

Online appendiks

Interviewguide til ansatte:

Tak fordi vi må have lov til at interviewe dig, det er rigtigt vigtigt for at få et nuanceret billede af den komplekse proces, som en fusion er. Vi har valgt elleve skolen, fordi tre ud af fire i forfattergruppen er tilknyttet. Ida (min datter) går i 7. klasse, hvor Martin også underviser. Anne Bøllingtoft er helt udenforstående – og en af landet førende eksperter i netop forandringsledelse. Mens tilknytningen til skolen giver os en masse indblik i processerne, betyder den også, at vi næppe kan skjule, at det er denne fusion, vi kigger på. Men vi går bestemt ikke efter at udstille nogen eller noget, men derimod at undersøge, hvordan sådan en svær proces kan gennemføres. Hvad er udfordringerne, og hvordan kan de konkret håndteres? Her er vi meget opmærksomme på at få mange forskellige perspektiver ind. Fusionen er jo specielt interessant, fordi de oprindelige skoler – i hvert fald set udefra – var så forskellige.

Vi optager interviewet og får det udskrevet, så jeg har mulighed for i løbet af interviewet at høre ordentligt efter, hvad du siger. Har du spørgsmål, inden vi går i gang?

Teoretiske begreber	Operationelle spørgsmål
Udgangssituationen i den skole, IP kom fra	Hvordan var det at arbejde på [egen tidligere] skole?/Hvordan var det at være leder på [egen tidligere] skole? Hvad karakteriserede elever og forældre? Hvad karakteriserede lærerne? Hvad karakteriserede ledelsen?
Den oplevede udgangssituation i den skole, IP ikke kom fra	Hvad tænkte du om [ny] skole forud for fusionen? Hvad karakteriserede elever og forældre? Hvad karakteriserede lærerne? Hvad karakteriserede ledelsen?
Udskolingen, direkte sammenligning	Hvis nu vi zoomer ind på udskolingen, oplever du så, at de to udskolingsafdelinger fungerede forskelligt? Hvordan? Beskriv.
Hvor drastisk er forandringen?	Vil du beskrive, hvordan du selv oplevede den forandring, der kom med fusionen? Hvad oplevede du som vigtige begivenheder i fusionsforløbet?
Ledelsesbeslutninger frem til den fysiske samplacering	Hvis du nu tænker tilbage til forløbet fra den politiske vedtagelse i sommeren 2012 til den fysiske sammenlægning i august 2013, hvilke udfordringer husker du så især? [Klassedannelse] [Gentages for alle nævnte udfordringer og klassedannelse] Hvordan håndterede ledelsen denne udfordring? Hvordan oplevede du, at den måde at klare udfordringen virkede?
Ledelsesbeslutninger fra fysisk samplacering til lederskift v. årsskifte	Lad os vende os mod perioden efter, at I var flyttet sammen. Hvilke udfordringer husker du så især? Det må have været en udfordring at sikre ens ordensregler og konsistent behandling af eleverne. [Boldspil på gangene] Hvordan håndterede ledelsen denne udfordring? Hvordan oplevede du, at den måde at klare udfordringen virkede?

	<p>Hvad med fordelingen af arbejdsopgaver? Hvordan håndtere ledelsen denne udfordring? Hvordan oplevede du, at den måde at klare udfordringen virkede? Jeg har hørt begrebet ”oplevet retfærdighed”. Hvad forstår du ved det?</p> <p>Idas (min datter i 7. klasse) oplevelse af arbejdsfordelingen er, at det er de samme, som står for det hele. Hun oplever, at nogle udskolingslærere ikke er så engageret, når det kommer til at bidrage til udskolingen. Er det noget, du kan genkende?</p>
<p>Specielt fokus på den forskellige handlingskapacitet hos brugerne</p>	<p>Du nævnte, at elevgrundlaget var forskelligt. Hvordan oplever du, at det har været at forene to skoler med så forskellige elever?</p> <p>Oplever du, at forsk. forældre og elever har haft forskellig mulighed for at gøre deres mening gældende? Beskriv/giv eksempler.</p>
<p>Specielt fokus på visionen og målsætningerne for den nye skole</p>	<p>Prøv at beskriv, hvordan du/ledelsen har arbejdet med vision og målsætninger for Ellevangskolen.</p> <p>Hvad er målsætningerne for skolen? I hvilken grad var der enighed om målsætningerne? Hvor var der uenighed? Hvordan blev uenigheder håndteret?</p> <p>Hvordan blev målsætningerne kommunikeret til medarbejderne (på skrift, til medarbejdermøder, uformelt i dagligdagen?) Kan du give eksempler på, hvordan du/ledelsen forsøgte at koble medarbejdernes arbejde til konkrete mål? Hvad blev der gjort for at holde fokus på målene?</p> <p>Jeg har hørt udtrykket ”Vi lægger stenene, som vi træder dem” i forhold til formulering af vision og målsætninger. Er det noget, du kan genkende?</p>
<p>Specielt fokus på forskellige performance-dimensioner</p>	<p>Der er jo mange kriterier, der kan være vigtige i en fusionsproces. Hvad prioriterede I som ledelse især denne proces/hvad oplevede du især, at ledelsen prioriterede i denne proces? [spørges kun til, hvis ej nævnt]: Hvad med...</p> <ul style="list-style-type: none"> ...fagligt kvalitet af undervisningen ...høje elevkarakterer ...budgetoverholdelse ...elevtrivsel ...medarbejdertilfredshed ...forældretilfredshed
<p>Specielt fokus på lærernes professionelle normer</p>	<p>Vil du prøve at beskrive, hvad du selv ser som de vigtigste faglige standarder for lærerfaget? Hvad skal man med andre ord gøre som lærer for at leve op til fagets normer?</p> <p>Man gør jo nogle gange tingene forskelligt på forskellige skoler. Hvordan var tilgangen til [indsæt emne] på hhv. [tidligere] skole? Hvordan var tilgangen til [indsæt emne] på Ellevangskolen nu?</p>

