

Eifred Markussen

Livskraftig, men sårbart!

Evaluering av Morgenmøtet på Kjelle videregående skole

NIFU skriftserie nr. 13/2002

NIFU – Norsk institutt for studier
av forskning og utdanning
Hegdehaugsveien 31
0352 Oslo

ISSN 0808-4572

Forord

Denne rapporten er utarbeidet på oppdrag for Kjelle videregående skole i Akershus.

Med utgangspunkt i en konsekvenspedagogisk plattform gjennomføres et daglig Morgenmøte ved skolen. Her fattes alle viktige beslutninger.

Skolen ønsket en evaluering av Morgenmøtet. Evalueringen er gjennomført ved at det i kapittel 1 er redegjort for vår forståelse av hvordan skolens ledelse definerer og forstår Morgenmøtet. Redegjørelsen ender med en konkretisering utformet som sju hypoteser.

Disse sju hypotesene har vært styrende for de temaer som har vært søkt belyst gjennom semistrukturerte intervjuer med tolv medarbeidere og elleve elever.

I kapittel 2 presenteres resultatene av intervjuene, før det foretas en diskusjon i kapittel 3.

Prosjektet er gjennomført innenfor en ramme på 1,2 månedsverk.

Eifred Markussen har gjennomført prosjektet og skrevet denne rapporten.

Oslo, juli 2002

Petter Aasen
Direktør

Liv Anne Støren
Seksjonsleder

Innhold

- | | | |
|----|--------------------------------------|---------|
| 1. | Morgenmøtet slik ledelsen ser det | side 7 |
| 2. | Slik medarbeiderne og elevene så det | side 16 |
| 3. | Diskusjon: Livskraftig, men sårbart! | side 26 |
| | Referanser | side 29 |

1 Morgenmøtet slik ledelsen ser det

I dette kapitlet presenteres vår tolkning av hvordan ledelsen på Kjelle videregående skole forstår skolens Morgenmøte. Innledningsvis redegjør vi imidlertid for hvilke metoder prosjektet har anvendt.

Metode: Dokumentanalyse, observasjon og intervju

Når vi i kapittel 1 presenterer vår forståelse av Morgenmøtet på Kjelle videregående skole, bygger vi både på dokumentstudier, observasjon og intervjuer. Fire dokumenter var utgangspunktet for å forstå Morgenmøtet¹:

1. *Hva er holdningsstyring?* Foredrag Strømmen videregående skole. Rektor Stein Pettersen, 11.februar 2000.
2. *Morgenmøtets innhold.* Notat til medarbeiderne fra rektor Stein Pettersen. Udatert.
3. *Delkompetanse er kompetanse. Didaktikk og konsekvenspedagogikk i lys av Reform 94.* Bok forfattet av utviklingsleder Per Grahn, utviklingsmedarbeider Pål Nordby, rektor Stein Pettersen og utviklingsmedarbeider Øyvind Sæteren ved Kjelle videregående skole. 1998.
4. *Morgenmøtet i praksis.* Lysark av Per Grahn (mars 2002)

Etter å ha analysert disse dokumentene, og dermed dannet oss et første inntrykk av hva Morgenmøtet er, foretok vi observasjon i noen Morgenmøter. På bakgrunn av dokumentstudiene og observasjonen utformet vi de nedenstående avsnittene ”Morgenmøtet i praksis” og ”Morgenmøtet som ledelsesverktøy i en holdningsstyrt virksomhet”. Disse ble så presentert for skolens ledelse, før vi hadde en samtale (intervju) med skolens ledelse om vår forståelse av Morgenmøtet. På bakgrunn av denne samtalen, ble det foretatt noen endringer i teksten. De to nevnte avsnittene, slik de presenteres nedenfor, er derfor vår tolkning av ledelsens forståelse av Morgenmøtet; en tolkning akseptert av skolens ledelse.

På grunnlag av denne forståelsen intervjuet vi tolv medarbeidere og elleve elever om Morgenmøtet. Spørsmålene var relatert til ledelsens forståelse av Morgenmøtet, og hensikten med intervjuene var å undersøke om medarbeidere og elever oppfattet Morgenmøtet i tråd med ledelsens oppfatning.

Som det fremgår nedenfor er holdningsstyring og konsekvenspedagogikk sentrale elementer i skolens virksomhet. Vi vil presisere at det ligger utenfor mandatet for denne evalueringen å vurdere hvorvidt det pedagogiske og styringsmessige grunnlaget skolen har valgt er tjenelig. I rapporten har vi derfor ikke forholdt oss kritisk til skolens pedagogiske

¹ Det som er å bemerke er at da prosjektet skulle starte, og undertegnede ba om skriftlig dokumentasjon omkring Morgenmøtet, så viste det seg at denne var vanskelig å fremskaffe. Erkjennelsen er at Morgenmøtet, som av skolens ledelse vurderes som svært sentral, er dårlig skriftlig begrunnet.

grunnlag og styringsfilosofi. Oppgaven har kun vært å se på relasjonen mellom a) ledelsens forståelse av Morgenmøtet og b) medarbeideres og elevers forståelse av det samme.

Før vi går videre med presentasjonen av ledelsens forståelse av Morgenmøtet, gir vi en kort presentasjon av Kjelle videregående skole.

Kjelle videregående skole

Kjelle videregående skole har 96 elevplasser, hvorav 24 elever går på ordinært grunnkurs i naturbruk og videregående kurs I i skogbruk og landbruk/naturforvaltning. De øvrige 72 elevene har særskilt tilrettelagt opplæring, og 56 av dem bor på et av skolens internater. Elever som har særskilt tilrettelagt opplæring får tilknytning til en av ni utdanningsgrupper. Utdanningsgruppene er fordelt på de seks studieretningene, mekaniske fag (utdanningsgruppene mekanisk verksted og bil og transport), byggfag (bygg), naturbruk (gartneri og grøntanlegg og husdyr, landbruk og skogbruk), hotell og næringsmiddelfag (storkjøkken/kantine), helse og sosialfag (skolefritidsordning, renhold) og trearbeidsfag (trearbeid) ved skolen.

Elevene kan bytte utdanningsgruppe underveis i skoletiden. Opplæringen følger en 30+8-modell, dvs at kompetansen oppnås etter minimum 30 uker ved skolen og 8 ukers avsluttende godkjenningsspraksis i arbeidslivet. De 30+8 ukene er bygd opp som et ettårig kurs, men elevene kan bruke lengre tid. Opplæringsplanene for utdanningsgruppene, som er utarbeidet i samarbeid med arbeidslivet, beskriver en definert kompetanse for å gå inn som hjelpearbeider/assistent innen de ulike bransjene. Skolen vektlegger at praksisen ikke skal være øvingspraksis, men at elevenes arbeid skal være produksjonsrettet.

Utdanningen ved skolen er hovedsakelig praktisk tilrettelagt, 2/3 av opplæringen er praktisk orientert, mens 1/3 er teoretisk basert. Målet med skolens undervisningen er å gi elever den nødvendige kunnskap, ferdigheter og sosial handlingskompetanse til et selvstendig liv både i og utenfor utdanning og arbeid.

Morgenmøtet i praksis

Morgenmøtet er et daglig møte på Kjelle videregående skole. Det gjennomføres mellom halv ni og halv ti. En tredjedel av medarbeiderne møter hver dag. Hvem som møter fra de ulike utdanningsgruppene og internatene, roterer, slik at møtet ikke er likt sammensatt fra dag til dag. Grunnen til at ikke alle medarbeiderne alltid møter, er at møtet foregår i undervisningstiden, og at noen må være sammen med elevene. Ledelsen møter alltid. Skolen beskriver selv (Grahn 2002) Morgenmøtets gjennomføring slik:

1. Alle melder saker i starten av møtet. Saker deles i spørsmål, innstillinger, bekymringer og informasjoner
2. Rektor leder og prioriterer saker

3. Saken legges fram, og diskuteres ut fra den pedagogiske forståelsen hos medarbeiderne
4. Møteleder er ansvarlig for å trekke konklusjon med begrunnelse i pedagogikken

Vi har vært tilstede som observatør i noen Morgenmøter, og gjennomføringen foregår slik som beskrevet. Rektor spør om det er saker til møtet og alle kan melde sine saker. Under våre observasjoner i Morgenmøtet så vi en effektiv møtegjennomføring. Alle deltakerne var godt opplært i hvordan møtet skal gjennomføres, og innmelding av saker foregikk etter et fast mønster. Alle fikk ordet etter tur og meldte sin saker med et stikkord. Det var tydelig at det var et relativt begrenset antall stikkord som var ”tillatt” for å melde en sak, riktignok flere enn de fire nevnt i punkt 1 over. I tillegg hørte vi stikkordene IOP, påmelding til helg, oppsigelse, oppfordring, prøvevelever, rapport fra kurs og søknad.

Når alle saker var meldt, ble de drøftet i en rekkefølge bestemt av rektor som møteleder. Slik vi så det, ble sakene tatt i en slik rekkefølge og gitt slik tid, at det ble sikret god tid til å gå grundigere inn i saker som kunne medføre større debatter av prinsipiell karakter. Etter at sakene var ferdig drøftet, trakk rektor konklusjonen.

Til slutt i møtet ble det sagt hvilke saker som skulle informeres om til medarbeidere og elever. Vi merker oss at dette punktet ikke inngår i skolens egen beskrivelse av Morgenmøtet i praksis.

