

## **Hvordan samhandler ledere i offentlige organisasjoner med sine omgivelser?**

En studie av rektorer i videregående skoler

SIRI NILSEN

VEILEDER

Dag Ingvar Jacobsen

**Universitetet i Agder, 2020**

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

## **Forord**

### **Masteroppgave i samfunnskunnskap SV-505-1**

Med denne masteroppgaven avslutter jeg et femårig masterprogram ved Universitetet i Agder. Arbeidet med denne oppgaven har vært spennende og lærerikt, men tidvis også krevende. Jeg vil derfor benytte anledningen til å takke de som har hjulpet meg med å komme i mål.

Jeg ønsker å rette en spesiell takk til Dag Ingvar Jacobsen som har veiledet meg gjennom prosessen med masteroppgaven. Dine gode og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele arbeidsprosessen har vært verdifulle, og du har alltid vært lett tilgjengelig. Du har vært støttende underveis gjennom hele arbeidsprosessen, og en motivator i arbeidet med oppgaven. Du har gitt meg grundig veiledning, gode samtaler, konstruktiv kritikk og flere nyttige tips. Tusen takk for super veiledning, oppmuntrende ord og skjerpene innspill ved behov. Jeg er svært takknemlig for ditt engasjementet.

En stor takk også til mine fire informanter. Jeg takke alle rektorene som har vært med i denne studien, og for at dere stilte opp og tok dere tid til å dele deres erfaring, tanker og informasjon med meg. Uten dere ville ikke denne studien vært mulig.

Til slutt vil jeg rette en stor takk til familien min. I løpet av hele masterprogrammet har dere stilt opp, med alt fra å være diskusjonspartnere, til korrekturlesning og til å tilrettelegge for mine studier. Takk for den tiden dere har gitt meg og det engasjementet dere har vist.

Siri Nilsen

Kristiansand

Juni 2020

## Sammendrag

Målet med denne masteroppgaven er å si noe om hvordan rektorer i videregående skole jobber med «networking» og de prosessene som knytter seg til dette, og som en del dette; hvordan de *organiserer* forholdet mellom skolen og skolens omgivelser.

Det er en eksplorerende og beskrivende undersøkelse, som på den ene siden handler om hva skolen som aktør, primært hva rektor og ledelsen *gjør*, men også hvilke *tanker* rektor har om samarbeidet med eksterne aktører. Det overordnede forskningsspørsmålet er: «**Hvordan samhandler ledere i offentlige organisasjoner med sine omgivelser?**» *En studie av rektorer i videregående skoler*

Ut ifra denne problemstillingen har jeg utarbeidet disse fire forskningsspørsmålene:

- Hvilket omfang har «networking» på rektorenes skole, og hvilke refleksjoner og begrunnelser ligger til grunn?
- Hva kjennetegnet formen på og innholdet i «networkingen»?
- Hvor strukturerte og målrettede er rektorene i arbeidet med eksterne samarbeidsaktører?
- Ivaretas arbeidet med «networking» av rektorene personlig eller av andre ved skolen?

Min studie er ikke designet bevisst for å få frem forskjeller, men heller i den hensikt å eksplorere og beskrive. Jeg vil samtidig se etter likheter og forskjeller, men oppgaven går altså ikke ut på å undersøke *hvorfor* slike forskjeller eller likheter finnes.

For å studere de overnevnte forskningsspørsmålene ble det innhentet data gjennom en kvalitativ metode. Det ble gjennomført fire semistrukturerte intervjuer, utarbeidet på bakgrunn av relevant teori. Intervjuene tok for seg «networking» utfra hvordan rektor jobbet med dette personlig som leder, og hvilke eksterne samarbeid og nettverkshåndtering skolen som virksomhet hadde. Avgrensningen med å studere videregående skoler ble gjort fordi disse har yrkesfaglige linjer der elevene skal ut i praksis og lære. Disse skolene vil derfor alltid ha et behov for et samarbeid med aktører utenfor skolen om utplassering.

I min undersøkelse fant jeg ikke gjennomgående store ulikheter i rektorenes samarbeid med eksterne aktører. Dette kan skyldes at min studie ikke var designet for å få frem forskjeller, men det kan også skyldes at det ikke *er* så veldig store forskjeller. Dette gjelder enten man fokuserer på rektorenes arbeidsmåter og nettverk, samarbeidets form og innhold, eller velger å legge vekt på tankene og refleksjonene deres rundt dette temaet.

Det kan ut fra studien virke som om rektorene har mest kontakt med eksterne aktører som det er kort fysisk avstand til. Innholdet i nettverksarbeidet dreier seg ofte om ressurser – både tilgang til og utveksling av ressurser – og om å sikre skolens legitimitet. Det gis i liten grad uttrykk for fast struktur og formelle planer for «networking». Noen faste møtepunkter finnes, men mye er også uformelt og til dels tilfeldig. En stor del av skolenes kontakt med eksterne aktører foregår på lærer- eller avdelingsledernivå, og svært mye ivaretas av yrkesfaglærerne.

Alle rektorene gir uttrykk for at de mener at «networking» og samarbeid med eksterne aktører er sentralt. De kan alle vise til konkrete eksempler, men samtidig synes «networking» i liten grad å være noe som blir veldig tydelig formulert eller kommunisert. Det er interessant med tanke på teori som sier at ledernes eksterne relasjoner og evne til å bygge effektive nettverk blir stadig viktigere.

## Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag.....	3
Innholdsfortegnelse .....	5
<b>1 Innledning.....</b>	<b>7</b>
<b>2 Teori .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Organisasjoner og omgivelsene .....</b>	<b>9</b>
2.1.1 Organisasjoners avhengighet av omgivelser .....	9
2.1.2 Lederes håndtering av omgivelser.....	10
<b>2.2 «Networking» og «networks»/nettverk.....</b>	<b>11</b>
2.2.1 Hva er «networking»? .....	11
2.2.2 Hva er «networks»/nettverk? .....	12
2.2.3 Hvorfor «networking» og nettverk?.....	13
<b>2.3 Norsk skoleforskning om skoleledelse og ekstern «networking» .....</b>	<b>14</b>
2.3.1 Samarbeid i læreplan før og nå.....	15
2.3.2 Internt nettverk .....	15
<b>2.4 Oppsummering .....</b>	<b>16</b>
<b>3 Metode.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Forskningsdesign .....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Utvalg.....</b>	<b>18</b>
<b>3.3 Valg av metode – hvorfor kvalitativ metode og intervju? .....</b>	<b>20</b>
<b>3.4 Intervju .....</b>	<b>20</b>
<b>3.5 Intervjuguide.....</b>	<b>21</b>
<b>3.6 Relabilitet og validitet .....</b>	<b>23</b>
<b>3.7 Etske hensyn.....</b>	<b>24</b>
<b>4 Analyse .....</b>	<b>25</b>
<b>4.1 Enkeltvis gjennomgang av intervjuene.....</b>	<b>26</b>

4.1.1	Rektor1 .....	26
4.1.2	Rektor 2 .....	32
4.1.3	Rektor3 .....	36
4.1.4	Rektor4 .....	39
<b>4.2</b>	<b>Sammenligning av intervjuvarene</b> .....	<b>43</b>
4.2.1	Tabell.....	43
4.2.2	Nettverkens og eksterne kontakters betydning .....	45
4.2.3	Omfanget av eksterne samarbeidsrelasjoner og nettverk.....	45
4.2.4	Planer for nettverksarbeidet .....	46
4.2.5	Delegering av samarbeidsansvar og –oppgaver .....	47
<b>5</b>	<b>Drøfting</b> .....	<b>48</b>
<b>5.1</b>	<b>Hvordan besvarer rektorene spørsmålene?</b> .....	<b>48</b>
<b>5.2</b>	<b>Hvordan forholder dette seg til forskning på området?</b> .....	<b>55</b>
5.2.1	Hva er det de gjør i praksis?.....	55
5.2.2	Hva sier og tenker rektorene om «networkingens» omfang og begrunnelse? ...	64
<b>5.3</b>	<b>Noen avsluttende refleksjoner og betraktninger</b> .....	<b>66</b>
5.3.1	Ulikheter i rektorenes samarbeid.....	66
5.3.2	Studiens begrensninger .....	67
5.3.3	Forslag til videre forskning .....	70
	<b>Litteraturliste og litteraturhenvisninger</b> .....	<b>73</b>
	Vedlegg 1 – intervjuguide .....	76
	Vedlegg 2 – Informasjonsskriv med samtykkeskjema.....	77

## **1 Innledning**

«No man is an island» skrev den engelske poeten Joe Donne for nesten 400 år siden. Sitatet gir uttrykk idéen om at mennesker trenger å være en del av et samfunn for å kunne trives og utvikles. De fleste av oss erkjenner at vi som individer i større eller mindre grad er avhengige av andre. Ofte viser avhengigheten seg å være gjensidig, og speiler gjerne et sett av relasjoner som må pleies og ivaretas for at de skal oppleves som viktige, fungere eller være nyttige over tid.

Det samme kan sies om organisasjoner. Alle organisasjoner er mer eller mindre avhengig av sine omgivelser. Og omgivelsene omfatter mer enn dem som virksomheten først og fremst er til for. Mer enn gjestene, kundene, pasientene eller elevene. På mange måter er det forholdet til alle *de andre* aktørene - de som ikke er organisasjonens primære brukere – som representerer omgivelsene.

«Omgivelsene» rommer derfor alle de forholdene utenfor organisasjonen som potensielt kan påvirke legitimiteten og effektiviteten til organisasjonen. Å være oppmerksom på og å regulere forholdet til organisasjonens omgivelser blir i et slikt perspektiv en sentral lederoppgave og lederfunksjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 421).

Det er rimelig antakelse at bevisstheten omkring omgivelsenes betydning for egen virksomhet vil variere, både mellom organisasjoner og mellom ledere. Og disse forskjellene kan være interessante å studere nærmere. Måten de varierer på – omfanget og tettheten – er også interessant. En ting er å si at man er opptatt omgivelsene og deres betydning for egen virksomhet – noe annet er å vise, både gjennom planlegging og praktisk handling at man som leder virkelig er det. Og det er spennende å forsøke å utfordre på hvorfor det er slik som det er – hva er den enkelte leders egne forklaringer på hvordan de jobber ut mot og samarbeider med sine omgivelser og hvorfor de gjør det slik de gjør.

Ledernes eksterne relasjoner og organisasjoners evne å bygge effektive nettverk blir stadig viktigere. Denne gjelder også for de videregående skolene. Norske skoler befinner seg i en virkelighet der de må samarbeide og samordne seg med andre for å få tilgang på ressurser, informasjon og sikre legitimitet. Lederrollen i skolen innebærer et ansvar for å knytte, opprettholde og utvikle kontakter, og gjennom ivaretagelse av de eksterne relasjonene sikre at relevante ressurser tilflyter skolen. Samtidig betyr det at informasjon fra skolene spres til aktuelle aktører i omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 421).

Professor Hilde Hiim gir i en artikkel i utdanningsnytt.no uttrykk for at hun er overrasket over at det er så lite samarbeid mellom de videregående skolene, arbeidslivet og universitetet. «Nesten alle mener dette må bli bedre, men hvordan?» (Kløvstad, 2020). Hun peker på at både universiteter, skoler og bedrifter kan og bør samarbeide tettere om å utvikle innholdet og kvalitet på yrkesutdanningen og yrkesfaglærerutdanning spesielt, men dette er muligens noe som er relevant også for de skolene som har elever som velger studiespesialisering?

Det har vært vanskelig å finne eksempler fra norsk forskning som belyser eller understøtter betydningen nettverk og samarbeid som ikke gjelder internt *på* skolen eller ut mot *andre* skoler. Det er et tankekors på flere måter, blant annet i lys av det som utenlandsk forskning innen det som gjelder «networking»-området viser. (Torenvlied et al., 2012), (Meier & O'Toole, 2003, 2004, 2005).

Jeg ønsker å vikle denne oppgaven mot å være en eksplorerende og beskrivende undersøkelse. I tillegg til å forsøke å si noe om hvordan rektorene jobber med «networking», ønsker jeg også å inkludere prosesser og relasjoner knyttet til dette - altså hvordan de *organiserer* forholdet mellom skolen og skolens omgivelser. Det handler det på den ene siden hva skolen som aktør, gjennom rektor og ledelsen *gjør*, men også hvilke *tanker* rektor har om samarbeid med eksterne parter. Jeg ønsker å fokusere på hva som kjennetegner offentlige lederes oppmerksomhet, prioritering og faktiske ivaretagelse av sin egen virksomhets eksterne relasjoner. Det er utgangspunktet for min studie som er basert på intervjuer med rektorer ved fire forskjellige videregående skoler i Agder. Det overordnede forskningsspørsmålet er: **«*Hvordan samhandler ledere i offentlige organisasjoner med sine omgivelser?*»**

Gjennom forskning vet vi ganske mye om begrepet «networking», men når det kommer til dette temaet knyttet til skoleledelse i Norge, vet vi relativt lite. Jeg ble nysgjerrig på hva rektorene selv tenker og ønsket å få vite litt mer om hvordan ekstern «networking» foregår i praksis ute på de videregående skolene. Tilnærmingen har vært å fokusere på hva er det sagt og forsket lite på om dette temaet her i landet. Jeg valgte å intervju fire rektorer om temaet, og vil knytte funnene til relevant teori. Tanken er at jeg gjennom oppgaven kan gi et innblikk i hvordan samarbeidet mellom de videregående skolene og skolenes omgivelser konkret blir ivare tatt.



## **2 Teori**

I teoridelen vil jeg nå gå igjennom tre hovedpunkter. Først vil jeg gå igjennom teori om organisasjoner og omgivelser. Her vil jeg blant annet gå inn på organisasjoners avhengighet av omgivelsene og at det er en viktig lederoppgave å håndtere omgivelsene. Deretter vil jeg se på «networking»-teorier og nettverk og prøve å vise at hvordan ledere knytter nettverk er en måte å håndtere omgivelsene på. Så vil jeg ha en gjennomgang på hva jeg finner om samarbeid med eksterne i den norske skoleforskningen og i læreplaner. Jeg oppsummere helt til slutt med noen forskningsspørsmål som vil være ledende for oppgaven og som jeg ønsker å belyse i drøftingen av oppgaven.

### **2.1 Organisasjoner og omgivelsene**

Med omgivelsene regner man somregel med alle forhold som kan påvirke organisasjonen både med tanke på effektivitet og legitimitet. Generelt sett kan vi si at omgivelsene for de fleste organisasjonen har blitt mer ustabile og komplekse, noe som påvirker organisasjonene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 198-199).

#### **2.1.1 Organisasjoners avhengighet av omgivelser**

Det finnes mange måter å håndtere omgivelsene på, og organisasjoner er avhengige av sine omgivelser både for legitimitet og ressurser (Jacobsen & Thorsvik, 2013 s. 203).

Organisasjonens legitimitet handler om hvordan den oppfattes og blir akseptert av andre, og skolen er kanskje spesielt under press for å møte forventningene til omgivelsene. Meyer og Rowan (1977) påpekte at organisasjoner måtte forholde seg til omgivelsene, og har et press for å bli likere (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 216). Resultatet av mangel på legitimitet kan være å bli sett på som negativt avvikende i forhold til omgivelsenes forventninger og å bli kritisert for å være irrasjonell, uaktsomme eller likegyldige. (Jacobsen & Thorsvik, 2013 s. 203). Meyer og Rowan (1977) sier blant annet at mål og strategier kan fungere som en legitimitets faktor ovenfor omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 36) der de formidle et bilde av organisasjonen man vil at omgivelsene skal se (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 41).

Eksterne relasjonene er også viktig i forhold til tilgang på ressurser, og omgivelsene kan være hjelpelige med ressurser i form av blant annet informasjon og tjenester. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 421). Med hjelp av eksterne ressurser kan eksterne relasjonene på denne måten hjelper til med å frigjøre organisasjonen fra begrensningene i organisasjonen, og gi tilgang til flere ressurser, hjelpe til med å bruke de tilgjengelige ressursene mer effektivt og å

løse problemer eller gjennomføre endringer i organisasjonen og eksisterende rutiner (Meier & O'Toole, 2003, s. 697) (Torenvlied et al., 2012, s. 253) (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 421).

Når jeg skal snakke om skolens omgivelser og eksterne aktører har jeg i hovedsak fokus på skolens domene. Fokuset vil ligge på skolens samarbeidspartnere som bedrifter, kommuner og andre skoler (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 200-201). Meier & O'Toole (2003) studerte ledere av amerikanske skoledistrikter, ikke rektorer, og er derfor ikke helt sammenlignbare. Likevel er Meier & O'Toole interessante fordi de går innpå mange av de samme temaene som meg, selv om jeg er klar over at det ikke er direkte sammenlignbart. De valgte ledere av amerikanske skoledistrikter, lokale bedriftsledere, ledere av andre amerikanske skoledistrikter, statlige lovgivere og «Texas Education Agency». (Meier & O'Toole, 2003, s. 692).

### **2.1.2 Lederes håndtering av omgivelser**

Dette med å regulere omgivelsene, ekstern «networking», er en av lederfunksjonene Meier & O'Toole mener at offentlige ledere bør prioritere (Meier & O'Toole, 2003, s. 697). En undersøkelse basert på store datasett om toppledere i skoledistriktene og personer med lederansvar på forskjellige organisasjonsnivåer i det offentlige i USA og Storbritannia støtter også synet på nettverk som viktig styringskompetanse (O'Toole et al., 2007, s. 415-416).

Lederrollen i skolen innebærer et ansvar for å knytte, opprettholde og utvikle kontakter, og gjennom god ivaretagelse av de eksterne relasjonene sørge for at relevante ressurser tilflyter skolen, samtidig som informasjon fra skolene spres til aktuelle aktører i omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 421).

Henry Mintzbergs klassifisering av lederroller nevner blant annet rollen som forbindelsesledd som en av de ti rollene ledere har, der hvilke av disse rollene en leder vil legge mest vekt på vil variere blant annet med hierarkisk nivå og funksjoner knyttet til stillingen. En av rollene er rollen som forbindelsesledd, denne rollen omhandler aktiviteter som tar sikte på å utvikle relasjoner til aktører *i* og *utenfor* organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 420-423). I min oppgave vil jeg kun fokusere på relasjoner til aktører *utenfor* organisasjonen. Studier viser også at mye av lederens tid går med til å håndtere de eksterne relasjoner og å bygge relasjoner til personer som man kan ha nytte av (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 424-426).

Det er viktig at organisasjoner håndterer sine omgivelser på en god måte, og dette er en av hovedansvarene for ledelsen i enhver organisasjon. En slik måte er gjennom ekstern

«networking». Ekstern «networking» handler om ledernes interaksjoner med eksterne aktører, altså personer og organisasjoner utenfor organisasjonsgrensen – og det er denne typen «networking» jeg vil fokusere på i denne oppgaven (Zyzak & Jacobsen, 2019, s. 3). Ledere kan utvikle relasjoner med eksterne aktører både gjennom formelle seminarer og møter, men også uformelt sosialt samvær. Slik kan kontakter oppstå, vedlikeholdes og knytte organisasjonen til omgivelsene. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 421).

«Networking» er også forbundet med kostnader fordi mottakerforhold til andre organisasjoner må gjengjeldes, noe som krever investering i levering av informasjon og ressurser de eksterne organisasjonene og aktørene (Torenlvied et al., 2012, s. 254). Ledere har begrenset med tid og ressurser, og må veie kostnad og nytte ved å vedlikeholde ulike forhold med eksterne aktører (Torenlvied et al., 2012, s. 266). Fordi ikke alle eksterne organisasjoner gir lignende typer ressurser, informasjon og støtte, er forhold nyttige av forskjellige grunner, og noen relasjoner vil sannsynligvis være mer verdifulle for organisasjonen enn andre (Torenlvied et al., 2012, s. 254).

## **2.2 «Networking» og «networks»/nettverk**

En strategi for å håndtere omskiftelige omgivelser er å etablere faste og relativt stabile samarbeid mellom organisasjoner – å håndtere omgivelsene ved å skape nettverk. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 198-199, 211, 224). I løpet av de siste tiårene har det vært en økning i slike relasjoner. Det er flere årsaker til dette, men den økende betydningen av kollektiv handling for å løse sammensatte oppgaver som kan være vanskelige å definere, løse og implementere, ser ut til å være den mest betydningsfulle. (Zyzak & Jacobsen, 2019, s. 1).

### **2.2.1 Hva er «networking»?**

«Networking» handler om å etablere samarbeid og forbindelser mellom aktører. Dette kan handle om forsøke å tiltrekke seg samarbeidspartnere, bygge støtte for programmer, og avverge utfordringer fra andre aktører (O'Toole & Meier, 2004, s. 474). «Networking» handler om adferden som leder til nettverk og lederens innsats for å jobbe i en gjensidig avhengig av omgivelser (O'Toole et al., 2007, s. 4). Å drive «networking» handler blant annet om å ta i bruk de mulighetene og ressursene som er/kan bli tilgjengelige (Torenlvied et al., 2012, s. 253). Noen studier fokuserer på forskjeller i «networking» ved å undersøke de personlige egenskapene til ledere mens andre fokuserer på organisasjonskontekst og struktur (Zyzak & Jacobsen, 2019, s. 4).

Ledelse handler i stor grad om valg og beslutninger, og en leder som er opptatt av å drive med «networking» vil være preget av mer interaksjon med eksterne aktører (Meier & O'Toole, 2003, s. 692, 697). Hvis lederen eller ledelsen er mer pågående i sin «networking» kan man forvente at det resultere i større støtte fra omgivelsene (Meier & O'Toole, 2003, s. 692). Det kan se ut som at en type «networking» forsterker andre typer ekstern «networking», noe som kan tyde på at dersom en leder er flink på en type «networking» eller «networking» med noen, så er denne personen trolig flink også på andre typer «networking» eller «networking» med andre (Zyzak & Jacobsen, 2019, s. 16).

Organisatoriske og miljømessige situasjoner, særlig usikkerhet, driver ledere i offentlig sektor til å søke kontakt med og støtte fra aktører og organisasjoner utenfor deres organisasjon (Zyzak & Jacobsen, 2019, s. 4). En organisasjon som er interessert i å endre ytelsesnivået, vil mer sannsynlig også drive «networking» for å utnytte flere muligheter (Meier & O'Toole, 2003, s. 695-696).

### **2.2.2 Hva er «networks»/nettverk?**

«Networks», eller på norsk «nettverk» er et begrep som noen ganger har blitt brukt som en løs metafor for den gjensidige avhengighets karakteristikk ved styring. Andre har et mer snevert syn og mener betegnelsen kun referere til relativt stabile interorganisatoriske strukturer, eller de faktiske forbindelsene som har oppstått mellom ulike aktører (O'Toole & Meier, 2004, s. 474). I Rod Rhodes definisjon av «governance» brukes «network» som betegnelse for flere selvstendig aktører som utveksler ressurser/gir tjenester og organiserer seg selv (Rhodes, 1996, s. 658-659, 660, 666). Jeg vil i min oppgave i likhet med O'Toole & Meier fokusere på nettverk som stabile interorganisatoriske strukturer, og de faktiske forbindelsene mellom aktører.

