



Universitetet
i Stavanger

Kulturskolelederen i kulturskolelandet:

Hvordan opplever kulturskoleledere sin rolle som leder? Er dette i samsvar med deres egne opplevde forventninger til lederrollen?

En kvalitativ undersøkelse med refleksjon over egen praksis som kulturskoleleder.

The Principal of the Schools of Music and Performing Arts in Norway

How do the Principals of the Schools of Music and Performing Arts see their work from their leading positions as Principals. Will this be the same as their own expectations?

A qualitative research with own reflexions as a Principal.

Agnes-Beate Nyborg

Masteroppgave i Serviceledelse

Universitetet i Stavanger

Norsk Hotellhøgskole, Institutt for økonomi og ledelsesfag

Veileder: universitetslektor Tone Therese Linge

FORORD

Kulturskole som en institusjon har vært min hobby, preget min oppvekst og vært min arbeidsplass helt fra jeg startet i en musikkbarnehagegruppe – seks år gammel.

Masteroppgaven måtte dreie seg om ledelse av denne virksomheten. Fokuset landet på kulturskoleledelse og hvordan vi som ledere opplever rollen vår – det vil si i denne sammenhengen skulle jeg være tilhører og ta i mot kollegers beskrivelser rundt sine erfaringer og opplevelser.

Dere er mange som kan takkes for å ha støttet, lagt forholdene til rette og oppmuntret meg i løpet av dette masterstudiet: familie, venner, kolleger og sjef. Takk til veileder Tone Therese Linge for at hun ledet meg langt og lenger enn langt i den kvalitative forskningsverdenen. Takk også til min strenge korrekturleser.

Sandnes 4.mai 2012

Agnes-Beate Nyborg

SUMMARY

Background and purpose. Research on Municipal Schools of Music and Performing Arts in Norway is mainly about how they spend their time and money and less about how students/pupils, teachers and principals think. My aim is to focus on the principal in these schools: their everyday role of principalship/leadership and practices.

Design and methods. The study is divided into two parts in the counties of Hedmark and Rogaland. The first part is a survey about the principal education, aesthetic subjects, and competence with 34 questionnaire respondents. The second part is a qualitative research on four principals about the subjects role-experience, leadership and experience of expectations (from the surroundings). These principals define leadership in three parts: personal, scholastic leadership and development of the school.

Results. The survey tells that the most common aesthetic subject among the principals of Schools of Music and Performing Arts is music, followed by drama/theatre, art, dance and cultural leadership. When respondents associate themselves with winners as "Askeladden" will it be easy to conclude that the role of school principal in these schools is a satisfiable and positive role. This might be connected with their experience of faith/credence in the municipality among their own school.

According to these four informants they did not feel a pressure from the municipality to work a lot with and implement the expectations from the government.

Key words. roles, role experience, empowerment, followers leadership, scholastic leadership, development of The Schools of Music and Performing Arts

SAMMENDRAG

Bakgrunn og hensikt: Forskning rundt kommunale kulturskoler handler mest om hvordan tid og penger brukes og lite på hvordan elever, lærere og ledere opplever hverdagen. Jeg ønsket å bote på dette feltet og fokusere på kulturskolelederen og hvordan hun/han selv oppfatter og praktiserer sin ledelsesrolle i kulturskolen til daglig.

Design og metode: Dette er en todelt undersøkelse i Hedmark og Rogaland. Den første del er en kartlegging/spørreundersøkelse av kulturskolelederes bakgrunn (utdanning, fagkompetanse innen estetiske fag, ansiennitet som leder med mer) med 34 respondenter. Den andre delen er en intervjuundersøkelse av fire kulturskoleledere rundt deres rolleopplevelse og ledelsespraksis ut fra deres egen bakgrunn, kompetanse og opplevde forventninger.

Resultater: Kartleggingen viser at den største gruppen av kulturskolelederne hadde sin fagkompetanse innen musikk, deretter følger drama/teater, så kunsthøgskole, dans og kulturarbeid/kulturprosjektledelse. Kulturskolerektor beskriver ledelse i kulturskole som personalledelse, pedagogisk arbeid og kulturskoleutvikling. Når informantene assosierer seg med vinnertyper som Askeladden, Månestråle og Pippi Langstrømpe er det fristende å konkludere med at kulturskolelederrollen er en tilfredsstillende og positiv rolle. Det kan nok stemme med det at de fire opplever å ha tillit fra kommunen og også tillit innen kulturskolen. I følge informantene opplevde de ikke noe kommunalt press på å følge opp og implementere nasjonale forventninger.

Nøkkelord: Roller, rolleopplevelse, empowerment, personalledelse, pedagogisk ledelse, kulturskoleutvikling

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SUMMARY	3
SAMMENDRAG	4
1. INNLEDNING	7
1.1 Bakgrunn og hensikt	7
1.2 Min egen rolle	8
2. KULTURSKOLELANDET NORGE	9
2.1 Innledning	9
2.2 Fra privat musikkopplæring til lovfestingen av musikk- og kulturskoler	9
2.3 Fra lovfesting til dagens situasjon i kulturskolelandet	10
2.3.1 Skapende læring: Strategiplan for kunst og kultur i opplæringen 2007-2010.	10
2.3.2 Kulturskoleløftet – Kulturskole for alle. 2010	11
2.4 Norsk kulturskoleråd	12
2.5 Kommunal forvaltning	12
2.5.1 Kulturskolenes innhold.....	12
2.5.2 Kulturskolens personale	13
2.5.3 Utdanning av kulturskoleledere	13
2.5.4 Kulturskolene som en del av kommunal kultursektor.....	14
2.6 Kulturskolerelatert forskning	15
2.7 Oppsummering	16
3 PROBLEMSTILLING	17
3.1 Forskningsspørsmål	17
4 TEORI	18
4.1 Innledning	18
4.2 Ledelse	18
4.3 Roller	19
4.3.1 Rektorrollen: administrator, personalleder og pedagogisk leder.....	19
4.3.2. Systemutvikleren - Støttespilleren - Inspiratoren	21
4.3.3 Dyproller - arketyper	21
4.4 Empowerment	22
4.5 Oppsummering teori	24
5 MODELL OG METODE	25
5.1 Innledning	25
5.2 Modell	25
5.2.1 Figur 1: Forskningsmodell.....	26
5.3 METODE	27
5.3 Design av empiriske unders�kkelser og databehov	28
5.3.1 Kvantitativ undersøkelse – spørreundersøkelse i QuestBack	28
5.3.2 Kvalitativ undersøkelse – intervju	28
6. ANALYSE	33
6.1 VALIDITET og RELIABILITET	34
6.1.1. Validitet.....	35
6.1.2 Reliabilitet	35
6.2 Oppsummering validitet og gyldighet	36
7. DISKUSJON	38
7.1 Forskningsspørsmål 1: Hva er bakgrunnen til dagens kulturskoleledere?	38

7.1.1 Resultater fra spørreskjemaundersøkelse i Questback.....	38
7.1.2. Del 2 av forskningsspørsmål 1: Bakgrunnen hos informanter i intervju.....	41
7.2 Forskningsspørsmål 2: Hva er deres opplevde forventninger til seg selv som leder og til sin egen lederrolle?	42
7.3 Forskningsspørsmål 3: Hvordan opplever kulturskoleledere sin rolle?.....	43
7.4 Forskningsspørsmål 4: Bærer deres rolleopplevelse preg av bakgrunnen?.....	47
7.5 Forskningsspørsmål 5: Har de opplevd at forventningene og rollen har endret seg?	47
7.6 Oppsummering av funnene fra intervju.....	48
7.7 Diskusjon om funnene i spørreundersøkelsen.....	50
7.8 Diskusjon om funnene i intervjuene	51
7.9 Drøfting av mitt eget arbeide og svakheter ved min studie	53
7.10 Implikasjoner	55
7.11 KONKLUSJON.....	56
LITTERATURLISTE	57
VEDLEGG.....	59
Vedlegg 1: Mail til kulturskoleledere angående spørreundersøkelsen	59
Vedlegg 2: Spørreskjema	60
Vedlegg 3: Rapport spørreundersøkelse	62
Vedlegg 4	69
Mail til respondentene	69
Ny mall til 10 kulturskoleledere.....	69
Vedlegg 4: Intervjuguide.....	70

1. INNLEDNING

1.1 Bakgrunn og hensikt

Etter et grundig litteratursøk har jeg til nå kun funnet ett eksempel på forskning rundt kulturskolelederen som leder. Det finnes mer forskning og rapporter på skoleledelse og kunstledelse og en del på kulturskole som skoleslag angående innhold, utvikling av nye tilbud, undervisningsressurs pr elev, lærerkompetanse, med mer. Det meste handler om tall og hvordan tid og penger brukes og lite på hvordan elever, lærere og ledere opplever hverdagen.

Det finnes to nyere kulturskolerelaterte undersøkelser der kulturskoleledere har pekt på sitt behov for å ha bedre tid til pedagogisk ledelse (Kulturskoleutvalget, 2010b; Waagen, 2011).

I en undersøkelse om skoleledere der fokuset var på hvordan skoleledere forstod sin egen rolle, kom det fram at skolelederne oppfattet personlig refleksjon over egen praksis som den viktigste kilden for egen læring og utvikling (Møller, Sivesind, Aas, & Skedsmo, 2006).

Wennes har forsket på ledelse av og i kunstneriske virksomheter og sier: *”ledelsesforskning om ledere kan også være for ledere i den forstand at den kan hjelpe ledere i å reflektere over egen utøvelse av ledelse”*. (Wennes, 2006)

Jeg ønsker å fokusere på kulturskoleledernes egne refleksjoner over sin lederrolle og hvordan de praktiserer sin ledelse. Utgangspunktet er deres bakgrunn, utdanning og kompetanse og hva de opplever av forventninger fra omgivelsene angående deres lederrolle. Jeg har valgt intervju som forskningsmetode fordi jeg ønsker å forstå kulturskolelederne fra deres eget perspektiv og fra deres daglige liv (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2009). Kan kulturskoleledernes bakgrunn og kompetanse ha noe å si for de forventningene de opplever og

den rolleopplevelse de må ha, og hva av dette kan ha betydning for den enkeltes ledelsespraksis?

I Norge er kulturskolen en lovpålagt kommunal oppgave, men det følger ingen forskrift til lovparagrafen. Ut fra det nasjonale perspektivet ønsker jeg også å se på hvordan myndighetenes nasjonale forventninger implementeres i kulturskolene.

Jeg ønsker at denne undersøkelsen vil motivere flere kulturskoleledere til å reflektere over sin egen ledelsespraksis. Dette gjelder også de ledere som det ikke blir forsket på i denne omgang

1.2 Min egen rolle

Min egen bakgrunn er kulturskoleleder, kulturskolelærer og kordirigent. Jeg har vært kulturskolerektor i en skole i Hedmark og nå er jeg inspektør i en kulturskole i Rogaland. Kulturskolen og den ramme den virker innenfor er dermed mitt fagfelt og jeg kjenner til terminologier, oppgaver og utfordringer tilknyttet rektorrollen

2. KULTURSKOLELANDET NORGE

Kulturskolelandet Norge har i dag lovfestede kulturskoler i alle landets kommuner, enten alene eller i samarbeid med andre kommuner.

2.1 Innledning

I dette kapittel vil jeg først forklare generelt om hvordan kulturskolenes utvikling har vært fra den spede begynnelse og fram til i dag. Jeg vil trekke fram de nyeste offentlige dokumenter som berører kulturskolene og en aktuell aktør/interessent som har betydning for kulturskolenes virksomhet. Videre vil jeg beskrive kulturskolene som en kommunal virksomhet, kulturskolenes innhold, personalet, kulturskolelederens muligheter for utdanning og vise til en vurdering av kulturskolene som del av den kommunale kultursektor.

2.2 Fra privat musikkopplæring til lovfestingen av musikk- og kulturskoler

På slutten av 1950 tallet ble de aller første kommunale musikkskoler i Norge opprettet. Noen av dem bygde på eksisterende privat musikkopplæring eller opplæring innen frivillige organisasjoner som korps eller orkestre. Den største veksten i antall musikkskoler foregikk utover på 1960-70 tallet. I perioden fram til lovfestingen i 1997 arbeidet engasjerte og drivende personer fram rapporter, utredninger og anbefalinger som påvirket utviklingen av skoleslaget fra musikkskole til musikk- og kulturskole. Ofte hadde musikkskolene vært offer for nedleggingsspøkelset i de kommunale budsjettbehandlingene, men dette tok en ende ved lovfestingen som kom i 1997.

I loven av 5.juni 1997 vedtok Stortinget en ny paragraf, §13-6 i Opplæringslova:

Alle kommunar skal aleine eller i samarbeid med andre kommunar ha eit musikk- og kulturskoletilbod til barn og unge, organisert i tilknytning til skoleverket og kulturlivet elles. (Opplæringslova, 1998)

Kulturskoleloven har ingen forskriftshjemmel.

Fram til loven kom var 80 av landets 430 kommuner uten musikk- og kulturskole. I kjølvannet av lovfesting ble det gitt stimuleringsmidler til disse 80 kommunene slik at i dag har alle kommuner et kulturskoletilbud enten alene eller som et interkommunalt tilbud.

2.3 Fra lovfesting til dagens situasjon i kulturskolelandet

Etter lovfesting ble det gjort flere Stortingsmeldinger som direkte eller indirekte omhandlet skoleslaget. En kronologisk og forklarende oversikt over sentrale utviklingstrekk i kulturskolen og henvisninger til de offentlige dokumenter er gjengitt og kan leses i rapporten: Kulturskoleløftet 2010 (2010b). To av de offentlige utredninger som det vises til vil jeg trekke fram i de to neste avsnitt 2.3.1 og 2.3.2.

2.3.1 Skapende læring: Strategiplan for kunst og kultur i opplæringen 2007-2010.

I rekken av offentlige dokumenter la Kunnskapsdepartementet i 2007 fram *Skapende læring: Strategiplan for kunst og kultur i opplæringen 2007-2010*.

Denne strategiplanens overordnede mål er å utvikle kunst- og kulturfaglig, estetisk og skapende kompetanse hos barn, elever og ansatte i barnehage, grunnopplæring og høyere utdanning.

*Barnehagene og kulturskolene er en viktig del av denne strategiplanen.
(Skapende læring: strategi for kunst og kultur i opplæringen 2007-2010, 2007)*

Den del av strategiplanen som omhandler kulturskolene beskriver blant annet ulike måter disse kan utvikle seg til lokale ressursentre for barnehager, skoler og lokalt kulturliv.

2.3.2 Kulturskoleløftet – Kulturskole for alle. 2010

Som et resultat av regjeringens erklæring: Kulturløftet II (12.08.2009), oppnevnte

Kunnskapsdepartementet et kulturskoleutvalg som 7.sep. 2010 la fram rapporten:

Kulturskoleløftet. Kulturskole for alle, 2010. Utvalgets mandat gjengis slik i forordet:

Den 22. desember 2009 oppnevnte Kunnskapsdepartementet et utvalg som blant annet skulle se nærmere på de utfordringene og mulighetene som ligger i et styrket samarbeid mellom kulturskolen, grunnskolen og SFO, og gi forslag til hvordan ulike kulturskoleaktiviteter og andre kulturaktiviteter bedre kan legges inn i tilknytning til skoledagen. Utvalget ble bedt om å se nærmere på aktivitetenes kvalitet, pris og tilgjengelighet. (Kulturskoleutvalget, 2010a):3)

For å oppfylle sitt mandat så utvalget tidlig at det var behov for å skaffe en ny og relevant informasjon innen kulturskolefeltet og kulturskolenes samarbeidsaktører. Resultatet ble *Kulturskoleundersøkelsen 2010*(Ibid. 2010). Svarprosenten var fra over 75% av landets kulturskolerektorer og gir et relevant tallmaterieell for kulturskolene.

