med”.

En annen lærer uttalte følgende:

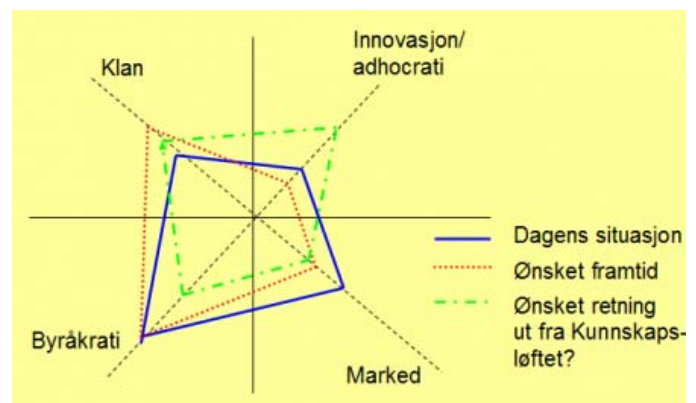
“Nasjonale prøver er omstridt og møter tildels stor motstand. Grunnen til dette er todelt; på ene siden kan resultat være avhengig av hvor godt elevene blir drillet i denne type eksamensform - på den andre siden skal vi ikke måle kunnskap, men kompetanse og spørsmålet er hva som faktisk blir målt”.

En tredje lærer hadde følgende utsagn¹⁷:

“Norsk skoleverk er sterkt overstyrt med mange føringer (på stort og smått) og mye topdown-tenkning på mange områder, på den annen side gjør mange lærere stort sett som de vil i klasserommene og slipper unna med det på forunderlig vis... Et paradoks. Hvordan mange lærere hele tiden snakker om å stille faglige krav til elevene, mens de samme krav til dem selv ofte uteblir, er meg en gåte...Da blir mange pedagogiske samlinger ofte prat om målene vi aldri når...”

Kartlegging av organisasjonskultur.

Gjennom et spørreskjema (OCAI - Organizational Culture Assessment Instrument) har jeg forsøkt å kartlegge hva slags kultur som finnes på skolene i dag og hvordan man tenker seg ønsket framtid. Jeg har også gjort et forsøk på å plote inn den organisasjonskulturen man kanskje burde ha utifra de lovpålagte krav som ligger i Kunnskapsløftet og signalene som fremkommer i forskjellige stortingsmeldinger. Resultatet av spørreundersøkelsen har jeg framstilt slik¹⁸ (*det er altså hvordan lærerne har oppfattet kulturen i dag, hvordan de ser for seg en ønsket framtid og min tolkning av hva slags kultur Kunnskapsløftet mm legger opp til*)



¹⁶ <http://evabra.wordpress.com/2009/04/15/alle-er-like-men-noen-1%c3%a6rere-er-likere-enn-andre/>

¹⁷ <http://delogbruk.ning.com/forum/topics/kan-vi-diskutere-bruken-av?page=2&commentId=2808744%3AComment%3A25998&x=1#2808744Comment25998>

¹⁸ Basert på "Constructing an organizational culture profile" (Cameron/Quinn)

Jeg har laget en kort gjennomgang av de ulike kulturene (Cameron og Quinn¹⁹) og tilpasset disse mot skolen:

- **Klan:** En vennlig plass å arbeide der man gir og deler mye av seg selv, arbeidsplassen blir en slags utvidet familie. Lederne i organisasjonen er mentorer/veiledere, kanskje nærmest farsfigurer. Organisasjonen holdes sammen av lojalitet eller tradisjon. Man vektlegger langsiktige fordeler ved utvikling av menneskelige ressurser og moral regnes som svært viktig. Suksess måles i forhold til omsorg for mennesker og lydhørhet overfor sine kunder (*her elever*). I denne organisasjonen finner man teamarbeid, deltakelse og enighet.
- **Hierarki:** Arbeidsplassen er sterkt formalisert og strukturert, prosedyrer styrer hva man skal gjøre og hvordan det skal gjøres. Lederne er opptatt av koordinering og organisering - og er opptatt av å gjøre organisasjonen effektiv. Noe av det mest kritiske for lederne er å sørge for at ting går smertefritt og glatt. Formelle rutiner og normer er limet som holder organisasjonen samlet. Når det gjelder langsiktighet vektlegger man stabilitet og effektiv, uproblematisk produksjon (*her mener jeg undervisning som er så styrt av rutiner og regler at man ikke er i tvil om hva man skal gjøre når, og tildels hvordan - det siste litt i konflikt med pedagogisk frihet*). Suksess måles ut fra pålitelig levering (*her av undervisning*), god tidsplanlegging/god utnyttelse av tilgjengelige ressurser (*lærekrefter*) og lav kostnad (*denne er ikke så aktuell for skolen som i næringslivet generelt*). Personalledelsen dreier seg hovedsaklig om å sikre arbeidsplasser og forutsigbarhet.
- **Adhocrati:** Dette er en innovativ, nyskapende og kreativ arbeidsplass. De ansatte er ikke redd for å stikke seg fram og ta risikoer (*her prøve ut nye ting*). Lederne er orientert rundt å legge tilrette for nyskaping, og suksess måles opp i mot hvor langt framme man er i forhold til å prøve ut nye ting (*i næringslivet: skape unike og/eller nye produkter eller tjenester*) - og det å ligge i fremste rekke sammenlignet med andre regnes som viktig. Organisasjonslimet er forpliktelsen de ansatte deler i forhold til å eksperimentere og skape nye ting (*her: prøve seg fram i det digitale landskapet, prøve ut ny teknologi, lære seg nye læringsstrategier tilpasset et digitalt informasjonssamfunn*). Langsiktig vil man legge vekt på vekst og å skaffe seg nye ressurser (*vekst er ikke så aktuelt å tenke i forhold til skole, men man kan tenke seg investeringer i kompetanse og teknologi*). Organisasjonen framønsker individuell initiativtaking og personlig frihet.
- **Markedskultur:** Dette er en resultatorientert organisasjon, det viktigste er å få jobben gjort. De ansatte er konkurransebevisste og målorientert. Lederne er tøffe og krevende, de krever resultater. Limet som holder organisasjonen sammen er vektleggingen av en vinnerkultur, omdømme og suksess er noe alle ansatte er opptatt av. Det langsiktige fokuset er oppnåelse av målbare mål (*i næringslivet gjerne i konkurranse med andre, det å få markedsandeler, være markedsleder, priskonkurranse - dette preger ikke skolen på samme måte og er derfor ikke tatt med i spørreundersøkelsen*).

Kartleggingen viser at organisasjonskulturen har et sterkt innslag av byråkrati som man ønsker å beholde i framtiden. Jeg oppfatter intervjuobjektene slik at man med byråkrati her hovedsaklig viser til lover og regler skolen er underlagt. Jeg har i min tolkning av Kunnskapsløftet valgt å redusere graden av byråkrati da læringsmål er definert på en

¹⁹ "Diagnosing and changing organizational culture"

“rundere” måte enn tidligere og med større rom for egen tolkning, noe som også framkommer i Stortingsmelding 30 pkt 3.3.2

“De nasjonale læreplanene skal fastsette tydelige kompetansemål, men det bør i størst mulig grad overlates til skolene å avgjøre hvordan målene skal nås”.

I forhold til klankultur viser det seg at intervjuobjektene ønsket en større tilnærming til klankulturen enn hva de mente var dagens situasjon. Jeg har valgt å legge min tolkning av Kunnskapsløftets krav til organisasjonskultur mellom dagens situasjon og ønsket framtidskultur med utgangspunkt i Stortingsmelding nr 30 Kultur for læring pkt. 3.3.3

“Skoleledelsen må etterspørre og stimulere til læring i det daglige, til bevissthet og refleksjon over læringsstrategier, til nettverksbygging og teamarbeid”

og Stortingsmelding nr 31 Kvalitet i skolen pkt 3.4.2 (Læring i det daglige)

”I et velfungerende profesjonsfelleskap utveksler lærerne erfaringer og deler gode undervisningsopplegg. Dette kan gi tidsbesparelse for den enkelte lærer, god utnyttelse av spisskompetanse på skolen og effektiv utnyttelse av skolens samlede lærerkrefter, og dermed mer tid til undervisning og forberedelser.”

I forhold til innovasjon/adhokratikultur viste det seg at intervjuobjektene ønsket mindre av dette i framtiden enn det som var dagens situasjon. Min tolkning av dette resultatet er at lærerne begynner å bli ”reformtrøtte” – de ønsker stabilitet og ro i hverdagen. I forbindelse med prosjektet ”Digitalt skulesamarbeid i Sogn og Fjordane²⁰” har vi sett at dette er en av barrierene for å ta i bruk nye digitale verktøy. Hovedargumentet fra lærerne er at det ikke er avsatt tid til slikt arbeid, og når man da føler at man å bruke av fritiden for å sette seg inn i disse nye verktøyene som mange i tillegg føler er både ukjente og uvante er det naturlig å tenke seg motstand mot igangsetting. Det at lærerne får pålagt reformer er ikke en nyhet, men som en lærer uttalte²¹

”Pendelen svinger fram og tilbake som tidligere, men forskjellen er at den svinger mye raskere nå. Endringene skal skje i større tempo”.

I min tolkning har jeg økt graden av innovasjon betraktlig i forhold til både dagens og ønsket framtidssituasjon ut fra at digital kompetanse er blitt en av basiskompetansene, og Kunnskapsløftet sier klart at bruk av digitale verktøy skal integreres i undervisningen.