Et nettverk er i korte trekk flere organisasjoner som er knyttet sammen. Nettverk kan beskrives som mønster av gjensidig avhengighet blant aktører der minst en del av relasjonene ikke er innrammet i form av noe overordnede - underordnede forhold (O'Toole et al., 2007, s. 4). Nettverk kan variere på mange måter, blant annet i tetthet og grad av formalisering. Det kan også være snakk om ulike former av nettverk som læringsnettverk, bytterelasjoner eller at de utnytter hverandres ressurser (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 228-229). Alt fra offentlige eller private bedrifter, ideelle organisasjoner eller kun deler av organisasjoner kan være del av et nettverk, og nettverk varierer i størrelse og kompleksitet (Meier & O'Toole, 2003, s. 690). Ulike nettverk gir tilgang på ulike ressurser og vil være nyttige av forskjellige grunner. Det vil

også være slik at noen nettverkskoblinger vil sees på som mer nyttige enn andre (Torenlvlied et al., 2012, s. 254).

Ulempen med nettverk er at det kan være lite eller ingenting som binder organisasjonene sammen. Tillitt mellom partene er viktig, og hvis de involverte i nettverket opplever det som at samhandlingen er organisert riktig, at det er avklarte relasjoner, og at de opplever samarbeidet som nyttig øker det sannsynligheten for et stabilt og velfungerende nettverkssamarbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 230). Ledere kan gjøre mye «networking» som kan resultere i mer eller mindre vellykkede nettverk. Faktorer som hvor sterk avhengigheten er og strukturer i omgivelsene spiller en rolle (O'Toole & Meier, 2004, s. 474, 491).

### **2.2.3 Hvorfor «networking» og nettverk?**

Lederes eksterne relasjoner er muligens blitt viktigere i en tid der det å bygge nettverk blir stadig viktigere. Det å knytte organisasjonen strategisk til omgivelse kan være en viktig kilde til utveksling av informasjon og tjenester (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.421). Dette har kanskje blitt enda viktigere etter som organisasjoner knyttes stadig tettere sammen i ulike nettverk. Dagens skoleledere må forholde seg til økt kompleksitet definert av skiftende politiske og offentlige forventninger, krav, konkurranse og ansvarliggjøring, og den norske skole vil være i en utvikling som blant annet vil ha behov for en mer samarbeidsorientert ledelse. (Utdanningsnytt.no, 2017). «Networking» og nettverk kan være et svar på denne utviklingen.

I studien av Texas skoledistrikter viste det seg at «networking» var positivt korrelert ikke bare med standardiserte testresultater, som var det primære målet for skoledistriktene, men også med flere andre indikatorer på organisatoriske resultater (Meier & O'Toole, 2005, s. 528). Meier og O'Toole fant i sin studie at «networking» generelt sett har en positiv effekt på skoledistriktets prestasjoner (Torenlvlied et al., 2012, s. 267), og det indikasjon på at nettverk kan bidra positivt til programutførelsen for flere tiltak knyttet til utdanning i Texas (O'Toole & Meier, 2004, s. 491).

Å drive «networking» er det som skaper «networks» eller nettverk som det kalles på norsk. Når rektor driver «networking» er det for å plassere skolen i et nettverk. Ledere (og andres) «networking» er ikke det samme som den strukturelle gjensidig avhengigheten som ofte binder nettverk sammen. Begge omhandler en viss forbindelse med eksterne aktører i en

organisasjons omgivelser, og det er viktig å se på både nettverk og «networking» for forståelsen av nettverk i offentlig ledelse (O'Toole & Meier, 2004, s. 474, 491).

Eksterne nettverk kan brukes for å løse problemer eller gjennomføre endringer i organisasjonen, med hjelp av blant annet utveksling av informasjon og tjenester (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.421). Nettverk hjelper på denne måten til med å frigjøre organisasjonene fra begrensningene i eksisterende rutiner og gir organisasjonen mer fleksibilitet til å endre seg. Ledere med fokus på nettverk kan være i stand til å dra større nytte av ressurser og å bruke de tilgjengelige ressurser mer effektivt. Dette er noe av grunnen til at Meier & O'Toole mener at offentlige ledere må se nettverk som en viktig oppgave og ikke bare noe man prioriterer dersom det er ekstra tid (Meier & O'Toole, 2003, s. 696-697).

### **2.3 Norsk skoleforskning om skoleledelse og eksterne «networking»**

Jeg har i forbindelse med denne oppgaven prøvd å finne ut hva norsk skoleforskning sier om «networking». Hva sier forskning om ledelse og eksterne relasjoner? Jeg har her søkt og prøvd å finne informasjon men fant svært lite. Hovedsakelig vil denne delen dreie seg om læreplaner, lovparagrafer og hva utdanningsdirektoratet sine sider sier om temaet.

Fagfornyelsen som omhandler de nye læreplanene som skal tas i bruk fra skolestart i 2020 er blant annet begrunnet med dette at samfunnet og arbeidslivet er i stadig endring (Kunnskapsdepartementet, 2016, s. 5-6, 13). Sist skolen fikk nye læreplaner var i 2006 (Kunnskapsdepartementet, 2019), og det tar flere år mellom hver gang det kommer nye læreplaner mens arbeidslivet endrer seg raskere og raskere.

En artikkel i utdanningsnytt.no om samarbeid om elever på tvers peker på at det er viktig at de ulike aktørene jobber sammen på en god måte – og at dette i stor grad blir skolelederens ansvar. Denne artikkelen som omhandlet elevtjeneste i videregående skole er et eksempel på hvordan skoler organiserer en lovparagraf som kom i 2018 (Opplæringslova, 1998, § 15-8). Denne lovparagrafen har hovedfokus på oppfølging av barn og unge med helsemessige, personlige, sosiale eller emosjonelle vansker, og pålegger skolen og andre kommunale tjenester å samarbeide om dette. Det har blitt gjennomført en undersøkelse om hvordan disse tiltakene fungerer på en videregående skole der det påpekes at en dialogisk ledelsesform er helt avgjørende for læring og endring i organisasjonen. I tillegg er god kommunikasjon, et bevisst forhold til hvordan de ulike relasjonene påvirker hverandre, forventningsavklaringer,

se helheten i situasjonene og gjensidig tillit til hverandres kunnskap nødvendig for å få slike samarbeid til å fungere. (Johannessen, Skotheim, Holst-Jæger, 2019)

### **2.3.1 Samarbeid i læreplan før og nå**

Har det i tidligere læreplaner vært mer fokus på ekstern «networking» og samarbeid med eksterne aktører fra utdanningsdepartementet? Er dette noe de har gått bort fra? Det kan virke sånn ifølge læreplan, selv om det kanskje aldri har vært det store fokuset der? Har det tidligere vært mer fokus på «ekstern networking» og samarbeid med eksterne aktører?

I «Prinsipp for opplæring» som ble fastsatt av Kunnskapsdepartementet juni 2006 var «Samarbeid med lokalsamfunnet» ett av punktene. Her ble det lagt vekt på at samspill med nærings- og arbeidsliv, kunst- og kulturliv og andre deler av lokalsamfunnet både kan gjøre opplæringene i skolefagene mer konkret og virkelighetsnær og gjennom det øke elevenes evne og lyst til å lære, gi muligheter til å videreutvikle sine evner, gi innsyn i ulike arbeidsprosesser, praktisk arbeidserfaring, og kunnskap om arbeidslivet, utvikling av samfunnsengasjement og demokratisk deltakelse (Utdanningsdirektoratet, 2015, s. 6)

Hvis man ser på det nåværende læreplanverket sin overordnede del finner jeg ikke samme fokuset på samarbeid med andre aktører utenfor skolen. Under *Opplæring i lærebedrift og arbeidsliv* er det kort nevnt at et godt samarbeid mellom skole og arbeidsliv er positivt med tanke på mulighet for å blant annet skape tilhørighet til arbeidsliv og samfunnsliv og fremme opplæringens mål om å forberede elevene på et framtidig yrkesliv. Det står også skrevet en del om samarbeid, men for å *bygge tillit i organisasjonen* – ikke noe om samarbeid med eksterne aktører. Det virker for meg som at det hovedsakelig er snakk om samarbeid innad i skolen som organisasjon og med bedrifter som fungerer som lærlingeplasser (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 16-18)

### **2.3.2 Internt nettverk**

Det er svært lite som er skrevet om «networking» som en viktig lederoppgave i skolen. Når det kommer til skoleledelse går det meste som er skrevet på lederen som tilrettelegger for lærere og læreres utvikling. I *Rammeverk for skolebasert kompetanseutvikling på ungdomstrinnet 2013-2017* står det blant annet at læreres profesjonelle utvikling styrkes når de deltar i lærende fellesskap. Hensikten med disse nettverkene er læring og god praksisendring over tid, og derfor brukes begrepet «lærende nettverk». Kobling mellom skolebasert kompetanseutvikling og læring gjennom deltakelse i nettverk blir derfor viktig.

Det nevner også at når lærere kan delta i nettverk med lærere fra andre skoler så styrkes felleskap mellom lærere. (Utdanningsdirektoratet, 2012, s. 11).

I «Videreføring av satsingen *Vurdering for læring 2014-2017*» fortelles det at det å arbeide i nettverk, der lærere får reflektert over og delt erfaringer, viser en rekke studier er en egnet arbeidsform for å utvikle lærernes kompetanse. I dette dokumentet skrives det at det er et krav å legge til rette for møteplasser på tvers av skoler. Hvordan skolen velger å organisere dette er det ikke noen klare rammer på, men det oppfordres til at personer som jobber på ulike nivåer, samarbeider eller deltar i felles nettverk. Flere skoleeiere har også hatt gode erfaringer med egne nettverk for skolelederne. (Utdanningsdirektoratet, 2014, s. 5-6). Nettverk mellom lærere og skoleledere er altså trukket frem som viktig, men det står kun beskrevet med nettverk mellom skoler, ikke noe om nettverk med andre eksterne aktører.

Min oppfatning av dette er at lite av skoleforskningen ser på dette med å bygge eksterne nettverk. Da jeg forsøkte å finne artikler om dette virket det for meg som om at fokuset rundt skoleledelse har vært mest opptatt av lederen som fagperson, og å legge til rette for lærere og klasseromsundervisning. Oppgaven min går inn på et felt der jeg ikke har greid å finne mye informasjon og data.

## 2.4 Oppsummering

Alle organisasjoner må forholde seg til sine omgivelser. Dette er kanskje også blitt stadig viktigere i et samfunn som blir mer nettverksbasert. Vi vet også at håndtering av omgivelsene (networking) er en sentral lederoppgave, noe tidligere forskning viser, likevel mangler vi forskning på dette området i en skolesammenheng. Derfor har jeg valgt å se nærmere på blant annet hvordan rektorer i videregående skole driver «networking».

Konklusjonen min etter gjennomgangen av norsk skoleforskning tilsier at det finnes veldig lite forskning og oppmerksomhet rundt dette. Det ser ut som at det er lite forskning på eksterne «networking» i skolen, hvert fall her i Norge. Dette er også begrunnelsen min for en utforskende undersøkelse om hvorfor/hvordan rektorer driver med denne virksomheten. Vi vet at det er viktig, vi vet at organisasjoner gjør det og at det kanskje har blitt enda viktigere – men vi vet ikke hvordan rektorer prioriterer dette. Derfor har jeg valgt en beskrivende eksplorerende undersøkelse.

Skolesektoren er en stor og viktig del av offentlig sektor, og som lektorstudent oppleves deres arbeid med nettverk som et interessant og relevant tema å utforske gjennom masteroppgaven.



Som vist i teorien over nevnes det at nettverk er viktig, men det virker som det er fokus på enten innad eller mot andre skoler (og muligens mot foreldre) i hvert fall i norsk forskning. Eksterne relasjoner utover dette er viet mindre oppmerksomhet. Dette står i kontrast til Meier & O'Toole som påpeker at ledelsens nettverk har direkte effekt på skolerelaterte resultater som karakterer (Meier & O'Toole, 2005, s. 528).

Følgende forskningsspørsmål vil være ledende for masteroppgaven og det er disse jeg ønsker å belyse i drøftingen av oppgaven:

- Hvilket omfang har «networking» på rektorenes skole, og hvilke refleksjoner og begrunnelser ligger til grunn?
- Hva kjennetegnet formen på og innholdet i «networkingen»?
- Hvor strukturerte og målrettede er rektorene i arbeidet med eksterne samarbeidsaktører?
- Ivaretas arbeidet med «networking» av rektorene personlig eller av andre ved skolen?

Jeg vil også se noe etter likheter og forskjeller, men oppgaven går ikke ut på å undersøke hvorfor slike forskjeller finnes. Min studie er ikke designet bevisst for å få frem forskjeller, men heller for å eksplorere og beskrive. Det krever et mer klart design for å finne forskjeller.

### **3 Metode**

I metodedelen av oppgaven ønsker jeg å forklare hvorfor det er hensiktsmessig og bruke det forskningsdesignet som har blitt benyttet i oppgaven. Deretter vil utvalget som har blitt valgt og hvorfor det har blitt valgt en kvalitativ metode bli forklart. Kapittelet omhandle også hvordan intervjuene ble gjennomført og hva som lå til grunn for intervjuguiden som ble utformet. Metodekapittelet avsluttes med å drøfte datainnsamlingens reliabilitet og validitet, og rundes av med å drøfte etiske hensyn som måtte tas i forbindelse med denne datainnsamlingen.

#### **3.1 Forskningsdesign**

Jeg har valgt å studere eksterne relasjoner i offentlige organisasjoner med utgangspunkt i videregående skoler og der rektorenes rolle er vektlagt. Skolesektoren er en store viktig del av offentlig sektor, og som lektorstudent oppleves dette som et interessant og relevant tema å utforske gjennom. I min oppgave vil jeg basere meg på intervjuene til rektorer ved fire

skoler. Disse er først og fremst valgt for å få informasjon, og fysisk nærhet, studieretninger - og at de takket ja til å stille opp ble vektlagt.

Samarbeid med eksterne aktører blir også spesielt viktig i videregående skoler med yrkesfaglige linjer siden mange av deres elever skal ut i jobb kort tid etterpå. Det å sikre relevante opplæringstema som er knyttet til den kompetansen de trenger når de kommer i jobb, samt oppdatert kunnskap om teknologi, maskiner, programvarer er derfor svært viktig. Årsaken til at jeg ville fokusere på skoler med yrkesfag og studiespesialisering var fordi jeg forventer at de har kontakt med bedrifter blant annet grunnet utplassering i bedrifter, men jeg ønsket også å se om skolene hadde noe samarbeid utover dette. Jeg ville også å finne ut om det var flere områder skolen samarbeidet med det eksterne, og om de for eksempel hadde samarbeid med bedrifter på studiespesialisering.

Jeg har valgt et forskningsdesign som kjennetegnes av multiple/flere case. Dette begrunner jeg ut fra min problemstilling som er eksplorerende. For denne oppgaven har jeg valgt å gjøre en liten N-studie. Grunnen til dette er at jeg ønsket å få flere variasjoner over dette temaet. Jeg var interessert i en oversikt og da er det om å gjøre å ha flere enheter. I mange sammenhenger brukes case-studie og liten N-studie om hverandre, men siden jeg fokuserer hovedsakelig på fenomenet «eksterne relasjoner i offentlige organisasjoner» og ikke har konteksten i hovedfokus vil jeg kalle dette en liten N-studie (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 74).

Jeg har altså ikke valgt å fordype meg i en case eller sammenligner to caser, men heller å gå litt bredt ut. En av grunnene til at jeg ikke valgte å gjennomføre en klassisk casestudie eller der jeg har en skole eller komparativ casestudie med for eksempel to skoler er at jeg ikke har hatt noe grunnlag for å velge ut spesifikke skoler (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 68). Som nevnt i teoridelen så ser det ikke ut til at det har blitt forsket så mye på dette temaet, så det var vanskelig å velge ut hvilke kriterier jeg i så fall skulle gått ut ifra. Det er ikke *casen* jeg er interessert i, men å få et inntrykk med å se på lignende skoler.

### **3.2 Utvalg**

Intensjonen med disse intervjuene var å få et innblikk i hvordan rektorer på Sørlandet arbeider med «networking». Jeg ønsket i utgangspunktet å se på flere av de offentlige videregående skolene i gamle Vest-Agder fylkeskommune som har yrkesfaglinjer og studiespesialisering og sendte ut forespørsel om å delta på undersøkelsen til flere av dem. Grunnen til at jeg valgte å høre med skoler i gamle Vest-Agder fylkeskommune er blant annet som et

bekvemmelighetsutvalg med tanke på å få reist rundt og gjennomført intervjuene, men også for å sammenlikne og drøfte forskjeller mellom skoler i samme område. Alle rektorene jeg har intervjuet jobber på skoler innenfor en radius av maks. 2 timer kjøretur fra Kristiansand, så i ganske geografisk nærhet, men i byer med ulik størrelse.

Jeg kom i kontakt med informantene/rektorene ved å sende dem en e-post. Der presenterte jeg meg selv, og beskrev kort tematikken og problemstillingen min, samt informerte om det praktiske rundt intervjuet (lydopptak, ca varighet, intervjuguide med hvilke spørsmål som var aktuelle, ect.), og spurte om de kunne tenke seg å stille til intervju.

Rektorene jeg intervjuet jobber alle ved en offentlige videregående skolene der det tilbys både studiespesialisering og yrkesfag. Dette var en likhet jeg sørget for allerede når jeg startet utvelgelsesprosessen – de har likevel litt ulik sammensetning av studiespesialisering og yrkesfag, og det er ulikheter i hvilke yrkesfaglige linjer de tilbyr.

<b>Studieforberedende utdanningsprogram</b>	<b>Yrkesfaglige utdanningsprogram</b>
Idrett	Bygg- og anleggsteknikk
Kunst, design og arkitektur	Design og håndverk
Medier og kommunikasjon	Elektrofag
Musikk, dans og drama	Helse- og oppvekstfag
Studiespesialisering	Naturbruk
	Restaurant- og matfag
	Service og samferdsel
	Teknikk og industriell produksjon

(Utdanningsdirektoratet, u.å.)

I tabellen vises hvilke utdanningsprogram som finnes i videregående skole. De fleste skolene har bare noen av disse, og tilbudet varierer mellom skoler. Det går et skille mellom de studieforberedende og yrkesfaglige utdanningsprogrammene. Elever på yrkesfag går normalt to år på skole og blir deretter lærlinger i en bedrift i to år, fører fram yrkeskompetanse.

Studiespesialiserende utdanningsprogram gir generell studiekompetanse og elevene går normalt tre år på skole. Det er også mulig å få generell studiekompetanse på andre måter, som å fullføre og bestå et yrkesfaglig utdanningsprogram i videregående opplæring (2 år på skole), og så ta de seks studiekompetansefagene, for eksempel ved å ta «Yrkesfag med påbygging» (Utdanning.no, u.å.), (Utdanning.no, 2020, 7 april), (Utdanning.no, 2020, 8 april).

Tre av skolene ganske like i størrelse, men en av skolene, skolen til rektor 3 skiller seg ut størrelsesmessig og er nesten dobbelt så stor som de andre. Når det kommer til antall år i jobben er det stor spredning mellom rektorene. Det er spesielt rektor 2 som skiller seg ut med omtrent 25 år som rektor, der vedkommende har jobbet på nåværende skole i nesten alle disse årene. De tre andre har jobbet alle årene som rektor ved skolen de jobber på nå.

	Antall elever	Antall ansatte	Erfaring som rektor
Rektor 1	Ca 500	Ca 100-150	6 år
Rektor 2	Ca 500	Ca 100-150	25 år
Rektor 3	Ca 1000	Ca 200	12 år
Rektor 4	Ca 500	Ca 100-150	4 år

### 3.3 Valg av metode – hvorfor kvalitativ metode og intervju?

For denne studien ble det valgt en kvalitativ metode blant annet fordi oppgavene er utforskende/eksplorerende. Siden jeg ikke har så mye å støtte meg på av tidligere empiri er det naturlig å velge en fleksibel og åpen metode. Likevel har jeg noe teori som gjør intervjuet semistrukturert. Dette legger en ramme rundt intervjuene og oppgaven slik at det blir lettere å analysere og drøfte.

For meg virker kvalitative intervjuer som et hensiktsmessig valg ut ifra hva som egner seg med tanke på problemstillingen (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 110-111). En årsak til at jeg valgte kvalitativ metode er at jeg har lyst til å prøve å få frem nyanser og utdype disse tingene. Kvalitativ forskning gir mer nyansert informasjon (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 100). Oppgaven er beskrivende, og jeg ønsket å få detaljer og gå litt i dybden på dette temaet og få med detaljer. Jeg ønsket å skrive «tykke beskrivelser» slik at forskjeller og likheter kan bli synlig i teksten den munner ut i (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 95). Oppgaven er vinklet til å se «networking» fra ledernes side, noe som krever at jeg samler inn informasjon fra dem.

### 3.4 Intervju

De semistrukturerte intervjuene som ble gjennomført var basert på en intervjuguide som hadde blitt utarbeidet ved å kartlegge temaene som var relevante til forskningsspørsmålene og ved å lage spørsmål basert på teori. Intervjuguiden ble brukt som en ledetråd under intervjuene. Tilleggsspørsmål ble brukt både til å gjenta noe fra det de har svart for å oppmuntre til en utdypning, og for å stille spørsmål igjen med en litt annen bruk av ord

dersom rektor ikke svarte på det som ble spurt om direkte. Noen ganger ble tilleggsspørsmål bruk for å følge opp noe som hadde blitt sagt og konkretisere det intervjuobjektene sa (Kvale et al., 2015, s. 162-163, 170-171).

Siden rektorene er travelt opptatt forsøkte jeg å legge opp til at intervjuet skulle ta rundt 45 min. Før intervjuet ble også intervjuguiden (se vedlegg 1) sendt ut slik at rektorene skulle vite hva intervjuet handlet om og hva de sa ja til, samt få mulighet til å tenke igjennom svarene sine på forhånd. Jeg så ingen grunn til å overraske rektorene med overraskende spørsmål, men så det heller som en fordel at de fikk mulighet til å tenke igjennom svarene, og at de var forberedte på hva vi skulle snakke om.

Planen var å møte alle rektorene, men pga. utfordringen som oppstod ved COVID-19 i intervjuperioden ble kun de to første intervjuene utført ansikt til ansikt. Intervju nr.3 ble derfor gjennomført over telefon og intervju nr. 4 ble gjennomført via videosamtale.

### **3.5 Intervjuguide**

I intervjuguiden prøvde jeg å ha fokus på nettverkens omfang, tetthet og innhold. Dette ble delt inn i to kategorier som omhandlet «networking» og hvordan rektor jobbet med dette personlig som leder, og hvilke samarbeidsordninger/organiseringer skolen hadde. Når jeg utarbeidet intervjuguiden prøvde jeg å knytte flest mulig spørsmål til teori – både for å vite at det som det ble spurt om var relevant i forhold til teori og for å gjøre det mer praktisk for analyse av svarene i etterkant. Spørsmålene ble utarbeidet fra forskningslitteratur.

Avgrensning og presisering var viktig slik at oppgaven blir håndterlig og konkret. I intervjuet ble også ord som «samarbeid» brukt istedenfor «networking» for å benytte rektorenes dagligtale istedenfor et teoretisk språk (Kvale et al., 2015, s. 163-164).

Som start på selve intervjuet ble rektorene spurt om å gi eksempler på aktører de samarbeidet med. Deretter fortsatte intervjuet med spørsmål om generelle tanker rundt viktigheten av samarbeidet. Dette for å starte med noe konkret før jeg beveget meg over til å spørre om mer generelle spørsmål og tanker rundt tema (Kvale et al., 2015, s. 165).