Morgenmøtet som ledelsesverktøy i en holdningsstyrt virksomhet

”Morgenmøtet blir derfor på mange måter en forutsetning for at holdningsstyringen skal fungere i praksis, en sikring og styrking av medarbeidernes profesjonalitet, og for at medarbeiderne har en reell medvirkning i forhold til skolens holdning” (Grahm m.fl. 1998:55).

Denne setningen, formulert av Kjelle videregående skole selv i 1998, oppfatter vi som essensen av hva Morgenmøtet er. Dette er et komprimert og fortettet utsagn, og for å få leseren med på innholdet i utsagnet skal vi gjøre rede for noen sentrale begreper som brukes ved Kjelle videregående skole. Vi skal presentere vår forståelse av hva skolen legger i begrepene konsekvenspedagogikk, holdningsstyring, medvirkning og profesjonalitet.

Kjelle videregående skole har valgt å legge konsekvenspedagogikk til grunn for sitt arbeid med unge mennesker. Skolens utvikling av en konsekvenspedagogisk praksis bygger på arbeidene til Jens Bay. Den nedenstående redegjørelsen for konsekvenspedagogikk, slik denne forstås og praktiseres på Kjelle videregående skole bygger på fremstillingen i Grahm m.fl. (1998).

De fleste som begynner på Kjelle ”preges av å ha hatt liten oppfølging (og derav få tilbakemeldinger) i oppveksten” (Grahm m.fl. 1998, s.24). Elevene har sjelden møtt

reaksjonene knyttet til det de har gjort og konsekvensene av handlingen, og de ”har utviklet seg til i hovedsak å være opptatt av selvbildet, og har derfor etablert et handlingsmønster rettet mot en kortsiktig behovtilfredsstillelse” (Grahm m.fl. 1998, s.25).

Konsekvenspedagogikk vurderes av skolen som velegnet for å bidra til å hjelpe og utvikle disse unge menneskene slik at de blir i stand til å samhandle og kommunisere med medmennesker på en akseptert måte, for derigjennom å vinne respekt og innpass og både bli sett på, og se seg selv, som deltakere og bidragsyttere i samfunnet.

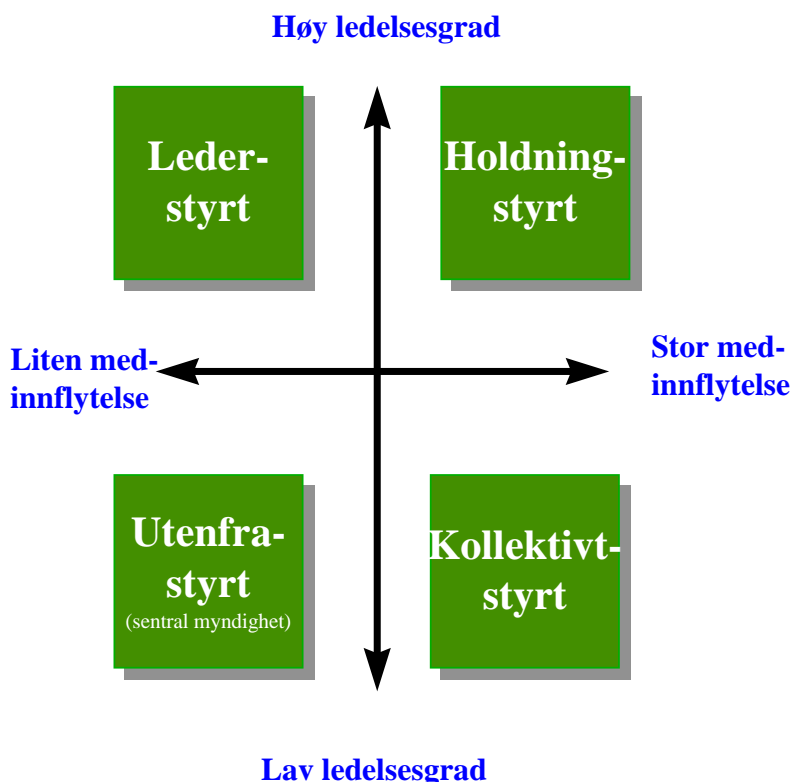
Sentralt innenfor konsekvenspedagogikken og i arbeidet med unge mennesker på Kjelle videregående skole er ”at de unge innser at de selv må ta ansvaret for sine egne handlinger” (Grahm m.fl. 1998, s.20). Daglig foretar mennesker en rekke handlinger som er resultater av valg. Dette gjelder også elevene på Kjelle: Skal jeg møte på utdanningsgruppa eller ikke? Skal jeg delta i arbeidet på gruppa eller ikke? Skal jeg ta trappevasken eller ikke? Valgene har konsekvenser for andre og for den som tar valget. Konsekvens må ikke oppfattes som synonymt med straff, konsekvens er derimot ”en logisk følge av en handling, og kan like gjerne være positiv som negativ” (Grahm m.fl. 1998, s.12).

Gjennom et opplæringstilbud bygd opp omkring praksis blir de unge presset inn i situasjoner hvor de må velge mellom ulike handlingsalternativer. Skolen ser det derfor som ”avgjørende å skape en pedagogisk praksis som gir handlingsrom og dermed muligheter for at elevene skal oppleve logiske konsekvenser” (Grahm m.fl. 1998, s.21). Det er det pedagogiske personalets ansvar å bringe eleven i valg situasjoner, og også å synliggjøre valget og mulige konsekvenser for elevene, men det er sentralt at det er eleven selv som tar valget. ”I det daglige pedagogiske arbeidet er det et sentralt mål å bringe elevene i situasjoner der deres frihet til å velge utfordres gjennom en synliggjøring av hvilke konsekvenser valgene får, for den enkelte og for andre mennesker” (Grahm m.fl. 1998, s.29). ”I konsekvenspedagogikken oppfattes mennesket som et fritt, villende, og tenkende individ og handlende vesen. I frihetsbegrepet ligger det at mennesket alltid må foreta et valg mellom flere handlingsalternativer. Dette betyr også at mennesket kan velge et handlingsalternativ fremfor et annet. I og med denne valgmuligheten, og at det forut for en handling alltid foreligger et valg, oppfattes mennesket som ansvarlig for sine handlinger” (Grahm m.fl. 1998, s.28).

Innenfor konsekvenspedagogikken fokuseres det på ”handlingens konsekvenser, og ikke elevenes motiv” (Grahm m.fl. 1998, s.13). Hva en elev tenker er selvsagt ikke uviktig – dialog med elevene er en viktig del av konsekvenspedagogikken – men det er helt sentralt hva eleven faktisk gjør, og hvilke konsekvenser handlingen får. Konsekvenspedagogikkens grunntese fremstilles som ”Mennesket er det som det viser seg å være gjennom sine handlinger” (Grahm m.fl. 1998, s.20). Gjennom omgivelsenes reaksjon på handlingen og dens konsekvens får den handlende en tilbakemelding på seg selv, og kan bruke reaksjonen som grunnlag for utvikling og endring.

I praktiseringen av konsekvenspedagogikk vurderer Kjelle videregående skole holdningsstyring som sentralt. Også når skolen definerer holdningsstyring, tar man utgangspunkt i en modell for ledelsesformer utviklet av konsekvenspedagogikkens ”far”, Jens Bay (Figur 1) (Grahn m.fl 1998:50).

Figur 1. Ulike ledelsesformer. Utviklet av Jens Bay.



I figur 1 plasseres ledelsesformene langs to akser: grad av medinnflytelse og grad av ledelse. En ledersturt virksomhet er preget av høy grad av ledelse og lav grad av medinnflytelse. I den utenfrastyrte virksomheten er det både liten grad av intern ledelse og medarbeiderinnflytelse. I den kollektivstyrte virksomheten er det høy grad av medinnflytelse fra medarbeiderne, men liten grad av ledelse.

I den holdningsstyrte virksomheten er det høy grad av ledelse og høy grad av medinnflytelse. Beslutninger som fattes – uansett på hvilket nivå i virksomheten – skal være begrunnet i virksomhetens holdning, det vil si i virksomhetens oppfatning av hva som er rett og galt, og ikke i den enkelte medarbeiders private holdning. ”Den enkelte medarbeider forplikter seg til holdninger som ikke nødvendigvis samsvarer med egne, private holdninger” (Grahn m.fl. 1998, s.52). Holdningsstyring handler på denne måten om å profesjonalisere holdninger. Medarbeiderne må forplikte seg til å utøve pedagogisk praksis i tråd med den holdningen (den pedagogiske tenkningen) virksomheten har valgt som grunnlag for sitt virke.

På Kjelle videregående skole har man valgt konsekvenspedagogikk som grunnlag for sitt arbeidet med unge mennesker, ikke nødvendigvis fordi man mener at dette er det eneste mulige og eneste rette grunnlaget å arbeide ut fra, men fordi man etter grundige refleksjoner har vurdert dette som et meget godt egnet grunnlag. Når man forlanger og forventer at alle medarbeiderne skal gjennomføre en pedagogisk praksis i tråd med dette, så er det ”fordi det kreves en holdningsmessig avgrensning for å unngå en pedagogisk pluralisme; en situasjon der alle verdier er likeverdige og den enkelte medarbeider handler ut fra sin egen sunne fornuft” (Grahm m.fl. 1998, s.54).

