



## Lederstrategier i kristne videregående skoler

"Hvordan arbeider de kristne videregående friskolene for å formidle skolenes visjon og verdigrunnlag?"

HARALD RØNNING  
HILMAR KRISTOFFERSEN

VEILEDER  
Morten Øgård

**Universitetet i Agder, 2017**  
Fakultet for samfunnsvitenskap  
Institutt for statsvitenskap og ledelse





## **Forord**

I forbindelse med arbeidet med masteroppgaven vår, vil vi rette en stor takk til vår veileder, Morten Øgård, for konkrete og effektive veiledninger. Mortens tilbakemeldinger har betydd mye for vår utførelse av masteroppgaven. Vi vil også takke UiA og foreleserne der for spennende og lærerike foredrag på masterstudiet i ledelse, samt foreleserne fra BI Stavanger fra tiden vi gjennomførte rektorskolen der.

Videre vil vi takke de seks rektorene ved de kristne videregående skolene som var villige til å sette av tid til å bli intervjuet. Takk også til alle de kristne videregående friskolene som var hjelpsomme med å tilrettelegge og sende oss sitt markedsføringsmateriale. Takk til Kristne friskolers forbund, ved Signe Sandsmark som har bidratt med grunnleggende kunnskaper om de kristne videregående friskolene i Norge.

Vi vil også rette en stor takk til styret ved vår egen skole, KV, Kristen VGS Vennesla, v/styreleder Terje Hystad som har lagt til rette praktisk og økonomisk for gjennomføring av studiet, og alle våre flotte kollegaer ved KV.

Hjertelig takk til Trond og Gerd Gundersen for lån av både hus og leilighet så vi kunne stikke avsides for å jobbe uforstyrret med oppgaven.

Til slutt vil vi takke våre ektefeller Ruth Elin Rønning og Anita Kristoffersen og våre barn samt øvrige familie som har vært støttende og overbærende med oss i disse to årene vi har jobbet med masterstudiet, ikke minst i en krevende og hektisk innspurt i desember 2017.

Kristiansand, Vennesla 12.12.2017

## **Sammendrag**

I denne oppgaven har vi ønsket å sette fokuset på hvordan de kristne videregående friskolene styres. Vi valgte å sette hovedfokus på rektorenes rolle som ledere og undersøkte hvilke ledelsesstrategier de/og skolene bruker for å oppfylle skolenes visjon og verdigrunnlag.

Problemstillingen for oppgaven var: *«Hvordan arbeider de kristne videregående friskolene for å formidle skolenes visjon og verdigrunnlag?»*

Som et grunnlag for forskningen har vi intervjuet 6 rektorer ut fra det vi mener er et representativt utvalg av skoler basert på alder og beliggenhet. I tillegg har vi innhentet markedsføringsmateriale fra skolene, fått tilsendt skolebrosjyrer og hentet informasjon om skolene fra hjemmesidene deres.

Som metode har vi kombinert kvalitative intervjuer med kvantitativ innhenting av data og har hatt en deduktiv tilnærming til forskningen. Ved å kombinere disse metodene kunne vi gå både i dybden og bredden i undersøkelsen, og fikk dermed frem flere perspektiver i oppgaven enn om vi bare hadde valgt en av metodene.

For å forstå og belyse problemstillingen, har vi valgt å tilnærme oss dette på to måter. Den ene måten vil være å beskrive dette ved bruk av i hvilken grad Bolman og Deals ulike fortolkningsrammer som vi mener kan gi ekstra innsikt og økt forståelse for organisasjon og ledelse. Den andre måten å belyse problemstillingen på var at man innenfor strategisk ledelse benyttet Paul Joyces fire modeller for lederstrategier og tolket resultatene ut fra det.

Vi har hatt en som målsetting å tolke teori opp mot empiri der vi koblet våre funn opp mot hypotesene som vi utarbeidet. Ved å legge teorien ”oppå” funnene, drøftet vi resultatene, for å få en bekreftelse eller avkreftelse av våre hypoteser og i lys av problemstillingen.