Spørsmål 1-3 i intervjuguiden omhandler hvilke eksterne aktører skolen jobber og har kontakt med. Disse spørsmålene var konstruert for å prøve å dekke forskningsspørsmålet «*Hva kjennetegnet formen på og innholdet i «networkingen»?*». Her startet jeg med å be rektorene gi eksempler på aktører de hadde samarbeid med, for så å spørre om hvem som tar kontakt, hvor ofte, hvordan de hadde kontakt og om dette var planlagt på forhånd.

Spørsmål om hva slags type kontakt (formen på kontakten eller hvor kontakten foregår) de hadde med hver enkelt aktør spurte jeg for å prøve å finne ut av noe om «tettheten» på «networkingen» og hvem som tar initiativ til samarbeid. Hva slags innhold kontakten har – hva det er de har kontakt om – for hver enkelt aktør – spurte jeg om siden svarene kan si noe om fokus for «networkingen». Nettverk kan variere på mange måter, blant annet i tetthet og grad av formalisering (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 228-229). Studier om nettverk i årene etter Meier og O'Toole-studien har bygd på blant annet hyppigheten av kontakt mellom aktører, formen for samhandling, variasjon, antall og type aktører som ledere samhandler med. (Zyzak & Jacobsen, 2019, s. 4, 16).

Spørsmål 4 og 7 omhandlet skolens planer rundt «networking», både om det er en plan, og hvordan skolene velger å delegerer dette. Spørsmål 4 hadde som mål å finne svar på forskningsspørsmålet «*Hvor strukturerte og målrettede er rektorene i arbeidet med eksterne samarbeidsaktører?*» knyttet til O'Toole & Meier (2004) som finner beviser på at hvordan nettverk oppstår kan være viktig, spesielt om nettverkene er et resultat av tilfeldigheter eller bevisst utforming (O'Toole & Meier, 2004, s. 490-491).

Når det kommer til spørsmål 7 og delegering så spurte jeg om dette spesifikt fordi jeg synes det var interessant å finne ut hvilke deler av «networkingen» som rektorene tok del i og grunner til at noe var delegert til andre. Dette spørsmålet er knyttet til forskningsspørsmålet «*Ivaretas arbeidet med «networking» av rektorene personlig eller av andre ved skolen?*». Årsaken til det er fordi ledere har ansvar for å regulere forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene og være et forbindelsesledd (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 420-423).

Spørsmål 5 og 6 hadde som mål å dekke forskningsspørsmålet «*Hvilket omfang har «networking» på rektorenes skole, og hvilke refleksjoner og begrunnelser ligger til grunn?*». Dette spørsmålet ble stilt på bakgrunn av ledelsesteori som sier at å håndtere omgivelser, ekstern «networking», er en sentral ledelsesfunksjon og studier viser at mye av lederens tid går med til å håndtere eksterne relasjoner (Meier & O'Toole, 2003, s. 697) (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.421, 424-426).

Det ble også registrert hvor mange elever og antall ansatte skolene hadde. Å kartlegge skolens størrelse er viktig ettersom det har en viss betydning for hvor sammenlignbare casene er. I tillegg til skolens størrelse ble rektorene spurt om hvor lenge de hadde jobbet som rektor og hvor lenge de hadde arbeidet på den skolen de jobbet på for å se om det var noen ulikheter der.

### 3.6 Relabilitet og validitet

Intensjonen med disse intervjuene var å få et innblikk i hvordan rektorer på Sørlandet arbeider med «networking». Det er vanskelig å generalisere med kun fire intervjuer (Kvale et al., 2015, s. 148). Jeg ønsket å ha flere intervjuer, men siden det kun var fire som hadde sagt ja til å stille opp på intervju før COVID-19 inntraff ble det kun disse. Sannsynligheten for at flere rektorer ville ta seg tid til å stille opp i en travel og kaotisk tid var lite sannsynlig – og derfor falt valget på å kun fokusere på disse skolene og rektorene.

Ekstern validitet stiller spørsmål om resultatene fra denne oppgaven kan generaliseres utover den spesifikke konteksten den ble gjennomført. Denne oppgaven har et lite antall enheter, og i beste fall kan jeg overføre noe av kunnskapen jeg utvikler til skoler som ligner de jeg har i utvalget – men utover det så stopper det. Jeg studerer bare en type offentlig organisasjon (videregående skoler) og på bakgrunn av oppgavens og datamaterialet omfang, kan jeg ikke si at oppgaven innehar noe særlig ekstern validitet. Det er vanskelig å si at jeg kan overføre funnene mine til andre skoler, og i alle fall ikke til andre organisasjoner generelt (heller ikke offentlige). Hensikten er å utvikle kunnskap som senere kan testes på flere skoler/rektorer for å se om det er noe mønster som kan generaliseres. Hensikten min er altså ikke nå å finne noe som kan generaliseres, men å si noe om fenomenet og så kan det testes senere. Selv om resultatene fra analysen ikke kan generaliseres til å gjelde andre ledere i offentlig sektor, og kanskje heller ikke andre rektorer vil analysen likevel være interessante siden den kan gi et innblikk i dette. (Jacobsen, 2015, s. 351)

Jeg ser hovedsakelig ikke etter årsakssammenhenger, så den interne validiteten går på spørsmålet om funnene er gyldige for utvalget og det fenomenet som er undersøkt. Når det gjelder intern validitet er spørsmålet i denne oppgaven om mitt forskningsdesign er egnet for å få tak i rektorenes «networking» (Jacobsen, 2015, s. 351). Jeg har valgt semistrukturerte intervjuer, men jeg kunne brukt andre metoder som kanskje ville hatt høyere validitet – for eksempel å studere møtebøker til rektorer, observere hva de gjør (skygging), eller ha brukt slike metoder i tillegg til intervju. Jeg synes likevel at jeg kan argumentere for at intervju også er en god måte å få tak i nettverk på, og det er flere grunner til at jeg synes semistrukturerte intervjuer egner seg for å belyse min problemstilling og forskningsspørsmål. I min undersøkelse har jeg få enheter, og jeg ønsker å få frem hva den enkelte rektorens holdninger og oppfatninger er, det legger også få begrensninger på hva respondenten kan si, noe som er hensiktsmessig når oppgaven er eksplorerende (Jacobsen, 2015, s. 146-147).

Det at to av intervjuene ble gjort ansikt til ansikt som planlagt, et som telefonintervju og et som digitalt møte kan muligens ha påvirket resultatene. Ansikt til ansikt intervjuene der man er fysisk nær hverandre åpner for en tett, dynamisk og informasjonsrik kommunikasjon, men det krever tid og penger og få til – derfor fant jeg informanter som ikke var så langt ifra Kristiansand her jeg holder til (Jacobsen, 2015, s. 147). Ideelt sett skal alle intervjuene gjennomføres så likt som mulig (Jacobsen, 2015, s. 337), men pga. COVID-19 var plutselig fysisk nærhet noe man skulle unngå, og jeg måtte ty til andre metoder. I Telefonsamtalen merket jeg spesielt at det ble noe mindre flyt i spørsmålene – dette intervjuet ble også gjennomført rett etter at COVID-19 restriksjonene hadde inntruffet, noe som muligens kan ha påvirket. Ved telefonintervju er det blant annet et problem at man ikke ser hvilken situasjon den man intervjuer befinner seg i, det kan være faktorer som fører til stress og at man ønsker å bli fort ferdig som intervjueren ikke ser (Jacobsen, 2015, s. 381). Det fungerte noe bedre på videosamtale – og dette intervjuet ble også gjennomført noen dager senere da situasjonen hadde normalisert seg noe mer og alle var mer vant til å bruke teams som kommunikasjon. Men jeg merket en klart mye bedre flyt i ansikt til ansikt intervjuene (Jacobsen, 2015, s. 148).

Når det kommer til reliabilitet handler det om jeg kan stole på de dataene jeg har samlet inn. Siden jeg ønsker å studere adferd og tanker i min oppgave, men gjør det med å snakke med de, får kanskje bare det de sier de gjør. En fare med denne studien er at når jeg setter fokus på «networking» så blir de rektorene jeg intervjuer også velig opptatt av det – og overdriver hvor viktig dette er for dem. Hvor mye kan jeg som forsker og leserne av dette stole på mine funn? Kan jeg stole på det rektorene sier? Når jeg spør dem om dette så opplever de kanskje det som noe de burde ha gjort, og om de ikke gjør så mye av det begynner de kanskje å lete etter noe som ikke er usant, men kanskje overdrive? Ikke at de lyver, men at undersøkelsen i seg selv, at jeg har vært så fokusert på en ting, kan vri funnene. Dette har også noe med bevissthet og kunnskap å gjøre. I tillegg er det slik at når jeg som intervjuer spør om noe, så rettes informantens oppmerksomhet mot temaet slik at det kanskje overvurderes/gjøres viktigere enn det det egentlig er.

### **3.7 Etiske hensyn**

Siden det blant annet skulle brukes lydopptak som regnes som personopplysninger måtte jeg melde inn og få godkjent prosjektet av NSD før jeg startet. NSD (Norsk senter for forskningsdata AS) vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 252-253).



For å sørge for et informert samtykke fikk alle rektorene tilsendt et samtykkeerklæring utarbeidet fra en mal fra NSD som ble underskrevet av dem. Her ble de blant annet informert om at det er frivillig å delta og at man når som helst kan trekke seg fra prosjektet. I samtykkeerklæring ble det også informert om hvorfor de ble spurt om å delta, hva det vil innebære og kort hva oppgaven og intervjuet skulle handle om (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 247-249).

Jeg har oppgitt informantenes yrkestittel (rektor) - fordi denne informasjonen er relevant i forhold til oppgaven. Når det gjelder personvern kan det tenkes at enkelte av informantene vil kunne gjenkjennes gjennom studien, siden det er et begrenset antall offentlige videregående skoler med yrkesfag i fylket og dermed et begrenset antall rektorer. Jeg har prøvd å anonymisere ved at jeg har valgt å skrive om alle sitatene til bokmål for å opprettholde personvern og minke sannsynligheten for at informantene kan gjenkjennes grunnet dialekter. Antall elever og ansatte er ca tall, og skoler, kommuner og andre samarbeidspartnere som private bedrifter blir heller ikke nevnt med navn i oppgaven siden dette kan føre til at noen skjønner hvilke skoler og rektorer det er snakk om. Jeg har i all hovedsak forsøkt å anonymisere informantene så langt det lar seg gjøre (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 249-251).

Jeg har benyttet meg av den passordbeskyttede skytjenesten OneDrive for å oppbevare de transkriberte intervjuene og har hatt lydopptaker alltid oppbevart på et sted der kun jeg har hatt tilgang til den. Lydopptakene ble tatt opp på en egen maskin fra UiA uten nettilgang og ble slettet etter transkribering. Dette for både å sikre informantenes krav om å bli gjengitt korrekt, og for å styrke personvernet ved å kunne slette opptak som regnes som personopplysning og anonymisering av svarene. Ved bruk av sitater har jeg også vært obs på å ikke ta de ut av sammenheng siden informantene har krav på fullstendig gjengivelse (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 250-251).

#### **4 Analyse**

Gjennom intervjuene, som representerer den empiriske delen av oppgaven, ønsker jeg å få et innblikk i hvordan rektorene driver med «networking». I analysedelen vil jeg benytte de samme tematiske kategoriene jeg definerte under utarbeidelsen av intervjuguiden. På den måten får analysen en teoretisk overbygning og rammeverk.

Analysedelen er bygget opp i to hoveddeler. Først er det en innholdsanalyse av hvert enkelt intervju der jeg redegjør for hva de svarer og supplerer med utvalgte sitater. Den enkeltvise gjennomgangen er delt inn i fire ulike temaer. De er basert på teorigrunnlaget jeg brukte da jeg laget intervjuguiden og er nærmere forklart i metodedelen. Temaene er:

- Nettverkenes og eksterne kontakters betydning
- Omfanget av eksterne samarbeidsrelasjoner og nettverk
- Planer for nettverksarbeidet
- Delegering av samarbeidsansvar og -oppgaver

Som en oppsummering av hvert enkelt intervju med rektorene, har jeg laget en tabell med en kortfattet sammenfatning.

I del to av analysen sammenligner jeg de fire intervjuene basert på den temavise inndelingen vist til ovenfor. Dette gjør jeg for å tydeliggjøre ulike svar, tilnærminger, perspektiver og nyanser blant intervjuobjektene. I denne delen peker jeg på eventuelle forskjeller og likheter mellom intervjusvarene, for å kunne trekke ut elementer av betydning og relevans for drøftingsdelen av oppgaven.

## **4.1 Enkeltvis gjennomgang av intervjuene**

### **4.1.1 Rektor1**

#### *4.1.1.1 Nettverkenes og eksterne kontakters betydning*

Rektor1 trekker frem at mange praktiske ting blir lettere gjennom tilgang på gode nettverk. Et eksempel er at noen andre skoler ofte sliter med at deres elever ikke får lærekontrakter med bedrifter. Dette skjer ikke hos dem, og rektor1 mener at dette skyldes det gode samarbeidet de har med ulike lærebedrifter. Rektor1 mener skolen har proaktive lærere som er «på» og at bedriftene vet at de «leverer kvalitet». I samarbeidet med kommunene og ungdomsskolene har skolen spesielt fokus på å lette overganger for elevene fra ungdomsskole til videregående.

For at elevene skal bli den beste versjonen av seg selv mener rektor1 at det er nødvendig med kontakt med blant annet næringsliv og kommune. Det trekkes frem at gode nettverk hever kvaliteten på det skolen gjør og tror også det bidrar til at flere av elevene fullfører og består. Rektor1 begrunner dette med at det gjennom samarbeidet er flere som drar samme retning og at det gjør at de får flere innfallsvinkler:

*«Det viktigste vi holder på med er jo undervisning – det viktigste er jo å legge til rette for være lærere og fagarbeidere sånn at de kan gjøre en god jobb. Og at for at vi skal gjøre en god jobb må vi kikke ut av vinduet, og vi er flere som kikker ut av vinduet. Vi er en del av en kjede av kompetanseheving, det gode liv, samfunnsoppdrag – så fra og lese læreplaner som vi også skal gjøre – så må vi også tenke på hvorfor vi er her! .... Vi må ikke dette ned i en grav å si «dette kan vi»» - Rektor1*

Rektor1 opplever likevel at de er for lite opptatt av hva som skjer utenfor veggene av skolen, og er «... for opptatt av  $\pi r^2$ ». Fokus på samarbeid er et virkemiddel for å skape gode samfunnsborgere:

*«Vi må se på den helheten som ungdommene våre er i, og hvis vi greier sammen med aktørene rundt oss, og sammen med elevene våre, å finne ut av hva man skal gjøre for at de skal bli den gode samfunnsborger – og det blir man ikke med å se på  $\pi r^2$ . Men vårt oppdrag er å få elevene ut i verden som gode samfunnsborgere som er reflekterte og kan være med å yte – for at andre også kan ha det bra.» - Rektor1*

Samarbeid med eksterne aktører også kan være viktig for å vise elevene hva de kan jobbe med etter de er ferdig med videregående. Her trekkes det spesielt frem studiespesialisering og valgfagene, og det er en av grunnene til at rektor1 ønsker mer samarbeid på denne studieretningen:

*«For det er så mange jobber som er veldig gøy som man kan få etterpå – men greier vi å vise det eller er vi for langt inne i Ibsen og hans venner til at de greier å se det. Vi må se ut når dynamittsalven går og den blir jo styrt av et dataprogram og hvem lager de dataprogrammene, hvor dypt skal de borre, og så må de lese manualer på fransk eller engelsk» - Rektor1*

#### *4.1.1.2 Omfanget av eksterne nettverk og samarbeidsrelasjoner*

Rektor1 har møter med kommunene; både kommunestyre, ordførere og rådmenn. De har møter minst en gang i året, og skolen samarbeider med flere kommuner. Det er også egne rektormøter der alle rektorene i fylket møtes. Tidligere hadde rektor1 også en uoffisiell gruppe med andre rektorer. Det har blitt forsøkt å opprette fire rektorgrupper, men dette har ikke helt funnet sin form etter fylkessammenslåingen. Det er en del andre samlinger som lærere er på, men rektor1 går ikke så i dybden på hva dette innebærer. Skolen holder også på å starte et prosjekt med UiA. De er et forskningsprosjekt som gjelder fagfornyelsen på yrkesfag.

Yrkesfaglærerne har omfattende kontakt med både offentlig og privat næringsliv. Det nevnes flere ulike bedrifter knyttet til de ulike linjene. Mye av samarbeidet handler om praksis og læreplaner, men elever på yrkesfag produserer også av og til også for noen bedrifter. Det er også tilfeller der skolen har fått låne maskiner fra bedrifter som de ikke selv har hatt råd til å kjøpe. Skolen har inngått partnerskapsavtale med noen bedrifter. Skolen tilbyr også kurs til blant annet Sørlandets opplæringskontor for elektrofaget.

Skolen har også startet en ny linje for relativt kort tid siden, og snakker i den forbindelse mye om samarbeid de har tatt initiativ til i forbindelse med denne linjen. Da denne startet opp fikk skolen «nyss om» at de hadde ansatte som kunne både kunne gå inn å undervise og være med å utvikle linjen via kontakter i næringslivet. Bedrifter har også sluppet noen av sine med kapasitet som kan hjelpe skolen og det har gitt en inngangsport til næringslivet som rektor tror er helt unik.

#### 4.1.1.3 Planer for nettverksarbeidet

Rektor1 sier at det ikke finnes noen skriftlig plan. Det var ingen spesiell begrunnelse til dette og rektor1 sa at det ikke hadde et bevisst forhold til hvorfor de har valgt å ikke ha en klar strategi. Senere i intervjuet sier rektor at de er mer opptatt av å gjøre noe enn å skulle skrive ned en plan. Det virker som at hovedfokuset er på undervisning og å legge til rette for at lærerne kan gjøre en best mulig jobb – men det nevnes etter hvert at nettverk kan være med på å heve kvaliteten på undervisningen:

*«Det skrives mye, men jeg tenker at det er viktigere og at vi er mer opptatt av å gjøre noe. Så er jo det en ulempe på en måte at vi kan jo ikke legge ned at her er de målene og her kan vi huke av, men på en annen måte så vet vi jo at vi har gjort det. Og i noen sammenhenger kan utvide om vi ønsker det. Det viktigste vi holder på med er jo undervisning – det viktigste er jo å legge til rette for være lærere og fagarbeidere sånn at de kan gjøre en god jobb. Og at for at vi skal gjøre en god jobb må vi kikke ut av vinduet, og vi er flere som kikker ut av vinduet. Vi er en del av en kjede av kompetanseheving, det gode liv, samfunnsoppdrag» - Rektor1*

Det kommer frem at rektor1 mener at det er en plan i praksis som går ut på at skolen vil kobles opp mot lokale beslutningstakere, og da først og fremst kommuner fordi overgangen fra ungdomskolen til VGS er en sårbar fase. Derfor har de møter med kommunestyre, ordfører, minst én gang årlig. Det virker som at skolen og rektor har tenkt noe igjennom dette med hvem de ønsker å skape nettverk med – og det nevnes flere kommuner de får elevene fra.

Samtidig pekes det på at de ikke fått til så mye kontakt enda og at de er i startfasen med noen bedrifter der de ønsker å få til mer samarbeid. Rektor1 gir uttrykk for at de har en langsiktig tenking og at mer samarbeid ser ut til å være et virkemiddel de ønsker å legge større vekt på framover:

*«Vi må også tenke hvor vil vi skolen skal være om 10 år og hvordan kommer vi dit. Jo vi må ha tettere kontakt med skolene, tettere kontakt med næringslivet .... Men strategi for oss ... så har vi ikke sagt noe annet enn at vi må kikke ut av vinduet, så er vi en liten brikke i et stort spill, og skal vi gjøre det beste for elevene våre så må vi alle dra sammen.» - Rektor1*

Rektor1 tar opp at det er nedgang på søkertallene på restaurant og matfag over hele Agder. Dette har ført til at skolen har måttet tenke over hvordan de skal gjøre det mer attraktivt å gå en sann vei – og skolen velger da å ha fokus på å skaffe seg partnerskapsavtaler. Det nevnes også at de har partnerskapsavtaler med noen som er eiere av flere bedrifter. Noen bedrifter samarbeider de også med på ulike linjer. Dette er et bevisst valg og skolen går aktivt ut og forsøkt å lage avtaler – noe som kan oppfattes representere en slags en plan for å satse mer på «networking».

Rektor1 gir uttrykk for at det ønskes mer samarbeid med bedrifter på studiespesialisering, uten at det virker som det er en helt konkret plan for dette. Det fortelles at det nok er samarbeid i noen fag som entreprenørskap, men at det ikke er planer for samarbeid i fag som for eksempel matte. Her trekkes det frem en person som jobber med fysikk og noen lokale bedrifter som jobber med interessante oppgaver som kan knyttet til matte og fysikk, og spør seg selv om hvorfor de ikke bruker det mer. På svarene virker som om hovedmotivasjonen for rektor1 for å få til mer samarbeid, primært er for å vise elevene hva de kan jobbe med etter studiespesialisering gitt at de velger særskilte fag.

*«... for det er så mange jobber som er veldig gøy som man kan få etterpå – men greier vi å vise det eller er vi for langt inne i Ibsen og hans venner til at de greier å se det. Vi må se ut når dynamittsalven går og den blir jo styrt av et dataprogram og hvem lager de dataprogrammene, hvor dypt skal de borre, og så må de lese manualer på fransk eller engelsk» - Rektor1*

Det er et ønske fra rektor1 sin side at det skal være en relativ lav terskel på skolen for å få til samarbeid. Dette tolkes ut ifra svarene fra rektor at betyr at det legges opp til å være enkelt å

starte samarbeid med de som ønsker det og at de ikke legger hindringer i veien dersom noen foreslår økt samarbeid.

*«Det er jo det som er litt greit, det er fortsatt sånn at man kan bare ta kontakt, det er ikke så systematisk eller strukturert at man må ta kontakt i en viss kanal og det må saksbehandles og styres på. Det er korte linjer for å få ting til – og det er bra for skolen vår, tror jeg.» - Rektor1*

#### *4.1.1.4 Delegering av samarbeidsansvar og -oppgaver*

Det finnes ikke noen egen plan for delegering av samarbeidsoppgaver eller «networking» på denne skolen. Som rektor1 sier det: «... *systematikken eller papiret finner du ikke.*» Det virker likevel som om det er en slags delegering der rektor tar seg av samarbeid med noen aktører og avdelingsledere og lærere andre. Når det ble spurt om hvorfor det blir gjort på akkurat denne måten, så var rektor1 sitt svar at «... *det er vel fordi vi alltid har gjort det sånn.*»

Rektor1 gir uttrykk for at ønske om å være den som vet hva som skjer, men påpeker (eller erkjenner) samtidig at det nok er mye kontakt som rektor1 ikke vet om, og begrunner det med at det har vært en tradisjon på det. På et annet tidspunkt under intervjuet sier rektor1 at når de (skolen) har kontakt med næringslivet, så vet rektor om det. Mye av samarbeidet skjer «uansett hva rektor sier» noe som rektor1 mener er helt naturlig og det ikke virker som han har noe problem med at foregår.

Rektor1 deltar på rektormøter der rektorer i Agder fylkeskommune møtes. Rektor1 er også den som i hovedsak ivaretar samarbeidet på kommunenivå, kontakten med utdanningsdirektør, fylkeskommunen som skoleeier. Rektor1 sier at de prøver å få til at det skal være EN stemme ut, og det går stort sett greit – men at det ikke alltid er sånn.