Markedskultur er kanskje den kulturen som ligger fjernest fra skolen i utgangspunktet, og jeg ble derfor overrasket over at resultat av kartleggingen viste et sterkt innslag av denne kulturen. Etter nærmere utspøringer rundt fenomenet viste det seg at hovedgrunnen til dette er at lærerne oppfatter at det blir stilt høye krav til den enkelte lærer, og at tildels fokuseringen i media på resultat av nasjonale prøver kunne være en stressfaktor som medførte at man ble mer konkurransebevisst i forhold til skoler i samme region. Tidligere var skolenes drift hovedsaklig lagt til kommunalt nivå, men dagens situasjon gjør at skolene i mye større grad har dette ansvaret selv – og dette kan også være noe av forklaringen på innslaget av markedskultur. Imidlertid viser også kartleggingen at skolene ønsker mindre av denne

²⁰ Se appendix A: Digitalt skulesamarbeid i Sogn og Fjordane

²¹ <http://evabra.wordpress.com/2009/04/15/pendelen-svinger-raskere-og-raskere/>

kulturen i framtiden, og det er også der jeg har valgt å legge min tolkning av Kunnskapsløftets krav til organisasjonskultur.

Eksempler på dårlig strategi for implementering av ny teknologi.

I forbindelse med intervjuer har jeg et eksempel som viser hvordan delegert og fragmentert ansvar skaper problemer i forhold til implementering av ny teknologi. Målsettingen var å øke bruken av IKT, men hvor man ikke vurderte hvilke midler som måtte gjøres tilgjengelig og hvor man ikke hadde en plan videre for oppfølging på den enkelte skole.

En kommune (skoleeier) vedtok at alle grunnskolene skulle ha et bestemt LMS²² og bestilte dette. Imidlertid ble det ikke fulgt opp med noe tilbud om opplæring og introduksjon, og kommuneledelsen mente det var opp til hver enkelt skole om man ønsket å ta dette i bruk. Resultatet har vært at en skole bruker det noe, mens øvrige ikke har tatt det i bruk i det hele tatt - og man har nå betalt lisens for hver skole i flere år. Som en rektor sa; “det skal mer til enn å vedta at man skal ha en bestemt programvare - de glemte å tenkte på infrastrukturen”.

Det viste seg at når man kjøpte inn LMS var situasjonen for lærerne at de hadde to stasjonære PC'er pr 6 lærere - ingen ideell situasjon hvis man mener at man skal introdusere IKT i skoleverket.

Her er det to problemstillinger; det ene er å sørge for at nødvendig infrastruktur er på plass, det andre er at det mangler en plan for hvordan man skal innføre teknologien og ta den i bruk. Det viser seg at det er vanlig at man fokuserer på det tekniske fordi dette er håndfast og målbart, men når det gjelder å ta i bruk og adoptere teknologien som en del av hverdagen blir dette ofte veldig tilfeldig og avhenger ofte av at man har enkelte ildsjeler i kollegiet.

Det som må være hevet over enhver tvil er at man selvfølgelig må ha verktøyet tilgjengelig for at man skal komme igang med praktisk og pedagogisk bruk, og at dette har vært en problemstilling for mange skoler er helt opplagt. Nå begynner imidlertid de fleste skoler å få på plass en god infrastruktur, og jeg fikk bl.a følgende innspill fra diskusjonen på Del&Bruk-nettverket²³ i forhold til plassering av ansvar for å komme igang praktisk på skolen:

“Pådrivere behøver ikke ha autoritet som ledere - men det er nødvendig at pådrivernes aktiviteter har aksept i ledelsen. Skoleeier bør ha ansvar for IKT-infrastruktur, administrative systemer, PC-er, nettverk og administrasjon av dette. Igangsetting av pedagogiske aktiviteter bør initieres lokalt! Planer innen IKT har en tendens til å gå ut på dato før de rekker å komme på papiret. Imidlertid bør ledelsen ha klare holdninger til hvordan IKT prosjekter skal gjennomføres. Suksessfaktor på skolen er som regel knyttet til enkelte ressurspersoner. Ledelsen bør i stor grad la folk få prøve seg - og la folk få lov til å feile”

En tilsvarende holdning kommer til uttrykk i følgende to sitat;

“Nå har vi utstyret, nettet, programmene! Mange lærere viser entusiasme, engasjement og legger ned et stort arbeid i noe de har tro på! Det er disse skolen og

²² læringsplattform, læringsmiljøsystem (Learning Management System)

²³ <http://delogbruk.ning.com/group/skoleledelse/forum/topics/laerere-lar-seg-vanskelig-lede>

rektor må sette sin lit til! Det er disse rektorene må støtte, og støtte seg til. Rektorene må bruke sin lederskap til å støtte, stimulere og videreutviklet dette engasjementet slik at det kan utvikles videre. Endringer kommer best innenfra, frivillig og uten tvang.”²⁴

”Noe av problemene omkring innføring av den digitale skolen tror jeg strander i fokuset på den tekniske biten og ansvar skjøvet over på teknikere, og for lite fokus på den pedagogiske delen og forankring i skolens ledelse. Det har lenge vært et skille mellom programvare og digitale verktøy, og at dette faktisk er tenkt å gi et bedre læringsutbytte, altså en pedagogisk gevinst. Jeg er overbevist om at en sterk forankring og troverdighet i skoleledelsen inkludert rektor er en forutsetning for å lykkes.”²⁵

Jeg viser også et annet eksempel på dårlig strategi for implementering²⁶ hvor man har fokus på det tekniske og ikke på det organisatoriske:

En lærer kunne fortelle at de hadde fått pc'er alle sammen - og var ikke så lite oppgitt. For det første var ingen blitt spurt før de var kjøpt inn, og som denne læreren sa: “mange av oss har jo fra før, så hvorfor skal vi ha enda en maskin?”. Deretter hadde de fått beskjed om at det skulle inn datamaskiner med tilhørende prosjektor i alle klasserom. Læreren sa oppgitt til meg “Det er ingen som har sagt noe om hvordan og hva vi skal bruke datamaskinene til - så flere av oss synes dette er bare tull, samtidig gjør disse ekstra kostnadene på innkjøp til at vi må spare inn på andre ting – det er nesten umulig for oss å f.eks ta med klassen til museet.”.

Jeg synes sitatet viser en tydelig ovenfra-og-ned-holdning, her føler man seg ikke rådspurt og lærerne er ikke tatt med i prosessen. På den ene siden kan man velge å se dette som et utslag av oppgaveorientert ledelse hvor man vil sørge for at infrastruktur ikke er en problemstilling, på den andre siden skaper ikke en slik innføring delaktighet og motivasjon, snarere tvert imot. Jeg ønsket å se på motivasjonen som lå bak en slik avgjørelse og hadde en samtale med rektor som mente at han ikke kunne pålegge bruk av IKT i undervisningen fordi han mente dette ville være i strid med den enkelte lærers pedagogiske frihet med følgende begrunnelse²⁷;

“Når det gjelder pålegg i forhold til å holde seg orientert er dette noe jeg kan innføre - jeg kan, hvis jeg først har sørget for at alle har tilgjengelig pc og nettverk, forvente at alle er inne og sjekker meldinger, oppslag og epost på nettet. Men - lærerne har pedagogisk frihet, så hvis jeg prøver å pålegge bruk av IKT i undervisningen er jeg redd jeg får stor lærerflukt. Den pedagogiske friheten tør jeg ikke prøve å innskrenke ved å bruke pålegg - her kan man kun tilrettelegge.”

²⁴ <http://evabra.wordpress.com/2009/03/17/tanker-rundt-oppgaven-i-endringsledelse/>

²⁵ <http://delogbruk.ning.com/forum/topics/laerere-lar-seg-vanskelig-lede?groupUrl=skoleledelse&id=2808744%3ATopic%3A13182&groupId=2808744%3AGroup%3A8702&page=2#comments>

²⁶ <http://evabra.wordpress.com/2009/03/27/men-hva-skal-vi-bruke-datamaskinene-til/>

²⁷ <http://evabra.wordpress.com/2009/03/22/pedagogisk-frihet-eller-l%c3%a6rerflukt/>

Enkelte andre lærere har et annet syn på dette, noe som framkommer i dette sitatet²⁸;

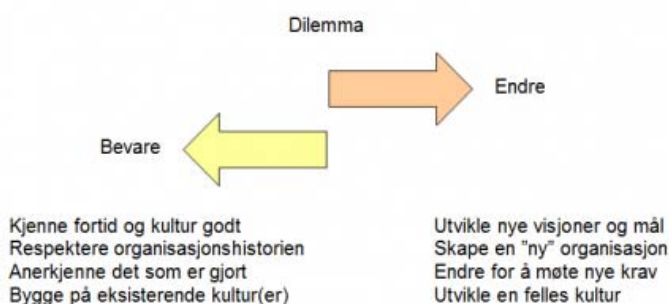
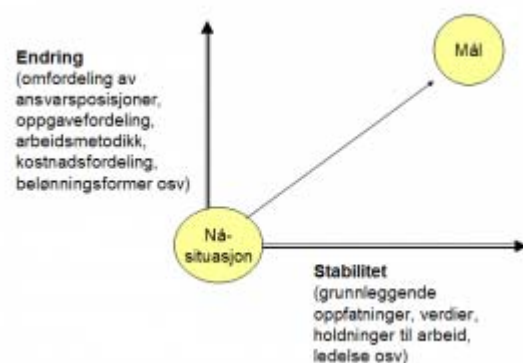
”Det som forundrer meg er at mange lærere faktisk ikke benytter seg av dette gode tilbudet skoleeier bruker ganske mye tid og ressuser på å holde oppe. Og hvorfor stilles det ikke strengere krav fra arbeidsgiver og skole om at LMS-ens skal brukes i undervisningsarbeidet(.....) Ettergivenheten her forundrer meg når føringene ovenfra ellers er så sterke (også på områder der det kanskje ikke trenges føring overhodet). Og hvordan få digitale basisferdigheter til å funke i skolen uten at lærerne i det minste lærer seg en LMS?”

Endring av organisasjonskulturen.