For å opprettholde Kjelle videregående skole som en holdningsstyrt virksomhet med høy grad av ledelse, medinnflytelse og profesjonalitet, vurderes det som helt avgjørende at medarbeiderne utvikler høy kompetanse innenfor konsekvenspedagogikk, holdningsstyring og medinnflytelse. Her vurderes Morgenmøtet som et helt sentralt redskap. Man mener at man gjennom Morgenmøtet bidrar til å sikre at

- avgjørelser tas i tråd med den konsekvenspedagogiske tenkningen
- konsekvenspedagogisk kompetanse kontinuerlig holdes ved like og fornyes
- medarbeidernes og virksomhetens profesjonalitet holdes ved like og fornyes
- medarbeidernes innflytelse holdes ved like og fornyes

I et foredrag (februar 2000) pekte rektor på at holdningsstyring krever en møteplass som kan ivareta noen bestemte forhold, og listet opp ti slike. Vi har sett nærmere på disse ti punktene, og har plassert dem i to grupper. Poenget med todelingen er å vise at de ti forhold skolen selv sier at Morgenmøtet skal ivareta, i hovedsak handler om å fatte ledelsesbeslutninger basert på konsekvenspedagogikk og at dette skal skje slik at medarbeiderne kan påvirke beslutningene gjennom en åpen debatt, være informert om beslutningene og forstå og gjøre til sitt grunnlaget beslutningene er fattet på.

I. Debatt, informasjon og skolering (på prinsipielt nivå, men også om ”de nære ting”)

- Å fastholde skolens målsetting og pedagogiske holdning som et felles pedagogisk anliggende.
- Å avdramatisere og avmystifisere problemer gjennom tilførelse av konkret viten.
- Å gjøre forpliktelsen overfor skolen konkret og praktisk.
- Å tydeliggjøre og fellesgjøre skolens strategier og prioriteringer.
- Å svekke risikoen for at antipatier og sympatier er styrende.
- Å skape handledyktighet gjennom informasjon og løsningsmodeller.
- Å gjøre det legitimt å gi kritikk i forhold til faglig innsats.
- Å ha et forum, hvor det hentes pedagogisk inspirasjon.

II. Å fatte ledelsesbeslutninger

- Å ha et forum, hvor ledelsesmessige beslutninger kan treffes hurtig og åpent, og motvirke muligheten for handlingslammelse.
- Å gi medinnflytelse gjennom nøkkelord som engasjement.

I det samme fordraget forfølges og utdypes noen av disse punktene. Vi vil trekke frem to forhold som ligger utydelig og implisitt i de ti punktene, men som er viktige å ha med seg i en evaluering av Morgenmøtet.

- Morgenmøtet fungerer som en sikkerhet for elevene.
Når det arbeides for å hindre antipatier og sympatier og for at beslutninger skal tas innenfor rammene av en konsekvenspedagogisk tenkning, reduserer det mulighetene for tilfeldige pedagogiske beslutninger. Morgenmøtet er et virkemiddel for å opprettholde profesjonaliteten, dvs at beslutninger ikke skal tas på privat grunnlag, men baseres på skolens felles holdningsgrunnlag.
- Morgenmøtet fungerer som en sikkerhet for medarbeiderne.
Gjennom drøftinger både av prinsipiell karakter, men også drøftinger av ”De nære ting” bidrar Morgenmøtet til opprettholdelse og fornyelse av (konsekvenspedagogisk) kompetanse, til pedagogisk inspirasjon, til at en kan få råd og hjelp når en er usikker til etablering av trygghet bak beslutninger i vanskelige saker.

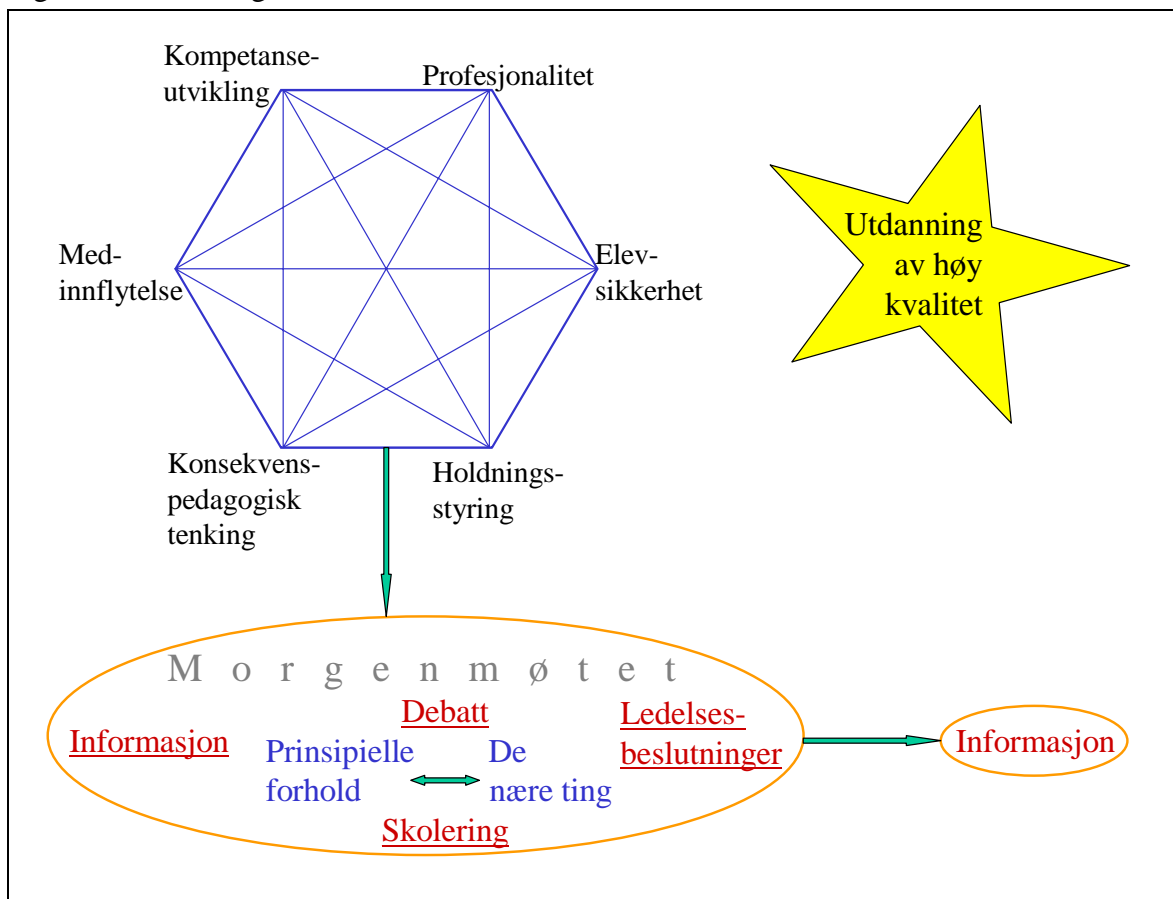
Rektor Stein Pettersen skriver om Morgenmøtets innhold: ”Morgenmøtet danner rammen for den ledelses- og utviklingsmessige innsats ved skolen, og er en forutsetning for å fastholde pedagogikken som et ledelsesverktøy. Morgenmøtet skal primært benyttes til å fastholde en felles pedagogisk forpliktelse, og derigjennom sikre den enkelte elev en utdanningsmessig tilrettelegging som har høy kvalitet, både faglig og sosialt. Morgenmøtet skal imidlertid også sikre at den enkelte medarbeider får tilgang på den informasjon som er nødvendig for å kunne engasjere seg i og påvirke de ledelsesbeslutninger som fattes. Det betyr at Morgenmøtet både er et ledelsesforum, et diskusjons- og informasjonsforum” (Pettersen, udatert).

I dette sitatet kjenner vi igjen mye av det som er presentert over, men det bringes inn ett nytt momenter som ikke er nevnt andre steder: ”Morgenmøtet skal sikre den enkelte elev en utdanningsmessig tilrettelegging som har høy kvalitet”. Slik vi tolker dette punktet, må det oppfattes som skolens ledestjerne. Hensikten med hele virksomheten er nettopp dette: Å gi elevene en utdanning av høy kvalitet.

Etter denne gjennomgangen av fire ulike dokumenter hvor skolen forteller om sitt pedagogiske grunnlag og om Morgenmøtets plass i ledelsen av skolen kan vi tegne en figur (figur 2) som plasserer de ulike elementene rundt Morgenmøtet i forhold til hverandre.

Figur 2. kan leses slik: På Morgenmøtet foregår fire typer aktiviteter; det informeres, det gjennomføres debatter, det skoles og det tas ledelsesbeslutninger. Debatten befinner seg i hovedsak på to plan - som riktignok ofte kan gli over i hverandre – på et prinsipielt plan og på et jordnært plan, debatt om ”de nære ting”.

Figur 2. Morgenmøtet



Aktiviteten i Morgenmøtet skal ideelt sett styres av noen overordnede forhold. Debatt og ledelsesbeslutninger i Morgenmøtet skal foregå slik at

- en konsekvenspedagogisk tenkning ligger til grunn
- holdningsstyring fungerer i praksis
- medarbeiderne sikres medinnflytelse
- elevenes sikkerhet ivaretas
- medarbeiderne hele tiden utvikler sin kompetanse
- profesjonalitet sikres og videreutvikles.