	<p>Oplever du en forskel? ...årgangssamarbejde ...at lave årsplaner ...standarder for tilbagelevering af opgaver [fx tid fra aflevering indtil de er tilbage hos eleverne] ...lektieunderstøtning – hvad er standarderne? Kommer det på elev- og forældreinfra? Er der lærere, der har haft brug for speciel ledelsesmæssig opmærksomhed? Hvordan kan man ledelsesmæssigt hjælpe dem? Kan de fx få besked hvilke fag, der var afgangsprøvefag, i god tid? Hvad sker der, hvis en lærer ikke lever op til de faglige standarder? Fx tilstedeværelse/meget fravær Fravælger lærere klassesamarbejde med en sådan lærer? Hvad gør ledelsen? Forskelle i disse ting i forhold til tiden på [tidligere] skole?</p>
Specielt fokus på kulturen	<p>Vi nærmer os jo igen sidste skoledag, og det er jo ofte en dag fyldt med traditioner. Hvordan er det gået med at integrere traditionerne? Hvad er der mere generelt blevet gjort ledelsesmæssigt for at skabe en fælles kultur? Hvordan er det gået med dette arbejde? Hvad har modvirket disse bestræbelser? Jeg har hørt, at lærerne fra den tidligere Vejlbyskole har holdt en separat julefrokost, også efter sammenflytningen. Hvad tænker du om det?</p>
Ligeværdighed som begreb	<p>I mange af nyhedsbrevene står der, at det er vigtigt, at fusionen er ligeværdig. Hvad forstår du ved, at fusionen skulle være det? På hvilke punkter oplevede du ligeværdighed i fusionen? På hvilke punkter oplevede du mangel på ligeværdighed?</p>

Debriefing

Er der vigtige aspekter ved fusionen, som vi ikke har været inde på? Hvilke? Fortæl

Hvis vi bliver i tvivl om noget, når vi arbejder med det, må jeg så have lov til at vende tilbage med opklarende spørgsmål? Mange tak for hjælpen!

Samtalepunkter til elever og forældre:

- Hvad tænkte du, da du hørte, at skolerne skulle lægges sammen?
- Hvad ville du dengang helst have i forhold til at fastholde/blande eleverne?
- Hvilke følelser oplevede du, at du selv og hendes kammerater (og deres forældre) havde i processen?
- Oplever du forskelle mellem Jellebakke børn og Vejlbys børn?
- Hvordan oplevede du det at starte på Ellevangsskolen?
- Hvem synes du havde/har indflydelse på, hvad der sker på skolen og i klassen? Hvordan oplever du, at hhv. lærere og skoleledere handler?

Elev og forældre interviewes sammen af etiske hensyn, og samtalen tilrettelægges i endnu højere grad end interviewene som en forholdsvis uformel samtale.

Kodeliste

Teoretiske begreb	Begrebsforståelse
1. Transformationel eller inkrementel forandring	Aktørernes egne beskrivelser af fusionen og af de vigtige begivenheder i fusionsforløbet
2. Reaktiv eller proaktiv forandring	Beskrivelsen af ledelses handlinger ud fra, om disse handlinger sker forud for, at forandringen kræves ovenfra, eller om de først sker netop på det tidspunkt, hvor de kræves
3. Reaktioner på forandringen -lærere -elever -forældre	Reaktioner hos lærere, elever og forældre (rapporteret af såvel dem selv som af andre aktører) på forandringen
4. Vision og målsætninger	Oplevelser af, hvordan ledelsen har arbejdet med vision og målsætninger for Ellevangskolen. Enighed/uenighed om målsætninger og håndtering heraf
5. Kommunikation	Herunder også af vision og målsætninger
6. Ændring i krav til medarbejderkompetencer	Beskrivelser af, at medarbejdere skal kunne nogle andre ting efter forandringen end før forandringen
7. Lærernes professionelle normer	De vigtigste faglige standarder for lærerne (selvopfattet), herunder sanktionering.
8. Brugerkapacitet og brugerinddragelse	Forældre og elevers muligheder for at gøre deres mening gældende, vælge skole og deltage aktivt i samproduktionen af skoleydelsen
9. Organisationskultur	Fælles traditioner, opfattelser, normer (samt sådanne knyttet til de to oprindelige skoler). Hvad opfattes som rigtig og forkert, hvad prioriteres højt, hvad er rationel og irrationel adfærd samt uskrevede regler for forventninger til adfærd i forskellige situationer

Note: For kode nr. 4-9 underopdeles på hhv. Ellevang skolen, Jellebakkeskolen og Vejlbyskolen