“Change is not an event”

Jack Welch, General Electric

For å skape endring må man først erkjenne at det er et behov for endring. Endringer skjer ikke av seg selv uten påvirkning. Endringen krever mer enn strukturelle grep som å endre organisasjonsstruktur eller endre reglement, og den krever også mer enn bare å supplere med forklarende og motiverende materiale. For å få til endringer i organisasjonskulturen må man ha endringsledelse. Organisatoriske endringer implementeres ikke på en gitt dato - det er da arbeidet begynner. Endring er ikke en lineær prosess, den er en vedvarende prosess – slik det er vist til i teoridelen av oppgaven.



Det er to dimensjoner i endringsledelse – stabilitet og endring. Man må ha forankring i organisasjonens stabilitet for å ha styring over endringen ellers vil det ende med kaos og forvirring. Dersom man ikke har forankring eller at visjonen er uklar blir det ofte mye aktivitet, men lite resultat.

Samtidig har man dilemmaet mellom det å bevare det eksisterende og det å foreta endring, og at endringen må være forankret i det som gir organisasjonen stabilitet. Dette kan virke som en selvmotsigelse, og man kan tro at det å beholde deler av det eksisterende vil skape grobunn for motstand mot endringen. Likevel er det slik at det er elementer ved organisasjonen man

²⁸ <http://delogbruk.ning.com/forum/topics/kan-vi-diskutere-bruken-av?id=2808744%3ATopic%3A24728&page=2#comments>

ønsker å beholde, dette kommer jeg nærmere tilbake til i avsnittet “hvordan gjennomføre endring av organisasjonskulturen i praksis”.

Ledelse av selve endringsprosessen er analytisk forskjellig fra både ledelse av operative prosesser og lederskap. I tilfellet med skolen er man nødt til å skape en visjon som lærerne kan identifisere seg med og som er attraktiv og man må sette igang med å realisere løsninger framfor å planlegge hva man skal gjøre. I skolen vil overordnet strategisk visjon i forhold til innføring av IKT i undervisningen være å gi rammene for en kultur som fremmer dette i form av innovasjon og delingskultur, samtidig som man må gjøre nødvendige ressurser tilgjengelige. Man kan formulere det slik at strategisk definerer man organisasjonskultur, mens på operativt nivå vil dette framkomme som arbeidsklima. En lærer ga meg denne kommentaren²⁹ i forhold til hva slags visjon lærerne kunne identifisere seg med:

*”NYTTEN av endringene må synliggjøres. Innføringen av digitale verktøy må ikke være teknologi-drevet - men kunne gi praktisk nytte på disse to feltene:
- Arbeidsbesparende verktøy i planlegging/gjennomføring av undervisning
- Bedre læringsutbytte ved hjelp av mer motiverte elever (nye verktøy, variert undervisning, bedre tilgang på læringsressurser osv)”*

Som det er nevnt tidligere er en av hovedutfordringene at skolene blir pålagt reformer av en instans utenfor, og at det derfor er vanskelig å skape delaktighet lokalt. En ting er at lærerne har hatt mange reformer - det å bli en digital lærer er bare en ny, en annen ting er at man kanskje ikke i like stor grad har klart å formidle hvorfor man nå skal gjøre ting på en ny måte. Enkelte lærere er svært engasjerte og har lyst til å prøve seg i det digitale landskapet, men det er liten hjelp i dersom dette ikke blir forankret fra ledelsen. Det kan også være problemer knyttet mot det å ha en overordnet visjon som en del av den strategiske ledelsen uten å få overført denne visjonen til den operative ledelsen. Dersom den overordnede visjonen er uklar skaper det usikkerhet om hvilke mål som skal oppnås.

”Gjennom strategiplanen må målet komme tydelig frem, slik at alle vet hvor skolen skal. Det er også viktig å involvere de ansatte når en skal finne frem til veien en skal gå, handlingsplanen. Før skolen kan lage en handlingsplan, så må de vurdere nåsituasjonen. Hvor er kollegiet vi skal arbeide med? Og en annen viktig faktor er krav og støtte. Dersom en setter krav til bruk av digitale verktøy, så må en gi støtte.”³⁰

Det kan virke som om det på mange skoler er en forveksling mellom mål og middel³¹, utbygging av infrastruktur og innkjøp av pc og programvare er kun midler for å nå målet om økt bruk av IKT i undervisningen. Det må også være en samsvar mellom beslutningstaker og beslutningstakers myndighet og verdier. Siden jeg tidligere har påpekt at ansvaret for grunnskole tildels er delegert og fragmentert kan det være vanskelig å få dette samsvaret. Det er kommunene som skoleeiere som har det overordnede ansvaret, men med delegering av ansvar til den enkelte skole kan resultatet bli at mål satt av skoleeier kan være vanskelig å følge opp fordi skoleledelsen ikke har beslutnings-myndighet i form av at man har fått fastsatte rammer som ikke gir rom for å gjennomføre endringer og oppfylle krav. Da vil det

²⁹ <http://delogbruk.ning.com/group/skoleledelse/forum/topics/laerere-lar-seg-vanskelig-lede>

³⁰ <http://delogbruk.ning.com/forum/topics/laerere-lar-seg-vanskelig-lede?groupUrl=skoleledelse&id=2808744%3ATopic%3A13182&groupId=2808744%3AGroup%3A8702&page=2#comments>

³¹ Grunnbok i Strategi

for skoleledelsen kun bli rom for omdisponering, noe som kan skape konflikter, dette framkommer i følgende sitat fra en lærer:

“Vi blir pålagt oppgaver uten å få de ressursene som er nødvendig til å foreta endringer - skal man få opplæring må midlene omprioriteres og dette går utover elever i form av f.eks mindre renhold eller vedlikehold. På den andre siden vil slike omdisponeringer av midlene vi har fått resultere i sterke reaksjoner fra f.eks foreldre - og det blir en drakamp om hva som skal prioriteres. Vi (lærerne) blir påtvunget oppgaver man ikke behersker (her: IKT-bruk i undervisningen). Rektorene har fått nye arbeidsoppgaver (ikkepedagogisk virksomhet) som de i utgangspunktet ikke har kompetanse på; f.eks regnskap og personalledelse, det vi har lært under utdanningen (lærerutdanningen) er klasseromsledelse - og dette blir noe helt annet.”

ITU sin rapport “Hvordan lykkes med utvikling av digital kompetanse i videregående skole?”³² peker også på følgende problemstilling:

”Et gjennomgående mønster er at svært mange skoleledere umiddelbart assosierer og relaterer digital kompetanse til lærernes digitale kompetanse og langt mindre til sin egen lederrolle og egen kompetanse. De fleste flytter altså lett fokus bort fra egne lederfunksjoner.”

Når skoleledere ikke har fokus på at det er et lederansvar å lede endringsprosesser kan dette være grunnen til at oppfølging og implementering når det gjelder praktisk og pedagogisk bruk av IKT blir mer eller mindre tilfeldig, i tillegg kommer problemstillingen rundt lærernes pedagogiske frihet.

I dag er det i mange kommuner lagt vekt på videreopplæring av rektorer spesielt pga de ikke-pedagogiske oppgavene som stillingene har blitt pålagt gjennom delegering av ansvar fra skoleeier til skoleledelse. I Sogn og Fjordane er svært mange av rektorene med i et slikt utdanningsprogram for skoleledere.

Hvordan gjennomføre endring i organisasjonskulturen i praksis.

Endring av organisasjonskultur vil ikke skje uten involvering, forpliktelse og aktiv deltakelse av og støtte fra medlemmer i hele organisasjonen

Cameron/Quinn

I forbindelse med endringer i organisasjonen må man prøve å avdekke organisasjonskultur og taushetskunnskap³³ slik at endringer ikke bare blir tredd ovenfra og ned. Prosesser som tar sikte på å endre organisasjonskultur ender ofte som fiasko, og Cameron og Quinn mener at hovedgrunnen er at man ikke tar seg tid til å få en generell aksept blant de ansatte på hvor man er i dag og hvor man ønsker å komme, hva en endring vil bety og hvilke aktiviteter som skal startes opp, hvilke som skal stoppes og hvilke oppgaver som skal fortsette som i nåværende situasjon. Cameron og Quinn skisserer seks steg for hvordan man skal designe en prosess for å endre organisasjonskulturen. De seks stegene er:

³² http://itu.no/filestore/Rapporter_-_PDF/ITUs_inspirasjonsseminar_rapport.pdf

³³ Appendix B: taushetskunnskap

1. Oppnå (bred) enighet om hva som er dagens kultur
2. Oppnå (bred) enighet om hva som er ønsket framtidskultur
3. Fastslå hva endringen betyr, og hva den ikke betyr
4. Finn historier som illustrerer de ulike kulturers karaktertrekk
5. Utvikling av en strategisk aktivitetsplan
6. Utvikling av en plan for implementering

Oppnå enighet om hva som er dagens organisasjonskultur og ønsket framtidskultur.

For å kartlegge organisasjonskulturen kan man bruke OCAI-rammeverket på et utvalg av de ansatte. Utvalget bør bestå av representanter som kan gi et helhetlig syn på organisasjonskulturen og som vil bli aktive deltakere i endringsprosessen. La deltakerne som er valgt ut gjennomføre OCAI og gjør klart at man skal måle skolen som helhet og ikke måle sitt team.

Det er viktig å diskutere hvilke faktorer den enkelte legger til grunn for sin poenggivning, og å komme fram til generell enighet om totalresultatet. Diskusjonen bygger forståelse, åpner kommunikasjonslinjer og øker verdsettelsen av å se andres syn. Å gjennomføre en slik undersøkelse vil gi deltakerne en dypere tenking rundt hvordan man ser på organisasjonens kultur, oppmuntre til deltakelse og generere informasjon som er nødvendig for å kartlegge organisasjonens kultur.

Spørsmål som kan stilles i forbindelse med gjennomføring og evaluering av resultat er;

- På hvilket grunnlag ga du dine poeng?
- Hva slags organisasjons- og lederstil viser din poenggivning?
- Hva blir ignorert i vår organisasjon?
- Hva blir høyest verdsatt av medlemmer i organisasjonen?
- Hvordan skiller organisasjonen seg nå fra hvordan den var tidligere?
- Hvilke begivenheter viser vår organisasjonskultur?
- Hvilke symboler og artefakter³⁴ er tilstede i vår kultur?