Avslutningsvis har vi noen tanker om veien videre, om hvor viktig det er at rektorene er pådrivere for å ivareta det kristne visjon og verdigrunnlaget som skolene er godkjent etter.

## INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>Forord .....</b>	<b>1</b>
<b>Sammendrag .....</b>	<b>2</b>
<b>1 TEMA, RELEVANS OG PROBLEMSTILLING .....</b>	<b>8</b>
1.1 Innledning .....	8
1.2 Oppgavens problemstilling .....	9
1.3 Oppgavens inndeling .....	10
<b>2 KRISTNE VIDEREGÅENDE FRISKOLER, HVEM OG HVORFOR? .....</b>	<b>11</b>
2.1 Hvorfor kristen friskole? .....	11
2.2 Politisk drakamp - friskoledebatt.....	13
2.3 Lovmessig grunnlag for å drive kristne friskoler .....	15
2.4 Kristne videregående friskoler og deres hovedorganisasjon, KFF.....	17
2.5 Presentasjon av casene .....	23
<b>3 METODE .....</b>	<b>25</b>
3.1 Valg av forskningsdesign .....	25
3.2 Valg av metode .....	25
3.2.1 Kvantitativ metode.....	27
3.2.2 Kvalitativ metode.....	27
3.3 Utarbeidelse av intervjuguide .....	28
3.4 Valg av respondenter.....	28
3.5 Utsendelse og frafall.....	28
3.6 Hvor gode er konklusjonene? .....	29
3.7 Oppgavens styrker og svakheter .....	29
3.8 Hvordan har vi gått fram.....	30
<b>4. OPPGAVENS TEORETISKE UTGANGSPUNKT .....</b>	<b>33</b>

4.1 Oppgavens teoretiske grunnlag .....	33
4.2 Bolman og Deal.....	34
4.2.1 Fire ulike fortolkningsrammer.....	34
4.2.2 Den strukturelle rammen .....	35
4.2.3 Human resource rammen.....	38
4.2.4 Den politiske rammen .....	41
4.2.5 Den symbolske rammen .....	42
4.3 Strategisk ledelse .....	44
4.3.1 Classic planning model (Klassisk ledelsesmodell).....	45
4.3.2 The businesslike strategic management model.....	47
4.3.3 The visionary strategic planning model.....	48
4.3.4 The foresight-based strategic management model.....	49
4.4 Hva vil vi lete etter i intervjuer og kvantitativ innsamling? .....	50
4.5 Hypoteser .....	51
<b>5. FUNN .....</b>	<b>53</b>
5.1 Funn kvalitativ del .....	53
5.1.1 Skolenes utfordringer.....	53
5.1.2 Rektors lederatferd i forhold til visjon og verdigrunnlag.....	57
5.1.3 Merkevarebygging.....	59
5.2 Funn kvantitativ del .....	62
5.2.1 Antagelser for hvordan skolene bygger opp sitt markedsføringsmateriell.....	63
5.2.2 Kristen profilering – tydelig kristen skole? .....	63
5.2.3 Kristen skole – tilgjengelig for alle?.....	65
5.2.4 Branding og unikhet.....	67
5.2.5 Ansettelsesprosedyrer ved kristne videregående skoler .....	69
<b>6 DRØFTING.....</b>	<b>73</b>

6.1 Innledning .....	73
6.2 Skolenes arbeidsutførelse innenfor den strukturelle fortolkningsrammen .....	73
6.3 Skolenes arbeidsutførelse innenfor human resource rammen .....	74
6.4 Skolenes arbeidsutførelse innenfor den politiske rammen .....	75
6.5 Skolens arbeidsutførelse innenfor den symbolske rammen.....	76
6.6 Lederstrategi innenfor <i>den klassiske ledelsesmodellen</i> .....	77
6.7 Rektors lederstrategi innenfor den forretningsstyrte ledelsesmodellen.....	79
6.8 Rektors lederstrategi innenfor den fremtidsbaserte ledelsesmodellen .....	81
<b>7 AVSLUTNING.....</b>	<b>83</b>
7.1 Oppsummering.....	83
7.2 Veien videre .....	84
<b>8 LITTERATURLISTE .....</b>	<b>86</b>
8.1 Bøker og artikler.....	86
8.2 Artikler og andre kilder hentet fra internett.....	87
<b>9 VEDLEGG.....</b>	<b>89</b>