Avdelingslederne har et overordnet ansvar for sine fagområder. Det handler innen yrkesfag mye om å ha kontakt med næringslivet siden elevene skal ha utplassering i vg1 og vg2 på yrkesfag – og de har da kontakt med næringslivet enten selv eller via sine lærere.

Yrkesfaglærerne har mye kontakt med både offentlig og privat næringsliv. Blant avdelingslederne som er ansvarlig for ulike fagprogrammer har det vært tradisjon for mest for kontakt med næringslivet, men rektor ønsker å få til mer samarbeid med bedrifter også for de elevene som går på studieforbereidende.

En av grunnene til at det på yrkesfaglinjene er kontakt med private og offentlige bedrifter hovedsakelig på lavere nivå er fordi lærere som tidligere har vært i arbeidslivet, vet hvilke

bedrifter som tar imot elever, hvem som gir en god yrkesfaglig opplæring, og hvilke elever som kan passe inn hvor. Det trekkes også frem at lærere har en detaljkunnskap som gjør det mulig for skolen å tilby gode samarbeid til elevene. En annen grunn til at lærere har en så viktig rolle i å skape nettverk nevnes også det som grunn at avdelingsledere også har personalansvar, og med det er avhengig av at også lærerne selv prioriterer samarbeidsrelasjoner og nettverksarbeid.

Mye av samarbeidet med næringslivet synes å oppstå grunnet bekjentskaper hos de som jobber i skolen. Nærhet og fysisk plassering trekkes også frem som viktig:

*«– og ja de tok kontakt med oss, og det er jo fordi vi er der vi er – og eieren av det der var innleid noen timer i fjor her som lærer – og da var det jo lett å få til en dialog. Så jeg ser jo her at det handler både om at folk vil ta kontakt – men vi kjenner hele tiden noen også, og det gjør jo ting enklere.» - Rektor1*

Det virker som om det er relativt lav terskel for å få til samarbeid og at dette er ønsket fra rektor1 sin side:

*«Det er jo det som er litt greit, det er fortsatt sånn at man kan bare ta kontakt, det er ikke så systematisk eller strukturert at man må ta kontakt i en viss kanal og det må saksbehandles og styres på. Det er korte linjer for å få ting til – og det er bra for skolen vår tror jeg.» - Rektor1*

I forbindelse med en ny linje som har blitt startet for relativ kort tid siden, har skolen jobbet ganske mye med «networking». Rektor1 roser de lokale aktørene som har hjulpet skolen med å få dette til, og bekrefter med det verdien av «networking». Bedrifter har hatt kapasitet og ressurspersoner som har vært til hjelp og det har gitt en inngangsport til næringslivet som rektor tror er helt unik:

*«Og så tenker jeg at det handler om at de vil vi skal få det til. De tenker arbeidsplasser, de tenker medlemmer i sangkoret, de tenker kanskje da får vi noen dykkere her, eller at vi får et bedre helsetilbud. Og vi tenker jo på elevene våre, og dette her er jo en sånn god greie.» - Rektor1*

	Rektor1
Nettverkenes og eksterne kontakters betydning	Mye blir lettere med gode nettverk og bidrar til at elevene består og fullfører. Nettverk bidrar til at flere drar samme retning og gjør at man får flere innfallsvinkler.
Omfanget av eksterne nettverk og samarbeidsrelasjoner	Mest fokus på samarbeid med kommuner, bedrifter og rektorer ved andre skoler.
Planer for nettverksarbeidet	Ingen skriftlig plan, men mener at det er en plan i praksis. Ønsker tettere kobling til lokale beslutningstakere og mer samarbeid koblet til studiespesialisering og restaurant og matfag.
Delegering av samarbeidsansvar og -oppgaver	Ikke en plan for delegering, men i praksis tar rektor1 seg av det meste av samarbeidet med beslutningstakere og avdelingsledere og lærere med bedrifter.

#### 4.1.2 Rektor 2

##### 4.1.2.1 Nettverkenes og eksterne kontakters betydning

Rektor2 mener at samarbeid med eksterne aktører er avgjørende for skolen. Det blir ikke gått inn i detaljer på hvorfor, men rektor2 sier frem flere ganger at nettverket skolen har, er helt nødvendig.

*«Noe av det viktigste som fins det er nettverk. Og vi spiller på de nettverkene våre.» «... altså for å bli en bra skole – så må vi bare ha det nettverket.» - Rektor2*

Skolen ønsker å være en motor i samfunnsutviklingen. Da er det viktig å ha samarbeid med eksterne aktører. Rektor2 trekker frem at samarbeidet er positivt for de som velger å samarbeide med skolen.

*«... ha en rolle slik at de syns det er interessant og jobbe sammen med oss å få noe igjen.» - Rektor2*

Skolens geografiske plassering trekkes av rektor2 fram som et fortrinn.



*«Så vi har jo valgt å posisjonere oss her, så får vi litt den rollen at vi er den man samarbeider med hvis man vil samarbeide med noen på videregående nivå her oppe – vi er den naturlige samarbeidspartneren så vi har et fortrinn der.» - Rektor2*

#### 4.1.2.2 Omfanget av eksterne nettverk og samarbeidsrelasjoner

Rektor2 anslår at skolen har samarbeid med 70 - 80 ulike bedrifter. Det nevnes blant annet samarbeid med et teknologiselskap innen automasjon for industri, samferdsel, kommunalteknikk og offshore. Skolen har omfangsmessig mest samarbeid omkring elever utplassert i yrkesfaglige utdanningsprogrammer. Dette er ofte bedrifter de har langvarige relasjoner med.

Noen av bedriftene gir skolen elevoppgaver, de inviterer lærere ned på tester og gjennomgang for å få faglig oppdatering, og det foregår hospitering av lærere. Skolen får også noe utstyr fra næringslivet. Da er det gjerne noen som jobber i de bedriftene som tar kontakt med skolen og vet at de har utstyr som kan være interessant, eller at lærerne som kjenner noen som arbeider der. Motsatt vei får bedriftene tilbud om truck-opplæring og andre kurs på skolen hvis det er ledige plasser. Bedrifter har også tatt kontakt med skolen fordi de ville bli en mer dysleksivennlig arbeidsplass.

Rektor2 er med i den lokale næringslivsforeningen. Der er det er jevnlig møter, bedriftsbesøk og arrangementer der rektor møter bedriftsledere. Næringslivsforeningen hadde satt pris på at rektor2 tok kontakt og meldte skolen inn i foreningen. Dette betyr også rektor2 kan ta opp spørsmål direkte med bedriftslederne og se etter åpninger for mulige samarbeid og flere kontaktpunkter.

Hvert år inviteres rektor2 til kommunestyret. Det gjøres gjerne i forbindelse med når oppvekstsjefen orienterer om situasjonen i barnehage, barneskole og ungdomsskole. Rektor2 supplerer da med en orientering om videregående skole. Det jobbes også tett sammen med ordfører og rådmann for å få lagt en ny linje til skolen.

Rektor2 forklarer at det utstrakt kollegial kontakt mellom rektorene. I tillegg er det egne rektormøter der alle rektorene i Agder treffes. Ofte deltar utdanningsdirektør eller fagdirektører avhengig av tema. De arbeider også med å opprette rektorgrupper – men grunnet fylkessammenslåingen er det per i dag litt usikkert hvordan de gruppene blir sammensatt.

Rektor2 forklarer at skolen er en såkalt PPU-skole som UiA sender praksiselever til og at de er en del av det nettverket til UiA. Rektor2 har også holdt foredrag for PPU-studenter ved UiA, og i forbindelse med et prosjekt å øke gjennomføringen av videregående opplæring har de noen fra universitetet ute på skolen som skal drive med «følgeforskning».

I forbindelse med prosjektet for å øke gjennomføringen av videregående opplæring, har de også nær kontakt med frivillighetssentralen, idrettslag, ungdomsklubb, NAV, kommune, ungdomsskoler, politi, barnevern, helse, psykisk helsevern, og «*hele spekteret der*» som rektor2 kaller det.

#### *4.1.2.3 Planer for nettverksarbeidet*

På spørsmålet om egne planer for nettverksarbeidet, svarer Rektor2 at skolen ikke bare skal være en del av samfunnsutviklingen – men være en motor i den og aktiv prøver å sette seg i en slik rolle. Det er bakgrunnen og motivasjonen for mye av samarbeidet de holder på med, blant annet medlemskapet i næringsforeningen og det tette samarbeid med kommunen.

*«... skole skal ikke bare være en del av samfunnsutviklingen – men vi skal være en motor i den.» - Rektor2*

Rektor2 ønsker en «flat struktur» - en struktur som sørger for at ikke bare ledelsen skal se mulighetene, men at alle gis anledning til å få gjennomslag for sin idé. Dette ønsker rektor2 å utvikle en kultur for og dette vil da også bli en del av den måten skolen ivaretar nettverksjobbingen på. Det blir det lettere å snappe opp muligheter som er aktuelt og bli en god samarbeidspartner. Rektor2 mener det snevrer det ekstremt inn hvis det bare er ledelsen som skal finne på noe og finne samarbeidspartnere. En bredest mulig kontaktflate tror rektor2 vil gagne dem som skole.

*«Og det og også få ansatte til å ha den rollen der – om du kaller det strategi eller ei – men det er en viktig del at organisasjonskulturen er litt sånn at – hvis du har opplevd at du kan komme med ideer og det blir en del av skolens satsing. Hvis vi har en såpass flat struktur, litt sånn anarkistisk tilnærming til det, slik at hvis du har en god ide, og begynner å jobbe med det – at man ser en mulighet og så da tenker vi at hvis det er bare ledelsen som skal se de mulighetene så vil det jo være færre muligheter som kommer opp så derfor har vi over tid laget en bedriftskultur som er at samme hvem som snapper opp en ide eller mulighet – og alle ha like muligheter for å få den ideen som en del av skolen sin strategi.» - Rektor2*

#### 4.1.2.4 Delegering av samarbeidsansvar og -oppgaver

I rektor2 sin «plan» for nettverksarbeidet ligger det også et element av utstrakt delegering. Det å involvere flest mulig slik at kontaktflaten blir stor, forventer rektor2 vil synliggjøre flere muligheter. Alle de ansatte har ifølge rektor2 en rolle å spille i skolens samarbeid med eksterne aktører.

*«Noe av det viktigste som fins det er nettverk. Og vi spiller på de nettverkene våre. Og da har vi ulike roller. Jeg er kanskje kontaktskaper og døråpner – og så bruker vi nettverket til ansatte også.» - Rektor2*

Rektor2 blir ofte invitert i fora der det er andre beslutningstakere. Når det kommer avtaler med næringslivet er det helt klart lærerne som gjør mest.

Tidligere elever ved skolen, der noen etter hvert har fått sentrale posisjoner i andre virksomheter, er også et bindeledd som skolen kan dra nytte av. Rektor2 forteller at kontakten går begge veier, og at det kan være de tidligere elevene eller skolen som tar initiativ.

Mange av mulighetene for samarbeid blir oppdaget av lærere, kanskje mest typisk der det handler om utplassinger. Men også avtaler om små produksjoner for bedrifter som kan bli til oppgaver for elevene, er noe som ofte kommer til gjennom den kontakten lærerne har ut mot bedriftene.

	Rektor2
Nettverkens og eksterne kontakters betydning	Rektor2 anser nettverket skolen har som helt nødvendig. Samarbeid er positivt både for skolen og elevene, og gjerne også for de som velger å samarbeide med dem.
Omfanget av eksterne nettverk og samarbeidsrelasjoner	Rektor2 har en stor kontaktflate gjennom bedrifter, kommuner, næringslivsforening, rektorer ved andre skoler og UiA. I tillegg deltar skolen i prosjektsamarbeid.
Planer for nettverksarbeidet	Viktig å være en del av samfunnsutviklingen og at de eksterne partnerne skal oppleve å få noe igjen for samarbeidet Vektlegger involvere flest mulig slik at kontaktflaten blir stor.
Delegering av samarbeidsansvar og -oppgaver	Ønsker en flat struktur og å bruke hele organisasjonen. Rektor2 deltar i fora der det er beslutningstakere, mens lærerne selv gjør praktiske avtaler med mange av samarbeidsbedriftene.

### 4.1.3 Rektor3

#### 4.1.3.1 Nettverkens og eksterne kontakters betydning

Rektor3 mener at det er nødvendig med samarbeid med eksterne aktører for å kunne gi elevene best mulig opplæring. Rektor3 har tro på at samarbeid og oppgaver som samstemmer med kompetansemålene bidrar til å sikre elevene god opplæring og verdifull erfaring. Dersom opplæringen ikke inneholder samarbeid med noen utenfor skolen, påvirker det elevene. De blir dårligere rustet til det som venter dem når er ferdige med videregående skole. Dette gjelder ifølge Rektor3 spesielt når det handler om yrkesfag.

Rektor3 trekker også frem at samarbeidet med eksterne aktører er noe som de eksterne aktørene også drar nytte av. Som et eksempel nevnes kommunen som elever ved skole gjør oppdrag for.

Rektor3 har et tydelig fokus på kompetansemål og læreplanmål. Et sted under intervjuet sier Rektor3 at man nok kunne satt på skolen og kommet seg gjennom det meste av læreplanmålene isolert, men at det er gjennom samarbeid med eksterne at man legger til rette for at elevene på best mulig måte kan få oppfylt sine læreplanmål. Informasjon, gode innspill og impulser fra andre kan øke den totale kvaliteten og læringsutbyttet i fagene. Dette gjelder enten det er formelt og lovregulert samarbeid eller et mer fritt valgt samarbeid man tenker på.

Rektor3 trekker også fram det eksterne samarbeidet som en god læringsarena for elevene. Elevene gis mulighet for en mer bransje-nær og praksis-nær opplæring. Opplæringen i skolens regi må skje i samarbeid med aktører i den virkelige verden.

*«Man kunne ha satt på skolen og kommet seg gjennom det meste av læreplanmålene helt isolert men det vil jo ikke gjøre elevene veldig godt rustet til å gå ut av VGS om de har valgt et område ... ja det gir mest mulig læring når man samarbeider med ulike aktører.» - Rektor3*

#### 4.1.3.2 Omfanget av eksterne nettverk og samarbeidsrelasjoner

Rektor3 forteller at det er tett samarbeid mellom skolen og opplæringskontorene, og med en del større firma. Samarbeidet er en den verdikjeden som skal sikre elever et godt læringsutbytte. Rektor3 presiserer at det er mange nivåer – aggregert nivå, regjeringsnivå, departementsnivå, regionalt og lokalt nivå – og skolen som regel samarbeider med de foreningene og institusjonene som er på eget nivå.

Rektor3 presiserer at alle videregående skoler samarbeider med universiteter og høyskoler, men i ulik grad. En begrunnelse som vises til at elevene trenger å vite mer om utdanning på universitet og høyskolenivå. Rektor3 er også selv med i noen samarbeidsforum med UiA med litt ulik agenda.

Rektor3 sier det også er et samarbeid med andre skoler og rektorer, ikke minst siden de er underlagt samme skoleeier; fylkeskommunen. Der samarbeides det på flere nivåer, men rektor3 sier det er litt avhengig av beliggenheten hvor mye samarbeid det er og at de samarbeider mest med de som de skolene som ligger i nærheten.

Rektor3 lister kort opp noen samarbeid de har med eksterne aktører og bedrifter. Innen utdanningsprogrammet for Medier og kommunikasjon er det samarbeid med mediebransjen i regionen, innen Design og håndverk er det en del samarbeid med private bedrifter i byen, mens Restaurant og matfag samarbeider mye med restauranter og matbransje. Samarbeidet handler både om utplassering og samarbeidsprosjekter. Rektor3 går litt mer i detalj om Bygg- og anleggsteknikk, spesielt samarbeidet med kommunen der elevene har rehabilitert bygg som eid av kommunen. Her forklares det mer om hvordan elevene jobber og har med seg lærere og fagarbeidere som styrer byggeprosjektet.

Skolen har også samarbeid innen Kunst, design og arkitektur, blant annet med et konsert- og teaterlokale om kulisser. Rektor3 sier at dette går begge veier, og at det veksler hvem som tar kontakt. Samarbeidet varierer i formalitet. Akkurat dette samarbeidet trekkes frem som mindre formelt. Her er det først og fremst læreplanmålene som danner utgangspunkt for de samarbeidsinitiativene som tas.

Innenfor de studieforbredende utdanningsprogrammene forteller rektor3 at det foregår mye samarbeid med aktører utenfor skolen. Det er mer ulike bransjer, forretningsvirksomheter og kulturaktører, avhengig av hvilket utdanningsprogram det handler om. Det trekkes blant annet frem at lærere i samfunnsfagseksjonen har godt samarbeid med instituttet for samfunnsforskning på UiA.

Forskere kommer ned på skolen og holder foredrag for elever eller elever drar opp dit. Dette sier rektor3 foregår hver eneste dag. Det er også andre eksterne som kommer og holder foredrag for elevene, eksempelvis forfattere og politikere. Elevene blir også tatt med på rettssaker og drar på andre former for bransjebesøk og *«alt der hvor man kan få gode innspill som kan øke den totale kvaliteten og læringsutbytte i faget.»* - Rektor3.

#### 4.1.3.3 Planer for nettverksarbeidet

Skolen har ikke en egen plan for det som gjelder eksternt samarbeid. Dette begrunner rektor3 med at dette er så infiltrert i det å drive opplæring og undervisning. Det pekes også på at det er mange formaliteter som regulerer samhandlingen med andre aktører og hvordan samarbeidet skal være. En dedikert plan for «networking» eller samarbeid med eksterne aktører ble ikke sett på som nødvendig.

Rektor3 formidlet et tydelig fokus på læreplanmål og kompetansemål og nevner dette ofte under intervjuet. Rektor3 påpekte flere ganger at alt de gjør må passe inn med læreplanmålene og er fundamentert i kompetansemålene. Det er understreket at samarbeid og oppgaver må samstemme med kompetansemålene for at det skal gi elevene god opplæring og erfaring.

Rektor 3 legger også vekt på å at mye av samarbeidet er nedfelt i lover og forskrifter, spesielt på de yrkesfaglige utdanningsprogrammene der elevene skal ut i praksis og i lære. Dette fremholdes som en viktig del av forklaringen på hvorfor det er tett samarbeid mellom skolene, fylkeskommunen på skoleeiernivå, opplæringskontorene og firmaer.

#### 4.1.3.4 Delegering av samarbeidsansvar og -oppgaver

Når det kommer til delegering så virket det som om dette er noe skolen har retningslinjer for. Rektor3 peker på at det kommer an på om samarbeidet er av uformell, semi-formell eller formell karakter. Med utgangspunkt i dette skjer på rektor- og skoleledernivå, noe på avdelingsnivå og noe på lærernivå. Der er det formelle samarbeid som er satt mest i system. Samarbeidet med eksempelvis opplæringskontorene skjer i en formell og regulert setting - og de ulike avdelingene følger opp dette samarbeidet i praksis.

*«Der hvor det handler om opplæringskontor, byggebransje, fagopplæringskontor og avdeling på fylkeshuset der det er sikkert 30 ansatte som jobber med dette. Der er det et formelt offentlig samarbeid som er satt veldig i system. Og så er det på skoleledernivå, på avdelingsnivå og mellom lærere og eksterne folk. Så dette er satt veldig i system.» - Rektor3*

Rektor3 gir også uttrykk for at samarbeidet med kommunen, gjennom kontakt med ordfører eller politikere, først og fremst ivaretas på skoleeiernivå.

*«Det er skoleeier som tar seg mer av det formalistiske samarbeidet, som for eksempel med NHO og lager samarbeidsavtale – det er veldig sånne kommandolinjer her da.» - Rektor3*

	Rektor3
Nettverkens og eksterne kontakters betydning	Samarbeid og oppgaver som samstemmer med kompetansemålene gir elevene god opplæring og elevene bedre rustet til å gå ut av videregående skole.
Omfanget av eksterne nettverk og samarbeidsrelasjoner	Mest fokus på samarbeide med bransjer og opplæringskontor, samt med UiA og nærliggende videregående skoler.
Planer for nettverksarbeidet	Har ikke en egen plan som omhandler eksternt samarbeid. Læreplanmål og kompetansemål, sammen med lover og forskrifter, rammer inn det eksterne samarbeidet.
Delegering av samarbeidsansvar og -oppgaver	Delegeringen er avhengig av hva slags nivå og samarbeid det er snakk om; uformelt, semi-formelt eller formelt.

#### 4.1.4 Rektor4

##### 4.1.4.1 Nettverkens og eksterne kontakters betydning

Rektor4 mener at samarbeid med andre aktører er viktig. Skolen har lange tradisjoner for å ha elevene mye ute i bedrifter i arbeidspraksis som en del av yrkesfagopplæringen – ikke fordi det er pålagt, men fordi de tror det bidrar til viktig læring for elevene. I intervjuet gir rektor uttrykk for at samarbeid med eksterne ikke er noe som oppleves som pålagt, og peker på at noe av begrunnelsen for fagfornyelsen er at opplæringen skal være relevant i forhold til krav som elevene møter i arbeidslivet senere. Skolen ønsker å ha bedrifter enda mer «med på laget» når det kommer til opplæringen som gis, blant annet for å gjøre tilbudene på skolen bedre tilpasset til næringslivet behov.

*«Det er superviktig, om jeg kan bruke et såpass uakademisk ord.» - Rektor4*

Rektor4 mener at «networking» og samarbeid med eksterne aktører er noe det ikke blir snakket nok om, selv om vedkommende ser det som relevant og positivt for elevene. Det pekes blant annet på at elevene blir mer motiverte, opplæringen blir mer relevant for dem, og de kommer inn i et annet og mer voksent miljø der det stilles større krav til dem – noe som i neste omgang kan gjøre at de stiller større krav til seg selv. Rektor 4 tror at et tettere samarbeid med eksterne samarbeidspartnere og næringslivet vil føre til et bedre opplæringstilbud til elevene. Rektor4 har et ønske om å jobbe mer med «networking» og mener de kan bli bedre på det enn det de er i dag.

*«Noe av grunnen til at jeg likte tema på oppgaven din, jeg synes dette er et viktig tema som ikke blir snakket nok om.» - Rektor4*

#### *4.1.4.2 Omfanget av eksterne nettverk og samarbeidsrelasjoner*

Rektor4 har ingen spesielle samarbeidsaktører som vedkommende har lyst til å trekke frem. Det poengteres likevel at rektor4 opplever stor velvilje fra bedriftene når det kommer til samarbeid. Det gjelder alt fra et enkeltmannsforetak til større bedrifter. På spørsmålet om hvem som tar kontakt og initiativ til samarbeid svarer rektor4 at det går begge veier. Når det kommer til for eksempel arbeidspraksis trekkes det frem at dette har det blitt en så innarbeidet del av skolens og bedriftenes rutiner og årshjul at det nesten går av seg selv.

Rektor 4 understreker at det varierer fra utdanningsprogram til utdanningsprogram hvor mye samarbeid det er. Samarbeidet gjelder primært gjennomføringen av arbeidspraksis, men til en viss grad også et samarbeid om selve opplæringen. Et konkret eksempel som trekkes fram er en ordning de har er at lærerne kan hospitere i en bedrift. Dette for å gi læreren oppdatert kunnskap om og innsikt i hva som rører seg i arbeidslivet.