De seks forholdene nevnt over står i et gjensidig forhold til hverandre – illustrert med strekene mellom hjørnene i diamanten - for eksempel slik:

- Praktisering av en konsekvenspedagogisk tenkning utvikler medarbeidernes kompetanse og styrker profesjonaliteten
- Konsekvenspedagogikken forutsetter holdningsstyring
- Gjennom en konsekvenspedagogisk tenkning hindres tilfeldige beslutninger med store konsekvenser for elever
- Holdningsstyring sikrer medinnflytelse
- Økt kompetanse og profesjonalitet øker mulighetene til reell medinnflytelse

Etter Morgenmøtet informeres medarbeidere og elever om noen av sakene som har vært oppe. Dette gjelder i hovedsak informasjonssaker fra Morgenmøtet og det gjelder ledelsesbeslutninger tatt i Morgenmøtet. Vi har merket oss at dette aspektet ved Morgenmøtet, at informasjon fra Morgenmøtet skal ut til de ulike gruppene på skolen, ikke er nedfelt skriftlig noe sted. Men i samtaler med ledelsen ved skolen, ble det uttrykt klart at informasjon fra Morgenmøtet var viktig. Ved egen observasjon og samtaler med elever har vi også sett at det er slik: Informasjon fra Morgenmøtet til eleven er en daglig post på programmet i utdanningsgruppene.

Siste element i figur 2 som må kommenteres er ledestjernen: All virksomhet på skolen gjennomføres med dette overordnede mål for øyet, å ”sikre den enkelte elev en utdanningsmessig tilrettelegging som har høy kvalitet.” Dette er hensikten med virksomheten.

Hypoteser

På bakgrunn av det vi har beskrevet som ledelsen forståelse av Morgenmøtet, formulerte vi noen hypoteser som vi ønsket å undersøke. Disse hypotesene danner grunnlaget for intervjuene i den forstand at de styrte hva vi spurte om:

- Hypotese 1: Alle ledelsesbeslutninger i Morgenmøtet fattes innenfor en *konsekvenspedagogisk tenkning*
- Hypotese 2: Rektor utøver sin rolle som møteleder i Morgenmøtet slik at *virksomheten forblir holdningsstyrt*
- Hypotese 3: Debatten i Morgenmøtet bidrar til å *heve medarbeidernes kompetanse innenfor konsekvenspedagogikk og holdningsstyring*
- Hypotese 4: Gjennom Morgenmøtet er medarbeiderne sikret *medinnflytelse* når ledelsesbeslutninger fattes
- Hypotese 5: *Informasjonen* fra Morgenmøtet er god, og den når alle etter kort tid.
- Hypotese 6: Morgenmøtet bidrar til å styrke medarbeidernes *profesjonalitet*
- Hypotese 7: Morgenmøtet bidrar til å sikre *elevenes rettigheter*

2 Slik medarbeiderne og elevene så det

I forrige kapittel presenterte vi vår forståelse av Morgenmøtet ved Kjelle videregående skole. Denne presentasjonen er som sagt, basert på ledelsens skriftlige og muntlige fremstilling av institusjonen Morgenmøtet. Kapitlet endte med sju hypoteser knyttet til Morgenmøtets funksjon.

Med utgangspunkt i hypotesene har vi gjennomført intervjuer med tolv medarbeidere og elleve elever. De tolv medarbeiderne ble valgt ut på grunnlag av noen kriterier. For det første skulle de ikke inngå i skolens ledelse. I og med at utgangspunktet for intervjuene er ledelsens forståelse av Morgenmøtet, fant vi det formålstjenlig bare å intervju medarbeidere. Det ville gi oss muligheten til å vurdere medarbeidernes syn opp mot det offisielle synet, målbåret av skolens ledelse. For det andre ble medarbeiderne valgt fra ulike grupper i personalet: Tre arbeidsledere, to internatledere, fire faglærere og tre miljøarbeidere. Gjennom et slikt utvalg søkte vi å sikre en bredest mulig representasjon i utvalget. Vi valgte også seks menn og seks kvinner. Hver av disse ble intervjuet i inntil en time. Noen av intervjuene tok kortere tid.

Det ble også plukket ut tolv elever. Blant disse var sju utdanningsgrupper representert, og det var fire førstårs elever, fem fra det andre året og tre gikk sitt tredje år på Kjelle. Av de 12 utvalgte var det tre jenter. Dette henger sammen med at guttene er i klart flertall blant elevene på skolen. En av guttene møtte ikke til intervju, slik at vi tilslutt gjennomførte intervju med elleve elever.

Intervjuene kan karakteriseres som halvstrukturerte. I tilknytning til hver hypotese hadde vi noen temaer og noen spørsmål som vi gjerne ville innom i løpet av intervjuet. Vi stilte ikke alle spørsmålene til alle, men var nøye med å komme innom alle temaer. Rekkefølgen på temaer og spørsmål ble heller ikke den samme for alle intervjuede. Dette ble styrt av samtalen slik den forløp på en naturlig måte.

I dette kapitlet skal vi presentere resultatene av intervjuene. Dette gjør vi ved en presentasjon av en og en hypotese. En oppsummerende diskusjon følger i siste kapittel.

Hypotese 1: Alle ledelsesbeslutninger i Morgenmøtet fattes innenfor en konsekvenspedagogisk tenkning

Spørsmål i tilknytning til de ulike hypotesene ble ikke stilt i den rekkefølge hypotesene er formulert, og spørsmålene i tilknytning til denne hypotesen ble stilt helt mot slutten av intervjuet. Dette ble gjort med hensikt. Etersom konsekvenspedagogikk står helt sentralt på Kjelle videregående skole, var hensikten at ordet konsekvenspedagogikk ikke skulle lanseres av intervjuer før mot slutten av intervjuet, nettopp for å se om medarbeiderne selv ville relatere andre deler av intervjuet og andre temaer til nettopp konsekvenspedagogikk.

Før vi stilte spørsmålene knyttet til denne hypotesen, stilte vi spørsmål relatert blant annet til medinnflytelse, holdningsstyring og medarbeidernes profesjonalitet. Alle disse tre temaene kunne man forvente at medarbeiderne ville relatere til konsekvenspedagogikk.

Selv om dette er en kvalitativ studie, tillater vi oss en liten kvantitativ øvelse. Blant de 12 medarbeiderne vi intervjuet, var det seks som selv nevnte begrepet konsekvenspedagogikk før vi stilte spørsmål om det. I tillegg var det én medarbeider som tydelig snakket om konsekvenspedagogikk uten å bruke selve ordet, dvs at sju av de 12 viste oss at de hadde et forhold til og en forståelse av konsekvenspedagogikk før vi brakte begrepet på bane.

Nedenfor vil vi, når vi drøfter hypotese 4 om medinnflytelse, vise hvordan medarbeiderne sier at med gode begrunnelser i en debatt, kan man være med å påvirke beslutninger. Men medarbeiderne ga også uttrykk for at det ikke var tilstrekkelig med gode begrunnelser, disse burde også helst være relatert til konsekvenspedagogikk: *”Det blir vurdert ut fra konsekvenspedagogikk. De synspunktene som ligger nærmest vår pedagogikk slår igjennom. Rektor er flink til å dra debatt og slutninger mot konsekvenspedagogikk.”* Og: *”Det viktigste er filosofien og tenkningen og grunnsynet i konsekvenspedagogikk. Dersom flertallet mener noe som er i strid med konsekvenspedagogikk, så får ikke flertallet bestemme. (...) Det er holdningsstyring. Da er det viktig å holde fast på konsekvenspedagogikken.”*

Oppsummert: Ikke alle formulerte seg så klart som dette, men våre samtale med medarbeiderne og våre observasjonene på Morgenmøtet, gjør at vi føler oss rimelig trygge når vi konkluderer at ledelsesbeslutninger på Morgenmøtet i stor grad blir foretatt innenfor en konsekvenspedagogikk tenkning.

Hypotese 2: Rektor utøver sin rolle som møteleder i Morgenmøtet slik at virksomheten forblir holdningsstyrt, og ikke går over til å bli lederstyrt eller kollektivt styrt

Medarbeiderne vi snakket med er samstemte i sin beskrivelse av hvordan beslutninger fattes. Først legges saken fram, så foregår det en debatt før møteleder (som oftest rektor) trekker konklusjonen: *”Beslutninger fattes av Morgenmøtets leder. Det foreligger en innstilling. Vi tar en diskusjon, og så beslutter rektor.”*

Medarbeiderne er også enige i at Morgenmøtet ikke er et flertallsorgan: *”Nei. Flertallet er ikke viktig. Det er begrunnelsen som betyr noe. Og ofte er det jo flertall for det som blir besluttet.”* De fleste ser det på samme måten: Beslutningene må være godt begrunnet, men som oftest er det flertall for de beslutninger som fattes. Men ikke alltid: *”Det kommer an på om det er pedagogisk begrunnet. Det er pedagogikken som avgjør. Det har hendt at rektor har trukket konklusjoner som et stort flertall har vært uenig i, men da har det vært godt begrunnet.”* Noen av medarbeiderne trekker også forbindelseslinjen mellom kravet til begrunnelse, konsekvenspedagogikk og holdningsstyring: *”Det viktigste er filosofien og tenkningen og grunnsynet i konsekvenspedagogikk. Dersom flertallet mener noe som er i*

strid med konsekvenspedagogikk, så får ikke flertallet bestemme.(...) Det er holdningsstyring. Da er det viktig å holde fast på konsekvenspedagogikken". Eller: "Rektor kan også trekke konklusjonen på et selvstendig grunnlag. Det inngår i holdningsstyringen. I og med at sakene er debattert, får alle synspunkter komme frem."