De spørsmål som angikk kulturskolenes ledelse fokuserte på bruk og/eller tildeling av ledelsesressurser per kulturskole, undervisningsårsverk, elever og lærere. Under punktet Framtidstanker har kulturskolelederne kommet med hva som er ønskelig for fremtiden. Høyest prioritert er tiltak som vil forbedre situasjonen og tilbudet for elevene. Viktige tiltak men med mye lavere prioritet er tiltak som involverer dem selv: bedre tid til pedagogisk ledelse.

Utvalget har i Vedlegg A lagt fram sitt forslag til Forskrift for kulturskolevirksomheten til §13-6 i Opplæringslova.

2.4 Norsk kulturskoleråd

Drivende og engasjerte personligheter påvirket som tidligere nevnt opprettelse og utvikling av musikkskolene. I 1973 ble Norsk kulturskoleråd grunnlagt. Dette er en interesse-, samarbeids- og utviklingsorganisasjon for kommuner med kommunale kulturskoler.

Organisasjonen opptreter som et talerør for kommunene overfor myndigheter, medier og andre, og bidrar til å realisere kultur- og utdanningspolitiske føringer gjennom nasjonalt utviklingsarbeid og kompetanseheving for kommunene. Kulturskolerådet har sitt hovedsete i Trondheim og har konsulenter og nettverk i alle landets fylker.

(<http://www.kulturskoleradet.no/>, 2012)

2.5 Kommunal forvaltning

Kommunene eier, driver og bestemmer selv omfang og innhold i kulturskolene; et lovpålagt opplæringstilbud i tillegg til den ordinære grunnopplæringen. Den kommunale forankring er vanligvis i skole/oppvekstetaten, kulturetaten, felles kultur- og skoleetat eller i en egen enhet.

(Kulturskoleutvalget, 2010b)

2.5.1 Kulturskolenes innhold

Kulturskoletilbudet er et frivillig tilbud til barn og unge og foregår for det meste på ettermiddag og kveldstid. Det faglige innholdet i kulturskolene er gitt til kommunene selv å

bestemme. Norsk Kulturskoleråd har utarbeidet en rådgivende rammeplan: *På veg til mangfold - Rammeplan for kulturskolen* (kulturskoleråd, 2003). Denne rammeplanen brukes av kommunene som en veileder for utvikling i kulturskolene med lokale variasjoner av tilbudene innen musikk og andre estetiske fag som dans, drama/teater, ulike kunstuttrykk, skapende skriving og andre kunstrelaterte fag.

2.5.2 Kulturskolens personale

Kommunene utarbeider selv stillingsinstruksjoner for sitt personale i kulturskolene.

I Norsk Kulturskoleråd sitt forslag til Rammeplan foreslo de at *det bør være* en leder med pedagogisk, faglig og administrativt ansvar, og den lederen *bør ha* kompetanse innen kulturskolens fagområder. Kulturskoleutvalget sitt forslag til Forskrift for kulturskolevirksomheten bruker ordene *skal ha* i forslaget til paragrafen om ledelse og faglig bemanning i kulturskolene.

§8 Personalet

i. Kulturskolens ledelse

Hver kulturskole skal ha en rektor som har ansvaret for kulturskolens virksomhet. Rektor skal ha pedagogisk og kunstfaglig høyere utdanning i ett eller flere av kulturskolens fag. Kommunen kan i særlige tilfeller gi midlertidig dispensasjon fra utdanningskravet. Det kan knyttes vilkår til dispensasjonen.

ii. Faglig bemanning Det pedagogiske personalet skal som hovedregel ha relevant pedagogisk og faglig høyere utdanning. Kommunen kan i særlige tilfeller gi dispensasjon fra kravet dersom arbeidstakeren kan vise til en betydelig realkompetanse.

(Kulturskoleutvalget, 2010a):119)

2.5.3 Utdanning av kulturskoleledere

Det er ingen spesifikk kompetansegivende utdanning for kulturskoleledere. Denne

ledergruppen kommer heller ikke naturlig inn i regjeringens satsing på skolering av ledere i

grunnskole og videregående skole som startet i 2009. Ønsket om skolering/utdanning av kulturskoleledere etterlyses i organisasjoner, fagmiljøer og i utredninger.

Det finnes dog utdanning innen kulturledelse ved ulike høyskoler og ved Norges Musikkhøgskole. Norsk kulturskoleråd gir kurs i *Gehørsbasert ledelse* i sine prosjekter som KOM og Positivt skolemiljø (Kulturskoleutvalget, 2010a).

2.5.4 Kulturskolene som en del av kommunal kultursektor

I rapporten *Kommunal kultursektor i endring*, Norsk kulturråd 2010, (Storstad, 2010) vurderes kulturskolenes rolle som en del av kommuners kultursektor både i det lokale kulturlivet generelt, og spesielt i arbeidet med barn og unge. Den inneholder både surveymateriell og KOSTRA –tall.¹

Når det gjelder bruk av kommunal tid og penger viser tallene at drift av kulturskolen og annet barne- og ungdomsarbeid viste en økning av arbeidsinnsatsen i løpet av femårsperioden. Derimot viser rapporten en nedgang i dekningsgraden (andel av elever i grunnskolen som har plass i kulturskolen) fra 2002 med 21,4% til 19,9% i 2007. Kapittel 5: *Kommunalt kulturarbeid* avsluttes slik: ”Det er en sterk sammenheng mellom hvor høy dekningsgrad kommunen har på kulturskolen, og hvor fornøyd de kulturansvarlige i kommunene er med politikernes prioritering av kulturskolen.” (Storstad, 2010):66)

¹ KOSTRA (KOMMUNE-STAT-RAPPORTERING) er et nasjonalt informasjonssystem som gir styringsinformasjon om kommunal virksomhet

2.6 Kulturskolerelatert forskning

I 2009 gjorde Waagen en spørreskjemaundersøkelse blant 12 kulturskoleledere i Midt-Norge om kulturskoleledelse sett fra et ledelsesperspektiv. Hun viser til resultater i sin bok *KULTURSKOLE – profesjon og bærekraft* (Waagen, 2011). Et av spørsmålene handlet om hva slags type kompetanse de selv opplever å trenge for å møte jobbens utfordringer best mulig. Ut fra hennes analyse fant hun at de vurderte sitt kompetansebehov bredt og allsidig: de hadde behov for både administrative, menneskelige og pedagogiske ferdigheter. Det kom også fram at det er var et uttalt behov for at kulturskoleledere også får sjansen til å være i kontinuerlig faglig vekst som pedagogisk leder. Kulturskolelederne fikk også spørsmål om de så muligheter eller faremomenter i denne nasjonale forventning angående kulturskolene som lokale ressursentre. Svarene fordelte seg til at åtte av tolv så nye pedagogiske og administrative muligheter i samarbeid med grunnskolen, mens de fire andre formidlet et varsko for mulig fare for at kulturskolens egenart kunne vannes ut, reduksjon av instrumentalopplæringen og de mente bla a ressurser måtte følge med i kjølvannet.

Norges musikkhøgskole og Norsk kulturskoleråd samarbeider i et nettverk om forsknings- og utviklingsarbeid knyttet til musikkopplæring. Bakgrunnen for nettverket er å få oversikt over hva som gjøres av kulturskolerelatert forskning, og å samarbeide om og stimulere til forskning og å formidle resultater av kulturskolerelatert forskning rundt opplæring i kunstfag for hovedsakelig aldersgruppen 0-19 år. (<http://www.nmh.no/fou/kultforsk/kultforsk>)

I februar 2012 avholdt de en konferanse i Oslo. Det ble ikke vist til publisert forskning eller rapporter som kunne relateres til kulturskolelederen i kulturskolelandet.

2.7 Oppsummering

Kulturskolelandet startet med noen få musikkskoler på 1950-60 tallet. Musikkskolene utvidet etterhvert med flere estetiske tilbud og ble musikk- og kulturskoler. I dag betegner alle seg som kulturskoler. En parallell side av utviklingen av skoleslaget er fra samarbeid med enkelte lokale aktører til å være tiltenkt rollen som et lokalt ressurscenter for barnehager, skoler og fritidskulturliv.

Det er kommunene selv som former hver sin kulturskole ut fra lokale forutsetninger og forhold. Kommunen er kulturskolelederens oppdragsgiver/arbeidsgiver og står fritt til å tillegge kulturskolen andre kommunale ansvarsområder som f eks Den Kulturelle Skolesekken og Spaserstokken.²

Dette kapittel har beskrevet de ytre rammer og vilkår for kulturskolene og kulturskolelederne.

² <http://denkulturelleskolesekken.no>

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kud/tema/kultur/den-kulturelle-spaserstokken>

3 PROBLEMSTILLING

Hvordan opplever kulturskoleledere sin rolle som leder? Er dette i samsvar med deres egne opplevde forventninger til lederrollen?

3.1 Forskningsspørsmål

Ut fra problemstillingen har jeg utledet følgende fem forskningsspørsmål:

1. Hva er bakgrunnen til dagens kulturskoleledere?
2. Hva er deres opplevde forventninger til seg selv som leder og til sin egen lederrolle?
3. Hvordan opplever kulturskoleledere sin rolle?
4. Bærer deres rolleopplevelse og ledelsespraksis preg av bakgrunnen og utdannelsen?
5. Har de opplevd at forventninger og rollen har endret seg?

3.2 Avgrensning

Jeg har valgt å se på kulturskolelederne og deres egen rolleopplevelse som leder i sin kulturskole – opplevelsen i forhold til forventninger og hva slags forventninger de opplever. Jeg har utelatt å se på lederen fra kommunens perspektiv, perspektivet til personalet og brukerne av kulturskolene.

Inspektører og eller avdelingsledere er ikke med i denne undersøkelsen, selv om ganske mange kulturskoler kan ha flere enn en person i ledelsen.

4 TEORI

4.1 Innledning

Som nevnt i kap 1. Innledning, har jeg til nå funnet kun ett eksempel på forskning rundt kulturskolelederen som leder. Derfor vil litteratur og empiriske funn hovedsakelig være relatert til skoleledelse, kunstledelse og generelle ledelsesteorier. Det eneste eksempel på undersøkelse ang kulturskoleledelse har jeg funnet omtalt i Waagen (2011)

Fokuset mitt er rektorrollen, rektorenes opplevelser og hvordan de kommuniserer sine forventninger til og fra omgivelsene. Denne studien avgrenses ved at jeg kun ser på teori knyttet til ledelse, roller og empowerment. Jeg vil videre i dette kapittel bruke begrepet rektor/kulturskolerektor i stedet for kulturskoleleder. Grunnen er at mange av teoriene er knyttet til rektorrollen i grunnskolen.

4.2 Ledelse

Det finnes utallige definisjoner og forståelse av ledelse. Kjernen er oftest at ledelse handler om å gi retning og å utøve innflytelse (Leitwood & Riel ifølge (Møller, 2004), for å samordne kollektive handlinger (Dale, 1999) mot gruppens felles mål (Hackman & Johnson, 2009; Yukl, 2006) og er best å forstå fra et kommunikasjonsperspektiv (Hackman & Johnson, 2009).

Ser en på skoleledelse, er dette Møller sitt utsagn: *"Å utøve kompetent skoleledelse betyr at man kan forstå, analysere, forvalte, utvikle og forstå skolens mandat"* (Møller & Ottesen, 2011). Om skolelederbegrepet skriver hun at det oftest er knytta til summen av forventninger til lederens oppgaver, tilgjengelige ressurser og rettigheter . Ut fra

kommunikasjonsperspektivet kan en si at ledelse også innebærer å motta og å gi forventinger til omgivelsene. Dale (1999) viser til at i skolehverdagen er læreren leder i forhold til elevene og rektor er leder i forhold til lærerne i et pedagogisk kollegium.

Ser en på kulturskolen som en kunstnerisk virksomhet i tillegg til opplæring, sier Wennes:

”Kunstledelse er ledelse av kunstproduksjon,av både kunsten (aktiviteten) og menneskene (aktørene), ...både administrasjon (management) og ledelse (leadership)” (Wennes, 2006).

I parallellen til skole blir opplæringen aktiviteten, aktørene både personalet og brukerne: elever/foreldre.

Dette leder videre til å se mer på rektorrollen og dens sammensetting.

4.3 Roller

Denne delen vil jeg se på roller relatert til rektorrollen. Den første delen er om den sammensatte rektorrollen som administrator, personalleder og pedagogisk leder. Deretter vil jeg vise til *Skolelederundersøkelsen 2005* (Møller, et al., 2006) der forskerne fant tre ulike rolletyper: *systemutvikleren - støttespilleren – inspiratoren*. Tredje del handler om *dyroller og arketyper*.

4.3.1 Rektorrollen: administrator, personalleder og pedagogisk leder

Rektorrollen i grunnskolen har utviklet seg opp gjennom tidene. Lotsberg skriver at endringer har skjedd delvis indirekte gjennom reformer. Fra å være en ”passiv” leder som forvaltet

regler og rutiner, har rektor av i dag flere roller som personalleder, pedagogisk leder og en som samarbeider med eksterne instanser. (Lotsberg, 1997)

Rektorrollen består av 3 hoveddeler: administrasjon (forvaltning) og inkludert samarbeid med eksterne instanser, personalledelse og pedagogisk ledelse. Kulturskolerektors oppgaver sammenfattes til de administrative: budsjettstyring, rutiner, informasjon, opplæring og delegering. Innen personalledelse: veiledning, konflikthåndtering, kontakt med de enkelte medarbeiderne og å hjelpe dem med egenutvikling (Waagen, 2011).

Kommunene bestemmer som nevnt tidligere selv hva en kulturskolerektor skal ha som arbeidsoppgaver. I noen kommuner kan f eks personalansvaret være lagt til en etatsjef eller en annen grunnskolektor. Mitt utgangspunkt i analysen av rektorrollen er at en rektor kan ha alle tre hoveddelene i sin rolle.

Hva er pedagogisk ledelse? Wadel definerer begrepet til å være den type ledelse som kreves for å initiere og å lede refleksjons- og læringsprosesser i organisasjoner (Wadel, 1997).

Møller (Møller & Fuglestad, 2006) hevder at av de mange begrep for ledelse som er brukt gjennom tidene, er det er kun pedagogisk ledelse som direkte kan kobles til skoleledelse.

Waagen (2011) mener at pedagogisk ledelse i kulturskole handler om følgende 12 punkter:

- *å ha et pedagogisk grunnsyn*
- *å legge kulturskolen til rette for kjernevirksomheten*
- *å være inspirator*
- *å skape gode relasjoner til alle og se den enkelte*
- *å holde kontakt med ansatte, elever og lærere*
- *å initiere spennende kunstneriske prosjekter*
- *å initiere faglig-pedagogisk nytenkning*
- *å iverksette pedagogiske diskusjoner*
- *å skape bevissthet i kollegiet om kulturskolens rolle og profil*
- *å skape bevissthet om estetiske læringsprosesser, syn på læring og oppdragelse*

- å utvikle og ta i bruk de ansattes profesjonskunnskap
- å sørge for oppdatering innenfor det kunstpedagogiske feltet (2011)

Det punktet Waagen har med i tillegg til tidligere nevnte ledelsesoppgaver, handler om *kulturskolens rolle og profil*: hva slags rolle kulturskolen har og vil ha i lokalsamfunnet, hva kulturskolen kan tilby barn og unge og hva den (både personalet og ledelse) vil profilere seg utad.

4.3.2. Systemutvikleren - Støttespilleren - Inspiratoren

I *Skolelederundersøkelsen 2005*, (Møller, et al., 2006) gjorde forskerne en faktoranalyse der de konstruerte tre ulike lederroller: *systemutvikleren*, *støttespilleren* og *inspiratoren*.