Den samme oppskriften brukes for å kartlegge ønsket framtidskultur, men med fokus på ønsket eller foretrukket organisasjonskultur – og må holdes adskilt fra diskusjonen rundt dagens kultur. Spørsmål som kan stilles i forbindelse med kartleggingen er:

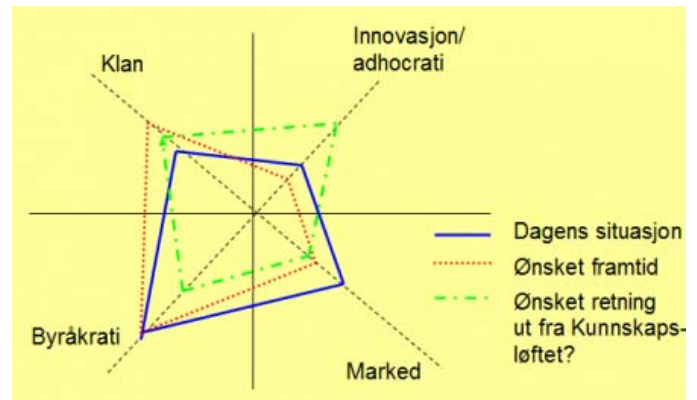
- Hva trenger vår organisasjon for å oppnå suksess i fremtiden?
- Hvilke krav fra omgivelsene vil vi bli stilt overfor i fremtiden?
- Hvilke trender bør vi være oppmerksomme på?
- På hvilke områder ønsker vi å være i fremste rekke?
- På hvilke områder mangler vi kompetanse i dag eller er vi underutviklet på i dag?

Det er viktig at denne diskusjonen bygger på spesifikke eksempler og verifiserbare data, slik at det ikke blir en diskusjon uten forankring i virkeligheten.

³⁴ Artefakt; uttrykk for kultur som kan observeres – konkrete fysiske gjenstander, tekst, språk, atferd. Grunnleggende antakelser, verdier og normer som kan observeres er artefakter. ("Hvordan organisasjoner fungerer")

Både kartlegging av dagens og framtidens organisasjonskultur ved bruk av OCAI-rammeverket må følges opp med diskusjon og ikke bare være et statistisk verktøy. Når man har gjort ferdig vurderingene kan nåværende og framtidig kultur plottes inn i et skjema som vist i figur til høyre.

Jeg tar utgangspunkt i min kartlegging v organisasjonskulturen i noen grunnskoler som utgangspunkt i drøfting av de følgende punkter.



Fastslå hva endringen betyr, og hva den ikke betyr.

Med utgangspunkt i kartleggingen man har foretatt kan man se på hvilke forskjeller som gjør seg gjeldende mellom dagens og framtidig ønsket organisasjonskultur. I min kartlegging viste det seg at man ønsket å beholde det byråkratiske innslaget og øke klankultur – samtidig ønsket man et mindre innslag av innovasjon og markedsorientering. På den andre siden vil min tolkning av Kunnskapsløftets krav til organisasjonskultur medføre følgende endringer; en økning av organisasjonskultur innenfor de to øverste kvadranter (klan og adhokrati), og en reduksjon av de to nedre kvadranter (byråkrati og marked).

Å gjøre små endringer betyr ikke at de er enklere å gjennomføre enn store endringer, det avhenger av hva slags endring man ønsker å foreta. Det viktige i denne fasen er at hver enkelt deltaker identifiserer hva en endring betyr, og hva den ikke betyr – dette betyr å vektlegge i enten mer eller mindre grad enn tidligere karaktertrekk ved de ulike typene av organisasjonskultur, som vist i tabellen under.

Med utgangspunkt i min tolkning av Kunnskapsløftets krav til organisasjonskultur og kartleggingen av dagens situasjon er endringen av en slik art at Cameron og Quinn karakteriserer dette som den vanskeligste endringen, det å redusere i nedre kvadranter og øke i øvre er mer problematisk enn omvendt. Uttrykket de bruker er at ”det er nesten mot tyngdekraftloven), men det er likevel ikke en umulighet. Punktene i tabellen under følger en slik type endring av kultur. Følgende punkter kan brukes som utgangspunkt for identifisering av hva som skal vektlegges mer og hva som skal vektlegges mindre:

<p><i>En større vektlegging på klankulturen vil kunne bety;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • undersøke hva som er de ansattes behov og imøtegå disse • fremme lagarbeid og deltakelse • støtte lagspillere • uttrykke mer eksplisitt omsorg for mennesker • lage muligheter for selvledelse <p><i>En større vektlegging på klankulturen betyr ikke;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • at organisasjonen skal bli mer udisiplinert • å bare ha fokus på forhold innad i organisasjonen • å glemme mål å strekke seg etter, å beskytte de som produserer mindre enn andre • frihet uten ansvar 	<p><i>En større vektlegging på innovasjonskultur kan bety;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • oppmuntre risikotakere • la endring være reglen, ikke unntaket • bli en organisasjon som ser mer framover • tydeliggjør en visjon av fremtiden • å utvikle planer for nyskaping <p><i>En større vektlegging på innovasjonkultur betyr ikke;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • at man mangler mål • at man skal ha det ”siste nye” • at man tar unødvendige risikoer • at man ikke hører kunden (her elevens) behov
<p><i>En mindre vektlegging på byråkrati kan bety;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • fjerne unødvendige rutiner og prosedyrer • fjerne unødvendige rapporter og papirarbeid • redusere antall direktiver fra ledelsen • delegere ansvar nedover i hierarkiet <p><i>En mindre vektlegging på byråkrati betyr ikke;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • at man mister logisk struktur • at man får anarki • at man fjerner timeplanlegging • at man får dårligere (i forstand mindre) tilbakemeldinger og ineffektive tidsplaner 	<p><i>En mindre vektlegging på markedskultur kan bety;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • at man fokuserer på nøkkelmål • konstant motivering av ansatte • at man også ser på de menneskelige behov, ikke bare hva som forventes utenfra <p><i>En mindre vektlegging på markedskultur betyr ikke;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • at man mister vinnerånd og vilje til å være fremst • at man mister mål å strekke seg etter • at man neglisjerer kunden (her eleven) • ikke lenger ser på resultater

Spørsmål man kan stille for å sette igang en prosess er:

- Hvilke egenskaper ønsker vi å vektlegge (mer) for å tilnærme oss den ønskede kultur?
- Hva karakteriserer vår nye (ønskede) kultur og hvordan gjenkjenner vi den?
- Hvilke egenskaper ønsker vi å fjerne/ redusere for å fjerne oss fra uønsket kultur?
- Selv om vi ønsker å endre kultur, hvilke egenskaper ønsker vi å beholde fra vår nåværende kultur?
- Hva vil fortsette å være viktig for oss som organisasjon selv om vi begynner å nærme oss en annen organisasjonskultur?

Når alle deltakere har fylt ut tabellen må det igjen være en diskusjon hvor man blir enige om kjerneegenskaper og prinsipper som viser hva en endring betyr og ikke betyr i forhold til organisasjonskulturen. Hensikten med dette arbeidet er å få en felles visjon av en ønsket framtid; hva som vil bli kritisk, hva som vil endres, hva som ikke vil endres og hva som vil bevares av nåværende organisasjonskultur.

Siden min kartlegging i utvalgte grunnskoler har samme vektlegging som i tabellen over vil resultatet være ganske likt, men dersom jeg skulle konkretisere noen av punktene ville jeg ha lagt vekt på følgende elementer i tillegg (dagens kultur mot min tolkning av Kunnskapsløftets kultur):

<p>Øke Klankultur</p> <p>Betyr: Mer deltakelse og involvering, mindre individualisme, mer horisontal kommunikasjon, kryssfunksjonelle team, mer anerkjennelse av ansatte, delingskultur, være lydhøre og vise omsorg for både elever og kollegaer</p> <p>Betyr ikke: ”snillisme”, slappe av, at tøffe beslutninger ikke forekommer, at vi ikke har standarder vi lever opp til</p>	<p>Øke Innovasjonskultur</p> <p>Betyr: komme med forslag, prøve ut nye ting, prøve og feile – og få aksept for det, følge med i den digitale hverdagen til elevene og bli mer digitale selv</p> <p>Betyr ikke: å ha det siste IKT-utstyret, dekke over feil, ta sjanser på elevenes bekostning av læringsutbytte, manglende koordinering og ikke dele ideer med andre</p>
<p>Minske Byråkratikkultur:</p> <p>Betyr: mindre formalia for å få tatt avgjørelser, flere desentraliserte beslutninger, kunne prøve ut mer ”spenstige” ideer, få bort unødvendig papirarbeid (ta i bruk digitale verktøy og at dette blir arbeidsbesparende på sikt)</p> <p>Betyr ikke: at man ikke blir holdt ansvarlig, at man ikke må følge rutiner og regelverk, å ikke involvere seg i endringer, at man unngår alt papirarbeid</p>	<p>Minske Markedskultur:</p> <p>Betyr: at vi fortsatt skal nå målsettinger, at det fortsatt vil bli stilt høye krav, at vi skal ha en effektiv organisasjon</p> <p>Betyr ikke: at vi skal prestere mindre, at vi skal høre mindre på våre elever, at vi ikke skal holde tidsfrister</p>

I forbindelse med kartleggingen startet jeg en diskusjon med hypotesen; Lærere er individualister som lar seg vanskelig lede. Hypotesen begrunnet jeg med at lærerne står fritt til undervisningsmåte og er lite endringsvillige fordi man har ansvar for elevene og det gjør det vanskelig å eksperimentere med alternative undervisningsmåter (her: digitale verktøy). Jeg fikk flere kommentarer og gjengir noen siden disse danner bakteppe for punktene i tabellen ovenfor:

Her er det lansert som en interessant hypotese som lar seg undersøke. (...) Det er en god hypotese fordi skolen er tradisjonelt organisert rundt en-talls regelen; et fag, en lærer, et rom. Dette var hovedstrukturen og den dyrket frem individualistene. Den som ikke var det kunne ikke fungere i jobben tidligere. Dette henger nok en del igjen. Samtidig tror jeg stadig flere lærere ønsker å skape en mer spennende arbeidsplass for seg selv gjennom samarbeid med kollegaer. Jeg tror endringsvilje må defineres. Jeg tror dette er mer snakk om personlighet hos hver enkelt lærer enn generelt hos lærere. Det er egentlig umulig å generalisere. Dersom du ser på skolen i dag vs. skolen på 80-tallet så har det vel skjedd en del endringer? Dette må bety at noen har ledet en endring og at noen har vist vilje til endring og gjennomført endring. Eksperimentering med ny arbeidsmåter tror jeg også har skjedd i stort monn. Noen har gjort mye av dette, andre har gjort lite³⁵.