Mange medarbeidere mener at det er vesentlig forskjell på ledelsen av og beslutningsprosessen i Morgenmøtet når rektor leder møtet sammenlignet med når andre gjør det. På vårt spørsmål om dette svarte en av medarbeiderne: "Å, ja. Det er mest struktur når rektor leder det. Flere kan ha litt lettere for å ta ordet når andre leder det. Det blir litt mykere stemning. Det er fint med variasjon." En annen forklarer dette slik: "Ja. Det har med oversikten over konsekvenspedagogikk å gjøre. Tenkningen. Det har noe med person å gjøre. Den tryggheten han klarer å skape. Måten å reflektere på. Når det blir sagt noe, så er det forskjell hvordan møteleder reflekterer og gir tilbakemelding." Mange gir uttrykk for lignede synspunkter, selv om ikke alle er så sterke og bombastiske. Det hevdes også at Morgenmøtet kan miste evnen til å ta beslutninger når rektor ikke er tilstede: "Sakene utsettes gjerne til rektor kommer tilbake hvis det er vanskelige saker."

Oppsummert: Det er mulig å bekrefte utsagnet i hypotesen: "Rektor utøver sin rolle som møteleder i Morgenmøtet slik at virksomheten forblir holdningsstyrt, og ikke går over til å bli lederstyrt eller kollektivt styrt." Gjennom den vekt som i følge medarbeiderne legges på at standpunkter og begrunnelser skal være begrunnet i konsekvenspedagogikk og at det ikke tas flertallsbeslutninger, bekreftes at Morgenmøtet er en arena for holdningsstyring. Det som er å bemerke, er at det ser ut til at det er personavhengig at Morgenmøtet fungerer slik det er tenkt. Når rektor ikke er tilstede, og andre skal overta ledelsen av møtet, fungerer det ikke på samme måte, møtet mister litt av sin kraft som besluttende organ.

Her påligger det rektor et klart ansvar for å foreta endringer som gjør at møtet kan fungere etter intensjonen uavhengig av et rektor fyller rollen som møteleder. Mer om dette i rapportens siste kapittel.

Hypotese 3: Debatten i Morgenmøtet bidrar til å heve medarbeidernes kompetanse innenfor konsekvenspedagogikk og holdningsstyring

Medarbeidere er samstemte i at de kan mer om konsekvenspedagogikk og holdningsstyring nå enn for noen år siden. "For fire år siden viste jeg ikke hva ordet betydde en gang." På spørsmål om hvor de har lært mest om konsekvenspedagogikk kommer det mange ulike svar. Mange fremhever at de lærer mest om konsekvenspedagogikk i det daglige arbeidet på internat, i verksteder og i klasserom, mens andre trekker frem organiserte læringsarenaer som temadager, medarbeiderutdanningen, kurs, planleggingsdager og seminarer.

Bare noen få fremhevet Morgenmøtet som den viktigste arenaen for å lære om konsekvenspedagogikk: "Jeg har lært mer gjennom Morgenmøtet enn gjennom medarbeideropplæringa og alt det andre til sammen." Det er ikke mange som sier dette, men det er interessant at det er en utbredt holdning at Morgenmøtet er en av de sentrale arenaene for

tilegnelse av kunnskap om konsekvenspedagogikk og holdningsstyring: ”Og de stadige dryppene som skjer på Morgenmøtet er veldig viktig, det skjerper meg i hvert fall.”

Oppsummert: Samtalene med medarbeiderne gjør at vi kan konkludere med at det er vår vurdering at debatten i Morgenmøtet bidrar til å heve medarbeidernes kompetanse innenfor konsekvenspedagogikk og holdningsstyring.

Hypotese 4: Gjennom Morgenmøtet er medarbeiderne sikret medinnflytelse når ledelsesbeslutninger fattes

For å belyse denne hypotesen stilte vi bl.a noen spørsmål omkring det å ta ordet i Morgenmøtet: Tar man ordet, blir man hørt, hvem blir hørt, er alles synspunkter like mye verdt?

Disse spørsmålene er formulert ut fra følgende tankegang: Når avgjørelser tas på Kjelle, har medarbeiderne mulighet for reell medinnflytelse gjennom Morgenmøtet. Skal denne medinnflytelsen sikres og være reell, så må to betingelser være oppfylt:

1. Medarbeiderne må faktisk ta ordet, de må fremme sine synspunkter i Morgenmøtet. Tar de ikke ordet, får de ikke fremmet sine synspunkter. Uten at de fremmer synspunkter, kan det de eventuelt måtte mene, ikke bli tillagt vekt. Å avstå fra å ta ordet i Morgenmøtet betyr å fraskrive seg medinnflytelse. Dermed reduseres også den totale medinnflytelsen i organisasjonen
2. Synspunktene må bli hørt og faktisk inngå i beslutningsgrunnlaget. Det hjelper ikke på medinnflytelsen om skolens ledelse velvilligst hører på medarbeiderne, dersom de ikke vektlegger synspunktene, men fatter beslutningene uavhengig av disse.

Når det gjelder den første betingelsen, har vi gjennom de samtalene vi hadde med medarbeiderne, observert tre tilnærminger til dette. Dette kan synliggjøres i tabell 1:

Tabell 1 Å ta ordet i Morgenmøtet

		Argumenterer konsekvenspedagogisk	
		Ja	Nei
Tar Ordet	Ja	De dominerende	De uredde
	Nei		De passive

De dominerende er medarbeidere som ut fra både egen og kollegers vurdering har god oversikt over prinsippene i konsekvenspedagogikken. De tar ofte ordet i debatter i Morgenmøtet, og de argumenterer prinsipielt på konsekvenspedagogisk grunnlag. Vi vurderte å gi denne gruppen medarbeidere merkelappen ’de prinsipielle’. Når vi i stedet har valgt betegnelsen ’de dominerende’, så er det ut fra synspunkter fra noen medarbeidere.

En av de som sier om seg selv at ”Jeg er nok en av de som prater mest.”, sier at kravet om å begrunne synspunkter konsekvenspedagogisk kan hindre medarbeidere fra å ta ordet:

”Hvis folk sier noe og du ber dem om å begrunne dette pedagogisk, da kan de bli slått ut. (...) det er ikke alle som kaster seg ut i de prinsipielle debattene.” Og en annen sier det slik: *”Det er mange som sliter med å ta opp ting på Morgenmøtet. Det blir et eget språk. Det er mange som ikke har den pedagogiske teorien inne. Det blir vanskelig for dem å snakke. Det er en kjerne som snakker mye.”* Også en tredje informant som i følge seg selv tar opp saker og tar ordet ofte, bekrefter dette: *”Jeg har ikke vanskelig for å snakke, men de andre jeg jobber sammen med, har ikke det samme forholdet til det. De kvier seg nok relativt mye for å ta opp ting. Og de mener ikke noe uten at de absolutt må.”*

Det vi ser her, er den gruppen som vi har valgt å kalle de passive. Dette er de som helst ikke tar ordet på Morgenmøtet. Det skjer bare når de må, og da med (stort) ubehag. Noen av de passive bekrefter selv – med sine svar på vårt spørsmål om de tar ordet ofte – at de helst vil slippe å si noe:

- *”Jeg tar ikke ordet ofte. Jeg er ikke først i rekka.”*
- *”Jeg holder meg litt tilbake. Jeg tror at det jeg tenker ikke er noe å fare med, at det blir for dumt.”*
- *”Jeg er ikke noe flink til å ta ordet. Jeg tar opp elevsaker når det er aktuelt. Ellers liker jeg ikke å ta ordet.”*
- *”Helst ikke. Jeg kan legge frem elevsaker. Jeg prøver å slippe å ha saker i Morgenmøtet.”*

Det er særlig to grunner til at de passive helst ikke vil ta ordet. Noen gir uttrykk for at det skyldes at det er så mange som er veltalende. De føler at de ikke evner å formulere synspunktene sin godt nok. *”Jeg er kanskje redd for at jeg ikke får sagt det på riktig måte. Det er så veldig mange veltalende som formulerer seg så flott.”* Passivitet er blitt en følge av frykten for å formulere seg feil.

Den andre årsaken er knyttet til kravet om å begrunne – helst innenfor en konsekvenspedagogisk ramme – de standpunkter man fremmer. Terskelen er høy, og frykten for å ta standpunkter på tvers av den konsekvenspedagogiske grunntenkinga er absolutt til stede. *”Hvis jeg mener noe og ikke kan begrunne det konsekvenspedagogisk, da holder jeg heller still.”* Det hevdes at en årsak til at noen er passive, er at synspunkter som ikke begrunnes konsekvenspedagogisk, ikke er velkomne i Morgenmøtet: *”Beredskapen er veldig høy mot avvikende tenkning.”* Dette har riktignok endret seg. Dommen over de som feiler er blitt mildere: *”Jeg begynte her for noen år siden. Da var det verre. Morgenmøtet har forandra seg. Da kunne en bli satt på plass skikkelig hvis en sa noe som var feil i forhold til pedagogikken. Dette sitter nok igjen hos mange. Men rektor har også forandra seg. Han er heller ikke så krass.”*

Gjennom sin gode formuleringsevne og sin gode kunnskap om konsekvenspedagogikk er 'de dominerende' de aktive i debatter. Vi sitter igjen med et inntrykk fra samtalene om at deres aktivitet ser ut til å bidra til at andre deler av medarbeidergruppen blir passive.