## **FIGURLISTE**

FIGUR 1: ILLUSTRASJON AV FRISKOLENES GEOGRAFISKE BELIGGENHET: .....	17
FIGUR 2: SAMLEOVERSIKT OVER EIERORGANISASJONER AV KRISTNE VIDEREGÅENDE SKOLER: .....	22
FIGUR 3: RESPONDENTOVERSIKT – REKTORER VED SEKS ULIKE SKOLER .....	23
FIGUR 4: INTERVJU MED REKTORER BASERT PÅ SKOLER I ULIKE LIVSFASER.....	23
FIGUR 5: GANGEN I EN UNDERSØKELSE (JAKOBSEN 2005, s.14):.....	26



## **TABELL OVERSIKT**

TABELL 1: KRISTNE VIDEREGÅENDE FRISKOLER SAMLET PR. FYLKE: .....	18
TABELL 2: DETALJOVERSIKT OVER KRISTNE VGS. SKOLER, SKOLEEIER OG HVILKE ÅR DE BLE GRUNNLAGT: .....	19
TABELL 3: TIDSOVERSIKT OVER ETABLERINGEN AV DE KRISTNE VIDEREGÅENDE FRISKOLENE: .....	21
TABELL 4: DE FIRE FORTOLKNINGSRAMMENE (BOLMAN OG DEAL 2014, S. 43): .....	35
TABELL 5: HUMAN RESOURCE-STRATEGIER (BOLMAN OG DEAL 2014, S. 168): .....	40
TABELL 6: GRAD AV KRISTEN PROFILERING .....	63
TABELL 7: INTERNATSKOLENES ANTATTE SPESIELLE PROFILERING: .....	65
TABELL 8: PASSER DE KRISTNE FRISKOLENE FOR ALLE? .....	65

## **1 TEMA, RELEVANS OG PROBLEMSTILLING**

### **1.1 Innledning**

Friskoler er et debattert tema som går langt tilbake i tid. Debatten blusser ofte opp mellom regjeringsskifter når venstre- og høyresiden har skiftet på å være i førersetet. Som et nylig eksempel kan nevnes *politisk kvarter* i juni 2017. Da var utdanningsminister Torbjørn Røe Isaksen fra partiet Høyre i diskusjon med tidligere utdanningsminister og nestleder i Arbeiderpartiet Trond Giske, om friskolepolitikk. Giske uttalte da følgende: «*For hver skole som opprettes i det private, så må det offentlige legge ned én offentlig skole.*» ... (NRK Politisk kvarter, 2017)... Slike uttalelser viser klart at det er ideologiske begrunnelser for uttalelsene og forskjellig forståelse av hvordan tallene fra SSB kan tolkes. Spørsmålene som diskuteres i friskoledebatten er bl.a. om alle barn bør gå i den offentlige skolen for å fremme likhet. Meningsytringer om at barn i alle samfunnslag må gå sammen på skolen for å få like muligheter, er vanlige. Andre spørsmål går på om foreldre bør ha rett til å kunne velge alternative skoler for sine barn i overenstemmelse med sin tro og hva de mener er best for sine barn. Og til sist, bør man i det norske samfunnet fortsatt ha rett til å starte og drive friskoler som et alternativ til de offentlige skolene, slik at barn og foreldre får valgfrihet? Kristne friskolers forbund mener at valgfriheten er nedfelt i menneskerettighetene. De deler ikke venstresidens tanker om den store romslige enhetsskolen hvor det skal være plass til alle. Ser man bort fra trosaspektet, er det også tydelige skillelinjer mellom venstre- og høyresiden om synet på privat skoledrift sett opp imot den offentlige skolen.