Skolen arrangerer også såkalt «åpen skole» der alle utdanningsprogrammene inviterer bedriftene inn. Dette for at lærerne på de ulike programmene og representanter for bedriftene kan ha en «litt sånn løs prat» om hvordan samarbeidet dem imellom er og hvordan det kan bli bedre. Rektor4 håper å tilrettelegge for 1-2 sånne møter i året for å få tilbakemeldinger utover selve arbeidspraksisen.

Når det gjelder skolens og Rektor4s kontakt med kommunen, så handler denne først og fremst om kommunen som bedrift og arbeidsplass. Det er ikke særlig kontakt på det som kan kalles politisk nivå. Rektor4 er klar over at en del andre skoler og rektor har den type kontakt, men gir ikke uttrykk for at det er noe de selv ønsker eller jobber mot. Det trekkes fram at på helse- og oppvekstfag har samarbeidet med kommunene etter hvert blitt veldig bra. De har blant annet hatt et tverrfaglig samarbeid de siste tre årene de er veldig stolte av, der elevene er på et sykehjem én gang i uka.

Som de andre rektorene deltar også rektor4 på rektormøter flere ganger i året. De samarbeider også noe med de nærliggende offentlige videregående skolene på uformelt plan, uten at det utdypes nærmere hva dette samarbeidet handler om. Rektor4 sier at det uformelle samarbeidet gjelder mest de skolene som ligger geografisk nærmest, og at det er med dem de har det tetteste samarbeidet.



Skolen har også noe samarbeid med nærliggende ungdomsskoler, ikke bare med tanke på inntak av enkeltelever, men også av faglig karakter. Rektor4 mener at de kunne hatt et mye tettere samarbeid på fagnivå med ungdomsskolene i nærheten enn det de har, men at det er krevende å sette det høyt nok på agendaen i en hektisk arbeidshverdag. Likevel har de blant annet fått til å ha noen matematikkmøter der lærere både fra ungdomsskolene og videregående har vært med.

Rektor4 peker på at det gjennom flere år har vært et mål fra fylkesadministrasjonens side at de skal få til et tettere samarbeid opp mot UiA. Senter for yrkesfagopplæring trekkes frem som en spennende mulighet. Da har hatt noen møter og Rektor4 tror de kommer til å jobbe prosjektbasert og enda tettere med dem i tiden fremover.

*«Jeg har inntrykk av at kristiansandsskolene samarbeider tettere (med UiA) – noe som kanskje er naturlig siden de ligger mer tett ved. Men der kan vi nok bli bedre, men jeg tror det ligger noen strukturer i bånd nå som gjør at vi kommer til å bli bedre også.» - Rektor4*

#### *4.1.4.3 Planer for nettverksarbeidet*

Rektor4 forteller at de ikke har nedfelt en skriftlig plan eller strategi for samarbeidet med eksterne aktører, men det uttrykkes et ganske klart ønske om å jobbe mer med «networking» og det nevnes flere ganger studieretninger og eksterne aktører som det ønskes nærmere samarbeid mellom.

Selv om rektor4 sier det ikke finnes en skriftlig plan – så er det likevel én plan som kommer klart frem i intervjuet. Det er planen for den årlige eller halvårlige møteplassen mellom skolen og bedrifter som de har startet på og så langt gjennomført én gang. Rektor4 håper på at dette kan utvikles til å bli en fast møteplass.

*«Nei vi har ikke nedfelt noe skriftlig plan eller strategi på det, men vi har snakket om vi kunne ha laget noen litt sånne formelle møter på skolenivå 1-2 ganger i året – der det liksom er skolen som inviterer næringsliv og andre samarbeidspartnere, og så må vi gjøre det på et nivå som er greit. Det er jo travle folk og ja, det må være noe ordentlig innhold i det»*

*- Rektor4*

Etter intervjuet ble det på mail supplert med at de samarbeider tett med bedrifter, kommuner, ungdomsskoler og opplæringskontor i forbindelse med «Utdanningsvalg» som arrangeres årlig på skolen. Dette er en dag hvor tiendeklassingene og deres foreldre kommer inn på en messe hvor de ulike fagene har stands hvor de presenterer sine fagområder.

Rektor4 nevner flere aktører som de gjerne skulle hatt tettere samarbeid med, blant annet bedrifter når det kommer til realfagene. Det sies ikke noe om noen konkret plan, men det trekkes frem som et konkret punkt der det ønskes en forbedring og det er en tanke om hvordan dette kan jobbes videre med.

*«Vi skulle gjerne, innenfor realfagene hadde det ikke vært noe i veien for et tettere samarbeid med bedrifter ... – der kunne vi absolutt hatt et mye tettere samarbeid med for eksempel fysikk eller kjemi. For det er dessverre litt for dårlig samarbeid på studiespesialisering.» - Rektor4*

#### 4.1.4.4 Delegering av samarbeidsansvar og -oppgaver

Rektor4 mener det finnes en naturlig arbeidsfordeling for eksternt samarbeid på skolen uten at noen har tatt en beslutning om det. Det har ikke vært et klart valg å fastlegge hvordan delegeringen av samarbeid skal foregå. Rektor4 trekker frem at kontakten med noen eksterne aktører, for eksempel leder av opplæringskontoret, dels blir ivaretatt av rektor selv.

Det meste av kontakten med eksterne aktører foregår ifølge Rektor4 likevel på enten på avdelingsleder- eller lærernivå. Rektor4 mener mye faller på yrkesfag-lærerne. En utfordring har vært samarbeidet ofte er personavhengig. For eksempel at en yrkesfaglærer på bygg som kan ha et godt samarbeid med en bedrift, men når den læreren forsvinner, så forsvinner gjerne hele strukturen på samarbeidet også.

Innenfor studiespesialisering er ikke samarbeidet så systematisert som på yrkesfag. Rektor4 peker på at det ikke er den samme strukturen for ansvar for kontakt med eksterne når det kommer når det kommer til studiespesialisering. Det er heller ikke de samme kravene innenfor denne retningen når det kommer til utplassering. Det gjør at det ikke er «samme trøkk» som på yrkesfag. Likevel er det noen enkeltlærere som tar med på bedriftsbesøk og lignende, men da i mindre skala.

	Rektor4
Nettverkenes og eksterne kontakters betydning	Elevene blir mer motiverte og opplæringen blir mer relevant. Elevene kommer inn i et voksent miljø der det stilles mer krav til dem – og mener at et tettere samarbeid med næringslivet fører til et bedre opplæringstilbud til elevene.
Omfanget av eksterne nettverk og samarbeidsrelasjoner	Mest fokus på bedrifter og samarbeid med andre rektorer, men forsøker også å få til mer samarbeid med ungdomsskoler og UiA.
Planer for nettverksarbeidet	Ikke blitt nedfelt noe skriftlig plan eller strategi for det, men Rektor4 har et klart ønske og mål om å jobbe mer med «networking».
Delegering av samarbeidsansvar og -oppgaver	Det finnes en naturlig arbeidsfordeling på skolen uten at noen har tatt en tydelig beslutning om det. Det meste foregår enten på avdelingsleder- eller lærernivå.

## 4.2 Sammenligning av intervjusvarene

I sammenligning av intervjusvarene går jeg gjennom intervjusvarene etter tema for å prøve å få frem forskjeller og likheter på de ulike temaene. Her følger samme rekkefølge som i analysen av hvert enkelt intervju for seg. I starten er det laget en tabell for å oppsummere hva rektorene har svart på de ulike temaene så kortfattet som mulig med svar fra hver rektor stilt på siden av hverandre.

### 4.2.1 Tabell

	Rektor1	Rektor2	Rektor3	Rektor4
<b>Nettverkenes og eksterne kontakters betydning</b>	Mye blir lettere med gode nettverk og bidrar til at elevene består og fullfører. Nettverk bidrar til at flere drar	Rektor2 anser nettverket skolen har som helt nødvendig. Samarbeid er positivt både for skolen og elevene, og	Samarbeid og oppgaver som samstemmer med kompetansemålene gir elevene god opplæring og elevene bedre	Elevene blir mer motiverte og opplæringen blir mer relevant. Elevene kommer inn i et voksent miljø der det stilles mer krav til dem –

	samme retning og gjør at man får flere innfallsvinkler.	gjernge også for de som velger å samarbeide med dem.	rustet til å gå ut av videregående skole.	og mener at et tettere samarbeid med næringslivet fører til et bedre opplæringstilbud til elevene.
<b>Omfanget av eksterne nettverk og samarbeids-relasjoner</b>	Mest fokus på samarbeid med kommuner, bedrifter og rektorer ved andre skoler.	Rektor2 har en stor kontaktflate gjennom bedrifter, kommuner, næringslivsforening, rektorer ved andre skoler og UiA. I tillegg deltar skolen i prosjekt-samarbeid.	Mest fokus på samarbeide med bransjer og opplæringskontor, samt med UiA og nærliggende videregående skoler.	Mest fokus på bedrifter og samarbeid med andre rektorer, men forsøker også å få til mer samarbeid med ungdomsskoler og UiA.
<b>Planer for nettverksarbeidet</b>	Ingen skriftlig plan, men mener at det er en plan i praksis. Ønsker tettere kobling til lokale beslutnings-takere og mer samarbeid koblet til studie-spesialisering og restaurant og matfag.	Viktig å være en del av samfunns-utviklingen og at de eksterne partnerne skal oppleve å få noe igjen for samarbeidet. Vektlegger involvere flest mulig slik at kontaktflaten blir stor.	Har ikke en egen plan som omhandler eksternt samarbeid. Læreplanmål og kompetansemål, sammen med lover og forskrifter, rammer inn det eksterne samarbeidet.	Ikke blitt nedfelt noe skriftlig plan eller strategi for det, men Rektor4 har et klart ønske og mål om å jobbe mer med «networking».

<b>Delegering av samarbeids-ansvar og -oppgaver</b>	Ikke en plan for delegering, men i praksis tar rektor1 seg av det meste av samarbeidet med beslutnings-takere og avdelingsledere og lærere med bedrifter.	Ønsker en flat struktur og å bruke hele organisasjonen. Rektor2 deltar i fora der det er beslutnings-takere, mens lærerne selv gjør praktiske avtaler med mange av samarbeids-bedriftene.	Delegeringen er avhengig av hva slags nivå og samarbeid det er snakk om; uformelt, semi-formelt eller formelt.	Det finnes en naturlig arbeidsfordeling på skolen uten at noen har tatt en tydelig beslutning om det. Det meste foregår enten på avdelingsleder- eller lærernivå.
---	---	---	--	---

#### 4.2.2 Nettverkens og eksterne kontakters betydning

*I første del om «nettverkens/kontaktens betydning/eksterne kontakters betydning» blir det kort lagt frem hva rektorene sier om eksterne aktørers betydning.*

Alle de fire rektorene svarer i intervjuene at samarbeid med eksterne aktører er noe som oppfattes positivt for elevens opplæring. Rektorene legger vekt på litt ulike ting, men det virker som at det er bred enighet ut ifra det de sier om at det å ha samarbeidspartnere og nettverk er viktig og noe de er opptatt av.

Samarbeid kan gi bransje-nær og praksis-nær opplæring som gjøre opplæringen mer relevant og elevene bedre rustet til å gå ut av videregående-skole. De eksterne aktørene bidrar til at skolen får informasjon, gode innspill og impulser fra andre. Rektorene mener at gode nettverk hever kvaliteten på opplæringstilbudet til elevene, og trekker frem flere årsaker til at nettverk kan være viktig og øke den totale kvaliteten og læringsutbytte i faget, samt å gjøre elevene mer motiverte.

#### 4.2.3 Omfanget av eksterne samarbeidsrelasjoner og nettverk

*Når det kommer til «omfanget av eksterne samarbeidsrelasjoner og nettverk» blir dette kategorisert hvem de har kontakt med. Her er hensikten å vise hvem de har kontakt med og hva den kontakten innebærer.*

*UNGDOMSSKOLE:* Samarbeidet med ungdomsskoler er ulikt mellom de forskjellige rektorene. En rektor nevner ikke samarbeid med ungdomsskoler i det hele tatt, en rektor nevner det kun i forbindelse med overgangen til videregående skole, en rektor har noe samarbeid i forbindelse med et prosjekt for å øke gjennomføringen av videregående opplæring, og en rektor har samarbeid både om inntak av enkeltelever og faglig samarbeid.

*ANDRE VIDEREGÅENDE SKOLER:* Det virker som samarbeidet mellom skoler og rektorer fortøner seg ganske likt for alle rektorene og skolene. Tre av rektorene trekker frem rektormøtene som en arena for samarbeid mellom skoler og rektorer. En av dem forklarer at det ofte er kollegial kontakt mellom rektorer i tillegg til de formelle møtene der alle rektorene i Agder møtes. Noen forteller også at det foregår samarbeid med andre skoler og rektorer på alle nivåer, og at hvor tett de samarbeider, avhenger av den fysiske avstanden.

*UiA:* «Senter for yrkesfag og opplæring i arbeidslivet» på UiA trekkes frem som spennende av to av rektorene (Universitetet i Agder. (u.å.)).\_Kontakten med UiA virker å være litt ulik fra skole til skole, og omfavner alt fra ulike forskningsprosjekter, til PPU-studenter i praksis.

*KOMMUNE:* To av rektorene opplyser å ha jevnlig kontakt med kommuner; både ordførere, kommunestyrene og rådmenn. Dette gleder blant annet saker som å få en ny linje til skolen eller at rektor kommer med informasjon om situasjonen på sin skole. De to andre rektorene har også et samarbeid med kommunene, men da mer med kommunen som bedrift og arbeidsplass, ikke knyttet til ledelsen og det politiske.

*BEDRIFT:* Alle rektorene forteller om viktigheten med kontakt med næringslivet med tanke på praksis, utplassering og lærlingplasser. Dette er en obligatorisk del av yrkesfaglig opplæring på videregående, og er derfor noe alle videregående skoler må arbeide med. Alle skolene har ulike samarbeidsprosjekter med bedrifter, og disse nettverkene er også viktig med tanke på ressurser som maskiner til opplæring og for faglig påfyll for lærerne. To av rektorene sier at de også inviterer bedriftene til kurs som holdes på skolen.

*NÆRINGSLIVSFORENING:* En av rektorene har meldt seg inn og blitt medlem av den lokale næringslivsforeningen. Dette er en av samarbeidspartnerne som skiller seg ut.

#### **4.2.4 Planer for nettverksarbeidet**

*I delen «planer for nettverksarbeidet» presenteres rektorenes plan eller mangel på dette og begrunnelser for dette.*

Alle rektorene driver noe med «networking» – men det er ikke tydelig formulerte strategier eller planer rundt dette, og ingen har en egen skriftlig plan på det. En av rektorene uttrykker veldig klart at det er et ønske og mål om å jobbe mer med «networking». Flere av rektorene gir også uttrykk for at det er noen tanker rundt det, og kommer med eksempler på møtepunkter de håper å få etablert, linjer på skolen der de ønsker mer samarbeid og aktører de kunne tenkt å få til eller videreutvikle samarbeid med.

Kun en av rektorene har fokus på at læreplanmål og kompetansemål, sammen med lover og forskrifter, rammer inn det eksterne samarbeidet.

To av rektorene uttrykker også at de ønsker å bruke «networking» som et middel for å nå mål som å øke oppslutning om restaurant- og matfag og det å være en del av samfunnsutviklingen. En av rektorene sier at det er en plan at de som skolen jobber med skal oppleve at de også drar fordel av samarbeidet. Dette nevner også andre rektorer– men det nevnes kun som en del av en klar plan hos en av rektorene.

En rektor gir uttrykk for at skolen har et ønske om en flat struktur der alle kan ta initiativ til samarbeid slik at kontaktflaten blir stor. Ved skolene til to av de andre rektorene virker det også som at det er en litt lignende struktur, men de gir uttrykk for at dette ikke er noe planlagt, men at det «bare er sånn».

#### **4.2.5 Delegering av samarbeidsansvar og –oppgaver**

*Til slutt sammenlignes det hvordan nettverksarbeidet er delegert i «Delegering av samarbeidsansvar og –oppgaver».*

Det virker ikke som om det finnes noen plan for delegering på dette med «networking» hos to av rektorene som ble intervjuet. Det er altså ikke slik at det alltid er et bevisst valg eller særskilt beslutning om delegeringen av eksterne samarbeidsoppgaver, men heller basert på at de alltid har gjort det sånn og at det er en naturlig arbeidsfordeling.

En rektor hadde fokus på at delegeringen påvirkes av hvor formelt samarbeidet er og beskriver det som «kommandolinjer». Selv om det kun er en rektor som trekker frem at grad av formalitet påvirker delegeringen så virket dette som noe man finner på de andre skolene også – at jo mer formelt samarbeidet er jo høyere opp i ledelsen blir det tatt hånd om og at rektorene selv har kontakt med andre ledere som ordførere eller leder av opplæringskontoret.

Tre av rektorene forteller at mye av kontakten med eksterne aktører foregår på enten lærer- eller avdelingsledernivå, og at mye ivaretas av yrkesfaglærerne. At samarbeid ofte starter med

lærere er det kun en rektor som ikke legger spesielt vekt på, men også denne rektoren forteller om noe samarbeid. En hel del samarbeid med næringslivet virker som det oppstår grunnet bekjenskaper hos de som jobber i skolen.

En av rektorene fremstår som en leder som driver mye med «networking» personlig, og har en helt annen kontaktflate enn de andre. Dette er rektoren som har meldt seg inn i en næringslivforening og dermed satt seg i en rolle der det blir gode muligheter for, men også mye arbeid, knyttet til nettverk og eksternt samarbeid.

## **5 Drøfting**

Det kan ses på som en ulempe at det ikke finnes mer empiri og teori rundt min konkrete problemstilling, men det finnes likevel noe relevant teori som kan knyttes til denne studien. «Networking» og ledelsesteori om organisasjoners samhandling med sine omgivelser har det for eksempel blitt skrevet mye om. Selv om dette ikke er koblet direkte til rektorrollen i den videregående skole i Norge, så kan det likevel være relevant.

Første del av drøftingen handler om i hvilken grad empirien, samlet gjennom intervjuene, besvarer forskningsspørsmålene mine. Andre del av drøftingen vil jeg innlede med hva som konkret blir gjort på skolene av ekstern samhandling og «networking», samt forsøke å si noe om omfanget. Deretter vil jeg fokusere på rektorenes egne tanker og refleksjoner omkring «networking». Jeg vil også prøve belyse hvilke nettverk rektorene trekker fram og hva slags *type* «networking» som foregår. Til slutt vil jeg spekulere mer fritt omkring likheter og forskjeller i tilnærmingene til skolene og rektorene, trekke frem begrensninger med studien min og gi noen forslag til videre forskning.

### **5.1 Hvordan besvarer rektorene spørsmålene?**

Det er minst to innganger til denne første delen av drøftingen. Den ene handler om de spørsmålene jeg hadde valgt for å kunne svare på forskningsspørsmålene var tydelige nok, og om de var utformet på en slik måte at rektorene forstod hva jeg spurte om og hva jeg ønsket å finne ut av. Det andre perspektivet er om rektorene ville (eller kunne) svare på de spørsmålene som ble stilt. Heller enn å la være å svare, vil det også kunne være en viss risiko for at rektorene svarte på noe annet enn det de ble spurt om, men som de likevel ønsket eller mente det var viktig å formidle til meg.



Forsknings spørsmål: *Hvilket omfang har «networking» på rektorenes skole, og hvilke refleksjoner og begrunnelser ligger til grunn?*

Når det gjelder omfanget av eksterne samarbeidsrelasjoner og hvem de samarbeidet med, genererte ikke intervjuguiden og spørsmålene tydelige nok svar på dette. Omfang kan defineres på ulike måter. Det kan handle om *hvor mange enkeltvirksomheter* man har kontakt med. Det kan defineres som *hvor mange forskjellige bransjer* eller typer av eksterne aktører man har kontakt med. Og det kan defineres som *hvor mye tid og ressurser* man bruker på «networking» og samhandling med andre. I og med at mitt utgangspunkt ikke var en kvantitativ tilnærming – i den forstand at jeg skulle telle eller måle – men heller at jeg skulle få et oversiktsbilde over skolenes «networking» og samarbeid med eksterne aktører – så var ikke spørsmålene presise nok til å fange opp dette.

Ekstern «networking» handler om ledernes interaksjoner med eksterne aktører (Zyzak & Jacobsen, 2019, s. 3), og å ta i bruk de mulighetene som er eller kan bli tilgjengelige i omgivelsene og påvirke organisasjonen – i form av blant annet ressurser, informasjon, og legitimitet (Torenlvlied et al., 2012, s. 253), (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 198). Når det kommer til hvilke eksterne aktører skolene valgte å trekke frem samarbeide med, var det mange av de samme aktørene som gikk igjen ved alle skolene; bedrifter, opplæringskontorer, andre (primært videregående) skoler, kommuner, fylkeskommunen som skoleeier, og universitetet. En av rektorene nevnte i tillegg næringsforening og en annen viste også til kulturinstitusjoner. Når det kom til bedrifter som en egen kategori eksterne aktører, så opplyste flere av rektorene at de hadde samarbeid med mange ulike typer virksomheter.

Et gjennomgående trekk ved svarene var likevel at store deler av «networkingen» i liten grad ble sett som en lederoppgave, i den forstand at det var noe rektor selv arbeidet med. Primært ble dette ivaretatt av de enkelte faglærerne, gjerne med bistand eller koordinering fra avdelingsledernivået på skolen. Dette er interessant med tanke på at mye teori sier at dette er en viktig del av lederen sine oppgaver, og er noe jeg vil drøfte nærmere i del 5.2.2.

Sett i lys av hva slags «networking» og samhandling det innholdsmessig handler om, og det antall elever og bedrifter som er involvert, så er det likevel forståelig at alt ikke ligger hos rektor personlig. Dette blant annet i lys av Henry Mintzbergs typologi og rollen som anfører i form av det å gi retningslinjer og legge forholdene til rette (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 421).

Det man kanskje kunne ha forventet, var at flere av rektorene hadde sagt noe om hvordan de på et mer strategisk og overordnet nivå jobbet for at skolen som virksomhet kunne ivareta denne type «networking» på en effektiv og god måte. En av rektorene var inne på dette i sin omtale av medlemskapet i næringsforeningen. Dette gjorde skolen synlig for bedriftene på «deres egen» arena og gav rektor kontakter med bedriftsledere, noe som i neste omgang gjorde det mulig å oppdage nye samarbeidsmuligheter. Det er også et eksempel på hvordan samhandling i forhold til samme type aktører (her; bedrifter) også kan, og i praksis vil bli, ivaretatt på ulike organisatoriske nivåer.

Resultatene fra analysedelen gjør det ikke lett å si noe sikkert eller trekke bastante slutninger om rektorenes bevissthet og oppmerksom omkring samarbeid og «networking» - eller sagt på en annen måte; hvor viktig det egentlig er for dem. Sammen med noen av de andre svarene er det kanskje likevel mulig å trekke fram noen funn og på grunnlag av det, og komme med noen betraktninger og tolkninger.