Mellom disse to yttergruppene finner vi en gruppe som vi har kalt for de uredde. Disse kan karakteriseres ved at de tar ordet når det er noe de mener de må si. En sier det slik: *"Jeg tar ordet hvis jeg må."* Og en annen: *"Hvis jeg ikke har noen saker så lytter jeg. Men i de sakene der jeg er involvert, der tar jeg ordet."* Og en tredje: *"Jeg tar ordet når jeg har saker som er viktige. Det er ikke vanskelig å ta ordet."* De er ikke overivrige på å få sagt noe, men nøler heller ikke når det er nødvendig. Kunnskapen om, forståelsen av og aksepten av konsekvenspedagogikk som grunnlag for virksomheten på Kjelle er ulik i denne gruppen. Det som imidlertid er felles, er at de ikke så opptatt av å argumentere konsekvenspedagogisk som 'de dominerende', men dette hindrer dem ikke i å ta ordet. På vårt spørsmål om de tenker konsekvenspedagogikk når de tar ordet, er et svar at det viktigste er å finne gode begrunnelser, og at det som skal gjøre må være praktisk gjennomførbart: *"Det må være logisk for elevene. Det må være virkelighetsnært. Jeg tenker mer over hva som er normale forventninger i arbeidslivet, ikke nødvendigvis konsekvenspedagogikk."* Noen har også en pragmatisk tilnærming til sin adferd i Morgenmøtet. De vurderer sakens betydning, og velger å si "de riktige tingene" for å få gjennomslag: *"Det har blitt et press på å prate riktig i forhold til pedagogikken, og det er individuelt hvor taktisk man er."*

Hva så med den andre betingelsen for å sikre reell medinnflytelse; at medarbeiderne faktisk blir hørt og at synspunkter blir vektlagt? Her finner vi to synspunkter i medarbeidergruppen. Det er de som mener at alle blir hørt. *"Vi blir hørt. Men vi må være flinkere til å uttale oss."* Og det spiller ingen rolle hvem som fremfører synspunkter og argumenter: *"Har man gode argumenter, så spiller det ingen rolle hvem som sier det. Det må argumenteres. Og det krever jo litt. Det er lett å mene noe, men det er verre å argumentere pedagogisk."* Men samtidig er det noen som blir hørt mer enn andre. Det skjer fordi de mener mer enn andre og tar ordet oftere: *"Noen tar ordet mer enn andre. De som er der hver dag (...) hele andre etasje² pluss noen andre."*

Noen gir også uttrykk for at ikke alle blir hørt like mye. De beskriver Morgenmøter hvor saken har dreid seg om hendelser enten på internatene eller på arbeidsplassene, og hvor debatten har handlet om hvordan situasjoner har blitt løst. Da mener noen at praktikernes syn ikke blir tillagt vekt og at de blir overkjørt av de som behersker teorien: *"Det hender at vi syns en sak er helt opplagt. Men da er det alltid noen som vet hvordan saken skal løses enda de aldri har satt sine ben hos oss.(...) Mange ganger plukker de fra hverandre det vi sier uten at de har vært og opplevd situasjonen vi prater om. De vet ikke hva det er!"*

Oppsummert: Mulighetene for medinnflytelse er absolutt tilstede. Tar man ordet og fremmer begrunnede standpunkter, så blir man hørt og de synspunktene som en fremmet vil inngå i beslutningsgrunnlaget. To forhold bidrar til å svekke medinnflytelsen: Det ene er at debattene er slik at ikke alle synspunkter kommer frem. Dette skyldes at noen av

² Skolens ledelse og utviklingsavdeling sitter i andre etasje

medarbeiderne ikke føler seg trygge nok til å legge frem synspunktene sine, de er ikke sikre på at det de sier blir akseptert innholdsmessig og de er ikke sikre på at de klarer å formulere seg godt nok. Det andre er at noen medarbeidere som jobber med elevene til daglig har en følelse av at deres synspunkter ikke er like mye verdt som synspunktene til de som behersker skolens pedagogiske grunnlag.

Vi mener at ansvaret for å forsøke å endre på dette og gjøre noe med de forholdene som bidrar til å svekke medinnflytelsen, uomtvistelig ligger hos skolens ledelse. Vi vil helt til slutt i rapporten – i kapittel 3 – kommentere dette punktet ytterligere.

Hypotese 5: Informasjonen fra Morgenmøtet er god, og den når alle etter kort tid.

Alle – medarbeidere og elever – på Kjelle videregående skole skal ha informasjon fra Morgenmøtet, også de som ikke har vært på dagens møte. Vi har derfor stilt noen spørsmål om informasjon fra Morgenmøtet både til medarbeidere og elever.

Medarbeiderne skaffer seg informasjon fra Morgenmøtet ved å lese referatet. Dette føres under møtet og er ferdig når møtet er ferdig. Da er det tilgjengelig via skolens intranett, og den enkelte medarbeider kan hente det ut for å lese det. Ut fra våre samtaler med medarbeiderne mener vi at de medarbeiderne som ikke har vært på Morgenmøtet, er referatavhengige. I Morgenmøtet blir det tatt beslutninger som gjelder dagen i dag, og for å være på høyden og for å kunne gjøre jobben sin – i hvert fall for å unngå å ikke gjøre noe man burde gjort – er referatet fra Morgenmøtet en nødvendighet. Medarbeiderne bekrefter dette: *”Må sjekke referatet, det har betydning for min arbeidsdag. Alle sakene står der. Så man vet hva som har vært oppe.”*

En problematisk side ved referatet er – i følge en betydelig del av de vi intervjuet - at det forteller hva som er bestemt, men ikke gir begrunnelsene. Mange opplever derfor referatet som ufullstendig, og er nødt til å hente tilleggsinformasjon om hva som har hendt i Morgenmøtet på en annen måte. Noen forteller at de etterspør den informasjonen de føler at de mangler: *”Hvis referatet ikke gir meg det jeg trenger, så spør jeg.”* Andre har løst dette ved at den fra utdanningsgruppen/internatet som har vært på Morgenmøtet, orienterer de andre like etter møtet: *”De som har vært der har en muntlig orientering. Da får vi en diskusjon der og da med utgangspunkt i dagens Morgenmøte. Da kommer begrunnelsene for beslutningene også frem. Når vi tar det så raskt, husker de som har vært der begrunnelsene.”*

I forhold til at referatet ikke er tilfredsstillende, ettersom begrunnelsene ikke kommer godt nok frem, kommer det frem synspunkter fra medarbeidere om at de skulle ønske at de kunne gå på Morgenmøtet hver dag: *”Jeg vil møte mer på Morgenmøtet. Burde vært der hver dag. Da kunne en følge saker som går over flere dager. For eksempel elevsaker. For å få helhet i mange saker skulle vi møtt hver dag, alle sammen”.*

Hva så med elevene? Får de den informasjonen de skal ha? I referatet fra Morgenmøtet er det angitt hvilke av sakene som skal refereres for elevene. Dette kan være informasjon om at en elev har byttet utdanningsgruppe eller internat. Det kan være informasjon om at fellesmøtet er flyttet til kantina, om at det skal være temadag om stoff osv. Deler av informasjonen gjelder dagen i dag, så det er viktig at den når ut raskt. Tanken er da at denne informasjonen skal gis ved første anledning etter at Morgenmøtet er ferdig: *”Elevene får muntlig info i utdanningsgruppene. Det skal skje i første pause etter at Morgenmøtet er ferdig.”* I følge medarbeiderne fungerer dette også i praksis. Og elevene er oppmerksomme på Morgenmøtet, og etterspør informasjonen: *”Elevene spør når de ikke får info. De opplever det som viktig å få disse beskjedene.”*

Vi har også snakket med elevene om dette. Og vi har fått bekreftet at dette fungerer omtrent slik det er tenkt: *”Det blir tatt opp i utdanningsgruppa. Før lunsj. En medarbeider tar opp saker fordi en medarbeider fra hver gruppe er på Morgenmøtet.”* Noen elever forteller at informasjonen kommer litt sent. Et annet problem er knyttet til at ikke alle elevene er på skolen hele tiden. De kan være på en arbeidsplass, eller de kan – som for eksempel elevene på transport – være borte fra Kjelle som en del av det daglige læringsarbeidet. Det kan da skje at de ikke får den informasjonen de skal ha før det er for seint.

Oppsummert: Stort sett er det slik at informasjonen fra Morgenmøtet er god, og når alle etter kort tid. Men det fins forbedringspunkter. Det bør arbeides for at a) man sikrer at begrunnelser for beslutninger når bedre ut til medarbeiderne, b) informasjonen kommer like raskt ut til alle elever, og c) elever som ikke er på Kjelle også får informasjon i tide.

Hypotese 6: Morgenmøtet bidrar til å styrke medarbeidernes profesjonalitet

For å kartlegge dette, startet vi med å spørre medarbeiderne om debattene i Morgenmøtet påvirker deres måte å jobbe i forhold til elevene på. Medarbeidernes tilbakemelding på dette spørsmålet var nærmest unison, og svaret var ja.