Beskrivelsen av de tre rollene er at ”støttespilleren” kjennetegnes ved at han følger opp den pedagogiske praksisen i større grad gjennom å gi veiledning til enkeltlærere og å ha et individuelt lederfokus. ”Systemutvikleren” kjennetegnes av et mer kollektivt orientert lederfokus ved å ha strukturer og systemer som gjør at skolen fungerer. ”Inspiratoren” retter oppmerksomheten mot motivasjon av medarbeidere, og korrelerer med begge de andre to rollene og blir liggende som et bakteppe for dem.

4.3.3 Dyprøller - arketyper

Rektor er person som samtidig symboliserer rektorposisjonen en lenke i en autoritetstradisjon med dype røtter (Møller, 2004). Både Møller (2004) og Wennes (2007) trekker fram arketyper som sammenligninger av roller innen ledelsesforskning, og begge henviser til Paul Moxnes.

Begrepet *arketyper* er i følge Moxnes (1993, 2002) i tråd med Jungs teorier som viser til primitive ideer og følelser som er ladet med symboler. Til grunn for rollefordeling ligger

kjernefamilien: far , mor, sønn og datter. Moxnes gjorde en figur av *De 12 dyprøller* (1993, 2002) der han tar utgangspunkt i kjernefamilien og deres roller i eventyr. De fire familieroller finnes med parvis gode og onde roller. Det er far som enten er GUD (god) eller DJEVEL (ond). Mor er DRONNING (god) eller HEKS (ond). Sønn er KRONPRINS (god) eller SORTE FÅR (ond), og datter er JOMFRU (god) eller HORE (ond). I tillegg legger han til to gode hjelpere som VISMANN (åndelig helper) og TJENER (materiell helper) og de to transformasjonsrollene HELT (vinner) og TAPER (klovn). Vinneren og taperen er de som forandrer seg i løpet av fortellingen: Askeladden fra å være en fattig gutt til å få prinsessa og halve kongeriket eller klovn som faller om igjen og om igjen.

Hver familie, gruppe, bedrift og organisasjon er som et eventyr. Når vi forstår eventyrene, forstår vi også samspillet i bedriften. Kjennskap til eventyr er viktig for barn i deres sosialiseringssprosess, men også viktig for bedriftsledere. Ved hjelp av eventyrene får vi virkeliggjort dyprøller i vårt eget sinn og dermed har vi fått vår første leksjon i denne verdens grunnleggende rollefordeling (Moxnes, 1993):213)

Moxnes sier at det er i gruppesamspillet vi ser på oss selv og våre medmennesker og plasserer alle inn i roller.

4.4 Empowerment

En teoretisk faktor i denne oppgaven er å se på kulturskolerektoren sin rolleopplevelse ut fra teorien om empowerment, både i forhold til sin egen oppdragsgiver/nærmeste overordnende og sitt personal. Selv om jeg har søkt i de ovennevnte litteraturområder om kulturskoler for denne oppgaven og ikke funnet relevante forskningseksempler, kan jeg heller ikke si at de ikke finnes.

Begrepet brukes innen både psykologi, helse og ledelsesteori med utgangspunkt i et humanistisk menneskesyn. Jeg starter derfor med Petzold (2008)'s definisjon:

Empowerment er en systematisk styrking av en viljebeslutning om å stå opp for seg selv, og å fremme og utvikle den indre opplevelsen av og et ytre handlingsrom for personlig suverenitet. (Petzold, 2008)

Innen helsefag og musikkterapi brukes empower i betydningen å gi pasienten kontroll over seg selv og sine egne utfordringer. Ser jeg videre innen ledelsesteorier skriver Yukl (2006) at empowerment er en teori der medarbeidere gis mulighet til å påvirke viktige hendelser. Der medarbeidere opplever at de som medlem i en organisasjon kan påvirke og styre sitt eget arbeide til en meningsfylt oppgave i tillegg til å påvirke viktige hendelser i organisasjonen. Han inkluderer også ordene *autonomy* (selvstendighet) og *shared responsibility* (delt ansvar/ansvarlighet) i forklaringen sin.

Hackman og Johnson (2009) ser først på begrepet *power* (makt/myndighet i en positiv forståelse) og ledelse i sin omtale av teorien og de definerer *power* som en mulighet ledere har for å ha innflytelse over andre. De henviser også til Bennis and Nanus som forklarer sammenhengen slik at makt er det som trengs for å sette intensjoner ut i livet og å forankre dem. Ledelse er å bruke denne makt med omhu i følge Hackman og Johnson (2009).

Empowerment teorien handler ut fra disse eksemplene om en prosess der en deler makt, kontroll, og ansvarlighet mellom leder og medarbeider. Å gjøre medarbeideren i stand til medbestemmelse, selvstendighet og ansvarlighet i sitt handlingsrom. Ved å støtte medarbeideres egen makt og innflytelse oppnår også ledere selv mer makt (Hackman & Johnson, 2009).

4.5 Oppsummering teori

Ledelse av kulturskole kan sees på ut fra mange ledelsesteorier. Kjernen ser ut til å være å gi retning, utøve innflytelse, forstå sitt mandat og å kommunisere. Rektorrollen er en sammensatt rolle. Rektor skal være administrator, personalleder og pedagogisk leder. En sammensatt rolle kan oppleves og utføres ulikt ut i fra indre forutsetninger og ytre vilkår. De ytre vilkårene er: handlingsrom, ledelseskrav og ledelsesforventninger. De indre forutsetninger er: personlighet, hvordan en opplever og hvordan en takler de ytre påvirkninger og vilkår.

Hvordan opplever da kulturskolerektorene sine ulike roller slik som administrator, personalleder og pedagogisk leder? Opptrer de da som en støttespiller, systemutvikler eller inspirator for sitt personale eller har de andre rolleassosiasjoner? Opplever de selv å kunne ha styring og innflytelse på sin egen rektorrolle? Hva med deres personale: gis de en mulighet til å styre/påvirke sin egen arbeidssituasjon? Dette kommer jeg senere inn på i beskrivelsen av de data jeg har samlet inn til denne studien og i den følgende analysen av disse data.

5 MODELL OG METODE

5.1 Innledning

Denne studien rundt kulturskolelederrollen er som problemstillingen sier en kvalitativ undersøkelse. Studien er mer eksplorativ enn problemløsende ved først å kartlegge dagens kulturskolelederes bakgrunn og utdanning i fra fylkene Hedmark og Rogaland. Deretter for å undersøke deres rolleopplevelser og ledelsespraksis i form av en eksplorativ undersøkelse . Eksplorativt design brukes der en vil undersøke, forstå og tolke et aktuelt fenomen på best mulig måte ved hjelp av litteratur, sekundærdata og intervju. (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004).

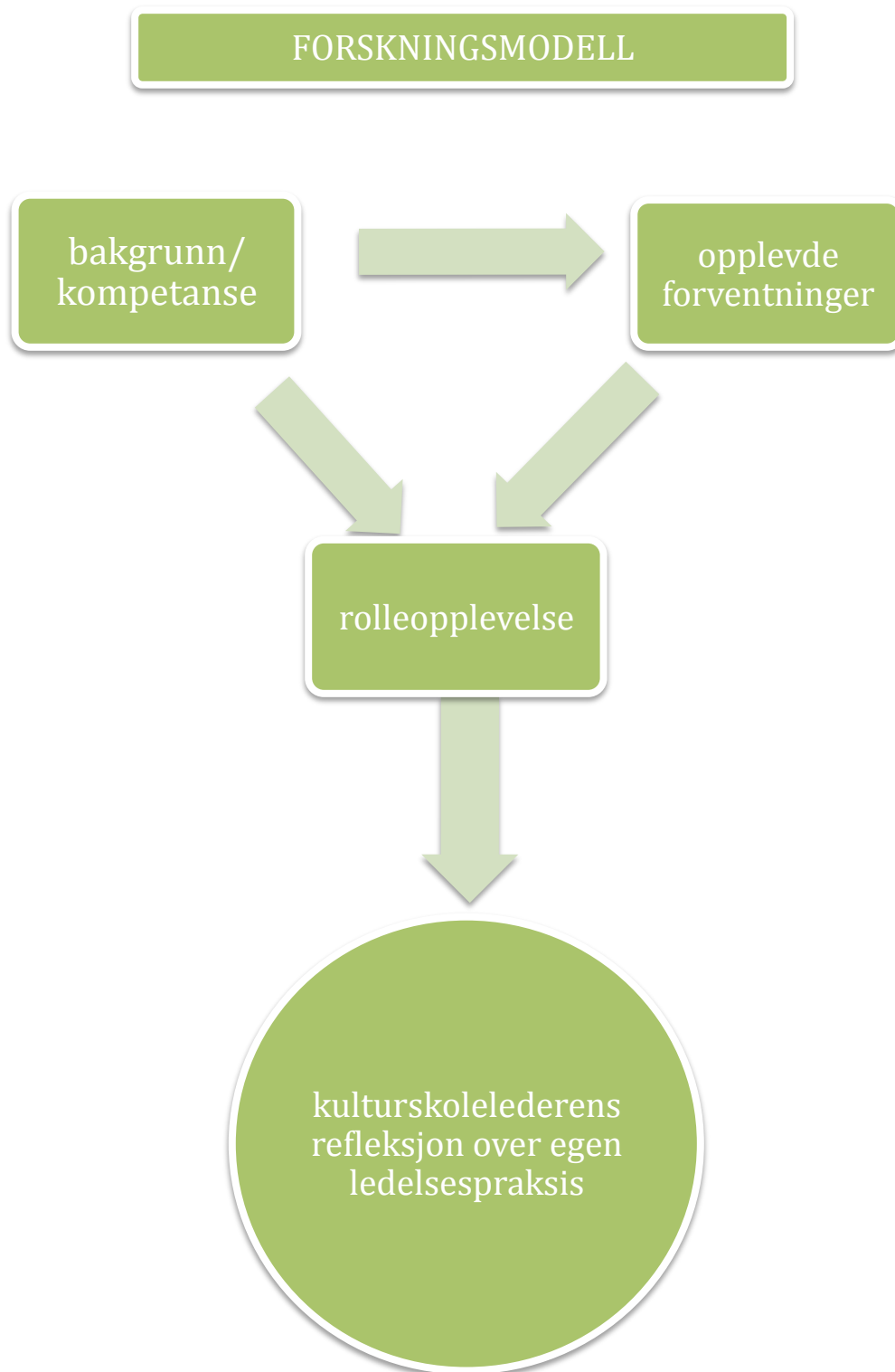
Studien min startet med en kartleggingen i form av en spørreundersøkelse. Dette er et deskriptivt design som er en betegnelse for en strukturert prosess med mange respondenter Gripsrud (2004).

5.2 Modell

”En modell er et forenklet bilde av virkeligheten, et hjelpemiddel som kan gjøre det lettere for oss å se sentrale elementer og sammenhenger innen et område” (Kalleberg, 1996).

Min studies modell er *Figur 1: Forskningsmodell* som vises på side 26.

5.2.1 Figur 1: Forskningsmodell



5.3 METODE

Dalland (2000) siterer sosiologen Vilhelm Aubert's formulering av hva metode er:

"En metode er en framgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet hører med til arsenalet av metoder" (Dalland, 2000).

Eller enda enklere: *"Begrepet metode betyr opprinnelig veien til målet"* (Kvale, et al., 2009).

Min forskningsmodell danner grunnlaget for min veg mot målet.

Kvale og Brinkmann (2009) skriver om de syv fasene for forberedelse og gjennomføring av en intervjuundersøkelse som jeg har vurdert i sammenheng med oppgavens problemstilling og mine forskningsspørsmål.

- Den første fasen er tematisering: å klargjøre hvorfor- og hva-spørsmål før en velger hvordan og metode. Dette avklarte jeg i kapittel 1: Bakgrunn og hensikt.
- Den andre fasen er å planlegge arbeidet med undersøkelsen hele tiden med tanke på de syv fasene i intervjuundersøkelsen.
- Den tredje fasen er selve intervjuet.
- Den fjerde fasen er å transkribere opptakene av intervjuene
- Den femte fasen er å analysere informantenes utsagn.
- Den sjette fasen er verifisering: å undersøke og å vurdere hvor pålitelige resultatene av intervjuene er og om jeg valgte riktig metode for å få svar på forskningsspørsmålene mine.
- Den sjuende og siste fasen er rapportering

(Kvale, et al., 2009)

5.3 Design av empiriske undersøkelser og databehov

Her vil jeg beskrive prosessen for begge undersøkelsene i denne studie.

5.3.1 Kvantitativ undersøkelse – spørreundersøkelse i QuestBack

Spørreundersøkelsen var en kartlegging av kulturskolelederens personopplysninger slik som utdanning, fagområder og ansiennitet i kulturskoler og opplysninger om skole og kommuner.

Spørsmålene mine var i samsvar med første del av spørreskjemaet i *Skolelederundersøkelsen 2005* (Møller, et al., 2006) angående personopplysninger og opplysninger om skoler og kommuner. Jeg gjorde noen endringer for å tilpasse spørsmålene til kulturskolerektorer og mine databehov etter at jeg har fått tillatelse fra professor Jorunn Møller til å bruke og å henvise til dette dokumentet. I denne kvantitative undersøkelsen brukte jeg det webbaserte undersøkelsesverktøyet QuestBack. Jeg gjorde en test sammen med to kollegaer for å undersøke hvordan programmet fungerte, hvordan innholdet i spørsmålene var og hvor lang tid vi brukte på å fylle ut spørreskjemaet.

5.3.1.2 Utvalg for kvantitativ undersøkelse

Spørreskjemaundersøkelsen ble sendt til 44 kulturskolerektorer i Hedmark og Rogaland. Disse to fylker kan regnes som representative for landet med både små og store kommuner med byer og tettsteder. Antall respondenter ble 34.

5.3.2 Kvalitativ undersøkelse – intervju

Her vil jeg fortelle hva jeg gjorde i fase tre: intervju, som ble den andre del av undersøkelsen

”Et intervju er en samtale som har en viss struktur og hensikt” (Kvale, et al., 2009).

Hensikten i denne studie er å bli fortalt kulturskolerektorerens refleksjon over egen ledelsespraksis og strukturen er en intervjuguide. Ut fra samtalene er det opp til meg som forsker å forstå, fortolke og analysere utsagnene i intervjuene.

5.3.2.1 Utvalg for kvalitativ undersøkelse

Rapporten fra QuestBack (Vedlegg nr. 3) dannet utgangspunktet for utvelgelse av informanter til den kvalitative undersøkelsen. De ti kulturskolerektorer som fikk henvendelsen om å bli intervjuet ble valgt ut fra faktorer som: lang, middels eller kort ansiennitet som kulturskolerektor, ulike fagkompetanse, ulik skolestørrelse, like mange kvinner som menn og i begge fylker. Jeg valgte ut fem kvinner og fem menn fordelt på fire i Hedmark og seks i Rogaland ut fra de nevnte faktorer.

Flere aktuelle informanter ble valgt fra Rogaland fordi jeg ønsket å intervju dem på deres hjemsted/arbeidssted. Reiselogistikken var en faktor for det tidsrommet jeg hadde til rådighet for mine intervjuer.

I planleggingen av intervjuene var jeg usikker på hvor mange informanter det var mulig å håndtere i denne studien med tanke på tidsrammen for både å gjennomføre intervjuene og den mengde informasjon jeg ville kunne håndtere forsvarlig. Spørsmålet om hvor mange informanter som er nødvendig er i følge Dalland (2000) avhengig av både problemstillingens karakter og den tiden en har til rådighet. I denne studien ønsket jeg å få fram rektorers egen refleksjon om sin kulturskolelederrolle ved intervjuer med inntil ti av dem.

Utvalget til intervjuundersøkelsen startet med fem informanter, ett intervju ble forkastet og sluttresultatet blir da konkludert på grunnlag av fire informanter.

5.3.2.2 Intervjuguide

Intervjuguiden (Vedlegg nr.4) lagde jeg på grunnlag av de fem forskningsspørsmålene i fem kategorier. Også her brukte jeg spørsmål fra skolelederundersøkelsen 2005 (Møller, et al., 2006) som utgangspunkt for mine spørsmål til kulturskolerektorene.