Skulle nok ønske at skolen var litt mer dynamisk i formen enn det jeg har sett. Med mer dynamikk hadde vi kanskje spart oss noen reformer og, men det er vel litt typisk i offentlige næringer. Hiarkistisk oppbygd med trygge arbeidsplasser som ikke behøver forholde seg til et marked. Omstruktureringer, omorganiseringer og endringer kan lett oppfattes som en trussel. Plasseringen i hiarkiet kan komme til å forrykkes. Det er en stor utfordring å bygge opp en organisasjon som får en kultur for utvikling, samarbeid og nytenking. Og det er en kjempestor utfordring å få til det samme i en etablert organisasjon.³⁶

Stortingsmelding 16 (2006-2007) viser til noen gode eksempler, og jeg har lagt to av disse til grunn for utfylling i tabellen over:

Skolens ledelse er tydelig og synlig, veileder personalet, følger opp beslutninger, lytter til lærerne og planlegger sammen med dem.

Organisering av skolen er preget av planlagte og velstrukturerte aktiviteter, klare prosesser for utvikling av årsplaner, utviklingsaktiviteter etc. Det tas høyde for framtidige utfordringer, som turnover av lærere og endringer i elevgrunnlaget.

Disse to eksemplene viser tydelig at erfaringer fra skoler som lykkes har både en klankultur hvor mennesket står i sentrum samtidig som man har et innslag av byråkrati i form av strukturerte aktiviteter.

Et annet poeng som jeg synes er viktig å få fram er dette med å skape rammer for en god delingskultur. I skolen er det mye kompetanse som har kommet gjennom år med erfaring,

³⁵ <http://delogbruk.ning.com/forum/topics/laerere-lar-seg-vanskelig-lede?groupUrl=skoleledelse&id=2808744%3ATopic%3A13182&groupId=2808744%3AGroup%3A8702&page=2#comments>

³⁶ <http://evabra.wordpress.com/2009/03/17/tanker-rundt-oppgaven-i-endringsledelse/> (kommentar 4)

såkalt taus kunnskap³⁷. Denne typen kunnskap bunner ofte i lang erfaring og kjennskap til bedriften og blir stort sett tilgjengelig gjennom handlinger som utføres - den blir nærmest underforstått. Denne er derfor vanskelig å erstatte, men den er også svært vanskelig å dokumentere og sette ned på papiret.

Finn historier som illustrerer de ulike kulturers karaktertrekk

*Det finnes ingen tristere eller oftere brukt
nekrolog i tidenes bok enn
"Vi har alltid gjort det på denne måten."*

Ukjent

Organisasjonskultur kommuniseres best når den blir illustrert med historier og sitatet over kunne kanskje vært en slags historie i forhold til endringsvegring, men man bør finne et par episoder eller hendelser som illustrerer nøkkelverdiene man ønsker å finne i en framtidig kultur. Historiene bør kunne relateres til egen skole slik at den enkelte ansatte kan identifisere seg med fortellingene.

Jeg viser her et eksempel på en slik historie, riktignok hentet fra en annen virksomhet enn skole:

I en kantine ble det av og til bestilt lunsjselskap av andre virksomheter. Siden kantina hadde en grunnbemanning som ikke tillot denne type aktivitet stilte direktøren i selskapet opp og hjalp til med serveringe flere ganger, og han syntes aldri han var for god eller viktig til slikt arbeid.

Moralen man lærer av en slik fortelling er at her har vi en bedrift hvor vi stiller opp for hverandre, og hvor ingen er "bedre" enn andre – typisk for en bedrift med stor grad av klankultur og litt markeds kultur, i den forstand at her står kunden i fokus.

For skolen kan man tenke seg at man kan fortelle historier om hvordan man praktiserer delingskultur i praksis som et eksempel på ønsket framtidkultur. Det som er viktig er at dette også praktiseres i det daglige, det er liten hjelp i å formidle at her blir alle meninger hørt hvis dette ikke er tilfelle. Alle kjenner også til situasjonen med at selv om det blir formidlet at her er vi tolerante, nyskapende og endringsvillige – og så ser man i lunsjen hvor rigid organisasjonen er hvis man prøver å sette seg på en annen sin plass, da blir det som historien med Gullhår: "Noen har sittet på stolen min".

Utvikling av en strategisk aktivitetsplan

Når man har kommet fram til generell enighet og forståelse for hva en endring i organisasjonskulturen medfører og hvilke verdier som skal styrkes må man igangsette spesifikke tiltak for å fremme ønsket endring. Man bør definere noen få nøkkelaktiviteter, og utvalget som er med i endringsprosessen må oppnå enighet om hvilke oppgaver man skal starte opp med eller gjøre mer av, hvilke oppgaver som skal stoppes/reduceres og hvilke oppgaver som skal fortsette på samme måte som tidligere for å sette igang prosessen. Til hjelp i arbeidet kan man bruke et skjema som tar hensyn til hver kultur;

³⁷ Appendix B: taus kunnskap.

Klan-kultur	Innovasjon/adhokrati-kultur
<ul style="list-style-type: none"> • Hva skal vi gjøre mer av? • Hvilke nye ting skal vi begynne med? • Hvilke ting skal vi stoppe å gjøre? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hva skal vi gjøre mer av? • Hvilke nye ting skal vi begynne med? • Hvilke ting skal vi stoppe å gjøre?
Byråkrati	Markedskultur
<ul style="list-style-type: none"> • Hva skal vi gjøre mer av? • Hvilke nye ting skal vi begynne med? • Hvilke ting skal vi stoppe å gjøre? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hva skal vi gjøre mer av? • Hvilke nye ting skal vi begynne med? • Hvilke ting skal vi stoppe å gjøre?

Spørsmål man bør stille i forbindelse med denne delen av prosessen er:

- Hvilke små oppgaver kan vi begynne med eller slutte med?
- Hvilke oppgaver kan avsluttes? Dette gjelder f.eks. oppgaver som er meningsløse, dobbeltarbeid, oppgaver som ikke gir merverdi.
- Hvor skal vi begynne?
- Er det aktiviteter vi kan framheve og applaudere for å bygge opp under endringen?
- Hvilke metaforer kan vi bruke for å beskrive den nye kulturen?
- Hvordan kan vi kommunisere tydelig de nye kulturelle verdiene?
- Hvilken begivenhet kan være startskuddet for en ny begynnelse?

Dersom jeg skal relatere disse spørsmålene til skole og spørsmålet om økt bruk av IKT i undervisningen kan dette være et tips fra et av intervjuobjektene:

”Hver fredag har vi en halvtimes personalmøte, og i ca 10 min av disse demonstrerer jeg for de andre et nytt verktøy i LMS. Vi begynte enkelt med å vise hvordan man logget seg på, deretter laste opp filer osv. Det er om å gjøre å ta små steg.”

Denne orienteringen bygger ikke bare opp kompetanse, den bygger også opp under en delingskultur og den er legitimert fra skoleledelsen. Den gir et signal på hvilken retning man ønsker at skolen skal bevege seg. Det samme rådet framkommer i ITU sin rapport³⁸:

Sats på intern kompetanseutvikling gjennom bruk av fellestid til refleksjon, bruk kollegaveiledning, organiser i fagteam for å utvikle delingskultur som fremmer kunnskaps- og erfaringsdeling også knyttet til digital kompetanse.

Typisk for digital kompetanse er at den er teknologidrevet og ikke minst preget av en stor grad av innovasjon når det gjelder tilbud på web2.0-tjenester –skal man undervise og gi elevene digital kompetanse fordrer det at lærerne blir mer innovative i sin kultur enn de er i dag.

³⁸ http://itu.no/filestore/Rapporter_-_PDF/ITUs_inspirasjonsseminar_rapport.pdf

Et annet eksempel som kan illustrere en økning av innovasjon og økt bruk av IKT i undervisningen har jeg hentet fra bloggen til Arne Krokan³⁹:

“Det tar mye lenger tid å finne den “rette” organisatoriske formen på skolen i det digitale nettsamfunnet, enn det tar å få den nødvendige teknologiske infrastrukturen på plass. Datamaskiner og nettverk kan kjøpes for penger, mens kompetanse ikke kan det. En kan stimulere utviklingen av det med penger, men en kan ikke få det for penger. For å få denne kompetansen på plass må det omfattende holdningsendringer til i skolen. En må se digitaliseringen som viktig nok til at en vil endre organiseringen av læreprosesser og skolehverdagen. Og det kan se ut som om dette er en mye vanskeligere oppgave, enn å få teknologien på plass.

En mulig strategi her er å bruke elevene som endringsagenter. La dem vise hva de kan, hvordan det går an å jobbe med et bestemt tema hvis de får bestemme arbeidsredskaper, organisering av arbeidet, genre, teknologi og tjenester selv. Kanskje blir den neste mattenøtta da til en video på YouTube?”