En tolkning kan være at samarbeid med eksterne er en så naturlig og innarbeidet del av det å være skoleleder at man ikke tenker særlig over det – at det bare er noe man *gjør*. Kanskje gjorde de mye «networking» som er både bra og viktig, men som likevel ikke er noe som uttrykkes – fordi det er så innarbeidet og vanlig at det høres litt banalt ut? Ord som «*viktig*», «*nødvendig*» og «*positivt*» benyttes hyppig – og rektorene peker på at man gjennom samarbeid får flere perspektiver og relasjoner som har betydning for opplæringstilbudet til elevene. Det kan også være slik at rektorene bruker mer tid og vektlegger samarbeid og «networking» sterkere enn det som framkommer av intervjuene, men at de ikke nødvendigvis tenker på det som en konkret og definert oppgave som skal ivaretas.

En annen, og ikke fullt så positiv tolkning, ikke minst sett i lys av fraværet av konkretisering og systematikk, kan også være at ekstern «networking» ikke er noe den utvalgte gruppen av rektorene er så veldig bevisste på. De er alle positivt innstilte til det og kan vise til en del eksempler, men samtidig synes samhandling med eksterne aktører i liten grad å være noe som blir tydelig formulert, kommunisert eller prioritert.

Dersom det er sånn, så kan neste spørsmål være om dette er fordi de egentlig ikke synes det er så viktig likevel? Kanskje er det slik at rektorene oppfatter at de har mer enn nok med å ivareta de interne delene av lederrollen, og at «networking» og samarbeid med eksterne aktører kun er noe som blir prioritert dersom det oppstår problemer eller det noen fra omgivelsene som tar initiativ til det?

Det er vanskelig å finne sikkert grunnlag for en slik tolkning gjennom det de selv sier i intervjuene, men spørsmålet kan likevel være berettiget ut fra hva de *ikke* sier. Hvis det er slik at «networking» og samarbeid blir positivt omtalt, men i liten grad reelt blir prioritert og vektlagt, så kan et tilleggsspørsmål være *hvorfor* det er slik?

Handler det om manglende kunnskap eller overbevisning om gevinstene av samarbeid, handler det om mangel på tid og ressurser, eller handler det om usikkerhet og tilbakeholdenhet – at det oppleves lettere å være rektor innenfor skolens vegger – på hjemmebane – enn i kontakt med aktører utenfor skolen? Eller handler det om at dette ikke blir tydelig kommunisert som en lederoppgave som det bør legges vekt på fra skoleeier, utdanningsdirektoratet og kunnskapsdepartementet?

Mitt inntrykk etter de fire intervjuene er at til tross for rektorenes positive holdninger til samarbeid med eksterne aktører, så vektlegges ikke dette alltid så veldig høyt som lederoppgave. Det er vanskelig å se at dette er noe rektorene velger å prioritere høyt, og det er noen ganger langt mellom svar som indikerer at dette i praksis blir vektlagt som en så viktig del av lederrollen som teorigrunnet på området skulle tilsi. Det er samtidig nyanser i svarene fra de ulike rektorene, og det må tas høyde for at de ikke har lagt det samme i disse begrepene når de har gitt sine svar, som det jeg har hatt som utgangspunkt for mine spørsmål.

Forskningsspørsmål: *Hva kjennetegnet formen på og innholdet i «networkingen»?*

For den delen av skolens samhandling som gjaldt å sikre elevene utplassering i bedrifter, så refererte ofte rektorene til personlige relasjoner og direkte kontakt, mellom faglærere og ledere eller med kontaktpersoner i bedriftene og ved opplæringskontorene. Denne kontakten framstod som relativt uformell. For den-eksterne samhandlingen rektorene selv fulgte opp, ble det ofte vist til ulike møter. Telefonsamtaler, e-post og fysisk besøk ble også nevnt som kontaktform.

Alt fra deltakelse på seminarer, medlemskap i foreninger og uformelt sosialt samvær kan være arenaer for etablering av nye kontakter, ivaretagelse av eksisterende eksterne relasjoner og utveksling av informasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 424). Prosjektsamarbeid, som det ble vist til i noen av intervjuene, kan også være en slik nettverksbyggende arena og bidra til etablering eller styrking av relasjoner. Det ble vist til ulike prosjektsamarbeid, fortrinnsvis med andre skoler og med universitetet. Samhandling med eksterne aktører gjennom

prosjektsamarbeid kan ha forskjellig type formål eller karakter, men ofte vil det handle om å samhandle med andre for å nå et eller annet definert – og gjerne felles – mål. Det å ha vært sammen om å løse en problemstilling eller kunne møte et behov, kan være en et godt grunnlag for å videreutvikle kontakten også på andre områder. Gleder og sorger deles gjennom samarbeidet, og det kan bygges gjensidig tillit som øker utsiktene for et stabilt og velfungerende nettverkssamarbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 230).

Mislykkede prosjekter, eller samarbeid med eksterne aktører som ikke hadde ført fram, ble omtrent ikke nevnt i det hele tatt fra rektorenes side. Ledere kan gjøre mye «networking» som kan resultere i mer eller mindre vellykkede nettverk av ulike årsaker (O'Toole & Meier, 2004, s. 474, 491). Ledere må veie kostnad og nytte ved å vedlikeholde forhold med eksterne aktører (Torenlvlied et al., 2012, s. 266), og samarbeid vil kunne variere i nyttighet for organisasjonen – noen relasjoner vil sannsynligvis være mer givende enn andre (Torenlvlied et al., 2012, s. 254). Selv om det kan skyldes at ingen hadde opplevd det, er det mer rimelig å anta at de færreste liker å trekke fram det som ikke fungerer eller som ikke går slik man hadde tenkt. Men i lys av hvor krevende det kan være å få effektiv samhandling med eksterne til å fungere over tid, og ut fra erkjennelsen at det ofte kan ligge vel så mye læring i det som ikke fungerer som i det som går akkurat som planlagt, så kunne det kanskje vært rimelig å tro at flere ville ha pekt på at det kan være vanskelig – at det ikke er lett, og at det man synes er krevende, uansett hva det er, kan ha en tendens til å bli nedprioritert og skjøvet til side, bevisst eller ubevisst.

Et par av rektorene var opptatt av å få fram gjensidigheten i samarbeidet – «vi får noe av dem og de får noe av oss». Dette var spesielt tydelig i samarbeid med bedriftene og med kommunen. Det ble nevnt at skolen kunne tilby kurs og kompetanseheving, eller ved å utføre oppgaver for dem som samtidig gav læring til elevene. Bedriftene eller kommunene kunne også «kvittere» med å tilby maskiner og utstyr til skolen, eller støtte skolen i mer politiske saker som for eksempel opprettelse av nye studietilbud. Dette er interessant sett i lys av at en ulempe med nettverk kan være at det kan være lite eller ingenting som binder organisasjonene sammen. Tillitt mellom partene i nettverket er derfor viktig, og hvis de involverte i nettverket opplever det som at samhandlingen er organisert riktig, at det er avklarte relasjoner, og at begge parter opplever samarbeidet som nyttig, øker det sannsynligheten for et stabilt og velfungerende nettverkssamarbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 230).

*Forskningsspørsmål: Hvor strukturerte og målrettede er rektorene i arbeidet med eksterne samarbeidsaktører?*

Ingen av rektorene opplyste at de hadde en egen skriftlig plan dedikert til «networking» og samarbeid med eksterne aktører. De hadde åpenbart en hel del kontakter – men det var ikke lett å finne den eksterne samhandlingen igjen i form av tydelig formulerte mål, strategier eller planer for eksternt samarbeid.

Det kan godt være at mine forventninger om en strukturert plan for eksternt samarbeid og «networking» kanskje ikke var realistisk. Mange ledere har en hektisk hverdag som kan gi lite tid til systematisk refleksjon og langsiktig tenkning. Ofte er ledere mer opptatt av å vise handlekraft og fokusere på mer kortsiktige mål, og det er ikke alltid man finner igjen den bevisste strukturen som beskrives i litteratur om strategisk ledelse og planlegging (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 424).

Et annen årsak til svarene kan være at eksternt «networking» på en del områder er så inkorporert i det å drive opplæring i den videregående skolen at det ikke er naturlig å beskrive dette særskilt i skolens planverk. Dette var noe én av rektorene trakk frem, og det kan også ha vært tilfelle for flere. At planleggingen og nettverksarbeid er integrert i det daglige arbeidet, og er noe som man må forholde seg til utfordringer og situasjoner som oppstår, er realiteten for mange ledere (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 424). Det kan bety at dette ikke er noe rektorene ser det som nødvendig å ha en strukturert plan for å gjennomføre, men som likevel blir gjort.

Siden denne undersøkelsen er en tverrsnittsundersøkelse, så er det vanskelig å si hva har vært situasjonen over tid. Det er derfor mulig at rektorene har få planer knyttet til «networking» fordi de allerede har etablert gode systemer og rammer. Det er faktorer som det ikke har vært så lett å avdekke gjennom denne undersøkelsen. Man driver med «networking» for at organisasjonen skal løse sitt samfunnsoppdrag på best mulig måte og gjør dette ved å knytte flere og ofte langvarige bånd med andre aktører. Hvis rektorene opplever at de allerede har et godt fungerende nettverk som dekker de behovene skolen har for effektivt samarbeid med sine omgivelser, så er det kanskje ikke så rart at de ikke har egne planer eller planformuleringer knyttet til dette.

En annen refleksjon kan være at en av rektorene trakk fram et konkret samarbeid med domstolene, som det fortelles har pågått i flere tiår, der elevene får observere en rettsak. Det kan være en indikasjon på at noe av samarbeidet er så innarbeidet både hos skolen og de

eksterne aktørene at dette mer eller mindre «går av seg selv». Det kan være positivt, i det minste hvis det tilfører en merverdi eller kvalitet som skolen alene ikke hadde klart å frambringe, men det kan også føre til at man ikke er tilstrekkelig oppmerksom eller bevisst på det. Hvis det er tilfellet, kan det gi en risiko for at man enten opprettholder eksterne samarbeidsrelasjoner som ikke lenger er verdifulle, eller at man ikke klarer å hente ut gevinsten og nytten av samarbeidet fordi «det alltid har vært sånn».

*Forskningsspørsmål: Ivaretas arbeidet med «networking» av rektorene personlig eller av andre ved skolen?*

I mine spørsmål knyttet til delegering, altså i hvilke oppgaver rektor selv ivaretok og i hvilken grad rektor overlot oppgaver til andre (eller at det mer eller mindre «automatisk» ble ivaretatt av andre), var det en del likheter. Rektorene ga relativt få konkrete beskrivelser og eksempler på bevisst og formalisert delegering av oppgaver knyttet til «networking» og eksternt samarbeid.

Indirekte ble det likevel sagt en del gjennom rektorene forklaringer på hvem som gjorde hva og hvem som tok initiativ til hva. Hvor klar strukturen er på nettverket kan påvirkes av hvor formelt nettverket er (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 229). En av rektorene, som også representerte den største av skolene i utvalget, var den som tydeligst formulerte tanker om hvem ved skolen som ivaretok «networking» og eksternt samhandling på ulike nivåer, og begrunnet dette ut fra graden av formalisering.

Samtidig ble svarene jeg fikk om delegering preget av at rektorene ikke alltid visste helt hvordan samarbeidet og kontakten med enkeltbedriftene aktørene egentlig foregikk, blant annet fordi det i ble tatt hånd om av andre medarbeidere på skolen. Det kom også ganske tydelig fram at det foregår en del samarbeid med eksterne aktører ute på skolene som rektorene ikke har fullstendig oversikt over. Hvis, eller i de tilfellene, de ikke har oversikt over det som skjer, vil det også kunne være vanskeligere for dem å svare på hva som skjer, av hvem på skolen det ivaretas av og med hvem på utsiden av skolen man samarbeider med.

Observasjonen av at skolens samarbeidsrelasjoner og «networking» ivaretas av langt flere enn skolens rektor, er på mange måter kanskje innlysende, men også interessant. Den reiser nye spørsmål, blant annet om hvordan man som leder da kan oversikt over omfanget av, innholdet i og kvaliteten på samhandlingen med de eksterne aktørene. Og den gjør det naturlig å spørre

hva rektorene eventuelt gjør for å skaffe seg en slik oversikt, og på den måten har mulighet for å sette inn støttende eller korrigerende tiltak i som skolens leder. Dersom det ikke finnes noen retningslinjer på hvem som ivaretar hvilke deler av arbeidet med «networking», så kan det også bety at det ikke er noe fast mønster og kan være skiftende. Hvis det av og til er rektor som tar kontakt med bedrifter, og andre ganger er lærere som har jobbet der selv og har god relasjon med lederen av bedriften, kan det være vanskelig for rektorene å svare på spørsmål om hvem som tar kontakt eller hvem som vedlikeholder slike relasjoner.

Men manglende svar rundt både delegering og struktur kan også være en indikasjon på at «networking» ikke er noe rektorene tenker så mye på i det daglige, eller at det ikke er et oppgavefelt som er så viktig at det blir gitt særskilt oppmerksomhet gjennom en egen plan eller som egne målformuleringer eller tiltak i skolens virksomhetsplan. Svarene kan tyde på at en del av både skolens og rektors samarbeid med eksterne aktører, skjer uten en klar retning og begrunnelse. Dersom så er tilfellet, kan det bety at det finnes eksterne aktører i samfunnet som skolene ikke prioriterer et målrettet og systematisk samarbeid med. På den måten representerer disse delene av skolens omgivelser en uutnyttet ressurs for skolene og de elevene som får sin opplæring der.

## **5.2 Hvordan forholder dette seg til forskning på området?**

I denne delen av oppgaven vil jeg gå nærmere inn på hvordan rektorenes svar står i forhold til forskning på «networking». Jeg vil ta for meg formen på og omfanget av «networkingen». Fokus vil være på hvem skolene og rektorene samarbeider med, hvor ofte og hvem som tar kontakt. Deretter vil jeg gå over til innholdet i disse eksterne relasjonene og se på begrunnelsene og motivasjonen de har for å følge opp disse.

### **5.2.1 Hva er det de gjør i praksis?**

Jeg vil dele inn denne delen av drøftingen i seks deler:

- Aktørene – hvem prioriterer de å samarbeide med
- Tetthet – hvor ofte
- Utbytte – hvilke ressurser det gir tilgang på
- Legitimitet – forventninger og forståelse
- Struktur – bevissthet og målrettet samarbeid
- Delegering – hvem gjør hva

Den første delen **aktørene** prøver å besvare første del av forskningsspørsmålet: «*Hvilket omfang har «networking» på rektorenes skole, og hvilke refleksjoner og begrunnelser ligger til grunn?*» og handler om omfanget av nettverkene. Ulike eksterne aktører gir ulike typer ressurser, informasjon og støtte, og ledere må vurdere hvilke samarbeid de skal bruke ressursene sine på. (Torenlid et al., 2012, s. 254, 266). Hvilke aktører skolen samarbeider med har jeg redegjort for i analysedelen (4.2.3), men her vil mulige årsaker til valg av aktører å samarbeide med bli drøftet.

De tre neste kategoriene forsøker å besvare forskningsspørsmålet «*Hva kjennetegnet formen på og innholdet i «networkingen»?*» Hvor ofte aktørene samarbeider blir tatt opp i delen **tetthet**. Det vil alltid være ulikheter i hvor tett knyttet organisasjonene er til hverandre i et nettverk, hvor ofte det samhandles med aktørene er en faktor som sier noe om hvor tett nettverket er (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 228). En annen faktor er *innholdet* i relasjonen, dette blir gått igjennom i den neste delen, **utbytte**. Nettverkene til rektorene er «bytterelasjoner», og skolene er avhengige av sine omgivelser for tilgang til ressurser som både utveksling av varer, tjenester, personell og informasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 198-199, 228). Denne delen forsøker å belyse hvilke ressurser «networkingen» gir tilgang på. Delen **legitimitet** handler om hvordan skolen blant annet jobber med hvordan de oppfattes og blir akseptert av andre, og at legitimitet blant annet bygges gjennom å utvikle tette relasjoner med sentrale aktører i omgivelsene. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 216).

Delen om **struktur** prøver å besvare forskningsspørsmålet «*Hvor strukturerte og målrettede er rektorene i arbeidet med eksterne samarbeidsaktører?*» og handler om hvor bevissthet og målrettet samarbeidet er. O'Toole & Meier sier at de viktigste typene av nettverkskontekster er de som er et produkt av bevisst design snarere enn evolusjon eller tilfeldigheter, spesielt om nettverkene er et resultat av tilfeldigheter eller bevisst utforming (O'Toole & Meier, 2004, s. 490-491).

Den siste delen, **delegering**, handler om hvem som gjør hva, og forsøker å gi svar på det siste forskningsspørsmålet «*Ivaretas arbeidet med «networking» av rektorene personlig eller av andre ved skolen?*». Dette drøftes opp mot teori som sier at lederrollen i skolen innebærer et ansvar for å knytte, opprettholde og utvikle kontakter (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 421).



## *AKTØRENE*

Zyzak & Jacobsen (2019) skriver i sin artikkel at tidligere forskning antyder at fysisk nærhet er en av de beste faktorene å bruke for å forutsi forbindelser og kontakt mellom aktører (Zyzak & Jacobsen, 2019, s. 4, 16). Det er derfor ikke overraskende at skolene først og fremst har kontakt med eksterne aktører som er i nærheten, altså de som det er liten fysisk avstand til. Alle rektorene oppga å ha kontakt med aktører som ikke lå langt fra dem. Dette gjaldt både andre skoler, bedrifter og kommuner.

At samarbeidet med kommunene og ungdomsskolene primært handlet om de som lå nær skolen, er også naturlig med tanke på at det er der de videregående skolene får elevene sine fra. Den ene rektoren som ønsket samarbeid med flere, nevnte de kommunene som de fikk elever fra, men som ikke var de nærmeste til hjemkommunen til skolen, som de kommunene som det var vanskeligst å få til et samarbeid med.

Også med tanke på bedrifter er det ganske naturlig at man velger å samarbeide med de som finnes i nærområdet, både fordi det er der læreren gjerne har sitt nettverk og ut fra rent praktiske hensyn som reisetid til bedriftsbesøk og utplasseringer. Bedrifter er en del av omgivelsene til skolene, siden de kan påvirke organisasjonen både med tanke på ressurser og legitimitet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 198-199).

Flere av rektorene mente at det å samarbeide med de nærmest skolene var mest naturlig. Det er likevel interessant å registrere at fysisk nærhet fortsatt betyr såpass mye. Man kunne ha tenkt at det var andre faktorer enn geografi som definerte hvem man valgte å samarbeide tettest med. Likheter i linjer og utdanningsprogrammer, fellestrekk mht. arbeidsmarked og lokale behov for kompetanse, eller målsettinger og satsingsområder for skolen, kunne i ha vært andre faktorer som betydde minst like mye for hvem man hadde mest kontakt med.

Ikke minst sett i lys av hvilke muligheter som nå finnes for teknologibasert samhandling, noe vi har sett mange eksempler på de siste månedene i forbindelse med COVID19-situasjonen, så er det et tankekors at geografi har såpass stor betydning som det synes å ha. Samtidig er det kanskje slik at de man ser og treffer oftest på i ulike sammenhenger, også er de man etablerer de sterkeste relasjonene til? Det kan i neste omgang gjøre det mest naturlig å oppsøke disse når man skal samarbeide med ledere og kolleger utenfor egen skole.

I tillegg til geografisk nærhet er det også andre former for nærhet som ser ut til å påvirke rektorenes «networking». Blant annet viser teori at samarbeid mellom aktører minker med formell og funksjonell avstand (Zyzak & Jacobsen, 2019, s. 4, 16). Eksempelvis samarbeider

skolene en god del med andre videregående skoler, mens samarbeid med ungdomsskolene eller universiteter/høyskoler ikke blir like hyppig trukket fram, og virker ikke å ha et like stort omfang.

### *TETTHET*

Nettverkens tetthet blir ofte målt ut ifra både relasjonens innhold og hyppigheten av kontakt. Det defineres som en tett kobling dersom aktørene har hyppig kontakt med hverandre, men også *innholdet* i relasjonen må ses på for å finne ut hvor tett kontakten er (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 228).

Når det kommer til hyppighet, er det en del av den eksterne kontakten som foregår nærmest rutinemessig, for eksempel slik som den ene skolen som har to «åpne dager» i løpet av året. To av rektorene som har enten årlige eller halvårlige møtepunkter med kommuner. Dette er regelmessig kontakt, men likevel ikke karakteriseres som spesielt hyppig.

Det virker likevel som at mye av samarbeidet med eksterne aktører skjer ved behov – enten ved behov vurdert fra de eksterne aktørenes side eller fra skolens ståsted. Denne type behovstyrt eller ad hoc-preget kontakt syntes å være vanligere enn planlagt og strukturert kontakt, men uklare svar gjør det vanskelig å utdype dette ytterligere.

Men også de eksterne aktørene som rektorene har mindre hyppig kontakt med, kan ha tette nettverk dersom den kontakten de har eller det de da utveksler av informasjon eller ressurser, er av avgjørende betydning (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 228). Her vil det selvfølgelig være faste årlige behov for kontakt som i forbindelse med utplassering i bedrifter, men også uregelmessige kontaktinitiativ fra begge parter som fører til samarbeid – som eksempelvis når bedriftene gir skolen elevoppgaver som å lage kulisser til en forestilling eller produsere julekaker.

### *UTBYTTE*

Når det kommer til innholdet i «networkingen» ser man at mye av det handler om tilgang på ressurser og informasjon. Organisasjoner er avhengige av sine omgivelser for tilgang til ressurser. De videregående skolene er selvsagt ikke noe unntak. Her handler det om mange ulike former for ressurser, alt fra maskiner til informasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 198-199). Nettverkene til rektorene er «bytterelasjoner», både utveksling av varer, tjenester, personell og informasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 228).

Det som virker som en av de viktigste ressursene for rektorene er tilgang på lærlingeplasser, utplasseringsmuligheter, praksisplasser og andre måter som gjør at elevene får tilgang til en mer yrkes- og virkelighetsnær erfaring som del av sin opplæring. Dette var noe alle rektorene trakk frem og synes både å være det viktigste innholdet og det mest omfattende samarbeidet.

En annen resurs som enkelte av rektorene la vekt på, var muligheten for tilgang til fysiske ressurser. Skolene både låner og får utstyr fra bedrifter som de ellers ikke ville hatt tilgang til. Også ekstern bygningsmasse får skolene i noen tilfeller tilgang til, enten som undervisningslokaler eller som konkrete arbeidsprosjekter. Dette blir på den måten læremidler som skolen ellers ikke ville kunnet benytte.

Ressurser kan også komme i form av kompetanse. Når faglærere hospiterer ute på bedriftene, får skolen økt kompetanse om hvordan situasjonen er ute i nærings- og arbeidslivet. To av rektorene sier også at de inviterer ansatte fra bedriftene til kurs som holdes på skolen. På den måten går kunnskaps- og erfaringsutvekslingen begge veier.

Rektoren som var medlem i næringslivsforeningen, påpeker hvor viktig samarbeidet med eksterne kan være som et sosialt treffpunkt og grunnlag for konkret og praktisk oppfølging, men også som et fundament for mer et strategisk orientert samarbeid som i neste omgang åpner opp for relasjoner og muligheter som skoler ikke nødvendigvis får tilgang til.

En av rektorene opplyser om et samarbeid med nærliggende ungdomsskoler, og da ikke bare med tanke på inntak av enkeltelever, men også i form av et gjensidig faglig samarbeid. Også det kan sees på som en utveksling av ressurser i form av informasjon og kompetanse (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 421). Samtidig er dette kanskje mer å se på som et læringsnettverk enn et byttenettverk. Dette siden det i et slikt samarbeid trolig ikke først og fremst handler om direkte bytterelasjoner mellom partene, men heller har hovedvekt på utveksling av kunnskap. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 229).