I min studie ønsket jeg ikke å binde meg til en definisjon av ledelse. Jeg ønsket å høre hva informantene la i begrepet, hvilke faktorer ved ledelse de la vekt på, hvordan de beskrev egen ledelsespraksis og hvordan de kommuniserte med omgivelsene. Selv om jeg ville være åpen for ”egne roller” hos mine informanter, valgte jeg å ha med tilsvarende spørsmål i intervjuguiden som for de tre rollene fra *Skolelederundersøkelsen 2005* (Møller, et al., 2006):

- Faktorer til støttespilleren gjaldt observasjon av undervisningen og hvordan de tok vare på medarbeiderne.
- Faktorer til systemutvikleren var om tilrettelegging av samarbeidsklima i og formidlingen av sine forventninger til personalet.
- Faktorer til inspiratoren var oppmuntring til nyskapning og involvering av personalet i beslutninger .

Jeg ønsket også å se på en kulturskolerektors rolleopplevelse ut fra teorien om empowerment med tanke på innflytelse og autonomi. Dette både i forhold til sin egen oppdragsgiver, nærmeste overordnede og sitt personal. De spørsmål som gjaldt empowerings av personalet var de samme spørsmålene som nevnt ovenfor til de tre rollene. Mulighetene for om de selv opplever seg som empowered kunne være som et bakteppe gjennom flere spørsmål, men var i

hovedsak angående forventninger fra kommunene gjennom overordnede og hvordan de sjøl påvirket endringer innen sin egen rektorrolle.

Jeg valgte å spørre dem om de assosierte seg selv med dyproller/arketyper. Reformen har påvirket endringer av rektorrollen i grunnskolen. Hva med rektorrollene i kulturskolene: har de også forandret seg i takt med nasjonale forventninger?

Jeg gjorde et testintervju med meg selv for å øve på intervjuteknikk og transkribering. Dette medførte at jeg hadde sånn noenlunde formening om varigheten. Jeg fikk trene på å transkribere samtidig som jeg tok bort unødvendige spørsmål, justerte formuleringer og rekkefølge på de resterende spørsmålene.

5.3.2.3. Gjennomføring av intervjuene

Jeg innledet intervjuene med å fortelle litt om meg selv og særlig til de jeg ikke kjente fra før, informerte om studien, viste til intervjuguiden og at jeg ville ivareta deres anonymitet, slette opptak og utskrifter og å prøve å unngå at de kunne bli gjenkjent i rapporten. Jeg presiserte at jeg ikke søkte etter feil eller mangler hos dem eller i deres kulturskoler, men ville gjengi deres egne ord og beskrivelser av opplevelser og erfaringer.

Tre intervjuer ble gjort på rektorenes eget arbeidssted i Rogaland med lydopptak av hele intervjuet. Planen var å reise til Hedmark og gjøre intervjuene med de to rektorene der, men det lot seg ikke gjøre å finne felles dager for dem og meg i løpet av den tidsrammen jeg hadde til rådighet. Begge rektorene sa de følte seg komfortable med å gjøre intervju via internett.

Den ene rektoren valgte å bruke *Facetime* og den andre valgte å bruke *Skype* (to internett-

program m/ lyd og bilde). Det ville være en risiko for at nyanser som kroppsspråk og den nærheten et intervju med to mennesker i ett og samme rom gir ville kunne gå tapt ved bruk av bildeoverføring. Den risikoen tok jeg, og lydopptaket fra en av rektorene bekrefter at det var en tilfredsstillende situasjon. Lydopptaket fra *Facetime*-intervjuet var bra, men av tekniske årsaker var bare deler av lydopptaket fra *Skype*-intervjuet brukelig. Jag valgte da å fortsette studien med fire av fem opptak.

5.3.2.4 Transkribering

Å transkribere opptakene av intervjuene er den fjerde fasen i et forskningsintervju. Jeg skrev ordrett ned det informantene svarte på i sin dialekt (det vil si en blanding av bokmålsord og dialektord), småord, gjentakelser, merknad for latter og mellomrom for pauser. Den ene informanten ba selv om at enkelte sekvenser ikke skulle skrive ned og dette overholdt jeg.

6. ANALYSE

Den femte fasen er å analysere informantenes utsagn. Med begrepet analysere forstår jeg at en deler helheten i biter (Kvale, et al., 2009) for så å fortolke bitene for så å fortolke bitene og sette dem sammen igjen i en helhet. Hermeneutikk er en fortolkning av og læren om fortolkning (Dalland, 2000; Kvale, et al., 2009). Min egen erfaring som kulturskolerektor ga meg en forforståelse av begreper og informasjoner informantene ga meg. Det jeg spurte etter var informantenes egne personlige opplevelser om deres egen ledelsespraksis. For meg ble da analyse med fokus på mening den metoden jeg ønsket å bruke. Meningsutsagnene om opplevelser er det mulig å fortolke og å kategorisere. Oppgavens intervjuguide var i utgangspunktet kategorisert innenfor oppgavens tema og rundt de fem forskningsspørsmålene, samtidig var rekkefølgen laget for å snakke om et tema om gangen. Jeg grupperte spørsmålssvarene i kategorier og underkategorier. I analysen fikk lederrollen underkategorier slik som kulturskolens særpreg, ledelse, begreper, praksis og ønsker, personlige egenskaper, pedagogisk ledelse, personalledelse, støttespilleren, systemutvikleren, inspiratoren, empowerment og dyproller/arketyper.

Deretter foretok jeg en meningsfortetting av hvert intervju: en forkortelse av informantenes svar til kortere formuleringer fra min side. Analyse av intervjuene ut fra meningsfortetting er ut fra Kvale og Brinkmann (2009) delt i fem trinn:

Først leser man intervjuet igjennom for å få en følelse av helheten. Deretter bestemmes de naturlige «meningsenhetene» av forskeren slik de uttrykkes av intervjupersonen. Det tredje trinnet består i å uttrykke temaet som dominerer den naturlige meningsenheten, så enkelt og klart som mulig. (.....) I det fjerde trinnet undersøkes meningsenheten i lys av undersøkelsens spesifikke formål. På det femte trinnet blir de viktigste emnene i intervjuet bundet sammen i et deskriptivt utsagn (Kvale, et al., 2009)

Jeg satte opp en tabell i excel-programmet med kolonner for spørsmålene fra intervjuguiden, meningsfortetting, det sentrale tema, meningsenheten i lys av forskningsspørsmålene og en kolonne for et deskriptivt utsagn.

Jeg valgte først å gjøre en meningsfortetting av intervjuene ut fra transkripsjonene. Det falt seg naturlig at informanten utover i intervjuet fulgte opp tidligere temaer og kategorier med ”nye tanker” til tidligere temaer og spørsmål. Dette redigerte jeg i løpet av prosessen med meningsfortetting og markeringer i rubrikkene der spørsmålene tilhørte.

Jeg hørte flere ganger gjennom opptakene og kontrollerte samtidig både transkripsjonen og meningsfortettingen for å forsikre meg om at jeg hadde fått med de sentrale tema til hvert svar. Deretter analyserte jeg hvert enkelt intervju og delte svarene opp i sentrale tema og meningsenhet i forhold til forskningsspørsmålene. Deretter sammenfattet jeg de ulike meningsenheter for så å gjøre et felles deskriptivt utsagn først for hvert spørsmål i intervjuguiden og deretter en sammenfatting i underkategorier. I en studie med kun fire informanter valgte jeg å bruke felles deskriptive utsagn for om mulig å ivareta anonymiteten til informantene.

6.1 VALIDITET og RELIABILITET

Den sjette fasen er verifisering: å undersøke og vurdere hvor pålitelige resultatene av intervjuene er og om jeg valgte riktig metode for å få svar på forskningsspørsmålene mine.

6.1.1. Validitet

Validitet handler om gyldighet: hvor godt en måler det som man har til hensikt å måle (Gripsrud, et al., 2004). Å validere blir for Kvale og Brinkmann (2009) å kontrollere og undersøke feilkilder, å stille spørsmål om studien undersøker det den skal undersøke.

Ved å bruke de samme syv stadier i intervjuundersøkelsen blir valideringsarbeidet som en kvalitetskontroll gjennom alle stadier av studiet. (Holter & Kalleberg, 1996; Kvale, et al., 2009)

- Tematisering - hvor solide er de teoretiske forutnelser, og hvor logisk utledningen fra teori til forskningsspørsmålene er
- Planlegging: undersøkelsesoppleggets kvalitet og metode
- Intervju: intervjupersonens troverdighet, kvaliteten på intervjuet,
- Transkribering: hva utgjør en gyldig overføring fra muntlig til skriftlig form
- Analysering: er spørsmålene gyldige og fortolkningen logisk
- Validering: vurdere hva som er relevante valideringsform i dette tilfellet, prosedyren og hva som er et egnt forum for en dialog om resultatenes gyldighet
- Rapportering: gir rapporten en valid beskrivelse av hovedfunnene og leserens bedømmelse (Kvale, et al., 2009)

Kirk og Miller (1986) beskriver en kortere versjon for validering i fire faser: forskingsdesign, datainnsamling, analyse og dokumentasjon der en fullfører en fase om gangen.. Dette sier de garanterer ikke for en valid studie men fasene vil dokumentere struktur og retning.

6.1.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om pålitelighet (Gripsrud, et al., 2004; Kirk & Miller, 1986; Kvale, et al., 2009; Silverman, 2005) Det vil si om en kan stole på om resultatene er pålitelige. Er det mulig å oppnå samme resultat hvis en gjentar undersøkelsen med samme eller en ny metode?

En annen faktor for pålitelighet er hvor pålitelig data er innsamlet, eller i denne studie: intervjuet gjennomført. Dalland (2000) peker på at feilkilder kan ligge i

kommunikasjonsprosessen: oppfattet intervjurespondenten spørsmålet riktig og forstod intervjueren svaret. Hvis meningsinnholdet endres i transkripsjonen kan det føre til redusert pålitelighet. En annen faktor er i følge Kirk og Miller (1986) at pålitelighet håndteres ved å dokumentere de valgene en har tatt i prosessen

6.2 Oppsummering validitet og gyldighet

Dokumentasjonen for hvordan en har gjort undersøkelsen – forklaring av hele prosessen styrker gyldigheten i en kvalitativ undersøkelse. Jeg forstår det slik at mangler denne dokumentasjon kan det hele settes under tvil. I min studie har jeg forsøkt å vurdere gyldigheten gjennom prosessen og notert meg punkter til evalueringsprosessen. Jeg har vært klar over at resultatet kan påvirkes av måten spørsmålene stilles, min egen forforståelse, informantenes oppfatning av spørsmålene og den kulturelle kontekst spesielt i intervjuundersøkelsen. Det er i samsvar med hva Møller (2004) erfarte i en undersøkelse der hun også sa dette om generalisering:

”Resultatene fra denne studien om skolelederes opplevelse av egen karriere og sine skoleliv kan ikke generaliseres utover de skolelederne som deltok.... Kan likevel fungere som et speil for andre skolelederes refleksjon over egen ledelsespraksis”
(Møller, 2004)

Denne studien inneholder både en kvantitativ og en kvalitativ undersøkelse. Den kvantitative er en kartlegging av kulturskolelederens bakgrunn. I og med at utvalget var begrenset til to fylker kan resultatene ikke garanteres som en sannhet for hele landet, men en indikasjon på bakgrunnen til landets kulturskoleledere.

Den kvalitative undersøkelsen er en intervjuundersøkelse der kulturskoleledere reflekterer rundt sin rolle og sin ledelsespraksis. Den undersøkelsen blir i likhet med det ovennevnte

eksempel en indikasjon mer enn en generalisering. Det er derfor viktig for meg å opptre så objektivt som mulig gjennom hele prosessen og ha respekt for informantenes svar.

7. DISKUSJON

Den siste og sjuende fasen i et kvalitativt forskningsintervju er rapporteringen: skrive om funnene, diskutere dem og vurderer hele studien.

7.1 Forskningsspørsmål 1: Hva er bakgrunnen til dagens kulturskoleledere?

7.1.1 Resultater fra spørreskjemaundersøkelse i Questback

Kartleggingen via det webbaserete verktøyet for spørreundersøkelser Questback, ble 4.februar 2012 sendt til 44 kulturskoleledere i Hedmark og Rogaland. Dette stemmer ikke med antall kommuner i disse to fylker da det er seks kommuner i Hedmark som har interkommunale kulturskoler med to kommuner, og en person er kulturskoleleder/rektor i to ulike kommuner i Rogaland. Svarfrist 14.mars. Jeg sendte en påminnelse den10.mars. Antall respondenter ved svarfristens utløp: 34 stk. Svarprosent 77%. Det var tilfeller der respondenter hadde utelatt å svare på spørsmål. Jeg valgte å ta med alle respondenter og kommenterte hvert enkelt tilfelle.

Nr	Spørsmål	Svar
1	Kjønn	Respondentene var fordelt på 18 kvinner og 16 menn. En respondent hadde ikke krysset av på dette spørsmål. Da QuestBack-svarene inneholdt navn kunne jeg legge til respondenten i gruppen kvinner. (Vedlegg 3, bilde 1)
2	Utdanning fra	Det var mulig å krysse av for flere valg. lærer(høg)skole: 3 stk. konservatorium/nå universitet: 14 stk. annen universitetsutdanning: 8 stk. faglærer(høg)skole: 5 stk. annen høgskoleutdanning: 10 stk. har ikke pedagogisk utdanning: 2 stk. (Vedlegg 3, bilde 2)
3	<i>Hvilket fagområde(r) innen de estetiske fag har du din fagkompetanse?</i>	Det var mulig å krysse av for flere valg. musikk: 28 stk. dans: 1 stk. drama/teater: 5 stk. kunstfag: 4stk kun som hobby/fritidsinteresse: 2 stk. annet: 3 stk.

		<p>Tilleggsopplysninger under annet var:</p> <p>kulturarbeid: 1 stk. språkfilosofi: 1 stk. samfunnsfag/norsk/media-kommunikasjon: 1 stk. Respondenter som hadde krysset av for kombinasjoner: musikk og drama: 3 stk. musikk og kunsthøgskole: 2 stk. musikk og språkfilosofi: 1 stk. musikk og samfunnsfag/norsk/media-kommunikasjon: 1 stk. dans og drama: 1 stk. kunsthøgskole og kun som hobbyinteresse: 1 stk. (Vedlegg 3, bilde 3)</p>
4	<i>Utdanningsnivå</i>	<p>Det var mulig å krysse av for flere valg. Respondentene oppga:</p> <p>to- eller treårig utdanning fra høgskole/universitet/konservatorium: 8 stk. adjunkt / cand.mag: 4 stk. adjunkt / cand.mag m opprykk: 14 stk. lektor / lektor m opprykk: 6 stk. annet: 6 stk.</p> <p>Tilleggsopplysninger under annet var: bachelor i kulturprosjektledelse, master i innovasjon og næringsutvikling, grunnfag i samfunnsfag og norsk samt media-og kommunikasjon fra BI. (Vedlegg 3, bilde 4)</p>
5	<i>Formell utdanning innen organisasjon og ledelse</i>	<p>To respondenter hadde utelatt å svare på dette spørsmål.</p> <p>32 respondenter ingen formell utdanning: 7 stk. under 10 vekttall: 13 stk. 10-19 vekttall: 4 stk. 20 vekttall eller mer: 8 stk. (Vedlegg 3, bilde 5)</p>
6	<i>Vennligst oppgi ditt fødselsår</i>	<p>Respondentenes gjennomsnittsalder er 46 år. (Vedlegg 3, bilde 4)</p>
7	<i>Hvor mange år har du vært ansatt i kulturskole(r)?</i>	<p>Respondentene oppga fra 1 mnd til 37 år. Gjennomsnitt 14,3 år (Vedlegg 3, bilde 7)</p>
8	<i>Hvor mange år har du arbeidet som rektor/kulturskoleleder (gjørne i kombinasjonen rektor og lærer)?</i>	<p>En respondent hadde utelatt å svare på dette spørsmålet.</p> <p>33 respondenter oppga antall år som kulturskoleleder fra to måneder til 37 år. Gjennomsnitt: 9,9 år. (Vedlegg 3, bilde 8)</p>
9	<i>Hvor mange år har du arbeidet ved nåværende kulturskole?</i>	<p>To respondenter hadde utelatt å svare på dette spørsmålet.</p> <p>32 respondenter oppga fra to måneder til 26 år. Gjennomsnitt: 10,3 år. (Vedlegg 3, bilde 9)</p>
10	<i>Hvor mange kulturskoler har du vært rektor (eller inspektør) ved?</i>	<p>En respondent hadde utelatt å svare på dette spørsmålet.</p> <p>33 respondenter fordelte seg til: en kulturskole: 24 stk. to kulturskoler: 7 stk. tre kulturskoler: 1 stk. mer enn 3 kulturskoler: 1 stk. (Vedlegg 3, bilde 10)</p>
11	<i>Har du ledererfaring</i>	<p>En respondent hadde utelatt å svare på dette spørsmålet.</p>

	<i>fra andre områder?</i>	Svarene fra 33 respondenter fordelte seg til: ja: 20 stk, nei: 13 stk. (Vedlegg 3, bilde 11)
12	<i>Nåværende kommune</i>	kulturskole i kommune med bystatus: 12 stk. kulturskole i kommune uten bystatus: 21 stk. interkommunal kulturskole: 3 stk. (Vedlegg 3, bilde 12)
13	<i>Størrelse på din nåværende kulturskole?</i>	0-100 elever: 5 stk, 101-300 elever: 14 stk. 301-600 elever: 11 stk. 601-1000 elever: 1 stk. mer enn 1000 elever: 3 stk. (Vedlegg 3, bilde 13)

7.1.1.1. Oppsummering Questback spørreundersøkelse

Antall respondenter ble 34 stk. Dette gi en svarprosent på 77%.