Dette innlegget viser både at man må endre holdninger slik jeg viser til i forbindelse med endring av organisasjonskultur, men også at man må se nye muligheter – altså tenke mer innovativt og ikke være så redd for at manglende digital kompetanse er ensbetydende med at man mister autoritet som lærer. Manglende digital kompetanse hos lærer ble vist til som største hinder for å ta i bruk IKT i undervisningen i en spørreundersøkelse⁴⁰, og følgende sitat viser noe av det samme problemstilling:

“Grunn til motstand mot bruk av IKT tror jeg i stor grad dreier seg om at de må ta i bruk ressurser lærerne føler de ikke mester. Bruk av digitale ressurser krever nye former for undervisning som mange lærerne føler seg usikre på. I mange settinger vil læreren føle at eleven mestrer verktøyet bedre enn dem selv. Det er viktig at lærerne ser mulighetene i dette – og ikke se på det som en trussel i forhold til sin faglige autoritet.”

Cameron og Quinn kommer med noen råd i boka ”Diagnosing and changing organizational culture” som kan være til hjelp i arbeidet med å bestemme hvilke oppgaver man skal begynne med, hvilke man skal slutte med og hvilke oppgaver man bør fortsette med:

Identifiser småseiere. Finn noe som er lett å endre, gjør endringen og marker hendelsen offentlig. Deretter finner man en ny liten ting som er lett å endre osv. Små seiere baner vei i ønsket retning og reduserer motstand siden disse ofte er så små at man anser det som bortkastet tid å protestere.

Et eksempel på en liten endring som er lett å innføre er hvordan informasjonsflyten fungerer i organisasjonen, noe jeg vil illustrere i følgende case:

En rektor kunne fortelle meg at når han skulle ha ut informasjon til lærerne så gjorde han følgende; han la det ut på en slags intranettløsning man hadde i forbindelse med hjemmesidegeneratoren, han la ut informasjonen i et fellesrom i læringsplattformen, han sendte epost til lærerne (nok en applikasjon) og i tillegg hadde man et kommunalt

³⁹ <http://arne.k.wordpress.com/oppvekst-i-det-digitale-nettsamfunnet/>

⁴⁰ Appendix C: Hinder for å ta i bruk IKT i undervisningen

epostsystem. Likevel var det ikke alle som fikk med seg informasjonen – så det ble gjerne også hengt opp på oppslagstavla på lærernes personalrom.

Caset viser for det første at her har man mange unødvendige aktiviteter som man kan avvikle, dette er i tråd med en reduksjon av byråkratikulturen. Det andre er at man kan innføre en endring på hvordan man ønsker at kommunikasjonen skal foregå ved at man definerer klart hvor informasjonen blir publisert, f.eks kun på intranett. Dette vil neppe medføre stor motstand blant de ansatte fordi det vil bli oppfattet som urimelig å protestere på en handling som er logisk.

Skap tilhengere. Involver de som blir berørt av endringen og hør deres syn, og hjelp dem med å føle seg forstått, verdsatt og engasjert. Lag planer for oppfølging og kontroll. Sett tidsrammer for når endringen skal være ferdig, lag oppfølgingsprogram og sett rapporteringstidspunkter underveis i prosessen slik at man er sikker på at endringen faktisk inntreffer.

Denne problemstillingen har jeg tatt opp tidligere i oppgaven også ved at det blir tatt beslutninger om f.eks innkjøp av utstyr uten at lærerne er rådspurt i forkant om behov. I de fleste skoler er det knappe ressurser, og kostnader som blir oppfattet som unødvendige medfører misnøye og motstand – selv om ledelsen hadde foretatt innkjøpene for å tilrettelegge for bruk av IKT.

Åpne kommunikasjonskanaler. Del så mye informasjon som mulig kontinuerlig til så mange som mulig. Dersom man ikke får informasjon om prosessen vil det gi grobunn for ryktespredning og alternative sannheter. Det er viktig at de som er involvert også får personlige tilbakemeldinger og at man feirer suksesser offentlig.

Mål endringer. Identifiser hvilke kriterier som indikerer suksessfull endring av organisasjonskulturen, dette må være faktorer som er kritiske og sentrale. Siden man ikke kan måle alt må man måle det som er viktig.

Forbered de ansatte. Det vil alltid være motstand mot endring fordi man endrer det som er kjent. Pek på fordelene man oppnår ved å endre og hvilke ulemper man vil ha ved å ikke endre. I tillegg må man sørge for å ha nødvendige ressurser for å implementere endringen og belønne oppførsel som er i tråd med den ønskede kultur.

Pedagogisk bruk av IKT i undervisningen krever ressurser, ikke minst i form av tid. I forbindelse med en spørreundersøkelse på et seminar⁴¹ ble lærerne spurt om hvordan de best kunne utvikle sin egen digitale kompetanse – og svarene fordelte seg slik:

16 % På etterutdanningskurs
30% Ved kollegarettledning
25% Ved egen "prøving og feiling"
00% Ved hjelp av venner og familie
05% Andre steder
24% Blanding av alle punkta over

⁴¹ "Er du klar for det digitale løftet" – konferanse i regi av Sogn og Fjordane fylkeskommune (<http://evabra.wordpress.com/2009/04/28/klasseromsledelse-eller-sanksjoner/>)

Dette viser at man kan forberede ved å legge tilrette for å lære av hverandre, men det må settes av tid og de av lærerne som er villig til å ta ekstrabelastningen ved å undervise og rettlede de andre må få anerkjennelse for dette arbeidet. Dette vil også bygge opp under ønsket om framtidig kultur samtidig som man kan peke på hvilke fordeler denne endringen vil medføre i form av konkrete gevinster som arbeidsbesparing

Forklar hvorfor. Når de ansatte blir forklart hvorfor endringen er nødvendig vil mye av motstanden forsvinne. Et viktig poeng fra studier om kommunikasjon er at man ofte forteller *hvorfor* til de man bryr seg om mens man forteller *hva* til de man ikke har noe godt forhold til. Det å forklare hvorfor får derfor dobbel betydning i en slik prosess.

I forhold til skolen er IKT i undervisningen lovpålagt krav gjennom Kunnskapsløftet og bakgrunnen for reformen er godt dokumentert. Reformen møter likevel motstand, mye fordi det ikke er skapt delaktighet. Å skape delaktighet og kommunisere godt hvordan man skal implementere pedagogisk bruk av IKT vil derfor være utslagsgivende for skolen i motsetning til å diskutere hvorfor man skal bruke digitale verktøy.

I forhold til generell motstand mot endringer må man være klar over at det er ikke bare formell makt⁴² i organisasjoner i form av organisasjonsstrukturen (hierarkisk makt), men også uformell makt gjennom kontroll over “dagsorden” – dvs hvem som er legitime deltakere i en beslutningsprosess og som skal kunne representere sine synspunkter. Dersom man har ansatte hvis mening veier tungt blant øvrige i kollegiet bør disse bli tatt med i endringsprosessen for å skape allmenn aksept. Grunnen til dette er at man i forbindelse med implementering av digitale verktøy vil kunne møte motstand av primært to grunner;

- kamp om ressursene. Kostnad ved innføring/kjøp av utstyr fører til omdisponering av ressurser fra andre områder.
- motstand generelt mot endringer fordi man ønsker å opprettholde det som er kjent. I forbindelse med innføring av IKT har man både problemstillingen med pedagogisk frihet og manglende digital kompetansen⁴³

På denne måten vil man kunne legge tilrette for bred enighet, men også skape tilhengere slik det er nevnt i et tidligere punkt.

Hold begravelse. Å skape endring medfører noen ganger at man skal gå bort fra den praksis man har hatt, og de som har vært ansatt i en lenger periode vil føle at arbeidet de har gjort tidligere blir mindre verdt og sterkt kritisert – samtidig som de samme ansatte skal være med inn i den nye fremtiden. En begravelse feirer det som har vært, men gir samtidig signal om at man går inn i en ny tid – fortiden var ikke så dårlig, men nå skal vi gjøre det enda bedre.

Innfør symboler. Identifiser symboler som kan illustrere en ny framtid slik at de ansatte kan visualisere at noe er nytt, og at det ikke blir tekst på et papir.

Personlig synes jeg at slik enkelte skoler framstår i dag med bruk av overhead og lysark kanskje gir et ”gammeldags” inntrykk og kanskje man når man likevel investerer i nytt utstyr som f.eks prosjektorer i klasserommene kan markere dette som et tegn på at man er ”up-to-date”.

⁴² Makt og konflikt i organisasjoner (Jacobsen/Thorsvik; ”Hvordan organisasjoner fungerer”)

⁴³ Se Appendix C: Hinder for å ta i bruk IKT i undervisningen

Fokuser på prosesser. For at endringer skal bli varige må man sørge for at kjerneprosessene i organisasjonen reflekterer endringen. Dersom man ønsker å bli mer innovative må man også sørge for å belønne og anerkjenne de som utøver en slik kultur, og ikke fortsatt følge gamle regelverk. Endring av struktur vil ikke medføre noen endring i organisasjonskulturen av seg selv.

Utvikling av en plan for implementering.

Det siste steget er å lage en implementasjonsplan, komplett med tidsplan og milepæler. Man må fokusere på hovedtema som vil framkomme naturlig som en følge av aktivitetene i steg 4 (finne historier som illustrerer de ulike kulturers karaktertrekk) og 5 (utvikling av strategisk aktivitetsplan). Velg ut de fire (eller fem) oppgavene som vil kreve mest oppmerksomhet og energi. Sett sammen team og la hver av disse håndtere en nøkkeloppgave eller et endringsmål. Personaliser endring i organisasjonskultur gjennom å kartlegge hva slags oppførsel og kompetanse hvert enkelt teammedlem må utvikle eller forbedre for å reflektere den nye kulturen.