Det er dannet et generelt inntrykk av at det aldri har blitt etablert så mange friskoler som i de siste årene. Grunnet flere nye skolegodkjennelser de siste årene virker det som dette synet har festet seg og preger debatten både på lokalpolitisk plan og på stortinget. Mange husker nok tilbake på den borgerlige regjeringens ”friskoleslipp” i perioden 2001-2005, som siden ble stoppet av den rødgrønne regjeringen i 2005, ved daværende kunnskapsminister Øystein Djupedals innføring av den såkalte frysloven (Kunnskapsdepartementet, 2007, s. 37).

Innenfor de kristne friskolene er det de senere år blitt etablert et stadig voksende antall grunnskoler, mens de kristne videregående friskolene har stabilisert seg med én ny godkjent skole pr. år siden 2014. Det diskuteres heftig om friskoler går ut over de offentlige skolene, spesielt på mindre tettsteder.

## 1.2 Oppgavens problemstilling

Utgangspunktet for vår oppgave er å rette blikket inn mot de kristne videregående friskolene i Norge. Vi vil se nærmere på de kristne friskolenes egenart, og forsøke å finne svar på hvordan disse skolene arbeider for å fremheve skolens visjon og grunnleggende verdier. Drives skolene i tråd med godkjenningsgrunnlaget, og hvordan organiseres dette i skoledriften?

Vi har valgt følgende problemstilling:

***«Hvordan arbeider de kristne videregående friskolene for å formidle skolenes visjon og verdigrunnlag?»***

Problemstillingen mener vi har relevans i den norske skoledebatten. Det er en politisk drakamp mellom høyresiden og venstresiden i norsk politikk om hvorvidt man skal tillate friskoler og eventuelt hvor stort omfang slike skoler skal ha. Vil man i framtiden se verdien i å drive slike skoler på grunn av sin egenart og kan samfunnet være tjent med å se på slike skoler som et viktig supplement til de offentlige skolene? Samtidig er det også interessant å registrere at utdanningsdirektoratet ved sine tilsyn og sine godkjenninger av søknader for nye skoler, ber skolene om i sterkere grad å synliggjøre skolenes religiøse godkjenningsgrunnlag.

Ved å se nærmere på relevant litteratur håper vi å kunne finne elementer som gir grunnlag for nærmere undersøkelser og som kan illustrere konkret hva som kjennetegner en kristen skole godkjent på religiøst grunnlag. Vi vil anta at skolene bruker sine websider og sitt markedsføringsmateriell til å formidle skolenes kristne verdier. Derfor vil vi lete etter dette ved å ta en grundig gjennomgang av alle de kristne videregående skolenes markedsføringsmateriell. Videre ønsker vi å finne ut hvilke styringsverktøy og ledelsesstrategier rektorene bruker for å påvirke sine ansatte, og hvilke utslag det gir seg i forhold til skolenes organisering. Ved å finne svar på disse spørsmålene håper vi at oppgaven kan være med å gi leseren en større innsikt i hvordan de kristne videregående skolene arbeider for å formidle skolenes visjon og verdigrunnlag.

### 1.3 Oppgavens inndeling

Masteroppgaven har ni kapitler. Her presenterer vi kort gangen i oppgaven:

I kapittel 1 - har vi trukket opp tema, relevans og oppgavens problemstilling

I kapittel 2 - går vi over til å beskrive de kristne friskolene, hvem de er og hvorfor de finnes

I kapittel 3 - gjennomgår vi metode

I kapittel 4 - presenterer vi det teoretiske utgangspunktet og våre hypoteser

I kapittel 5 - presenterer vi funnene vi har gjort i vår forskning

I kapittel 6 - drøfter vi funnene opp mot det teoretiske

I kapittel 7 - avslutning med oppsummering

I kapittel 8 - litteraturliste

I kapittel 9 - vedlegg

## **2 KRISTNE VIDEREGÅENDE FRISKOLER, HVEM OG HVORFOR?**

### 2.1 Hvorfor kristen friskole?

I Norge har vi et økende antall friskoler. I dette kapittelet ser vi nærmere på historikken og vil gjennom den sette søkelyset på hvem disse skolene er og hvorfor de finnes.