- Respondentenes fordeling mellom kjønn var 18 (53%) kvinner og 16 (47%) menn.
- Alle hadde høyere utdanning og to av dem hadde ikke pedagogisk utdanning.
- Den største gruppen hadde fagkompetanse innen musikk, deretter følger drama/teater, så kunsthøgskole og dans. Ni av 34 hadde fagkompetanse i to eller flere fag.
- Relatert til utdanningsnivået var den største gruppen av respondentene adjunkt/cand.mag m/opprykk. 14 stk. (41%) oppga dette svaret.
- På spørsmålet om de hadde formell utdanning innen ledelse og administrasjon (vektttall), oppga 25 av 32 respondenter (78%) at de hadde vektttall. 7 respondenter (22%) oppga at de ikke hadde vektttall. 8 stk. (25%) hadde 20 vektttall eller mer.
- Respondentene oppga sin alder å være mellom 26 år og 62 år. Deres gjennomsnittsalder blir da 46 år.
- Gjennomsnitt for antall år de hadde vært ansatt i kulturskoler: 14,3 år.
- **Gjennomsnitt** for antall år som rektor/kulturskoleleder: 9,9 år. Ved å dele inn i tre grupper for kort, middels og lang ansiennitet, blir fordelingen slik: kort (0-5 år) 13stk (39%), middels (5,5-15 år) 14 stk (42%), lang (mer enn 15 år) 6 stk(18%).
- Gjennomsnitt for antall år ansatt i nåværende kulturskole: 10,3 år.

- 20 (61%) av 33 respondenter oppga at de hadde ledelseserfaring fra andre områder og 13 stk (39%) at de ikke hadde det.
- 14 (41%) av respondentenes kulturskoler er i størrelsen 101-300 elever, 11 (32%) i størrelsen 301-600 elever, 5 (15%) i størrelsen 0-100 elever, 3 (9%) i størrelsen mer enn 1000 elever og 1 (3%) i størrelsen 601-1000 elever.

7.1.2. Del 2 av forskningsspørsmål 1: Bakgrunnen hos informanter i intervju

Alle de fire informantene svarte i spørreundersøkelsen at de hadde pedagogisk fagkompetanse i ett eller to estetiske fag og inntil 10 vektall i formell utdanning innen organisasjon og ledelse. Tre av de fire hadde ledelseserfaring fra andre områder.

I intervjuene fortalte alle fire at de hadde erfaringsbakgrunn fra den samme kulturskolen som de nå var rektor for. En av dem hadde i noen år jobbet i nabokommunen. Tre av dem hadde også lærererfaring fra grunnskole, videregående skole og folkehøgskole. En av disse tre hadde kun erfaring fra folkehøgskolen. Tre av dem hadde hatt deltidsstilling eller vikariater som rektor/inspektør før de ble fast ansatt. Denne kjensgjerning hadde motivert dem til å gå inn i lederrollen når anledningen bød seg. Det å kombinere ledelse og fortsatt drive undervisning hadde vært en motivasjonsfaktor og også muligheten til å gjøre endringer og være med på å utvikle sine kulturskoler var en annen motivasjonsfaktor.

Hva alle pekte på som viktige egenskaper for å bli ansatt var deres kulturskoleerfaring, ledelseserfaring, lokalkunnskap, erfaring fra andre skoleslag og personlige egenskaper som kreativitet, ryddighet, engasjement og bred fagkompetanse.

7.2 Forsknings spørsmål 2: Hva er deres opplevde forventninger til seg selv som leder og til sin egen lederrolle?

Alle fire informantene opplever i sin lederrolle forventningene fra elever, foreldre, nærmeste leder og medarbeiderne som viktig, positivt og stimulerende av rektorrollen. En av dem nevnte også forventningene fra politikere som viktig, to av dem poengterte at de stilte forventninger til seg selv og tre av dem tenkte på samarbeidspartnere i det frivillige kulturliv, men ingen av dem tenkte uoppfordret på de nasjonale forventninger. Måtene de mottok forventninger fra brukerne var mest ustrukturerte, slik som tilfeldige treff på butikken, gjennom e-mailer og telefonhenvendelser som både kom med ros og ris.

Den ene av respondentene var nytilsatt og hadde ennå ikke gjennomført en brukerundersøkelse ved sin skole. De andre tre hadde hatt brukerundersøkelser tidligere og bare en av kulturskolene hadde hatt flere brukerundersøkelser med jevne intervaller. Litt lenger ut i intervjuet kom vi inn på forventninger fra medarbeiderne og bruk av medarbeidersamtaler.

Alle informantene hadde jevnlig og god kontakt med sine nærmeste ledere. De opplevde at det hadde tillit og var blitt delegert ansvar for å drive kulturskolen slik de gjorde.

Oppsummert forventet informantenes nærmeste leder at de fulgte kommunens regler og rutiner, kunne gi elever gode tilbud og være synlig i lokalsamfunnet.

Kulturskolene stod selv som mottakere og initiativtakere til nasjonale forventninger for utvikling av kulturskolene, ikke kommuneledelsen. De opplevde informasjon og utlysning av nasjonale utviklingsmidler via Norsk kulturskoleråd som en stimulans og utfordring. Dette satte også et forventningspress til dem selv i rollen som leder av kulturskolen og dens utvikling.

7.3 Forskningsspørsmål 3: Hvordan opplever kulturskoleledere sin rolle?

Alle informantene sa at de er ledere for en skole for estetiske fag. To av dem nevnte at kulturskolen ga et frivillig tilbud i tillegg til grunnopplæringen. Det var en felles enighet for at kulturskolen er både en skole og en kulturinstitusjon. Kulturskolen er først og fremst en skole med opplæring i estetiske fag og i tillegg en kulturinstitusjon hvor både elever og lærere er kulturformidlere i lokalsamfunnet. En av kulturskolene ivaretar kommunens ansvar for Den kulturelle skolesekken og Spaserstokken.

På spørsmål om hvilke spesielle utfordringer det ligger i å være leder for kulturskolelærere svarte de fire informanter:

- *"Det kan jo være litt ensomt å være kulturskolelærer for det er jo mye en til en (en elev og en lærer), kanskje de bare ser elevene hvis de har desentralisert undervisning"*
- *"Det er en kjent problemstilling at det blir for lite møtepunkter i kulturskolen der mange ansatte har små stillinger, det blir så sjelden jeg ser dem da"*
- *"Her hos oss er utfordringen å lage et kollegium: å bli kjent med hverandre så de kan lage seg felles mål"*
- *"Vi er et multikulturelt lærerteam. Det er spennende men også utfordrende å få dem inn i forståelsen for hva som er den norske tanken bak det å lære"*

Utfordringene til rektorene springer ut fra faktorer som små stillinger og spredt undervisning. Dette gir få møtepunkter og kan oppleves som ensomt å være kulturskolelærer. De hadde alle ønsket om en felles arena og et behov for å skape felles forståelse og et felles mål.

Alle fire kulturskolene hadde et personale med generelt høg fagkompetanse med unntak av noen få ufaglærte. Faglig hadde de mest erfart at ulikhetene lå i lærernes personlighet, ikke mellom utøvende kunstnere og lærere/pedagoger. En av dem nevnte begrepet *kunstnertyper*: *"de kan være veldig kreative men ikke alltid så organisatoriske, da trenger de kanskje veiledning"*.

De fire informantene svarte at det å lede var: å hjelpe, å være til stede, å veilede, å være iderik, å gi trygghet, toleranse og tillit (T T T), å ha kontroll, å ta ansvar, å ta ”støyten” og å få til samarbeid for og utvikling av et godt faglig tilbud til elevene, både i skolen og blant personalet.

Informantene opplevde stort sett samsvar i sine begrep for ledelse og hvordan de til daglig praktiserte sin ledelse. Ulikheten var enten mange administrative oppgaver der rektor var alene i administrasjonen (f eks vaktmester og sekretær for lærerne) eller å ha passelig med tid til å utføre oppgavene der rektor hadde kontormedarbeider eller inspektør i sitt personale. Det de ønsket å fokusere på var personalledelse og pedagogisk arbeid som viktige faktorer i tillegg til å skaffe økonomiske ressurser til kulturskolens utvikling. Personlig utvikling var ønskelig men hadde ikke høyeste prioritet.

Hvordan de enkelte ønsket å bli oppfattet som ledere stemte med tilbakemeldinger og forventinger fra personalet. Intervjurespondentenes ønsker var i alfabetisk rekkefølge: engasjert, forholde seg til forskjellige personligheter, forståelsesfull, ikke-autoritær, imøtekommende, konfliktløsende, lik behandling, lyttende, positiv, rask, real, rettferdig, rolig, ryddig, strukturert, trygg, tydelig, åpen dør.

De hentet inspirasjon, egen læring og utvikling fra ulike "kilder". Alle fire ble inspirert av elevenes prestasjoner og deres utvikling. Svarene ellers varierte med kurs, nettverk og kommunal opplæring, faglitteratur og kunstneriske opplevelser innen hele kulturfeltet.

Rektorene var bevisste i sitt ansvar som pedagogisk leder. De mente det var en viktig del av kulturskoleledelse å være opptatt av fagenes innhold, vite hva lærerne gjør i undervisningen

og at elevene trives i timen sin. *"Du ser smilet på elevene og de har det bra. Det gir meg en trygghet på at den læreren driver en bra undervisning."* En definert pedagogisk plattform og fagplaner blir beskrivelsen av tilbudene i kulturskolen. Det var viktig for dem å legge til rette for at lærerne fikk ta opp sine undringer *"hva kan jeg gjøre når eleven ikke øver"* og eksterne besøk fra andre etater med f eks tema angående barns oppvekstvilkår. Den pedagogiske utviklingen var et jevnlig tema på personalmøter, i medarbeidersamtaler eller når lærerne hadde behov for en uformell prat med rektor. To poengterte at de la vekt på "personlig egnethet" som kulturskolelærer i "sin" kulturskole når de ansatte nye lærere.

Hvor ofte de observerte opplæringen varierte fra å nesten daglig besøke lærere, årlige planlagte besøk, til "av og til men ikke fast". En kulturskole fulgte et kommunalt opplegg for systematisk observasjon kalt "ledervandring". Det alle prioriterte var å være til stede på forestillinger i kulturskolen. Der fikk de også innblikk i hva lærerne har arbeidet med i undervisningen. Den ene var ved behov lærervikar og fikk innblikk i lærernes pedagogiske opplegg på den måten.

De prøvde alle å være til stede for personalet i så stor grad som mulig for å hjelpe og gi veiledning der det trengtes. De forhold som kunne gjøre dette vanskelig var de utfordringer de hadde pekt på tidligere som ikke å ha egne lokaler, desentralisert undervisning og små lærerstillinger.

Møtepunkter som jevnlig personalmøter, små eller store fellesprosjekter og kurs var stikkord de brukte for å legge til rette for samarbeidsklima i personalet. Der det var desentralisert undervisning var felles møtepunkter som kurs, personalturer, julebord og fellesmåltider ekstra

viktig for det sosiale miljøet. I egne lokaler var det mulig å ha lunsj i forbindelse med personalmøtene og pålagt oppmøtetid på arbeidsplassen en time før undervisningsstart. Arbeidsplaner, medarbeidersamtaler og fellesinfo på personalmøtene var de strukturer de formidlet sine forventninger til personalets arbeid og arbeidsinnsats. Den ene kulturskolen hadde i tillegg en skriftlig instruks: *Som lærer i X kulturskole så forventer rektor at du:* her fulgte praktiske rutiner i løpet av skoleåret som f. eks å føre oppmøteskjema for elever, oppdatering av timeplaner med mere. Arbeidsplanen tydeliggjorde at årsverket er mer enn bare å undervise. De uttrykte tillit til at lærerne var i stand til å disponere tiden sin selv ved at noen av dem poengterte "*jeg teller ikke timer*".

Hva de gjorde for å inspirere lærerne til å være nyskapende var å hente impulser utenfra i form av kurs og personalturer, utfordre dem til å gjøre uvante ting i prosjekter, rose "sprø" idéer og *plante noen frø* (ideer) som kunne modnes og senere blir foreslått av lærerne selv. "*Da er det de som eier ideen og ikke jeg*", sa en av informantene.

Hvordan de involverte personalet i beslutninger som angikk kulturskolen var tema på personalmøtene når det gjaldt personalet, elever eller lokaler. Budsjett og økonomi oppfattet de som lederbeslutninger og unødvendige tema så sant det ikke var store endringer som kunne føre til oppsigelser.

Jeg ba informantene å velge en eventyr eller rollefigur som kunne beskrive dem. Den ene respondenten meldte pass og de tre andre assosierte seg som vinnertyper: Askeladden som er heldig med sine valg, Månestråle som er sterk og klarer seg og Pippi Langstrømpe som sier: "*Det har jeg aldri prøvat förut, så det klarar jag säkert!*" *Det har jeg aldri gjort før, så det klarer jeg sikkert*".

7.4 Forskningsspørsmål 4: Bærer deres rolleopplevelse preg av bakgrunnen?

Fagkompetanse og egne erfaringer var det de tok med seg fra sin bakgrunn inn i rektorrollen. Kompetanse innen pedagogikk og dirigentutdanning var til nytte både i møtet med mennesker på tomannshånd, i grupper og i styrearbeid samt samarbeid og samhandling. Kompetanse innen estetiske fag brukte de til å være kreative og til å sette seg inn i bredden av kulturskoleaktiviteter. Andre punkter var livserfaringer som å velge/ta avstand fra opplevde lederstiler og summen av positive og negative erfaringer som lærer/kulturskolelærer. Som to av informantene sa:

- *”Det er jo en fordel med fagutdanning innenfor et kulturfelt. Dette er jo en pedagogisk virksomhet der undervisning er det viktigste området. En får litt mer forståelse for hva lærerne gjør og det er lettere å sette seg inn i de pedagogiske sidene enn om en ikke hadde den fagutdannelsen.”*
- *”Jeg skjønner problemstillinger og hva lærerne holder på med: vet hvor skoen trykker.”*

De fikk også spørsmål om en personer med annen faglig bakgrunn ville ledet kulturskolen annerledes enn dem. Til det svarte de at lik fagkompetanse kunne påvirke innhold og utvikling av skolen, men ikke ha noe å si for ledelsespraksisen – der var personlighet og mennesketyper viktigere en fagkompetansen.