Dette støttes av utdanningsdirektoratet som sier at læreres profesjonelle utvikling styrkes når lærere kan delta i nettverk med lærere fra andre skoler. Rektormøtene er en annen nettverksarena der det utveksles informasjon og kompetanse. Flere skoleeiere fra satsingsperioden 2010-2014 opplyser at de har hatt gode erfaringer med egne nettverk for skolelederne (Utdanningsdirektoratet, 2012, s. 11).

Tilgang på ressurser synes å være det viktigste innholdet i og begrunnelsen for samarbeid med eksterne aktører. Det understrekes også i teori som en viktig forklaringsfaktor for relasjonsbygging med eksterne aktører. Omgivelsene kan bidra med ressurser i form av informasjon, tjenester, og fysiske ressurser (Meier & O'Toole, 2003, s. 697). Tilgang til mer ressurser gjennom eksternt samarbeid hjelper til med å frigjøre organisasjonen fra de begrensningene som ligger i eksisterende rutiner og lar dem også bruke de tilgjengelige ressursene mer effektivt (Torenvlied et al., 2012, s. 253)(Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 421).

Som nevnt går heller ikke ressursene bare en vei. Det er ikke bare skolene som organisasjoner og rektorene som ledere som skal få noe ut av «networkingen», men også de eksterne aktørene som de samarbeider med. Samtidig innebærer det at «networking» er forbundet med kostnader.

Kravet om at relasjonen må være noe som også gir noe utbytte for de man samarbeider med, krever investeringer (f.eks. i form av tidsbruk) knyttet til levering av informasjon og ressurser til de andre eksterne organisasjonene og aktørene (Torenvlied et al., 2012, s. 254). Dette er rektorene bevisste på. I tillegg til skolenes og rektorenes direkte bruk av tid og kroner på eksternt samarbeid, forteller de også om investeringer i form av det å tilby plasser på kurs til bedriftene som de samarbeider med, og det at noen produserer også varer og tjenester som omgivelsene ønsker og etterspør.

### *LEGITIMITET*

En organisasjons legitimitet handler om hvordan den oppfattes og blir akseptert av andre. Skolene er kanskje under et spesielt press for å møte forventningene til omgivelsene. De ønsker ikke å bli sett på som negativt avvikende i forhold til omgivelsenes forventninger eller å bli kritisert for å være irrasjonell, uaktsomme eller likegyldige (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 203).

Noen av de eksterne samarbeidene kan tolkes som en strategi for å sikre eller styrke skolenes legitimitet. Legitimitet kan blant annet bygges gjennom å utvikle tette relasjoner med sentrale aktører i omgivelsene. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 216). Det gjelder blant annet i forhold til næringslivet med tanke på at skolene tross alt skal «produserer» elever med kompetanse som de har bruk for. Det samme kan hevdes i forhold til den kommunen og det lokalsamfunnet skolen er en del av. Dersom ikke skolen tar tak i behov og utfordringer som oppleves som viktige, så vil det kunne bidra til å svekke skolenes legitimitet og gjøre dem mer eksponert for kritikk.

Men dette kan også gjelde i forhold til andre skoler. Spesielt samarbeidet med andre videregående skoler og rektormøtene kan oppfattes som å imøtekomme forventninger eller et ønske om at skolene skal «gå mer i takt» og bli likere. Meyer og Rowan (1977) var de som først påpekte at organisasjoner måtte forholde seg til omgivelsene, og har et press for å bli like. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.216).

### *STRUKTUR*

Når det kommer til rektorenes arbeid med eksterne samarbeidsaktører, ser det ut fra mine funn ut som at det i hovedsak skjer relativt lite planmessig. Det er strukturer i forbindelse med rektormøter, og det trekkes fram faste samarbeidsmøter med administrativt eller politisk nivå, men det gjennomgående bildet er likevel at (mesteparten av) de videregående skolenes «networking» og eksternt samarbeid i mitt utvalg ikke bygger på planer, rutiner og faste strukturer. I tillegg nevner rektoren nesten ingen konkrete mål eller skriftlig formulerte ambisjoner for skolenes eksterne nettverksarbeid. Dette er en indikasjon på at målrettet og strukturert aktivitet ikke er noe som preger skolenes «networking» og samarbeid med eksterne.

O'Toole & Meier sier at de viktigste typene av nettverkskontekster er de som er et produkt av bevisst design snarere enn evolusjon eller tilfeldigheter, spesielt om nettverkene er et resultat av tilfeldigheter eller bevisst utforming (O'Toole & Meier, 2004, s. 490-491)

Basert på svarene som ble gitt i min studie, kan det synes som om tilfeldigheter eller en naturlig gradvis utvikling spiller en stor rolle når rektorene skal opprettholder og utvikler skolenes eksterne nettverk. Bekjentskaper og kontakt mellom faglærere og bedrifter, noen ganger som lærernes tidligere arbeidsplasser, synes å spille en ganske stor rolle i danningen av nettverk.

Likevel kan det muligens være bedre for skolene med et bredt og omfattende nettverk som er basert på evolusjon eller tilfeldigheter, enn et mangelfullt og lite nettverk som er basert på et bevisst design. Selv om O'Toole & Meier trekker frem nettverk som er resultat av et bevisst design som de viktigste typer av nettverk, så betyr ikke det nødvendigvis at andre nettverk nødvendigvis er dårligere. Mange viktige hensyn og mål, selv om de kanskje ikke er skriftlig formulert og synliggjort, kan man tenke blir ivaretatt på en god måte også gjennom relasjoner og samarbeid som over tid har utviklet seg og vokst fram i organisasjonen.

Det kan også hende at selv om det ved første øyekast kan se ut som mye av skolenes samarbeid er et resultat av evolusjon eller tilfeldigheter, så kan det være at det blir tatt valg

om hvilke samarbeid og eksterne aktører skolen vil prioritere, også gjennom at kompetente og engasjerte lærere og ledere kommer med ulike forslag og innspill. Dersom man legger til grunn at slike prosesser foregår ved skolene, uten at det gjøres eksplisitt og synlig i skolenes plandokumenter, så kan det argumenteres med at det eksterne samarbeidet i større grad kan være et produkt av bevisst design enn det det framstår som gjennom svarene i intervjuene.

### *DELEGERING*

Det å håndtere omgivelser er en sentral ledelsesfunksjon. Ekstern «networking», som er en måte å håndtere omgivelsene på, mener Meier & O'Toole er en av de lederfunksjonene offentlige ledere bør prioritere høyt (Meier & O'Toole, 2003, s. 697). Lederrollen i skolen innebærer derfor et ansvar for å knytte, opprettholde og utvikle kontakter. Gjennom å ivareta de eksterne relasjonene sørger de for at relevante ressurser og informasjon når skolen, samtidig som informasjon fra skolene spres til aktuelle aktører i omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 421). Med det som utgangspunkt, er det noe overaskende at det ser ut til at en ganske stor del av arbeidet med oppfølging eksterne aktører i realiteten ivaretas av skolens yrkesfaglærere og andre enkeltlærere.

Graden av formalisering ser også ut til å spille en rolle i spørsmålet om hvem som ivaretar samarbeidet med de eksterne aktørene. Formaliserte nettverk, som gjerne har faste møtepunkter og «partnerskapsavtaler», eller på andre måter er mer formalisert og mindre tilfeldige, virker det som om oftere blir tatt hånd om av rektorene selv (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 229). Selv om det kun er en rektor som selv trekker frem at graden av formalitet påvirker delegeringen, så virket det på svarene som noe man vil kunne finne igjen på de andre skolene også. Det kan synes som et ganske gjennomgående trekk at jo mer formelt samarbeidet er, desto høyere opp i skolens ledelse ble det tatt hånd om.

For den eksterne samhandlingen rektorene selv fulgte opp, ble det ofte vist til møter. Noen ganger vil dette være pålagte møter, f.eks. med fylkeskommunen som skoleeier, eller med rektorer ved andre videregående – i slike sammenhenger handler det i liten grad om en valgt prioritering, men en helt nødvendig ivaretagelse av kontakt med andre utenfor skolen.

Rektorene oppgav at det å være i kontakt med beslutningstakere, medlemmer i næringslivsforeningen, andre rektorer og ledere, var noe de gjør personlig i stor grad. Hierarkiske nivåer og funksjoner knyttet til lederstillingen kan være en forklaring på hvorfor rektorene prioriterer de samarbeidene som de gjør og hvilke roller de tar (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 432). Ut fra svarene synes det som om rektorene ofte jobber med de som

oppleves å være på mer eller mindre på samme «nivå» som dem, som for eksempel andre rektorer. Det kan derfor tenkes at dette handler om hierarkisk avstand (Zyzak & Jacobsen, 2019, s. 4) og at de som ledere anser det som naturlig å ha kontakt med andre ledere.

Hvem som tar initiativ til kontakt kan ifølge Meier & O'Toole også være viktig, så dette ble det også spurt om i intervjuene. (Meier & O'Toole, 2005, s. 535-536). Det er både skolen som tar kontakt med og de eksterne aktørene som tar kontakt med skolen. Når det kommer til hvem på skolen som tar kontakt viste det seg at det både er lærere, avdelingsledere og rektorene selv som tar initiativ. Dette så ut til å være tilfelle på alle skolene, og ble sett på som positivt av de fleste rektorene.

Rektorene uttaler at mye av det eksterne nettverksarbeidet ivaretas på lavere nivå ute i organisasjonen. Flere rektorer peker på lærerne som helt sentrale nøkkelpersoner når det kommer til å ta initiativ til samarbeid med mange av bedriftene. Lærernes nettverk ser først og fremst ut til å være knyttet til andre lærere og forelesere, eller mellom yrkesfaglærere og bedrifter. De nettverkene og kontaktpunktene som ikke er så formaliserte ser ut til å være den arenaen som lærerne opererer mest på. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 229)

Alle ledere har begrenset med tid og ressurser, og må veier kostnad og nytte ved å vedlikeholde forhold med eksterne aktører (Torenvlied et al., 2012, s. 266). En mulig forklaring på at mye av nettverksarbeidet ligger hos lærerne er at mange av dem allerede har et eksternt nettverk når de begynner å jobbe på skolen. Å bruke nettverkene til lærerne vil da kunne være mindre ressurskrevende, siden disse gjerne har etablerte relasjoner og sitter på viktig informasjon om hvem som kan passe som samarbeidspartnere og hva de kan tilby.

Nettverk som er knyttet gjennom uformelle koblinger, som at enkeltpersoner møtes, nevnes mye i forbindelse med lærernes nettverk. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 229). Men det virker som om det i noen grad også kan gjelde for rektorene. Det kan blant annet illustreres ved at rektorene sier de samarbeider med rektorer i nærheten og som de gjerne har møtt gjennom et formalisert nettverk (rektormøte), men som de så velger å videreutvikler senere utenfor den formaliserte rammen. Noe av det samme kan sies om det som ble beskrevet av rektoren som hadde valgt å melde seg inn i næringslivsforeningen. Det formaliserte nettverket blir en plattform og et utgangspunkt for valgte relasjoner gjennom i mer uformelle nettverk.

Den ene rektoren som mener at skolen har klare og tydelige systemer, går ikke så mye inn på det fordi vedkommende mente at dette var «innlysende». Det støttes delvis opp av utsagn fra de andre intervjuene og det ser i praksis ut til å være mange likheter mellom skolene. To av

rektorene mener det blir en form for «naturlig arbeidsfordeling» når det kommer til ekstern «networking».

### **5.2.2 Hva sier og tenker rektorene om «networkingens» omfang og begrunnelse?**

I denne delen av drøftingen vil jeg prøve å besvare den andre delen av forskningsspørsmålet «Hvilket omfang har «networking» på rektorenes skole, og hvilke refleksjoner og begrunnelser ligger til grunn?». Lederrollen i skolen innebærer et særskilt ansvar for å knytte til seg, opprettholde og utvikle kontakter. Gjennom god ivaretagelse av de eksterne relasjonene må ledelsen sørge for at relevante ressurser tilflyter skolen, samtidig som informasjon fra skolene spres til aktuelle aktører i omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 421). Tyder funnene fra intervjuene med de fire rektorene på at de har tatt dette inn over seg, eller er det slik at relasjonsarbeidet først og fremst er rettet inn mot skolens egne ansatte og elever (intern «networking»)? Å trekke sikre slutninger om dette basert på min studie er ikke mulig, men noen betraktninger og refleksjoner kan det være likevel mulig å komme med.

Når det kommer til hva rektorene *sier* de tenker, så er det store likheter mellom dem. Alle mener at «networking» og samarbeid med eksterne aktører er noe skolen og de som rektorer må vektlegge. Ord som «viktig», «nødvendig» og «positivt» benyttes – og rektorene peker på at man gjennom slike samarbeid kan få flere perspektiver og skape relasjoner som kan ha betydning for opplæringstilbudet til elevene.

At eksterne relasjoner og nettverk er positivt for en organisasjon støttes av forskning. Eksterne nettverk kan brukes for å løse problemer, men også til å gjennomføre endringer i organisasjonen, blant annet fordi eksterne relasjonene kan lede til utveksling av informasjon og tjenester. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 421). Ledere med et klart fokus på betydningen av nettverk og ekstern samhandling kan på den måten være i stand til å dra større nytte av utvalgte ressurser.

Nettverk kan også hjelpe til med å frigjøre organisasjonene (i dette tilfellet; skolene) fra begrensningene i eksisterende rutiner gjennom å la dem bruke utvalgte tilgjengelige ressurser mer effektivt. Godt fungerende nettverksorganisasjoner vil med det få en større grad av fleksibilitet og mer rom for å kunne endre og utvikle seg.

«Networking» kan i tillegg styrke organisasjonens evne til vellykket implementering og gi konkrete resultater og effekter over tid. Dette er noe av grunnene til at Meier & O'Toole



mener at offentlige ledere må se nettverk som et viktig verktøy for administrativ suksess, ikke bare en luksus å delta i hvis det er ekstra tid (Meier & O'Toole, 2003, s. 696-697).

En annen og ikke fullt så positiv tolkning, vurdert opp mot teorigrunnlaget og sett i lys av fravær av konkretisering og systematikk, kan også være at hensikten og formålet med «networking» - hva man konkret vil ha ut av det på skolens og elevenes vegne – ikke er noe den utvalgte gruppen av rektorene alltid er like veldig bevisste på. De er alle positivt innstilt og kan vise til en del gode eksempler, men samtidig synes eksternt nettverksarbeid i liten grad å være noe som blir tydelig prioritert eller løftet fram som viktig i skolen.

Dersom det er slik, så kan det neste spørsmålet være om det er fordi de egentlig ikke synes det er så viktig likevel? Kan det være slik at (noen av) rektorene oppfatter at de egentlig har mer enn nok med å ivareta den mer interne delen av lederrollen, og at «networking» og samarbeid med eksterne aktører kun er noe som blir prioritert dersom det oppstår problemer skolen trenger hjelp til å løse eller når det noen fra omgivelsene som tar initiativ til det?

Det er ikke mulig å finne sikkert grunnlag for en slik tolkning gjennom det de selv sier i intervjuene, men spørsmålet kan likevel være berettiget ut fra hva de *ikke* sier. Hvis det er slik at «networking» gjennomgående blir positivt omtalt av samtlige, men i liten eller varierende grad blir reelt prioritert og vektlagt, så kan neste spørsmål være hvorfor det er slik?

En mulig årsak kan være at det blir lite fokusert på fra skoleeierne side. Det kan være slik at «networking» delvis er drevet av krav og ansvar som stilles til offentlige ledere når de gjør jobben (O'Toole et al., 2007, s. 415-416). Rektor 4 trekker i intervjuet frem at «networking» og ekstern samhandling er et tema som vedkommende synes det snakkes for lite om, og det støttes av gjennomgang av norsk skoleforskning der det er lite å finne om temaet. (se kap. 2.3)

Dette er særlig interessant med tanke på teori som sier at ledernes eksterne relasjoner og det å bygge effektive nettverk blir stadig viktigere. Generelt er det slik at omgivelsene for de fleste organisasjoner har blitt mer ustabile og komplekse, noe som påvirker virksomhetene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 198-199).

Videregående skoler i Norge er neppe noe unntak. Landets skoler befinner seg i en virkelighet der de må samarbeide og samordne seg med en rekke organisasjoner for å få tilgang på ressurser, informasjon og sikre legitimitet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 421).

En annen tolkning kan være at «networking» oppfattes som en så naturlig og innarbeidet del av det å være skoleleder at man ikke tenker særlig over det – at det bare er noe man gjør. Henry Mintzbergs klassifisering av lederroller nevner blant annet rollen som forbindelsesledd, som en av de ti rollene ledere har. Rollen som forbindelsesledd omhandler blant annet aktiviteter som tar sikte på å utvikle relasjoner til aktører utenfor organisasjonen, og det å håndtere virksomhetens omgivelser (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 421-423).

Noen studier har vist at mye av lederes tid reelt går med til å håndtere eksterne relasjoner og at så mye som en femtedel av tiden blir brukt til å bygge relasjoner til personer som man som leder eller virksomhet kan ha nytte av i arbeidet. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 424-426). Kan det være slik at rektorene gjør mye «networking» som er bra og viktig – mer enn det de gir uttrykk for gjennom intervjuene, men ikke er det så bevisst – kanskje fordi det oppfattes som så *vanlig* og til og med høres litt banalt ut?

Etter å ha analysert intervjuene er det klart at det er mange likheter i rektorenes nettverk. Det gjelder både form på og innhold i rektorenes nettverk, men også når det kommer til tankene deres rundt dette. De har mest kontakt med eksterne aktører det er lite avstand til. Det dreier seg om ressurser og legitimitet, og med det muligens også et press om å være like. Og det gis i liten grad uttrykk for tydelig struktur og plan. Noen faste møtepunkter finnes hos alle, men det er også en hel del som er preget mer av tilfeldigheter og situasjonen her og nå.

### **5.3 Noen avsluttende refleksjoner og betraktninger**

Helt til slutt i oppgaven vil jeg komme med noen avsluttende refleksjoner og betraktninger rundt blant annet et par av forskjellene jeg fant. Deretter vil jeg peke på noen forslag til forbedringer som kan gjøres for en eventuelt sterkere studie senere og komme med forslag til videre forskning.

#### **5.3.1 Ulikheter i rektorenes samarbeid**

Både teoretisk og praktisk kan det tenkes flere mulige årsaker til forskjeller i «networking» og nettverk. Det kan blant annet handle om individuelle forskjeller knyttet til kompetanse og lederrolleforståelse, om organisatoriske forskjeller ved at skoler er ulike både mht. størrelse, utdanningsprogrammer og lokalisering, eller det kan dreie seg om andre ulikheter i skolens vilkår og rammebetingelser, både internt og eksternt.

I min studie fant jeg ingen gjennomgående vesentlige ulikheter i rektorenes samarbeid med eksterne aktører. Noen mindre forskjeller var det likevel, og jeg ønsker å trekke frem to av disse. Dette kan både skyldes det ikke er så veldig store forskjeller, eller at min studie ikke var designet for å få frem forskjeller, men for å undersøke og beskrive. Min studie er ikke designet for å finne ulikheter eller *årsaker* til ulikheter mellom skolene eller mellom rektorene. Da måtte både utvalget av skoler, rektorer og ikke minst; intervjuenes fokus og struktur, vært bygd opp på en annen måte. For å se om stor grad av likhet kan være noe som gjelder rektorer i videregående skole generelt, hadde det vært nødvendig med flere respondenter og en annerledes kartlegging, gjerne supplert med en kvantitativ undersøkelse.

En rektor oppgav å jobbe mye med «networking» og så ut til å ha en større kontaktflate enn de andre rektorene. Rektoren hadde blant annet tatt initiativer til å melde seg inn i næringslivsforeningen. Vi vet at ledelse i stor grad handler om valg og beslutninger, og at noen bestemmer seg for å sette av mer tid og krefter på «networking». Hvorfor noen så velger å prioritere dette kan ha ulike årsaker (Meier & O'Toole, 2003, s. 697). En faktor kan være ledererfaring. Vedkommende hadde jobbet i over 20 år som rektor, og hadde dermed betydelig lengre enn de andre rektorene jeg intervjuet. Det finnes studier som indikerer at uerfarne ledere trenger mer tid for å bygge relasjoner med like organisasjoner, noe som i denne studien vil være relasjoner til andre skoler og andre rektorer. De investerer også ofte mindre innsats i å bygge eksterne relasjoner, men fokuserer mer på intern ledelse. Erfarne ledere med stabile relasjoner innad i organisasjonen vil derfor gjerne være i bedre stand til kunne å utvikle og opprettholde nettverk med forskjellige eksterne aktører (Zyzak & Jacobsen, 2019, s. 7).

En rektor skilte seg ut ved å ha for ganske klare tanker rundt delegering knyttet til eksternt samarbeid. Denne skolen var omtrent dobbelt så stor som de tre andre som ble undersøkt. Rektoren trakk frem at hvem som var ansvarlig for den eksterne relasjonen, var avhengig av hvor formelt samarbeidet var. Noe av det samme mønsteret ser ut til å være tilfelle også ved de andre skolene – men her ble ikke det like klart formidlet fra rektorene og må mer tolkes ut fra det som ellers ble sagt og ikke sagt.

### **5.3.2 Studiens begrensninger**

I løpet av arbeidet med oppgaven ble det klart for meg at det er noen metodiske svakheter med min innsamling av data. Så i neste omgang om noen vil gå videre på dette, foreslår jeg

her noen forbedringer som kan gjøres på intervju og med metode for en eventuelt sterkere studie neste gang.

### ***Begrensninger ved intervjuene***

Jeg fikk mye viktig og god informasjon gjennom intervjuene med rektorene. Samtidig kan jeg se mange eksempler på at rektorene ikke alltid svarte på alle spørsmålene som ble stilt.

Kanskje skyldes det spørsmålene, at de ikke var tydelige og presise nok, og muligens ville de gjort det dersom jeg hadde fulgt tettere opp og eventuelt omformulert noe slik at hensikten med spørsmålet kom klarere fram.

I den grad jeg savner flere og tydeligere svar som grunnlag for drøftingen, så kan det i stor grad tilbakeføres til hvordan intervjuguiden og spørsmålene mine var bygget opp. I etterkant kan jeg også se at jeg burde stilt flere oppfølgingsspørsmål og «borret» litt mer i svarene jeg fikk underveis. Ikke minst gjelder det på det som gjelder rektorenes begrunnelser og tankene bak, noe som flere hvorfor-spørsmål kunne har bidratt til å belyse.

Basert på analysen, må jeg erkjenne at jeg for sjelden utfordret rektorene på *hvorfor*. Flere oppfølgingsspørsmål om årsaken til eller begrunnelsene for, ville ha gjort det lettere for meg å ha en mer kvalifisert og begrunnet oppfatning av hva som lå til grunn for de valgene rektorene sa de hadde tatt på egne vegne i forhold til «networking» og samhandling med eksterne aktører.

Intervjuguiden og spørsmålene mine til rektorene var ikke gruppert med kategorier for «networking», eksempelvis ut fra graden av formalitet eller nivået på eller formålet med den eksterne samhandlingen. Hadde det vært gjort, ville det nok vært lettere å få fram hva som var de viktigste skillelinjene mellom det som var *skolenes* «networking» og eksterne samarbeid, og det som var *rektorenes* egen «networking» og eksterne samarbeid.