Å endre en organisasjonskultur tar lang tid. Det vil, over tid, være nødvendig å se på alle aspekter av organisasjonen for å forsikre seg om at alle “drar i samme retning” og styrke ønsket kultur. En modell som har blitt benyttet for å se på alle deler av organisasjonen er “Seven S” (introdusert av Waterman, Peters og Phillips⁴⁴). Modellen tar utgangspunkt i at man for å oppnå suksess i endring av organisasjonskultur må endre;

- Structure (organisasjonsstruktur)
- Symbols (symboler som styrker kulturen)
- Systems (produksjonssystem, kvalitetssikringssystem)
- Staff (utvelgelse og utvikling av menneskelige ressurser)
- Strategy (organisasjonens visjon)
- Style of leaders (lederstil, gå foran som et godt eksempel)
- Skills of managers (endringsledernes kompetanse).

Ved å følge de seks stegene i en prosess for å endre organisasjonskulturen vil man oppnå at utvalgets medlemmer er forberedt på og ikke har motstand mot endringsprosessen. Videre må det utvikles en kommunikasjonsstrategi slik at man kan eksemplifisere de nye kulturelle verdiene man ønsker å fremme i kulturen. Det kan være at man er nødt til å gjøre strukturelle endringer og dette må kartlegges i tillegg til at man må utvikle systemer som gjør at de ansatte føler seg forpliktet i forhold til den nye kulturen.

Noen spørsmål man kan stille på dette punktet i prosessen er:

- Hvordan kan vi få de ansatte involvert og med på å kommunisere endringsstrategien?
- Hvordan sikrer vi at kommunikasjon om de nye verdiene skjer kontinuerlig?
- Hva slags informasjon må deles, og med hvem?
- Hvordan vet vi om det er progresjon i endringsprosessen?
- Hva er nøkkelindikator på suksessfylt endring?
- Hva slags målesystem er nødvendig?

⁴⁴ Referert til av Cameron og Quinn i ”Diagnosing and changing organizational culture”

Organisatorisk implementering av IKT i skolen.

Dersom man gjennom endringsprosessen har skapt en kultur som vektlegger deling og innovasjon mener jeg at man har et bedre utgangspunkt for å lykkes med å ta i bruk IKT i undervisningen. Som jeg har vist i oppgaveteksten har man hovedsaklig fokusert på teknisk implementering og ikke hatt en plan for videre innføring av bruk.

Oppgaveteksten viser at det ofte er tilfeldig hvor mye den enkelte skole tar aktivt i bruk IKT som en integrert del av undervisningen, dette skyldes gjerne ildsjeler innenfor hver skole. Det er derfor viktig at man har en kultur som fremmer et slikt arbeid.

Det framkommer tydelig at det er et lederansvar å sørge for en god innføring, og det er et lederansvar å sette igang prosesser og sørge for involvering av hele organisasjonen – som vist i følgende kommentar⁴⁵:

”Gjennom arbeidet med å utvikle en IKT - plan er det viktig at hele skolens ledelse er involvert. Det er viktig å ikke bare ”sette ut” dette arbeidet til systemansvarlig på skolen. Skolens ledelse skal være arkitekten her i samarbeid med systemansvarlig, for innføring av ny teknologi får konsekvenser som ledelsen må ta hensyn til ved valg av ny teknologi.”

Det er imidlertid ikke bare ny teknologi som skal hensyntas, en implementering vil også berøre andre elementer som vist tidligere med Leavitts diamant. ITU sin rapport ”Hvordan lykkes med utvikling av digital kompetanse i videregående skole” viser det samme som jeg har vist tidligere i oppgaven:

Lærernes digitale kompetanse spriker, og det er betydelige digitale skiller innad på skoler og mellom skoler. Den digitale kompetansen til lærerne må i større grad kartlegges førtilpassede tiltak settes inn. Alle lærerne må med. Ledelsen må tilrettelegge for dette gjennom organisering av fagteam el.l. Det er langt lavere terskel for å be om og få hjelp og lære av hverandres suksesser og feil i mindre faglige fora. Som en skoleleder i Vestfold uttrykte det: ”Vi har etter hvert utviklet en hjelpsomhetskultur hos oss”.

Dette understreker behovet for utvikling av organisasjonskulturen slik at den støtter opp under ønsket adferd, her karakterisert som hjelpsomhetskultur. ITU⁴⁶ gir også følgende råd til skoleledelsen i forhold til å gå foran som et godt eksempel:

Skoleledelsen og særlig rektor selv må gjøre seg digitalt synlig og tilgjengelig. Dette handler om å kommunisere via ulike digitale verktøy.

Og

Planleggingsarbeidet hos skoleeier og skoleledelsen må profesjonaliseres. Arbeidet med målformuleringer er kritisk for vellykket implementering.

⁴⁵ <http://delogbruk.ning.com/forum/topics/laerere-lar-seg-vanskelig-lede?groupUrl=skoleledelse&id=2808744%3ATopic%3A13182&groupId=2808744%3AGroup%3A8702&page=2#comments>

⁴⁶ http://itu.no/filestore/Rapporter_-_PDF/ITUs_inspirasjonsseminar_rapport.pdf

Konklusjon.

Utgangspunktet for denne oppgaven var “*Kan man gjennom å endre organisasjonskulturen få økt pedagogisk bruk av IKT i undervisningen?*”.

Jeg mener at jeg har funnet argumenter som tilsier at en endring av organisasjonskulturen slik den er i de skolene jeg har kartlagt, og med innspill fra pedagoger på andre skoler, vil kunne skape muligheter for økt bruk av IKT i undervisningen ved at lærere deler, lærer av hverandre og at det er aksept for at man skal kunne “prøve og feile”.

En gjennomgang og kartlegging av organisasjonskultur gjennom å bruke et rammeverk som skissert i oppgaveteksten kan skape en dypere forståelse for mekanismene og for egen arbeidssituasjon – og vil være med på å skape delaktighet i en endringsprosess.

Det er selvfølgelig også andre elementer som må være tilstede for at man skal lykkes med pedagogisk bruk av IKT i undervisningen, jeg har tidligere nevnt bl.a infrastruktur. Man må gjøre strukturelle grep for å lage rom for delingskultur som vist i gjennomgang av rammeverket.

Jeg har også påpekt viktigheten av at ledelsen tar ansvar og er synlige, og at de går foran som et godt eksempel – og har vist noen eksempler på dette i oppgaveteksten.

Som avslutning ønsker jeg å bruke et sitat som jeg synes uttrykker hensikten med denne oppgaven på en kort og konsis måte:

*Folk lærer det de føler behov for å lære,
ikke det de blir pålagt.*

Peter Senge 1991

Litteraturliste:

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan; "Hvordan organisasjoner fungerer", Fagbokforlaget 2007

Cameron, Kim S and Quinn, Robert E; "Diagnosing and changing organizational culture", Jossey-Bass 2006

Gottschalk, Petter; "Informasjonsteknologi i kunnskapsledelse", Universitetsforlaget 2004

Kolb, Deborah and Williams, Judith and Frohlinger, Carol; "Her place at the table", Jossey-Bass 2004

Quinn, Robert E; "Building the bridge as you walk on it", Jossey-Bass 2004

Løwendahl, Bente R og Wenstøp, Frode; "Grunnbok i strategi", Damm 2006

Norman, Anne-Lene; "Change Management", Endringsleing OR6-300, Høgskulen i Sogn og Fjordane (kompendium) 2009

Internettressurser:

<http://evabra.wordpress.com> Egen blogg benyttet i forbindelse med oppgaveskriving

<http://delogbruk.ning.com> Nettsamfunn benyttet i forbindelse med oppgaveskriving

<http://delogbruk.ning.com/forum/topics/kan-vi-diskutere-bruken-av?id=2808744%3ATopic%3A24728&page=2#comments> Ulf Skauli [04.05.09]

<http://arnek.wordpress.com/oppvekst-i-det-digitale-nettsamfunnet/> Arne Krokan [01.03.09]

<http://www.cipd.co.uk/subjects/maneco/leadership/leadshipovw.htm?IsSrchRes=1> CIPD: "Leadership: An overview" [04.03.09]

http://itu.no/filestore/Rapporter_-_PDF/ITUs_inspirasjonsseminar_rapport.pdf [05.05.09]

http://brage.bibsys.no/hsh/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_4762/1/Ur.pdf
Mastergradoppgave Ur [03.03.09]

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/20032004/Stmeld-nr-030-2003-2004-.html?id=404433> Stortingsmelding nr 30 (2003-2004) Kultur for læring [20.02.09]

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/2007-2008/stmeld-nr-31-2007-2008-.html?id=516853> Stortingsmelding nr 31 (2007-2008) Kvalitet i skolen [20.02.09]

http://www.regjeringen.no/upload/KD/Rundskriv/2008/F_12_08_Kunnskapsloeftet_bokmaal_280109.pdf Kunnskapsløftet [20.02.09]

Appendix A: Digitalt Skulesamarbeid i Sogn og Fjordane

Prosjektet er i regi av ITforum Skulenettverk, som er en av undergruppene i ITforum Sogn og Fjordane. Det er tre hovedprosjekter; en overbygging av eksisterende LMS⁴⁷, utbygging av infrastruktur og innholdsproduksjon.