7.5 Forskningsspørsmål 5: Har de opplevd at forventningene og rollen har endret seg?

De som hadde opplevd endringer i sin rolle fra omgivelsene var i tråd med utviklingen i samfunnet for øvrig og skoleslaget med flere aktiviteter og ansvar for kommunale oppgaver som f eks Den kulturelle skolesekken og Spaserstokken. De påvirket selv forandringer til sin egen lederrolle og kulturskole innenfor sine egne økonomiske rammer. Den informanten med lengst erfaring reflekterte slik:

”Da jeg starta for X år siden dreiv vi mest med vår egen musikksskole. Nå er det mer utadretta virksomhet og vi har større nettverk og flere samarbeidspunkter i kommunen og regionen. Så har det jo endra seg fra musikksskole til kulturskole, det har gjort at jeg må kunne mer om andre områder enn musikk. Samfunnet og miljøet ungene vokser opp i har endret seg; det har blitt litt mer kamp om å få ungene med på de ulike tilbudene med all media og ”det kjappe shoppetilbudet” som er rundt omkring. Hvis vi kan være litt sånn motvekt til det så syns jeg vi har en misjon. Jeg har inntrykk av at kulturskolene er blitt mer samfunnsbevisste med årene.”

7.6 Oppsummering av funnene fra intervju

De fire informantene hadde pedagogisk fagkompetanse i estetiske fag og inntil 10 vekttall i ledelsesutdanning. Alle hadde de erfaringsbakgrunn fra den samme kulturskolen de nå var rektor for og tre/to av dem hadde også sin ledelseserfaring fra den kulturskolen de var rektor for nå. Motivasjonsfaktorer og egenskaper for å ville bli rektor hadde vært kulturskoleerfaringer, kompetanse i estetiske fag, lokalkunnskap, å kunne kombinere ledelse med undervisning og mulighet til å utvikle denne skolen

De fire kulturskolelederne opplevde forventingene fra omgivelsene angående innholdet/tilbudene, utviklingen og synligheten av kulturskolen i lokalsamfunnet først og fremst internt i sin egen kommune. De nasjonale forventninger kom via Norsk kulturskoleråd. De opplyste at de hadde både uformelle og formelle kanaler innen dette tema.

De fortalte om kulturskolens særpreg at den er både en skole for opplæring i estetiske fag og en kulturinstitusjon i lokalsamfunnet. Utfordringene deres som leder i skoleslaget betegner de som mange lærere i små stillinger og få møtepunkter. Personalet for øvrig innehar en høy fagkompetanse innen skolene deres.

For dem var det å lede en kulturskole personalledelse, pedagogisk arbeid og kulturskoleutvikling. De var bevisste i sitt ansvar som pedagogisk leder som for dem innebar

kunnskap om hvordan undervisningen foregår i de ulike fag, fagenes innhold/tilbud og elevenes trivsel. Veiledning av personalet og det skape felles forståelse for den pedagogisk plattformen var et viktig tema. Pedagogisk utvikling var et jevnlig tema på møtene.

Observering av aktivitetene varierte i ulik grad fra å stikke innom undervisningen nesten daglig, til en gang i blant. De prioriterte høyt å være til stede på kulturskolens arrangementer.

For å legge til rette for et godt samarbeidsklima la de vekt på møtepunkter som personalmøter, fellesprosjekter og kurs. Strukturer de brukte for å formidle sine egne forventninger til personalets arbeid/arbeidsinnsats var gjennom arbeidsplaner, i medarbeidersamtaler og muntlige eller skriftlig fellesinfo.

Tiltak for å inspirere lærerne til å være nyskapende var å legge til rette for deltagelse på kurs, utfordre dem i uvante oppgaver, gi støtte til kreativitet og å gi kreative impulser. De fleste beslutninger i kulturskolen stod rektor selv for og tok med utvalgte temaer til personalmøtene.

Hvordan den enkelte ønsket å bli oppfatta som ledere var i samsvar med tilbakemeldinger fra personalet. Deres inspirasjonskilder var elevene og deres prestasjoner i tillegg til individuelle ”kilder” og fag-/ledelseskurs.

Den eventyr eller rollefigur de assosierte seg med var enstemmig fra de tre som fant en passende rolle: VINNEREN.

Jeg ønsket også å se på kulturskolerektorene sine rolleopplevelser ut fra teorien om empowerment med tanke på **faktorene** innflytelse og autonomi. Dette både i forhold til sin egen oppdragsgiver/ nærmeste overordnende og sitt personal. Ut fra deres utsagn om forholdet mellom seg og nærmeste overordnede opplevde de å få tillit til deres egen

kompetanse som kulturskolerektor og de var blitt delegert ansvaret for å drive kulturskolen slik de gjorde. I forhold til sine egne medarbeidere gav rektorene dem handlingsrom innenfor rammer som arbeidsplan og generelle rutiner, de hadde også tillit til at medarbeiderne hadde den nødvendige kompetansen for å undervise og at medarbeiderne var i stand til å disponere tiden sin selv uten å føle at de ble kontrollert.

7.7 Diskusjon om funnene i spørreundersøkelsen

Det foreligger ingen tilsvarende kartlegging av kulturskolerektorer i Norge. Derfor er funnene i denne studien indikasjoner på både kjønnsfordeling, utdanning, fagkompetanse, ansiennitet og hvor mange som hadde vært rektorer ved flere skoler. Avgrensingen av respondenter var til de to fylkene Hedmark og Rogaland, og med 77% svarprosent kan dette være et representativt bilde for landet.

Kulturskolenes mandat er å tilby opplæring innen estetiske fag, og ønskede kompetansekrav krav til ledere (kulturskoleutvalgets forslag til forskrift) er at deres arbeid skal reflektere kulturskolens innhold og at lederen skal ha lederkompetanse.

Resultatene i kartleggingen viser at de estetiske fagene musikk, drama/teater, dans, kunstfag er representert hos kulturskolerektorene, og den viser samtidig at musikkfaget er dominerende. Av utdanning og faglig kompetanse indikerer undersøkelsen at det unntaksvis er noen rektorer uten pedagogisk utdanning eller estetisk fagkompetanse. Det tyder på at de fleste av disse to fylkenes kulturskoleledere har utdannelse innen ledelse. Studien gikk ikke inn på om respondentene ønsket videre utdanning innen organisasjon og ledelse.

Kulturskolelandet Norge er et langstrakt land med ulike lokale forutsetninger og behov. I og med at det ikke finnes vedtatte forskrifter til loven, er det opp til kommunene selv å bestemme kulturskolens innhold og stille sine krav til ansattes kompetanse, noe denne studien indikerer at kommunene gjør.

7.8 Diskusjon om funnene i intervjuene

Informantene fortalte om kulturskolens særpreg at den både er en skole for opplæring i estetiske fag og en kulturinstitusjon i lokalsamfunnet. Dette er i samsvar med lovformuleringen og utviklingen av skoleslaget at de skal være en aktiv støttespiller i lokalmiljøet (finn det stedet). Ingen av de fire informantene reflekterte selv på de nasjonale forventninger som kulturskolens rolle som lokalt ressurscenter gir. (*Skapende læring: strategi for kunst og kultur i opplæringen 2007-2010*, 2007). De erfarte at de nasjonale forventninger kom til dem via Norsk kulturskoleråd, noe som indikerer at Norsk kulturskoleråd oppfyller den delen av sitt oppdrag å være talerør og formidler av nasjonalt utviklingsarbeid og kompetanseheving. I følge informantene opplevde de ikke noe kommunalt press på å følge nasjonale forventninger som i beskrivelsen av det å være et lokalt ressurscenter. Det kan tyde på at så lenge det ikke er en forskriftshjemmel utover lovteksten, opplever ikke kommuner en forpliktelse til å implementere foreslåtte tiltak som ikke er fulgt opp med konkrete bevilgninger utover tilskuddordninger gitt til utviklingsprosjekter.

Kjernen i ledelse skrev jeg om i kapittel 4: *Teori*. Kjernen var å gi retning og utøve innflytelse, videre å forstå sitt mandat og å kommunisere (Dale, 1999; Hackman & Johnson, 2009; Møller, 2004; Yukl, 2006). I tillegg var utdypingen av rektorrollen det å være administrator, personalleder og pedagogisk leder. De fire informantene kjente til sitt mandat

og de nevnte oppgavene samsvarte med deres beskrivelse av det å lede en kulturskole: personalledelse (gi retning gjennom veiledning), pedagogisk arbeid (lede og utøve innflytelse på den pedagogiske utviklingen) og kulturskoleutvikling (forstå sitt mandat). De var også opptatt av å kommunisere med personalet: være til stede for dem til daglig og ved arrangementer, kommunisere med kommunen gjennom sine nærmeste overordnede og å være åpen for ros og ris fra elever og foreldre. De ville også være i åpen kontakt med lokalsamfunnet gjennom samarbeid og å være synlig i samfunnet. Det som ikke kom så godt fram i denne studien var kulturskolerektorenes bruk av sin styringsrett. Kun en av rektorene nevnte som eksempel på styringsrett at pålagt oppmøtetid før undervisningsstart skulle være en time før undervisningen tok til.

Ut fra intervjuene og min fortolkning av hvordan de vektla de ulike faktorer i form av støttespilleren, systemutvikleren og inspiratoren, hadde den ene informanten mer av systemutvikleren i sin ledelsespraksis enn de andre tre informantene. En annen informant hadde mer av støttespilleren i sin praksis enn de andre tre. En tredje informant hadde også mest av støttespilleren i sin ledelsesrolle, og den fjerde hadde en del av både systemutvikleren og inspiratoren i sin ledelsespraksis. Alle de fire informantene hadde litt av alle disse rollenedisse rollene i sin ledelsespraksis, men med noen små ulikheter.

De ytre vilkår blir kommunens vilkår og kulturskolens mandat, samfunnsutviklingen, barns oppvekstvilkår og de nasjonale forventningene. De indre vilkår kulturskolerektorene erfarte var sine egne personlige egenskaper, sine egne prioriteringer og hvordan de la vekt på sine oppgaver.

Det at tre av fire kulturskoleledere assosierte seg med vinnertyper (Moxnes, 1993) kan tyde på at de opplever rollen som noe positivt. Dette kan være et tegn på at de er heldige med sine indre forutsetninger angående kompetanse og at de valg de gjør og at de ytre forutsetninger i kulturskolens indre liv og i kommunen er tilfredsstillende.

Empowerment teorien kunne ut fra informantenes svar passe både til deres egen rolleopplevelse i forhold til overordnede og i deres forhold til medarbeiderne ut fra de to faktorer jeg hadde lagt til grunn for i denne studien: innflytelse og autonomi (Hackman & Johnson, 2009; Petzold, 2008; Yukl, 2006). Resultatet er kun en indikasjon og ikke et godt nok begrunnet argument. Det er ikke sikkert medarbeiderne ville være enige i denne indikasjonen. Her ville det vært nødvendig å undersøke medarbeidernes opplevelse, men dette var ikke en del av denne studien.

7.9 Drøfting av mitt eget arbeide og svakheter ved min studie

Spørreundersøkelsen inneholdt 13 spørsmål. Det er mulig spørsmålet ang hvor lenge de hadde vært rektor og hvor lenge de hadde vært ansatt ved nåværende kulturskole ble oppfattet som ett og samme spørsmål. Spørsmålet angående om kommunene hadde bystatus eller ikke bystatus ble det ikke tatt hensyn til videre med tanke på valg av informanter. Dette spørsmålet kunne derfor vært utelatt.

De ti kulturskolerektorene som fikk henvendelsen om å bli intervjuet var valgt ut fra faktorer som: lang, middels eller kort ansiennitet som kulturskolerektor, ulike fagkompetanse, ulik skolestørrelse, like mange kvinner som menn og like mange fra de to fylkene. Det jeg da ikke hadde garanti for i det endelige utvalget var responsen på min invitasjon til å være

informanter. Ville jeg få informanter med min ønskede fordeling av faktorer i det endelige utvalget? Sammensetningen rundt de fem faktorene ble for de fire informantene slik:

- Ansiennitet: en med kort, to med middels og en med lang ansiennitet.
- Fagkompetanse: tre med musikk der den ene også hadde drama/teater og en med kunstoffag.
- Skolestørrelse: en fra skoler med 0-100 elever, en fra skoler med 101-300 elever og to fra skoler med 301-600 elever.
- Kjønn: to kvinner og to menn.
- Fylkesrepresentasjon: en fra Hedmark og tre fra Rogaland

De faktorer som ikke ble godt nok ivaretatt var bredder i fagkompetanse og skolestørrelse.

Det hadde vært en fordel med informanter innen både dans og kulturfag og fra de store skolene.

Intervjuguiden inneholdt 32 spørsmål. Jeg valgte å gjennomføre intervjuene så likt som mulig. Det er mulig jeg kunne ha brukt færre spørsmål i intervjuguiden eller flere oppfølgingsspørsmål for å få flere begrunnede svar.

Bruk av meningsfortetting var en hensiktsmessig metode i analysen av intervjutranskripsjonene. Ved å sammenligne de ulike meninger kunne jeg både samordne enigheter og oppdage ulikheter fra intervjuene.

Det er ikke sikkert resultatene kan generaliseres ut i fra at dette er en kvalitativ undersøkelse som omhandler personers personlige opplevelser på et bestemt tidspunkt. I løpet av

intervjuene var det øyeblikk der informanten sa at dette tema ville den tenke mer på og ta tak i senere..

Studien avdekket ikke så mange eksempler der ulike bakgrunn og ulike fagkompetanser ga ulike ledelsespraksiser i kulturskolene. Kulturskolerektorer med erfaring fra å være rektor ved flere kulturskoler, ledelseserfaring fra andre organisasjoner og med mange vekttall innen organisasjon og ledelse kunne gitt studien et mer variert bilde av bakgrunnen til kulturskoleledere. Disse faktorer kunne ha vært tatt hensyn til ved utvelgelsen av informanter.

7.10 Implikasjoner

Studien viser til flere områder innen kulturskoleledelse som de fire informanter var opptatt av i sin ledelsespraksis: personalledelse, pedagogisk ledelse og kulturskoleutvikling. Innen hvert av temaene kunne det vært forsket videre på og også på enkelte elementer av disse temaer. Dette kunne blitt gjort i gjennom både kvalitative og kvantitative undersøkelser.

Man kunne kanskje få svar på hva utfordringene ville være i det å drive: god personalledelse, god pedagogisk ledelse og/eller god kulturskoleutvikling innen kulturskolen.

Har personalledelse, pedagogisk ledelse og/eller kulturskoleutvikling noe å si for elevenes prestasjoner? Også teorien om empowerment er et aktuelt tema å utdype innen kulturskoleforskning. Listen over spørsmål kunne blitt lang med tanke på at det ikke finnes så mye forskning rundt menneskene innen kulturskolene.

7.11 KONKLUSJON

Når tre av fire intervjurespondenter assosierer seg med vinnertyper som Askeladden, Månestråle og Pippi Langstrømpe er det fristende å konkludere med at kulturskolelederrollen er en tilfredsstillende og positiv rolle. Det kan nok stemme med deres opplevelse av at de opplever å ha tillit fra kommunen og også tillit innen kulturskolen.

Denne studien av kulturskoleledere i kulturskolelandet Norge indikerer at dagens kulturskoleledere har generelt god fagkompetanse gjennom sin bakgrunn og utdanning. Alle fire opplevde at deres oppfatning av ledelsesbegrepet falt sammen med deres respektive kulturskolars lokale forventinger og at de utøver sin ledelsespraksis som et meningsfullt og viktig arbeid innen det å kunne lede medarbeidere og å tilby de forskjellige former for kultur til brukerne.