De fremhevet at ved å høre om hvordan andre har taklet ulike saker, kunne de for det første lære noe om hvordan de selv kan forholde seg når liknende saker dukker opp. *”Jeg hører om elevsaker, hvordan de er løst av andre. Det kan jeg dra nytte av. Jeg adopterer metoder. Jeg syns at Morgenmøtet hjelper meg veldig i arbeidet med elevene.”* Medarbeiderne forteller hvordan de utvikler seg gjennom å være på Morgenmøtet. *”Det dukker stadig opp nye perspektiver. Noen saker er så kompliserte at jeg må ta saken dit. Det er fint å slippe å stå alene.”*

For det andre fikk medarbeiderne muligheten til å speile egen praksis, hvordan hadde de selv løst tidligere saker sammenlignet med hvordan andre nå løser dette og sammenlignet med Morgenmøtets syn. *”Det gir trygghet. Man får speilet egen praksis. Jeg får reflektert over hva jeg gjør. Gjennom Morgenmøtet får jeg debatt med kolleger. Det ligger en trygghet i Morgenmøtet.”*

Medarbeidere vektla også at debattene i Morgenmøtet på en fin måte knyttet praksis til teori. *”Man får veldig fort knyttet teori om konsekvenspedagogikk til praksis gjennom Morgenmøtet.”* Dette, at teorien ikke bare blir hengende i lufta, men gjennom en debatt om løsninger på problematiske situasjoner, blir knyttet til det som medarbeiderne driver med til daglig, ble vurdert som svært nyttig.

Vi stilte også spørsmålet: *”Blir du en bedre medarbeider av å være i Morgenmøtet?”* Igjen gjør vi en liten kvantitativ øvelse: 11 av de 12 vi snakket med svarte et umiddelbart og klart ja på dette spørsmålet. Begrunnelsene er flere: Noen begrunner det i det konkrete arbeidet med elevene: *”Jeg er ganske sikker på at jeg jobber bedre med elevene nå enn da jeg begynte her.”* En annen begrunnelse er den muligheten for faglig utvikling som ligger i å delta i debattene i Morgenmøtet: *”Jeg hadde ikke vært på det nivået jeg er i dag om jeg ikke hadde gått på Morgenmøtet fordi jeg hele tiden får prøvd praksisen min opp mot andre.”* Også muligheten for å engasjere seg trekkes frem: *”Ja, det tror jeg helt klart. Fordi jeg får anledning til å engasjere meg på en annen måte enn uten Morgenmøtet. Jeg får faglig input. Innimellom er det diskusjoner som faglig sett er på et relativt høyt nivå.”*

Oppsummert: Det fremstår – med bakgrunn i det medarbeiderne forteller oss – som tydelig at Morgenmøtet bidrar til å styrke medarbeidernes profesjonalitet.

Hypotese 7: Morgenmøtet bidrar til å sikre elevenes rettigheter

Vi spurte medarbeiderne om de mente Morgenmøtet er bra for elevene. Også her svarer alle med unntak av en medarbeider ja. Begrunnelsen medarbeiderne gir er at Morgenmøtet ivaretar elevenes interesser: *”Fordi de får medarbeidere som er mer forutsigbare. Betydningen av forutsigbarheten er stor. Elevene møter en logisk medarbeidergruppe. De vet hvilke reaksjoner de får på ulike typer adferd, ulike typer handlinger”.* Det vektlegges at debatter om elevsaker i Morgenmøtet bidrar til å sette noen standarder i reaksjonsmønstrene. Medarbeiderne reagerer mer likt på samme type hendelse. Uten Morgenmøtet *”...ville tilfeldige elever bli utsatt for tilfeldige avgjørelser av tilfeldige medarbeidere.”* Et annet moment er at når saker må til Morgenmøtet, så vet medarbeiderne at de ikke kan handle etter eget for godtbeholdende: *”Morgenmøtet sikrer elevenes rettigheter og forpliktelser. Det er problematisk for medarbeidere å gjøre så veldig mye gærnt over tid når det skal begrunnes ovenfor Morgenmøtet.”*

Et siste moment er at elevene blir en mer helhetlig vurdering til del. Dette er viktig, for eksempel når oppsigelse er tema. Elevene kan, om de ikke oppfyller sine forpliktelser, bli sagt opp fra utdanningsgruppen/internatet. De må da søke om plass i en annen utdanningsgruppe/på et annet internat. Senere kan de søke seg tilbake til utdanningsgruppen/internatet de ble sagt opp fra. Når det foreligger forslag om oppsigelse så vil opplysninger om eleven ikke bare på den aktuelle utdanningsgruppa, men også om hvordan eleven er på internatet, på ulike fritidstilbud og i teoriundervisninga bli brakt inn og være en del av vurderingsgrunnlaget:

”Man får flere synspunkter på elevene. Man ser at elevene oppfører seg forskjellig på forskjellige arenaer.” Eller som en annen sa det: *”Ja, jeg tenker på at man sikrer at avgjørelsen om en elev ikke bare blir noe vi finner på nede hos oss, men det blir noe skolen kan stå for. Morgenmøtet sikrer at noen andre kan komme inn i saken, noen som klarer å ta elevens perspektiv eller har en bedre løsning.”*

Som redegjort for tidligere, stilte vi også elevene noen spørsmål hvor hensikten var å belyse hypotesen om at Morgenmøtet bidrar til å sikre elevenes rettigheter. Disse elevintervjuene avslører at elevene har svært forskjellige oppfatninger og kunnskap om Morgenmøtet. Noen vet at dette er et møte hvor det fattes beslutninger, for eksempel om oppsigelser, hospiteringer og bytte av internat og utdanningsgruppe. Andre igjen mener at dette er et rent informasjonsmøte, hvor ledelsen og medarbeiderne informerer hverandre om ting som har skjedd og om ting som skal skje. Noen omtaler møtet som et sladremøte, et møte hvor medarbeiderne sladrer om elevene.

Intervjuene viser også at elevene ikke er seg veldig bevisst at en av Morgenmøtets funksjoner er å sikre elevenes rettigheter. Blant de elleve elevene vi intervjuet var det bare én som ga uttrykk for dette: *”Morgenmøtet er sannsynligvis rettferdig. Men det er ikke alltid utdanningsgruppene er det. Elevene er jo forskjellige. Da er det greit med en sak i Morgenmøtet. Det blir mer rettferdig, for der er alle medarbeiderne.”* Også det motsatte synspunktet kom frem: *”Det er egentlig forskjellsbehandling. Det mest negative er den raske stemplinga. Vi blir stempla med en gang.”*

Elevene hadde heller ikke noe bilde av at noen i Morgenmøtet talte deres sak. Vi spurte om de hadde en talsmann under elevsaker i Morgenmøtet. Ingen fortalte om ordningen hvor rådgiver skal sørge for at elevens synspunkter kommer frem i prosessen frem mot en oppsigelse, både før og under Morgenmøtet. Det nærmeste vi kom en forståelse av dette, var noen elever som tenkte seg at kanskje læreren deres ville tale deres sak.

Oppsummert: Vi observerer ulik oppfatning om Morgenmøtet blant medarbeidere og elever. Medarbeiderne har en nærmest unison oppfatning av at Morgenmøtet ivaretar elevenes sikkerhet, bl.a. ved at elevsaker blir belyst fra flere vinkler og at medarbeidere som kjenner elevene på ulike arenaer kan bringe inn flere synspunkter på elevene. Elevene forteller ikke den samme historien. Det kan skyldes at medarbeiderne ikke forteller en sann historie, eller det kan skyldes at elevene faktisk ikke er kjent med hvordan Morgenmøtet arbeider. Ut fra våre intervjuer og vår observasjon i Morgenmøtet, våger vi en påstand om at det er den siste tolkningen som ligger nærmest sannheten.

En følge av dette er at skolen her har en jobb å gjøre: Elevene må få kunnskap om hvordan Morgenmøtet arbeider, og særlig viktig må det være å sørge for at de er kjent med hvordan Morgenmøtet har etablert arbeidsmåter som har som hensikt å sikre den enkelte elevs sikkerhet i forhold til at det ikke treffes ubegrunnede og tilfeldige beslutninger om eleven, for eksempel ved oppsigelse fra en utdanningsgruppe eller et internat.