Overbygging av LMS gjør at vi pr dato har samlet alle grunnskoleinstallasjonene av Fronter i en installasjon, de videregående skolene har en installasjon og høyskolen har en

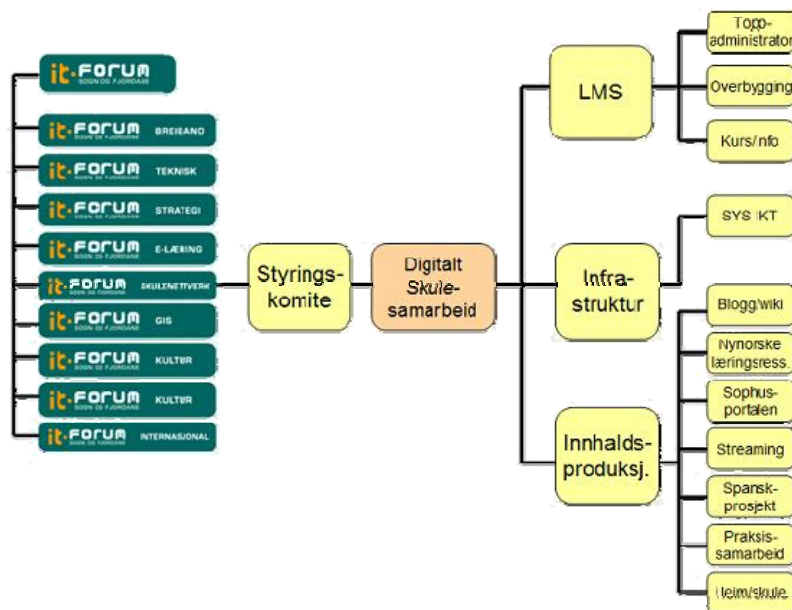
installasjon. Mellom disse har vi satt opp en bro (Fronterbridge) slik at man kan kommunisere på tvers av både skoler og skolenivå. Det er foreløpig ikke mulig å integrere ulike typer LMS, men vi har mulighet til å f.eks legge opp kurs i It's Learning som kurs i Fronter. Med denne overbyggingen har vi fått et lokalt kontaktpunkt i fylket, og vi kan legge tilrette for kunnskapsdeling både horisontalt og vertikalt.

Infrastrukturutbygging er lokalisert til Ytre Sogn/Indre Sunnfjordområdet - og innbefatter også klargjøring mot Feide⁴⁸ og innføring av (felles) skoleadministrativ programvare.

Innholdsproduksjonen omfatter bl.a kartlegging av nynorske læringsressurser, et spanskprosjekt, blogg/wiki, streaming, kurs i bruk av verktøy i LMS, samarbeid hjem/skole og praksissamarbeid høyskole/grunnskole. Når det gjelder nynorske læringsressurser er dette todelt; et samarbeid med Sophusportalen i Nordfjord og et prosjekt i regi av HSF (samarbeid med nynorsksenteret i Volda og Norgesuniversitetet).

Utover dette har prosjektet samarbeid med regionråd, kommunesamarbeid og IKT i Lærende Nettverk.

En av hovedmålsettingene er å få økt den digitale kompetansen i fylket og å legge tilrette for deling av lærestoff. En av utfordringene ved dette er å få til økt bruk av digitale verktøy ved den enkelte skole - og dette uten å ha mandat til å kunne gi pålegg om endring. Det må derfor være en frivillighet ved skolene - og vi håper å oppnå dette gjennom motivasjon, inspirasjon og informasjon.



⁴⁷ LMS: Learning Management Systems, læringsmiljøsystem, læringsplattform. Mest vanlig i fylket er Fronter og It's Learning.

⁴⁸ FEIDE: felles elektronisk identitetshåndtering. Kommunene er pålagt å ha innført Feideløsninger innen 2010.

Appendix B: Taus kunnskap

Når det gjelder begrepet kunnskap skiller man gjerne mellom data, informasjon, kunnskap og visdom. Data er tall og bokstaver uten mening i seg selv. Først når data blir satt inn i en sammenheng, vil det gi mening – i form av tolkede data. Et eksempel på data kan være 40 grader, skal dataene tolkes til informasjon må det inn i en sammenheng. Hvis sammenhengen er medisinsk f.eks feber, eller at man snakker om vær/utetemperatur vil dataene gi mening. Sammenhengen kan også være av teknisk karakter, f.eks at en vinkel er 40 grader. Tolkede data er det som kalles informasjon. Hvis man kombinerer informasjon med erfaring, kontekst, forståelse og refleksjon kan informasjon bli til kunnskap. Kunnskap er en fornybar ressurs som kan brukes gjentatte ganger og som akkumuleres i bedriften gjennom medarbeideres erfaring. Problemet med kunnskap er at den finnes i den enkelte medarbeiders hode, informasjon blir til kunnskap når den behandles i menneskets hjerne. Kunnskap kan derfor være både sannhet og løgn, vurderinger og forventninger, perspektiver og konsepter – og brukes til å analysere, forstå og evaluere, sammenstille og beslutte, planlegge, implementere, følge opp og tilpasse. Visdom er kunnskap koblet til læring, innsikt og dømmekraft, og er ofte det som også vil bli kalt kompetanse.

Kunnskap deles inn i implisitt(taus) og eksplisitt kunnskap, og den kan også deles inn i individuell og kollektiv kunnskap. Den eksplisitte er lett å kommunisere fordi den kan uttrykkes i ord og tall eller matematiske formler, spesifikasjoner, manualer osv., mens den implisitte kunnskap er svært personlig og vanskelig å formalisere (subjektive oppfatninger, intuisjon, følelser) – noe som gjør den vanskelig å overføre og dele med andre. Samtidig utgjør taus kunnskap det meste av den kunnskapen vi benytter, et generelt akseptert tall er ca 80%. Denne typen kunnskap bunner ofte i lang erfaring og kjennskap til bedriften og blir stort sett tilgjengelig gjennom handlinger som utføres - den blir nærmest underforstått. Denne er derfor vanskelig å erstatte, men den er også svært vanskelig å dokumentere og sette ned på papiret. Et eksempel på denne type kunnskap er f.eks ved skifte av en leverandør. Den forrige leverandøren satt inne med kunnskap om hvor ting skulle leveres, hvem man kunne snakke med og hvordan bedriften ønsket at levering skulle skje – og dette kan være et utslag av å ha levert varer over lengre tid med f.eks samme sjåfør hver gang. En ny leverandør må bruke tid på å finne ut av disse tingene, noe som kan føre til at bedriften føler man får et dårligere tilbud enn det man hadde tidligere. Et annet eksempel er en ansatt som sitter med et datasystem, og har gjennom aktivt bruk har funnet de enkleste løsningene for å arbeide raskt og få resultat – erfaringer som man ikke nødvendigvis finner i en brukermanual. En ny medarbeider vil bruke tid, og feilprosenten vil være høyere enn hos den forrige. Kunnskap skifter også verdi i takt med endringer i omgivelsene, og det er derfor viktig at man ikke stagnerer (sementerer kunnskap).

Når det gjelder kollektiv kunnskap vil man også trekke konklusjonen at organisasjonens kunnskap er summen av enkeltindividenes kunnskap. Dette vil ikke være en helt korrekt oppsummering, men det ligger en kjerne av sannhet i utsagnet – men man snakker da om ulike typer kollektiv hukommelse. Det finnes ulike typer kollektiv hukommelse; deklarativ hukommelse kjennetegnes ved at man har et ”lokalt språk” – dvs at enkelte typer informasjon vil føre til de samme reaksjoner eller ha de samme assosiasjoner innad i virksomheten. En episodisk hukommelse vil si at man i en organisasjon også har en felles historie, og kunnskapen deles ved å f.eks gjenfortelle arbeidssituasjoner/episoder. Organisasjonen styres også av felles rutiner, noe som gjør at den enkelte gjentar kollektive handlinger mer eller mindre automatisk, dette kalles prosedural hukommelse.

Informasjon er som nevnt en representasjon av kunnskapen, og hva man lærer av informasjonen avhenger av både sender og mottaker. Informasjonen kan derfor tolkes ulikt av ulike personer. Kunnskapen man oppnår kan derfor enten være sann eller usann, og man kan derfor ende opp med både individuell og kollektiv inkompetanse. Et enkelt eksempel vil være akkordarbeideren som på sin første dag vil vise hva han er god for og står på, mens de øvrige da snart vil sørge for at han skrur ned tempoet for ikke å sprengte akkorden. Et annet eksempel er at en fjær kan bli til fem høns, sluttresultatet er et helt annet enn utgangspunktet.

Siden det er så vanskelig å kartlegge den tause kunnskapen bør kanskje bedriftene heller tenke alternative tilnærminger som å avklare hva man bør være god til for å lykkes og hvilken kunnskap man er avhengig av for å oppnå dette, i hvilke aktiviteter blir slik kunnskap skapt og benyttet, hva er grunnlaget for framtidig utvikling og hvordan skal vi utvikle og bruke den kunnskapen vi skal bygge framtiden på. Det er altså viktigere å se på hvor kunnskapen kommer uttrykt og prøve å måle om man blir bedre der framfor å prøve å måle kunnskapen som allerede eksisterer.

Appendix C: Hinder for å ta i bruk IKT i undervisningen.

Blogginlegg på: <http://evabra.wordpress.com/2009/04/15/hinder-for-a-bruke-ikt-i-undervisningen/>

Hinder for å bruke IKT i undervisningen.

På konferansen jeg var på i går ("Er du klar for det digitale løftet?") var det en spørreundersøkelse blant noen av lærerne fra videregående skole, ca 100 stk. På spørsmålet om hva man anså for å være størst hinder for å bruke IKT i undervisningen ble resultatet:

- 53% manglende digital kompetanse hos lærer
- 13% manglende digitale læringsressurser
- 05% tekniske problemer
- 24% manglende endringsvilje i kollegiet
- 05% manglende kompetanse hos skoleledelse
- 00% andre årsaker

Dette gir to sterke signaler om hva som må til - det ene er å gi tilstrekkelig med opplæring på bruk, både i form av redskapskompetanse og fortolkningskompetanse. Det andre er at man må få endret organisasjonskulturen slik at man får en kultur for deling og læring innad, og her må skoleledelsen legge tilrette - kanskje må man sørge for at de som kan mye får ekstra ressurser avsatt til videreformidling/opplæring til andre lærere slik at dette ikke blir en jobb på toppen av den jobben man ellers gjør (ekstra belastning). Resultat fra f.eks spørring om hvordan man best kan øke sin kompetanse finnes i blogginlegget *Klasseromsledelse eller sanksjoner*. Se forøvrig blogginleggene "Alle er like, men noen (lærere) er likere enn andre" og "Kartlegging av organisasjonskultur (i utvalgte grunnskoler)". Se også Albertine Aaberge sin live-blogging fra konferansen.