LITTERATURLISTE

- Dale, E. L. (1999). *Utdanning med pedagogisk profesjonalitet*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Dalland, O. (2000). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2009). *Leadership : a communication perspective* (5th ed.). Long Grove, Ill.: Waveland Press.
- Holter, H., & Kalleberg, R. (1996). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforl.
- Kalleberg, R. (1996). Kvalitative metoder i samfunnsforskning. In H. Holter & R. Kalleberg (Eds.), (pp. 26-72). Oslo: Universitetsforl.
- Kirk, J., & Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications.
- Norsk kulturskoleråd, (2003). *På vei til mangfold - Rammeplan for kulturskolen*. Trondheim.
- Kulturskoleutvalget. (2010a). *Kulturskoleløftet - Kulturskole for alle*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Kulturskoleutvalget. (2010b). *Kulturskoleundersøkelsen 2010*. Oslo.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lotsberg, D. Ø. (1997). Pedagogisk ledelse: et relasjonelt perspektiv. In O. L. Fuglestad & S. Lillejord (Eds.), (pp. 159-189). Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Moxnes, P. (1993). *Dyprøller: helter, hekser, horer og andre mytologiske roller i organisasjonen : ytre fantasi, indre virkelighet : en beretning om psykenes grunnelementer og utviklingen av de mellommenneskelige fantasier*. Oslo: P. Moxnes.
- Moxnes, P. (2002). *Det atketyperiske i ledelse: teori og empiri*.
- Møller, J. (2004). *Lederidentiteter i skolen: posisjonering, forhandlinger og tilhørighet*. Oslo: Universitetsforl.
- Møller, J., & Fuglestad, O. L. (2006). *Ledelse i anerkjente skoler*. Oslo: Universitetsforl.
- Møller, J., & Ottesen, E. (2011). *Rektor som leder og sjef: om styring, ledelse og kunnskapsutvikling i skolen*. Oslo: Universitetsforl.

- Møller, J., Sivesind, K., Aas, M., & Skedsmo, G. (2006). *Skolelederundersøkelsen 2005: om arbeidsforhold, evalueringspraksis og ledelse i skolen* (Vol. 1/2006). Oslo: Department of Teacher Education and School Development, University of Oslo.
- Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa (opplæringslova), LOV-1998-07-17-61 C.F.R. (1998).
- Petzold, H. (2008). *Integrativ supervisjon og organisasjonsutvikling*. Oslo: Conflux forl.
- Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research : a practical handbook* (2nd ed.). London ; Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Skapende læring: strategi for kunst og kultur i opplæringen 2007-2010*. (2007). [Oslo]: Kunnskapsdepartementet.
- Storstad, O. (2010). *Kommunal kultursektor i endring*. Oslo: Norsk kulturråd.
- Waagen, W. (2011). *Kulturskole: profesjon og bærekraft*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Wadel, C. (1997). Pedagogisk ledelse: et relasjonelt perspektiv. In O. L. Fuglestad & S. Lillejord (Eds.), (pp. 39-56). Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Wennes, G. (2006). *Kunstledelse: om ledelse av og i kunstneriske virksomheter*. Oslo: Abstrakt forl.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.

NETTRESSURSER

<http://denkulturelleskolesekken.no/>

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kud/tema/kultur/den-kulturelle-spaserstokken>

<http://www.kulturskoleradet.no/>.

<http://www.nmh.no/fou/kultforsk/kultforsk>.

VEDLEGG

Vedlegg 1: Mail til kulturskoleledere angående spørreundersøkelsen

Fra: Agnes-Beate Nyborg [abnyborg@c2i.net]
Sendt: 4. februar 2012 15:32
Til:
Emne: Spørreundersøkelse - kulturskoleledere i Hedmark og Rogland

Til kulturskoleledere i Hedmark og Rogland.

I forbindelse med min masteroppgave innen serviceledelse ved Universitetet i Stavanger ønsker jeg å kartlegge bakgrunnen til kulturskoleledere i Hedmark og Rogaland. Spørsmålene er i samsvar med første del av spørreskjema i Skolelederundersøkelsen 2005 - Om arbeidsforhold, evalueringspraksis og ledelse i skolen (Møller, J. et al. (2006)) ang personopplysninger og opplysninger om skole og kommune. Jeg har gjort noen endringer for å tilpasse spørsmålene til kulturskolelederen/rektor.

Undersøkelsen tar ca 1-2 min å gjennomføre.

Masteroppgavens tittel er

Kulturskolelederen i kulturskolelandet: Hvordan opplever kulturskoleledere sin rolle som leder? Er dette i samsvar med deres opplevde forventninger til lederrollen?

En kvalitativ undersøkelse med refleksjon over egen praksis som kulturskoleleder.

Denne kartleggingen vil følges opp av intervjuundersøkelse: en besøksrunde til 6-10 av dere kulturskoleledere som har svart på den første undersøkelsen. Alt er frivillig: selv om du ikke kan tenke deg å bli intervjuet senere håper jeg du tar deg tid til å svare på spørsmålene i kartleggingen. Jeg ber deg i så fall å svare snarest og innen 14.februar 2012.

Med vennlig hilsen

Agnes-Beate Nyborg

<https://response.questback.com/isa/qbv.dll/SQ?r=3877393962654B62496C654D6D67527A57705157784338366A7850726A48526555394F6B2F6665354A5733543232343D>

Klikk her om du ønsker å melde deg av:

http://response.questback.com/isa/qb_optout.dll/confirm?oid=4309711-54274802-W0wbslkd&action=signout

Tjenesten er levert av: <http://www.QuestBack.com> - "Ask & Act"

Vedlegg 2: Spørreskjema

2 sider

QuestBack

<https://web.questback.com/isa/qbv.dll/ShowQuest?Preview=T...>**FORHÅNDSVISNING**[Utskriftsvennlig versjon](#)**Spørreskjema - kulturskoleledere i Hedmark og Rogaland****1) Kjønn**

- Kvinne Mann

2) Utdanning fra

- Lærer(høg)skole
 Konservatorium/nå universitet
 Annen universitetutdanning
 Faglærer (høg)skole
 Annen høgskoleutdanning
 Har ikke pedagogisk utdanning

3) Hvilket fagområde(r) innen de estetiske fag har du din fagkompetanse?

- Musikk
 Dans
 Drama / teater
 Kunstfag
 Kun som hobby/fritidsinteresse
 Annet

4) Utdanningsnivå

- To- eller tre-årig utdanning fra høgskole/universitet/konservatorium
 Adjunkt / cand.mag
 Adjunkt / cand.mag m opprykk
 Lektor / Lektor m opprykk
 Annet

5) Formell utdannig innen organisasjon og ledelse

- Ingen formell utdanning
 Under 10 vekttall (under 30 studiepoeng)
 10-19 vekttall (30-59 studiepoeng)
 20 vekttall eller mer (tilsvare grunnfag / 60 studiepoeng eller mer)

6) Vennligst oppgi ditt fødselsår

7) Hvor mange år har du vært ansatt i kulturskole(r)?

8) Hvor mange år har du arbeidet som rektor/kulturskoleleder (gjør i kombinasjonen rektor og lærer)?

9) Hvor mange år har du arbeidet ved nåværende kulturskole?

10) Hvor mange kulturskoler har du vært rektor (eller inspektør) ved?

- 1
 2
 3
 mer enn 3

11) Har du ledererfaring fra andre områder?

- Ja
 Nei

12) Nåværende kommune

- Kommune med bystatus
 Kommune uten bystatus
 Interkommunal kulturskole

13) Størrelse på din nåværende kulturskole

- Inntil 100 elever
 101-300 elever
 301-600 elever
 601-1000 elever
 mer enn 1000 elever

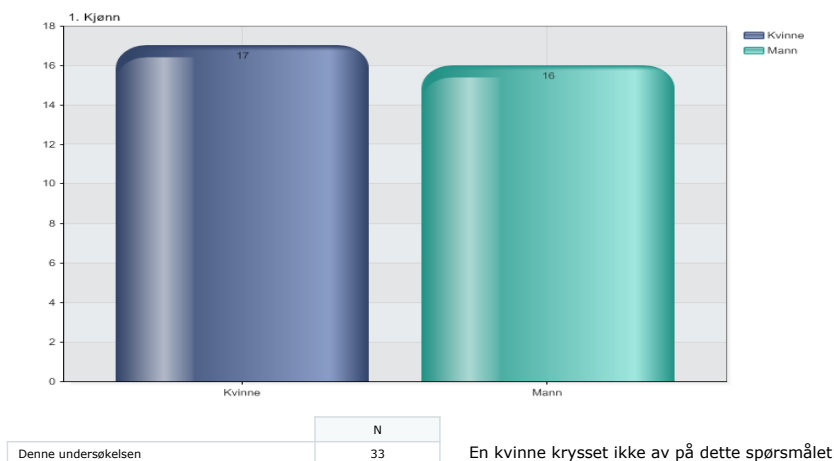
100 % fullført

Vedlegg 3: Rapport spørreundersøkelse

7 sider

QuestBack-rapport: Kartlegging kulturskoleledere i Hedmark og Rogaland

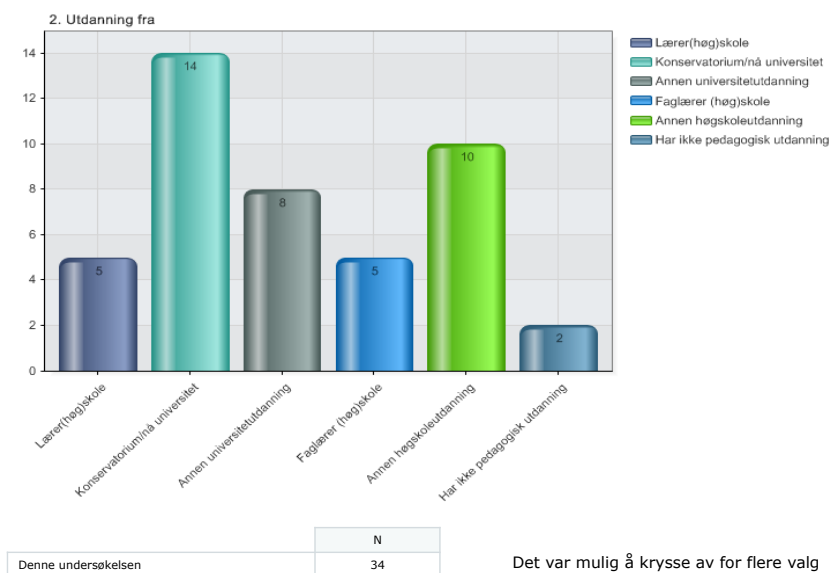
1. Kjønn



Spørreundersøkelse - kulturskoleledere i Hedmark og Rogaland

1

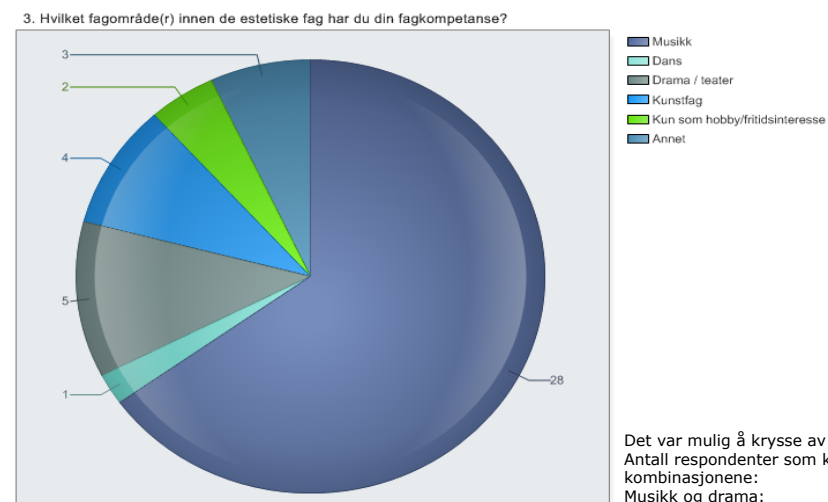
2. Utdanning fra



Spørreundersøkelse - kulturskoleledere i Hedmark og Rogaland

2

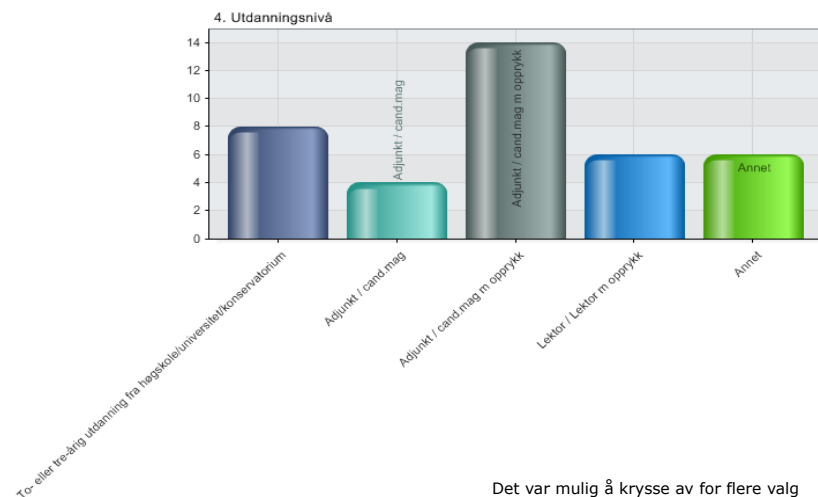
3. Hvilket fagområde(r) innen de estetiske fag har du din fagkompetanse?



Denne undersøkelsen	N
	34

Spørreundersøkelse - kulturskoleledere i Hedmark og Rogaland

4. Utdanningsnivå



Denne undersøkelsen	N
	34

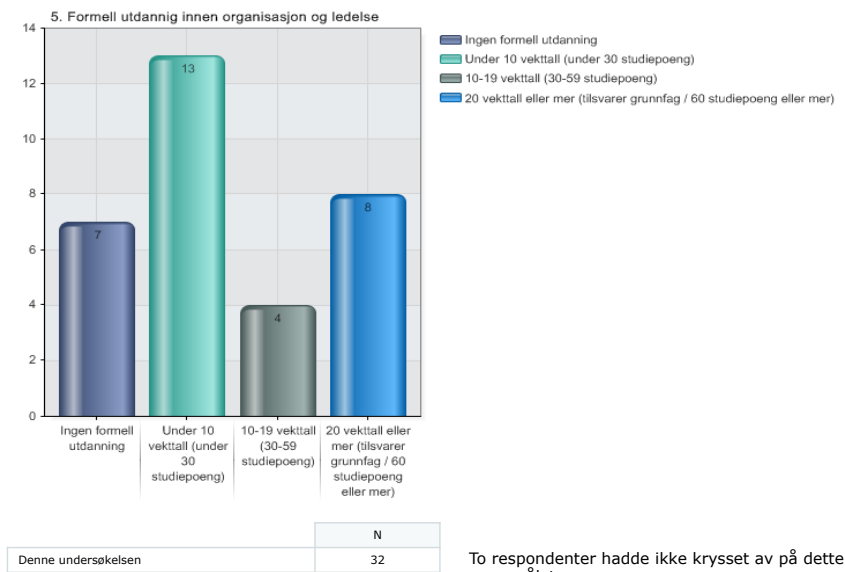
Spørreundersøkelse - kulturskoleledere i Hedmark og Rogaland

Tilleggsopplysninger under Annet:

- Bachelor i kulturprosjektledelse,
- Master i Innovasjon og næringsutvikling
- Grunnfag i samfunnsfag og norsk
- Media- og kommunikasjon fra BI

4

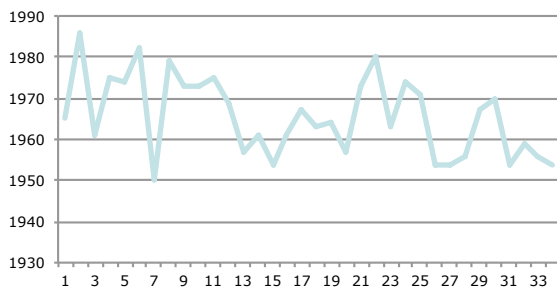
5. Formell utdannig innen organisasjon og ledelse



Spørreundersøkelse - kulturskoleledere i Hedmark og Rogaland

5

6. Vennligst oppgi ditt fødselsår



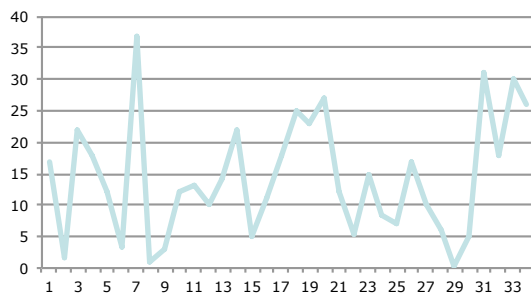
Gjennomsnittsalder: 46 år

Denne undersøkelsen	N
	34

Spørreundersøkelse - kulturskoleledere i Hedmark og Rogaland

6

7.Hvor mange år har du vært ansatt i kulturskole(r)?