Det kan være at mine forventninger om en strukturert plan for eksternt samarbeid og «networking» har vært for mye preget av et teoretisk utgangspunkt. En egen plan for samarbeid eller nettverksarbeid på hver skole, var kanskje ikke en realistisk forventning. Det hadde muligens vært bedre å spørre om rektorene i skolens virksomhetsplan og årshjul sier noe konkret og forpliktende om eksternt samhandling og nettverksarbeid. Det ble i liten grad spurt om hvilke planer eller hvilke elementer i planene deres som er de viktigste for dem som rektorer, og i hvilken grad samarbeid med eksterne aktører vektlegges i disse som konkrete mål eller prioriterte tiltak og ledelsesaktiviteter.

### ***Begrensninger ved metoden***

En god del andre studier har eksplisitt fokus på ekstern «networking» gjennom spørreskjema, som blant annet Meier & O'Toole og Zyzak & Jacobsen som jeg har brukt mye i denne oppgaven (Meier & O'Toole, 2003, s. 692) (Zyzak & Jacobsen, 2019, s. 11). Kvantitative metoder som spørreskjema har mange fordeler, men også noen ulemper. Når man spør om et fenomen gjennom et spørreskjema så forutsetter man at fenomenet er der. Min studie avdekket at informantene noen ganger blir flakkende og uklare og hadde vanskeligere å svare når de må være mer konkrete og virkelighetsnære enn det kreves ved et spørreskjema. Dette kan være tegn på at de ikke er så bevisste på dette som antatt. I stedet for å forutsette at «networking» er noe de driver med, vet hvorfor de driver med, vet hvordan de driver med og vet hvor mye de driver med så går man kanskje glipp av interessant informasjon om nettopp dette.

Likevel er det flere begrensninger også med intervju som metode. Det er mulig at en annen metode kunne ha fanget opp spørsmålene om omfang, form og innhold på en bedre måte enn intervju, eller brukt noen andre metoder i tillegg til intervju. Dette ville kunne gitt et bilde av hva skolene og rektorene faktisk gjør, ikke bare det de sier at de gjør.

Et eksempel er at det kunne ha blitt valgt å studere møtekalendere til rektorene. Tidsbruk knyttet til «networking» ville kanskje ha gitt et innsyn i hvor viktig dette faktisk oppfattes å være for dem istedenfor å spørre dem om dette. Dette kunne ha gitt et innblikk i hvor mye tid rektor satt av til møter med eksterne aktører og kunne muligens gitt en bedre oversikt over aktører de har samarbeid med og hvor tett dette samarbeidet er. En registrering av tidsbruk kunne også vært gjennomførbart, men på den andre siden er det ikke alt en rektor gjør av «networking» og ekstern samhandling som man finner igjen i kalenderen eller som registreres. Telefoner og samtaler av mer uformell kontakt vil man da ikke få med.

Hvis jeg hadde fulgt dem og observert dem over tid gjennom i deres arbeidshverdag (skygging) og fått se inn i hva møtene og telefonsamtalene deres handlet om, kan det være at jeg hadde oppdaget at det ble brukt langt *mer* tid på samarbeid med eksterne aktører enn det de gav uttrykk for i intervjuene. Dersom skygging og observasjon hadde blitt brukt som metode kunne det ha blitt observert hvem, hvor mange og hva slags kontakt de hadde i løpet av en gitt periode.

Og dersom fokus er like mye på hva skolen samlet sett gjør på dette området, og ikke bare rektor personlig, så ville disse tilnærming heller ikke ha gitt noe fullgodt bilde av omfang,

form og innhold. Supplerende intervju med avdelingsledere eller lærere kunne også ha utfylt det bildet og den forståelsen jeg fikk gjennom å intervju fire rektorer.

Til slutt må det også nevnes at jeg burde ha intervjuet flere enn fire rektorer. COVID19-situasjonen gjorde at det å forespørre andre enn dem som allerede hadde sagt ja tidligere, føltes litt vanskelig der og da. Hvis situasjonen hadde vært annerledes ville jeg ha intervjuet flere rektorer for å få flere beskrivelser. Med flere intervjuer ville bredere oversikt, og likheter og forskjeller mellom skolene kunne kommet tydeligere frem. Flere intervjuer ville også ha styrket overførbarheten til andre skoler. Det kunne også ha blitt utført supplerende kvantitative undersøkelser med flere informanter for å se om noen av mine funn kunne være generaliserbare.

### **5.3.3 Forslag til videre forskning**

Mine hovedfunn er kan kort oppsummeres i at rektorene at til tross for rektorenes positive holdninger til samarbeid med eksterne aktører, så vektlegges ikke «networking» alltid så høyt som lederoppgave. Det virker som om de vektlegger det lite i det daglige, eller ikke har så mye fokus på det. De kan alle vise til konkrete eksempler, men samtidig synes «networking» i relativt liten grad å være noe som blir veldig tydelig formulert eller kommunisert. Det er vanskelig å se at «networking» er noe rektorene velger å prioritere, og det er langt mellom svar som indikerer at dette blir sett på som så viktig som en del av teorigrunnet på området skulle tilsi. Det er særlig interessant med tanke på teori som sier at ledernes eksterne relasjoner og evne til å bygge effektive nettverk blir stadig viktigere.

Rektorene uttaler at mye av det eksterne nettverksarbeidet ivaretas av andre medarbeidere ute i organisasjonen. Flere rektorer peker på lærerne som sentrale nøkkelpersoner når det kommer til å ta initiativ til samarbeid med mange av bedriftene. Faste møtepunkter finnes, men mye er også ganske uformelt og til dels tilfeldig. En god del av det eksterne samarbeidet er tuftet på at «noen kjenner noen».

Eksplorerende kvalitative studier som min har ofte som mål å kunne være hypotese-genererende for flere enheter eller andre sammenhenger. Min studie har ikke som siktemål for å lage hypoteser, men jeg vil forsøke å løfte frem noen oppfølgende spørsmål som jeg mener kan være aktuelle for videre forskning:

Er det sann at *noen rektorer er gode og at andre er mindre gode* på «networking»? Forskning peker på at det kan se ut som at en type «networking» forsterker andre typer ekstern

«networking», og at det å ha kontakt med noen aktører i et nettverk ikke hindrer relasjoner med andre aktører, heller motsatt. (Zyzak & Jacobsen, 2019, s. 16). Forskning tyder også på at dersom ledere eller ledelsen er mer aktive og pågående i sin «networking», så kan man ut fra det også forvente større grad støtte i det eksterne miljøet (Meier & O'Toole, 2003, s. 692). Det kunne vært interessant å henvendt seg til skolenes omgivelser og undersøkt om de skolene som var mest aktive nettverksbyggere, også var de som hadde størst legitimitet og fikk mest støtte i lokalsamfunnet.

Forskning viser som nevnt også at *ledelseserfaring* kan være en faktor som øker den eksterne «networkingen» (Zyzak & Jacobsen, 2019, s. 13-16). Min studie synes å støtte opp om denne forskningen, men det er et for lite utvalg til å kunne trekke noen sikre slutninger. Forskningen nevner også bare ledelseserfaring, men her kunne det vært interessant å se om ledelse fra andre organisasjoner har en annen påvirkning enn erfaring kun fra skole. Hvilke faktorer knyttet til rektors bakgrunn som påvirket «networkingen» – som for eksempel utdanning, arbeidserfaring og ledererfaring, eventuelt også fra andre organisasjoner enn skolen – kunne vært et aktuelt tema for videre studier.

Det er ingen tvil om at ledere har begrenset med tid og ressurser. De må derfor veie kostnad og nytte knyttet til å etablere og vedlikeholde forhold med eksterne aktører (Torenvlied et al., 2012, s.266). Å bruke nettverkene ikke bare til rektorene og avdelingslederne, men også til lærerne, vil kunne gjøre ressursbehovet og tidsbelastningen ved «networking» mindre ressurskrevende for ledelsen. Det kan også være andre gode grunner for å *delegere og distribuere* noen av disse oppgavene. Lærerne kan ha enda bedre informasjon enn ledelsen om hvem som kan passe som samarbeidspartnere for skolen og elevene og hva de kan tilby. Hvordan ulike rektorer og skoler benytter seg av lærernes, ofte lite formaliserte, nettverk og hva dette betyr for skolene, kunne det vært interessant å finne ut mer om.

Organisasjonenes *størrelse* brukes i forskjellige sammenhenger som en mulig forklaringsfaktor i forbindelse med eksterne nettverk. Størrelse blir målt på flere måte, men i denne konteksten er antall elever og ansatte trolig mest hensiktsmessig, selv om antall utdanningsprogrammer og skolens tilbudsstruktur også kan være relevant. Forskning viser at mindre organisasjoner ofte ikke er i stand til å oppfylle organisatoriske mål på egen hånd og at det derfor er mer sannsynlig at de har et behov og ønske om å samarbeide med eksterne aktører. Store organisasjoner og større grupper krever også gjerne mer intern ledelse, noe som kan gjøre at det blir mindre tid til å fokusere på ekstern ledelse og «networking» (Zyzak &

Jacobsen, 2019, s. 9, 15). Den ene rektoren på skolen som var omtrent dobbelt så stor som de tre andre, skilte seg ut ved å ha for ganske klare tanker rundt delegering knyttet til eksternt samarbeid. Et spørsmål kan da være de mer tydelige rammene for delegering kan forklares med skolens størrelse? Og har skolens størrelse påvirkning på omfanget eller tettheten til nettverkene?

Som nevnt tidligere i oppgaven er beliggenhet og fysisk avstand viktig med tanke på eksterne nettverk. Zyzak & Jacobsen (2019) skriver i sin artikkel at tidligere forskning antyder at fysisk nærhet er en av de beste faktorene å bruke for å forutsi forbindelser og kontakt mellom aktører. (Zyzak & Jacobsen, 2019, s. 4, 16). Her hadde det vært interessant å se på om skoler i store byer har ulike og flere nettverk enn skoler i små byer. På den ene siden kan det tenkes at å være plassert i en stor by er en fordel fordi det sannsynligvis er flere potensielle samarbeidspartnere tilgjengelig. På den andre siden er det kanskje mindre avstand mellom virksomheter og mennesker i mindre byer, og færre videregående skoler som må konkurrere om de potensielle aktørene.

Alle organisasjoner er avhengige av omgivelsene, og for de fleste organisasjoner har disse blitt mer ustabile og komplekse (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 198-199). De siste tiårene har det vært en økning etablering av faste og relativt stabile samarbeid mellom organisasjoner som en strategi for å håndtere omskiftelige omgivelser (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 224) (Zyzak & Jacobsen, 2019, s. 1). En av årsakene er den økende betydningen av kollektiv handling for å løse sammensatte utfordringer, og stadig mer problemløsning må skje i samarbeid mellom organisasjoner (Zyzak & Jacobsen, 2019, s. 1). Ledernes eksterne relasjoner og det å bygge effektive nettverk blir derfor også stadig viktigere. Dette gjelder også for de videregående skolene. Min studie er et første «spadestikk» i noe som er viktig og antakeligvis vil bli enda viktigere for ledere i offentlige organisasjoner i årene som kommer.



## **Litteraturliste og litteraturhenvisninger**

- Jacobsen, D. I. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). Hvordan organisasjoner fungerer. Fagbokforl.
- Johannessen B., Skotheim T., Holst-Jæger J.E. (2019, 31. mars). Samarbeid om elever på tvers. utdanningsnytt.no. Hentet fra <https://www.utdanningsnytt.no/fagartikkel-pedagogikk/samarbeid-om-elever-pa-tvers/171474>
- Johannessen, B., Skotheim, T., & Holst-Jæger, J. E. (2019, mars 31). Samarbeid om elever på tvers. utdanningsnytt.no. <https://www.utdanningsnytt.no/fagartikkel-pedagogikk/samarbeid-om-elever-pa-tvers/171474>
- Kløvstad, K. (2020, januar). Lite samarbeid mellom videregående, arbeidsliv og universitet. utdanningsnytt.no. Hentet fra: <https://www.utdanningsnytt.no/hoyere-utdanning-videregaende-yrke/lite-samarbeid-mellom-videregaende-arbeidsliv-og-universitet/224731>
- Kunnskapsdepartementet. (2016). Fag – Fordypning – Forståelse, En fornyelse av Kunnskapsløftet. Meld. St. 28 (2015–2016). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/e8e1f41732ca4a64b003fca213ae663b/no/pdfs/stm201520160028000dddpdfs.pdf>
- Kunnskapsdepartementet. (2019). Nye læreplaner for bedre læring i fremtidens skole. (Pressemelding, 18.03.2019, Nr: 90 – 19). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-lareplaner-for-bedre-laring-i-fremtidens-skole/id2632829/>
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). Det kvalitative forskningsintervju. Gyldendal akademisk.
- Meier, K. J., & O’Toole, L. J. (2003). Public Management and Educational Performance: The Impact of Managerial Networking. *Public Administration Review*, 63(6), 689–699. JSTOR.

- Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (2005). Managerial Networking: Issues of Measurement and Research Design. *Administration & Society*, 37(5), 523–541.  
<https://doi.org/10.1177/0095399705277142>
- O'Toole, L. J., Jr., & Meier, K. J. (2004). Public Management in Intergovernmental Networks: Matching Structural Networks and Managerial Networking. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(4), 469–494.  
<https://doi.org/10.1093/jopart/muh032>
- O'Toole, L. J., Walker, R. M., Meier, K. J., & Boyne, G. A. (2007). Networking in comparative context. *Public Management Review*, 9(3), 401–420.  
<https://doi.org/10.1080/14719030701425787>
- Opplæringslova. (1998). Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa (LOV-1998-07-17-61). Hentet fra <https://lovdata.no/lov/1998-07-17-61/§15-8>
- Postholm, M. B., & Jacobsen, D. I. (2018). *Forskningsmetode for masterstudenter i lærerutdanningen*. Cappelen Damm akademisk.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, 44(4), 652–667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>
- Torenvlied, R., Akkerman, A., Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (2012). The Multiple Dimensions of Managerial Networking. *The American Review of Public Administration*, 43(3), 251–272. <https://doi.org/10.1177/0275074012440497>
- Universitetet i Agder. (u.å.). Senter for yrkesfag og opplæring i arbeidslivet. Hentet 13 juni 2020 fra: <https://www.uia.no/senter-og-nettverk/senter-for-yrkesfag-og-opplaering-i-arbeidslivet>
- Utdanning.no. (2020, 7 april). SLIK FÅR DU YRKESKOMPETANSE. Hentet fra: [https://utdanning.no/tema/nyttig\\_informasjon/slik\\_far\\_du\\_yrkeskompetanse](https://utdanning.no/tema/nyttig_informasjon/slik_far_du_yrkeskompetanse)
- Utdanning.no. (2020, 8 april). SLIK FÅR DU STUDIEKOMPETANSE. Hentet fra: [https://utdanning.no/tema/soknad\\_og\\_opptak/slik\\_far\\_du\\_studiekompetanse](https://utdanning.no/tema/soknad_og_opptak/slik_far_du_studiekompetanse)
- Utdanning.no. (u.å.). VIDEREGÅENDE OPPLÆRING. Hentet fra: <https://utdanning.no/tema/utdanning/videregaende>

- Utdanningsdirektoratet. (2012). Rammeverk for skolebasert kompetanseutvikling for ungdomstrinnet 2013-2017. Hentet fra: <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/nasjonale-satsinger/ungdomstrinn-i-utvikling/Rammeverk-skolebasert-komputv-utrinnet2012-2017/>
- Utdanningsdirektoratet. (2014). Grunnlagsdokument - Videreføring av satsingen Vurdering for læring 2014-2017. Hentet fra: <https://www.udir.no/globalassets/filer/vurdering/vfl/andre-dokumenter/felles/grunnlagsdokument-2014-2017.pdf>
- Utdanningsdirektoratet. (2015). Læreplanverket for Kunnskapsløftet - Prinsipper for opplæringen. Hentet fra [https://www.udir.no/globalassets/upload/larerplaner/fastsatte\\_lareplaner\\_for\\_kunnskapsloeftet/prinsipper\\_lk06.pdf](https://www.udir.no/globalassets/upload/larerplaner/fastsatte_lareplaner_for_kunnskapsloeftet/prinsipper_lk06.pdf)
- Utdanningsdirektoratet. (2017). Overordnet del – verdier og prinsipper for grunnopplæringen. Hentet fra <https://www.udir.no/lk20/overordnet-del/>
- Utdanningsdirektoratet. (u.å.). Videregående opplæring. Udir.no. Hentet 13.06.20 fra: <https://www.udir.no/utdanningslopet/videregaende-opplaring/#114502>
- Utdanningsnytt.no. (2017, 25. desember). Å lede i fremtidens skole. utdanningsnytt.no. Hentet fra: <https://www.utdanningsnytt.no/fagartikkel-skoleutvikling/a-lede-i-fremtidens-skole/171897>
- Zyzak, B., & Jacobsen, D. I. (2019). External managerial networking in meta-organizations. Evidence from regional councils in Norway. *Public Management Review*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1632922>

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

## Vedlegg 1 – intervjuguide

### Intervjuguide

#### **Tema: Skolens samarbeid med omgivelsene**

#### **Hovedspørsmål: Hvordan rektorer i videregående skole håndterer eksterne relasjoner?**

Det jeg håper å få et lite innblikk i med dette intervjuet er hvordan rektorer i videregående skole håndterer skolens eksterne relasjoner, med vekt på hvordan kontakten med næringslivet og offentlige aktører i og utenfor regionen blir ivaretatt.

1. Hvilke private og offentlige aktører utenfor skolen har kontakt med/samarbeider du (mest) med?
2. Hvordan organiserer du samarbeid med disse aktørene?
  - 2.1. Hvor ofte har du kontakt med dem?
  - 2.2. Hvordan foregår kontakten i praksis? (eks. via mail, møter, telefonsamtaler ect.)
  - 2.3. Hvor mye av kontakten/samarbeidet er planlagt og avtalt på forhånd?
  - 2.4. Hva handler samarbeidet og kontakten først og fremst om (fordelt på hver de ulike samarbeidspartnerne og/eller samlet sett)? Hvilke typer tema/saker/spørsmål/problemstillinger/utfordringer/muligheter er det som blir tatt opp og drøftet?
3. ... og hvem er det mest som tar kontakt; er det du som rektor og skolens ledelse som vanligvis tar kontakt, eller er det de som tar kontakt med deg/dere?
  - 3.1. Hvem vil du si mest aktivt tar initiativ til samarbeid?
  - 3.2. Hvem avgjør hvilke temaer som tas opp og bestemmer hva det skal snakkes om?
4. Har skolen utarbeidet en egen plan for eksternt samarbeid eller definert en strategi for dette? Hvorfor/hvorfor ikke har dere valgt det?
5. Hvor viktig mener du samarbeid med eksterne aktører er for skolen? Hvorfor velger du å arbeide/prioritere å bygge samarbeidsrelasjoner med aktører utenfor skolen (eventuelt, hvorfor ikke) – hva er de(n) begrunnelsene og hva er hovedmotivasjon for det?
6. Vil du si at samarbeid er noe du primært prioriterer fordi du mener det er viktig/riktig å gjøre det, når du har tid og anledning til å gjøre det, eller når du av ulike grunner opplever at du er nødt til å gjøre det?
7. Er samarbeid og relasjoner med eksterne aktører en oppgave som er delegert internt på skolen?
  - 7.1. Hvilke deler ivaretas (eller følges opp) av andre enn rektor, enten i skolens ledelse eller på lærernivå?
8. Hvor lenge har du jobbet som rektor?
9. Hvor lenge har du jobbet ved denne skolen?

## Vil du delta i forskningsprosjektet

### «Hvordan arbeider skolen med samarbeid i forhold til sine omgivelser?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan skolen arbeider med forhold til omgivelsene og andre samarbeidsaktører, med vekt på samarbeid med eksterne aktører. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

I min masteroppgave er jeg interessert i å finne ut noe om hvordan skolene organiserer arbeidet med og forholdet til sine eksterne relasjoner. Gjennom oppgaven vil jeg prøve å finne noen svar på i hva skolene tenker om betydningen av eksterne relasjoner i arbeidet med å realisere egne målsettinger. Det gjelder både omfang (hvilke kontakter har de?), tetthet (hvem har de tette og hvem løse kontakter til?) og innholdet i relasjonene – dvs. hva som er begrunnelsen for og hvilke typer saker og tema som fanges opp gjennom dette arbeidet.

Når det gjelder skolens eksterne relasjoner, så er det på den ene siden hva skolen som aktør (v/ rektoren/ledelsen) gjør, og på den andre siden hva slags kanaler andre aktører har til å ivareta og videreutvikle relasjonen (organisatoriske arena, møteplasser, punkter, kanaler, e.l.) Oppgaven vil ikke rette seg inn mot å analysere individuelle eller direkte elevrettede tiltak, men se på skolen som organisasjon og de strukturelle ordningene som finnes.

Konkret vil jeg studere variasjoner mellom skolene. Deretter blir oppgaven å relatere funnene til relevant teori. Et eksempel på dette kan være om man kan se noen mønstre eller samvariasjon mellom hvordan ulike skoler arbeider med eksterne relasjoner.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet. Universitetet i Agder ved Siri Nilsen ([sirinilsen95@gmail.com](mailto:sirinilsen95@gmail.com)) og Dag Ingvar Jacobsen ([dag.i.jacobsen@uia.no](mailto:dag.i.jacobsen@uia.no))

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

Jeg har som mål å se på alle offentlige videregående skoler med yrkesfag i Vest-Agder, men vil vurdere underveis hvor mange som blir praktisk mulig å få til. Jeg ønsker minimum å undersøke fire ulike skoler som varierer innenfor mitt tema. Jeg ønsker primært å intervju rektorer som skolens representant.

#### Hva innebærer det for deg å delta?

Det vil bli gjennomført et intervju på ca. 45 minutter. Spørsmålene vil handle om skolens eksterne relasjoner og hvordan det er organisert. Jeg ønsker å ta lydopptak fra intervjuet som senere vil bli transkribert og lydopptaket slettet. Svarene vil bli anonymisert. Anonymisering innebærer en bearbeiding som gjør at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i datamaterialet.

#### Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Samtykket kan enkelt trekkes tilbake ved å informere meg (Siri Nilsen) per e-post, telefon eller SMS.

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

Vi vil bare bruke opplysningene fra deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon, og det vil kun være meg (student – Siri Nilsen) og veilederen min (Dag Ingvar Jacobsen) som vil kunne ha tilgang til intervjuet før det er transkribert. Lydopptaket vil bli tatt opp på en egen maskin uten nettilgang og slettet etter transkribering.

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

Prosjektet skal etter planen avsluttes 02.06.2020. Alle lydopptak vil da ha blitt slettet.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Universitetet i Agder har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

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

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

- Universitetet i Agder ved Siri Nilsen ([sirinilsen95@gmail.com](mailto:sirinilsen95@gmail.com)) eller veileder Dag Ingvar Jacobsen ([dag.i.jacobsen@uia.no](mailto:dag.i.jacobsen@uia.no)).
- Vårt personvernombud: Ina Danielsen ([ina.danielsen@uia.no](mailto:ina.danielsen@uia.no))
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personvertjenester@nsd.no](mailto:personvertjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Dag Ingvar Jacobsen  
Prosjektansvarlig  
(Veileder)

Siri Nilsen  
Student

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan arbeider skolen med samarbeid i forhold til sine omgivelser?» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 02.06.2020

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)