3 Diskusjon: Livskraftig, men sårbart!

Vi har i forrige kapittel – med utgangspunkt i innsamlede intervjudata – foretatt en gjennomgang av de sju hypotesene om Morgenmøtet som vi formulerte i første kapittel. I tabell 2 oppsummerer vi i kortform hypotese for hypotese:

Tabell 2 Hypoteser – resultat av analysene

Nr	Hypotese	Kommentar
1	Alle ledelsesbeslutninger i Morgenmøtet fattes innenfor en konsekvenspedagogisk tenkning	Bekreftes
2	Rektor utøver sin rolle som møteleder i Morgenmøtet slik at virksomheten forblir holdningsstyrt	Bekreftes <u>Forbedringspotensiale</u> Unngå personavhengighet
3	Debatten i Morgenmøtet bidrar til å heve medarbeidernes kompetanse innenfor konsekvenspedagogikk og holdningsstyring	Bekreftes
4	Gjennom Morgenmøtet er medarbeiderne sikret medinnflytelse når ledelsesbeslutninger fattes	<u>Forbedringspotensiale</u> - ikke alle synspunkter fremmes - synspunkter må være like verdifulle
5	Informasjonen fra Morgenmøtet er god, og den når alle etter kort tid	<u>Forbedringspotensiale</u> - begrunnelser når ikke ut - ikke like raskt ut til alle - når ikke de som ikke er på skolen
6	Morgenmøtet bidrar til å styrke medarbeidernes profesjonalitet	Bekreftes
7	Morgenmøtet bidrar til å sikre elevenes rettigheter	Bekreftes, men elevene kjenner for dårlig til dette

Slik hypotesene er formulert burde det da være mulig å konkludere med at Morgenmøtet - slik medarbeidere og elever vurderer det – stort sett fungerer i tråd med intensjonene. Spørsmålet er om stort sett er godt nok. Vi mener at det er forhastet å konkludere at Morgenmøtet fungerer tilfredsstillende. Dette begrunnes i det følgende.

I figur 2 utgjør seks av hypotesene (med unntak for informasjonshypotesen) hver sin spiss i Morgenmøtediamanten. Fra hver av spissene er det en forbindelseslinje til hver av de øvrige spissene. Dette illustrerer at hvert av forholdene som er omtalt i de ulike hypotesene står i et tett og gjensidig forhold til de øvrige. Dette betyr at for å si at Morgenmøtet fungerer i tråd med intensjonene, så må hver enkelt spiss i diamanten få et ok-stempel på seg. Tabell 2 viser oss at dette ikke er tilfelle: Fem av hypotesene som kan knyttes til diamanten bekreftes - to av dem riktignok med forbehold - mens den sjettede ikke bekreftes.

Medinnflytelses-hypotesen bekreftes ikke. Selv om alle kan delta i debatter og fremme de synspunktene de måtte ønske, eksisterer det noen begrensninger som fører til at alle ikke deltar i debatter, og at alle synspunkter ikke kommer frem.

Dette har konsekvenser for de andre fem spissene i diamanten:

- Medarbeidere som ikke fremmer sine synspunkter i Morgenmøtet, vil ikke oppleve den samme muligheten for kompetanseutvikling og styrking av sin profesjonalitet som de som tar ordet. Ved å ikke synliggjøre sine standpunkter, mister man sjansen til å bryne sine standpunkter mot andre, og dermed reduserer man mulighetene for styrking av egen profesjonalitet og utvidelse av egen kompetanse.
- Medarbeidere som ikke fremmer sine synspunkter i Morgenmøtet, vil ikke på samme måte som de som deltar i debatten, bidra til beslutningsgrunnlaget når avgjørelser skal tas innenfor en konsekvenspedagogisk tenking.
- Medarbeidere som ikke fremmer sine synspunkter i Morgenmøtet, vil bidra til å svekke elevsikkerheten. De kan sitte på informasjon om elever som ingen andre kjenner til. Når informasjon ikke kommer frem kan dette bidra til at det tas andre avgjørelser med konsekvenser for denne eleven, enn det som ville skjedd om all informasjon hadde vært kjent.
- Medarbeidere som ikke fremmer sine synspunkter i Morgenmøtet vil bidra til å svekke holdningsstyringen. Når rektor skal treffe sin beslutning, skal den bygge på de synspunktene som er kommet frem. At medarbeider sitter med informasjon som ikke bringes frem i møtet, svekker grunnlaget for holdningsstyringen.

Denne situasjonen kan føre til en stadig utvidelse av skillet mellom, på den ene siden, de som gjennom sin kompetanse og deltakelse i debattene i Morgenmøtet utøver sin medinnflytelse, og, på den andre siden, de som ved å ikke delta, frasier seg medinnflytelse. De som deltar – de dominerende og de uredde – øker sin kompetanse og styrker sin medinnflytelse. De som ikke deltar – de passive – blir i beste fall stående på stedet hvil både kompetansemessig og i forhold til innflytelse. Ved at noen (av ulike årsaker) sier fra seg medinnflytelse, svekkes den totale medinnflytelse i organisasjonen. Når en av spissene i diamanten ikke oppnår ok-stempel, får dette konsekvenser for de øvrige spissene. Når medinnflytelsen ikke er optimal, svekkes også profesjonaliteten, kompetanseutviklingen, elevsikkerheten, holdningsstyringen og den konsekvenspedagogiske tenkingen. Når en av betingelsene for at Morgenmøtet skal fungere etter intensjonen, er ikke oppfylt, så fungerer ikke Morgenmøtet optimalt, det fungerer ikke etter intensjonene.

Av tabell 2 ser vi at det også er knyttet et forbehold til bekreftelsen av hypotese 2. Sittende rektor utøver sin rolle som møteleder i Morgenmøtet slik at virksomheten forblir holdningsstyrt, og hypotesen er i og for seg bekreftet. Problemet er bare at medarbeiderne melder at når rektor ikke er tilstede og andre skal lede Morgenmøtet, så er det ikke like lett å fatte beslutninger. Morgenmøtet slik det fungerer i dag, ser ut til å være personavhengig. Skal systemet fungere fullgodt, bør det kunne virke også når rektor er borte og andre må overta. Denne innvendingen er i og for seg ikke gyldig i dag, ettersom sittende rektor er tilstede ofte nok til at beslutninger kan fattes slik at virksomheten forblir holdningsstyrt. Det må imidlertid anses som en utfordring for skolen å etablere prosedyrer som gjør at beslutninger fortsatt tas i henhold til prinsippet om holdningsstyring og innenfor en konsekvenspedagogisk tenking når skolen en dag får ny rektor.

Tabell 2 viser at det er også er knyttet et problem til hypotesen om sikring av elevenes rettigheter. Medarbeiderne og elevene har ulikt bilde av dette. Vi har foran – basert på intervjuer og observasjon – konkludert med Morgenmøtet i stor grad bidrar til å sikre elevenes rettigheter. Utfordringen ligger dermed ikke i å endre Morgenmøtets arbeidsmåter, men å sørge for at elevene blir gjort kjent med hvordan det arbeides.

Den ene hypotesen som ikke er knyttet til diamanten handler om informasjon fra Morgenmøtet og ut i skolesamfunnet. Også her ser vi at det fins et forbedringspotensiale:

Det bør arbeides for

- a) en måte å formidle informasjon fra Morgenmøtet på, som gjør at begrunnelser for vedtak i Morgenmøtet kommer tydeligere frem,
- b) at informasjonen kommer like raskt ut til alle utdanningsgrupper og klasser
- c) at også de elevene som ikke er på skolen får informasjonen om Morgenmøtet.

Oppsummert: Det er tre utfordringer å ta tak i. Det som sannsynligvis er lettest er noen forbedringer på informasjonssida, både når det gjelder informasjon ut fra det enkelte Morgenmøtet, men også informasjon til elevene om hva Morgenmøtet egentlig er.

Den andre utfordringen, som kanskje er verre, er å gjennomføre Morgenmøtet slik at det i større grad blir personuavhengig. Total personuavhengighet bør ikke være et mål; en hver rektor må få lov til å sette sitt preg på ledelsen av en skole. Men ønsker rektor at det som er skapt i hans ledertid skal leve videre når han forlater skuta, bør det være viktig å etablere en organisasjon som gjør gjennomføringen av Morgenmøtet mindre personavhengig.

Den tredje utfordringen, som etter vår vurdering er den viktigste, er å få til en enda større grad av reell medinnflytelse. Får man ikke til det, så har man en medinnflytelse og et Morgenmøte som er vellykket for en stor majoritet av medarbeiderne, mens en liten majoritet ikke utøver medinnflytelse. Det er viktig å ha klart for seg at medinnflytelsen ikke automatisk øker ved at man klarer å øke den verbale deltakelsen. I en organisasjon som Kjelle videregående skole, hvor man har valgt å legge noen pedagogiske og styringsmessige prinsipper til grunn for virksomheten, vil medinnflytelsen selvsagt være avhengig av at det standpunkt man forfekter i Morgenmøtet er reflektert og begrunnet.

Arbeidet for økt medinnflytelse må innebære forsøk på å øke den konsekvenspedagogiske kompetansen og profesjonaliteten hos medarbeiderne enkelt- og gruppevis, slik at flere ved deltakelse i reelle debatter leverer underlag til beslutninger i en holdningsstyrt virksomhet.

Med alle de betingelsene som må være oppfylt for at Morgenmøtet skal fungere etter intensjonene, vil det alltid være sårbart. For at det skal beholde sin livskraft, er det nødvendig med et kontinuerlig arbeid for at alle spissene i diamanten skal ha et ok-stempel. Akkurat nå er det arbeidet for reell medinnflytelse for en større andel av organisasjonen som bør stå i fokus.

Referanser

Grahn, Per, Pål Nordby, Stein Pettersen og Øyvind Sæteren (1998), *Delkompetanse er kompetanse. Didaktikk og konsekvenspedagogikk i lys av Reform 94*. Kjelle videregående skole. Bjørkelangen.

Grahn, Per (2002), *Morgenmøtet i praksis*, lysark.

Pettersen, Stein (2000), *Hva er holdningsstyring?* Foredrag Strømmen videregående skole. 11.februar 2000.

Pettersen, Stein (udatert), *Morgenmøtets innhold*. Notat til medarbeiderne fra rektor.