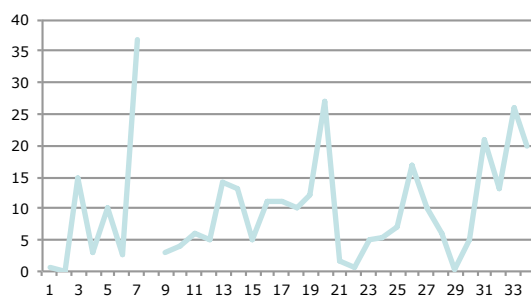
Gjennomsnitt 14,3 år

	N
Denne undersøkelsen	34

Spørreundersøkelse - kulturskoleledere i Hedmark og Rogaland

7

8.Hvor mange år har du arbeidet som rektor/kulturskoleleder (gjerne i kombinasjonen rektor og lærer)?



Gjennomsnitt: 9,9 år

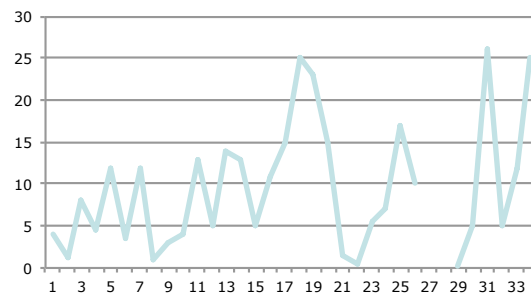
	N
Denne undersøkelsen	33

Spørreundersøkelse - kulturskoleledere i Hedmark og Rogaland

En rspndent hadde ikke svart på dette spørsmålet. Det er sannsynlig at svaret skulle være 1 år, da det var svaret på hvor lenge en hadde vært ansatt i kulturskoler

8

9. Hvor mange år har du arbeidet ved nåværende kulturskole?



Gjennomsnitt inkomne svar: 10,3 år

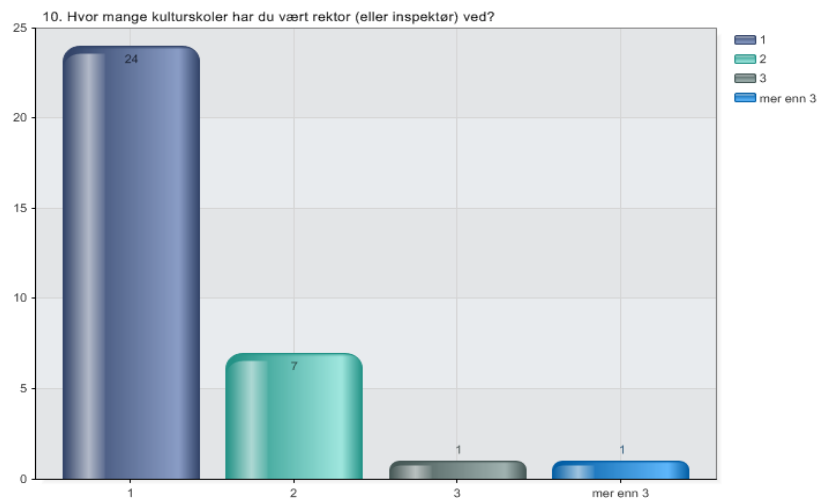
	N
Denne undersøkelsen	32

To respondenter hadde ikke svart på dette spørsmålet.

Spørreundersøkelse - kulturskoleledere i Hedmark og Rogaland

9

10. Hvor mange kulturskoler har du vært rektor (eller inspektør) ved?



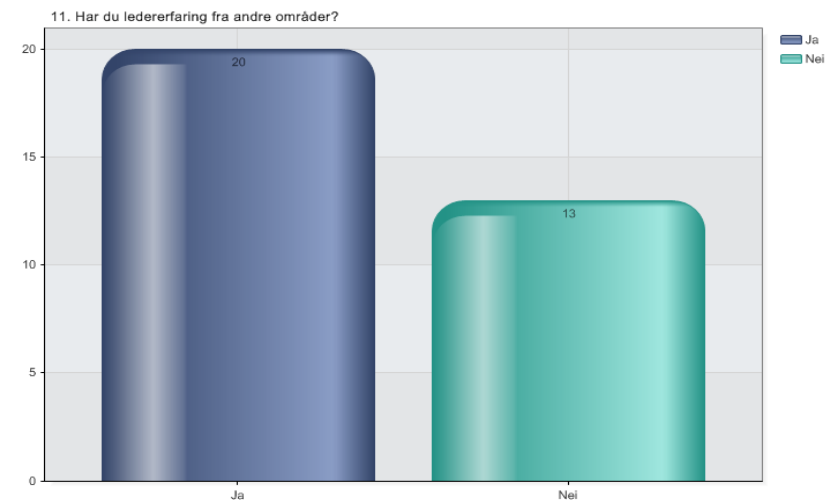
	N
Denne undersøkelsen	33

En respondent hadde ikke krysset av på dette spørsmålet

Spørreundersøkelse - kulturskoleledere i Hedmark og Rogaland

10

11. Har du ledererfaring fra andre områder?



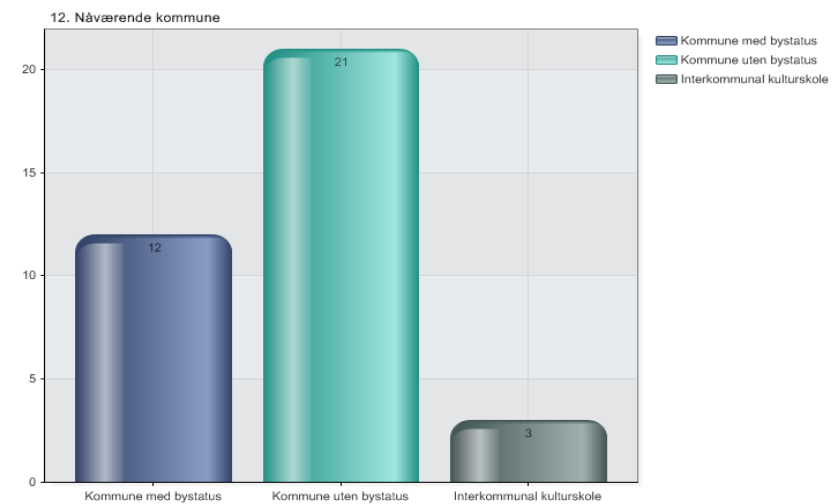
	N
Denne undersøkelsen	33

En respondent hadde ikke krysset av på dette spørsmålet

Spørreundersøkelse - kulturskoleledere i Hedmark og Rogaland

12

12. Nåværende kommune

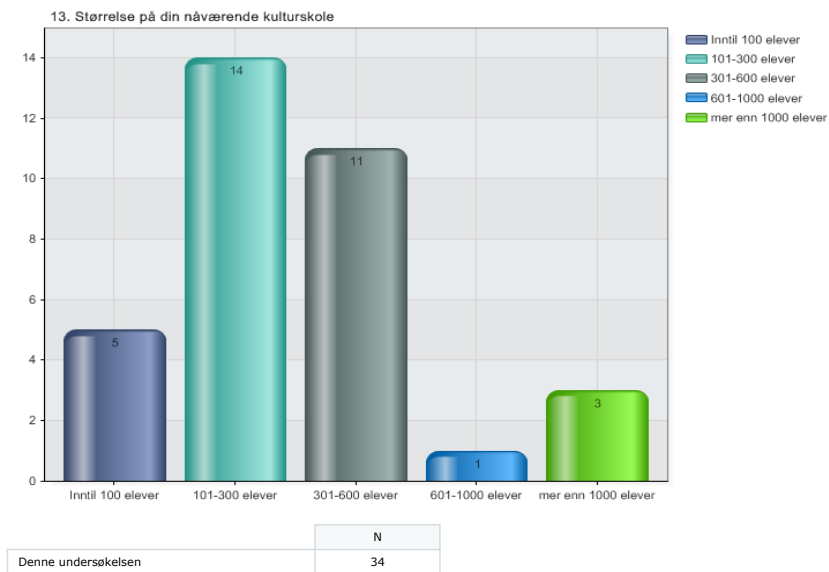


	N
Denne undersøkelsen	34

Spørreundersøkelse - kulturskoleledere i Hedmark og Rogaland

13

13. Størrelse på din nåværende kulturskole



Spørreundersøkelse - kulturskoleledere i Hedmark og Rogaland

14

Vedlegg 4

Mail til respondentene

Fra : abnyborg@c2i.net 04.03.2012 08:55:38

Tittel : Respons på [Spørreundersøkelse - kulturskoleledere i Hedmark og Rogaland]
Til kulturskoleledere i Hedmark og Rogaland.

Takk for at du tok deg tid til å svare på mitt spørreskjema som gikk på kartlegging av bakgrunnen. Responsen var på 77%.

Med vennlig hilsen
Agnes-Beate Nyborg

Ny mail til 10 kulturskoleledere

Fra : abnyborg@c2i.net

04.03.2012 22:52:40

Tittel : Respons på [Spørreundersøkelse - kulturskoleledere i Hedmark og Rogaland]

Til 10 kulturskoleledere i Hedmark og Rogaland.

Dette gjelder fortsatt min masteroppgave innen serviceledelse ved Universitetet i Stavanger. Jeg fortalte dere at kartleggingen ville følges opp av intervjuundersøkelse: en besøksrunde til 6-10 av dere kulturskoleledere som hadde svart på den første undersøkelsen. Alt er frivillig, så du står fritt til å takke nei til å bli intervjuet.

Kartleggingen viser - takket være dere 10 + 24 andre - bl a at kollegiet består av personer med fra 2 mnd til 37 sju års fartstid. Av fagkompetanse er det musikk som dominerer.

Jeg har valgt dere 10 for å kunne møte kulturskoleledere i begge fylker, med både lang, middels og kort ansettelse, med ulik fagkompetanse, ulik skolestørrelse og 5 kvinner og 5 menn.

Utfordringen er å reise til deres ulike arbeidssted før påske til tider som passer for begge parter. Kan du være så snill å svare meg senest tirsdag 6.mars om det er aktuelt eller ei med intervjubesøk. Deretter kan vi avtale tid og sted.

Jeg minner om at masteroppgavens tittel er

Kulturskolelederen i kulturskolelandet: Hvordan opplever kulturskoleledere sin rolle som leder? Er dette i samsvar med deres opplevde forventninger til lederrollen?

En kvalitativ undersøkelse med refleksjon over egen praksis som kulturskoleleder.

Sandnes 4.mars 2012
Med vennlig hilsen

Agnes-Beate Nyborg

Vedlegg 4: Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

1. Hvis du møtte en person fra en helt annen kultur – f eks en fra India, som spør hva ditt yrke eller yrkesrolle er. Hva svarer du?

Hva er deres opplevde forventninger til seg selv som leder og egen lederrolle?

2. Hvem (eller hvor) opplever du forventninger fra?
Mulige oppfølgingsspørsmål: Hva med fra....
Internt medarbeiderne
Omverdenen Elever /brukere
 Foresatte/familie
 Kommunen – befolkning
 Kommunen – ledelse/rådmann, politikere
 Nasjonalt nivå
3. Hvordan kommer andres forventninger fram til deg som kulturskoleleder?
(kan være brukerundersøkelser, medarbeidersamtaler, vedtak med mer)
4. Hvem initierer de nasjonale forventninger til din kulturskole? (du/kommunalt nivå/ personalet)

Hva er bakgrunnen til dagens kulturskoleledere? er kartlagt i Questback

Bærer deres ledelsespraksis preg av bakgrunnen?

5. Hva jobba/gjorde du før du ble kulturskoleleder/ректор?
6. Hva var motivasjonen din for å ville bli leder i stedet for å være kunstner/lærer innen ditt fagområde ved kulturskolen?
7. Hvorfor mente du at du var rett person til denne stillingen?
8. Har hverdagen blitt slik du opprinnelig forstilte deg det skulle bli da du tok stillingen?
9. Ut fra kartlegginger er din bakgrunn (se intervjuobjektets svarskjema)
 - a. Utdanning.....
 - b. Fagkompetanse.....
 - c. Erfaring/ansiennitet
10. Hva har din bakgrunnen å si for din arbeidsmåte?
Din fagkompetanse og din formelle utdanning
11. Hvordan bruker du din (dans./kunst/ osv)-faglige kompetanse som leder?
12. Hva kan ulik faglig kompetanse ha å si for ledelsespraksis?
(ville f eks en ”billedkunstner” ledet kulturskolen annerledes enn deg?)

Hvordan opplever kulturskoleledere sin rolle?

13. Hva vil du si at det å lede er?
14. Er din forståelse av det å lede i samsvar med hva du driver med til daglig?
15. Fra hvor henter du inspirasjon og ”kilde” til egen læring og utvikling som leder?(faglitteratur, kolleger, kurs, konferanser, veiledning)
16. Leder du en skole eller en kulturinstitusjon?
17. Hvilke spesielle utfordringer ligger i det å være leder for kulturskolelærere?
18. Hvordan er personalet sammensatt, av lærere og/eller kunstner?
19. Hva er forskjell på kunstnere og lærere som medarbeidere i kulturskole?
20. Hvordan tror (eller vet) du at lærerne/personalet oppfatter deg som leder?
21. Hvordan ønsker du å bli oppfattet (som leder)?
22. Hva tenker du om rollen din som pedagogisk leder?
23. Hvem initierer diskusjoner rundt pedagogiske problemstillinger i personalet?

24. Hvordan og hvor ofte observerer du opplæringen (læreres undervisningspraksis) i din kulturskole?
25. Forholdet mellom deg og personalet/ lærerne.
Hvordan prioriterer du det å pleie/”dyrke”/veilede/ta vare på medarbeiderne?
26. Hvordan legger du til rette for samarbeidsklime i personalet?
27. Hvordan formidles dine forventninger til lærernes arbeid/arbeidsinnsats?
(arbeidsplaner, instruksjoner/”skal-levere” med mer)
28. Hvordan oppmuntrer du personalet til å være nyskapende, fornye sin egen praksis?
29. Hvordan inkluderer og involverer du personalet i beslutninger som angår kulturskolen?

Har de opplevd at forventningene og rollen har endret seg?

30. Hva har endret seg din kulturskolelederrolle?
 - a. I så fall – hva/hvem har påvirket disse endringer?
31. Hvordan har du sjøl påvirket endringer for din rolle som kulturskoleleder?
 - a. I så fall hva slags endringer og hvordan?

Coda

32. Hvis du skulle velge en eventyr eller rollefigur som ville beskrive deg – hvilken person/ arketype/ eventyrfigur er du?
33. Hva savner du mer tid til?