De kristne friskolene framkommer som et motsvar til samfunnets stadige mer sekulære læringsmiljøer på de offentlige skolene. I boken “foreldrerett og friskolekamp - festskrift til Hans Bovim” påpekes det at markante trekk ved totalitære stater og ideologier er at de bevisst og prinsipielt nekter foreldrenes rett til å oppdra sine barn (Bovim 1985, s. 11). Forfatteren henviser også til at arbeiderpartiet i Norge fikk inn i sitt partiprogram i 1918 at kristendomsundervisningen skulle ut av undervisningen (Bovim 1985, s. 13). Hensikten skal være å få en livssynsnøytral skole og at tro/religion skal være en privatsak. Professor og historiker Edvard Bull var nestformann i arbeiderpartiet i midten av 1920 årene. Han uttalte følgende: *Vi skal gjøre skolen verdslig, liksom sykepleien og begravelsen og ekteskapet og fødselsregistreringen. Vi skal sloss uforsonlig med den bestående offisielle lutherdom som med andre fordummende sekter. Vi skal ha en pågående og hensynsløs kirkepolitikk, fordi vi mener at religion i og for seg er en privatsak* (Bovim 1985, s. 13). Han sier videre at alle lærerskoler må bli offentlige og at staten må ta kontroll over hele lærerutdanningen. I 1946 vedtok faktisk arbeiderpartiet å jobbe for det. Edvard Bull mente også at man måtte få religionsundervisningen ut av skolen og at hele skolen måtte gjennomsyres av den sosialistiske tankegang. Han mente at det bare burde ansettes sosialistiske lærere slik at de kunne gjøre alle barna til sosialister. (Bovim 1985, s. 13) Disse meningsyttringene representerer nok ytterligheten hva sosialistisk tankegang angår, men er likevel en indikator på at enkelte personer/miljøer vil ha et meningsdiktatur. Det vil i så fall føre til at verken det kristne trosfundamentet eller minoritetenes tro, tanker og religion blir undervist om i den offentlige skolen. Man vil stå igjen med et politisk, såkalt nøytralt “trosgrunnlag” som i seg selv kan anses som en “trosretning”. Det kan argumenteres for og imot om hva som er “nøytralt” men uten å gå dypere i argumentasjonen er det tydelig at kristne miljøer ofte vil hevde at nøytralitet ikke finnes. Eksempler på at nøytrale samfunn uten tro/religion ikke er gjennomførbart er hvordan kommunismen har feilet som en nøytral “folkereligion/politikk” i tidligere Sovjetunionen og etterhvert også Kina. I Norge begynte man allerede på Hans

Nilsen Hauges tid (1771-1824) å snakke om skoler med tydeligere kristent innhold enn den offentlige skolen. Tankene ble ikke satt ut i livet på annen måte enn at HNH drev med praktisk opplæring og sysselsatte mange mennesker i bedriftene han startet. I vekkeskampanjene han hadde ble mange lærere frelst og han besøkte mange skoler og vitnet om Jesus. Dette påvirket skolene og bygdene og har satt sine spor fram til i dag. De første Haugianerne hadde i en bemerkelsesverdig kulturåpenhet og så positivt på kunnskap og vitenskap. I følge en av delforfatterne (Finn Wiig Sjursen) i boken Foreldrerett og friskolekamp (som var et festskriv til rektor Hans Bowim ved Kristelig Gymnasium i Oslo) skriver han at Hans Nilsen Hauge uttalte følgende: «*Aldri har jeg ansett lærdom og vitenskap for skadelig, især når den er underlagt tro og kjærlighet, thi ellers oppblåser den. Tvert imot har jeg ansett den som både nyttig og nødvendig, så som vår tro ved kunnskaps opplysning desto mere bestyrkes, liksom nytten til det nærværende liv heller ikke er ringe.*» (Bovim 1985, s. 100)

Det hersker ingen tvil om at Hans Nilsen Hauge var meget opptatt av hvordan skolene skulle drives og viktigheten av dem. Han foreslo faktisk å ta lønn fra presteskabet og i stedet gi det som tillegg til lærerne for å styrke den Norske skolen. Ut fra samtiden var dette et kontroversielt men samtidig et meget berettiget forslag fordi de geistlige (prostene/biskopene) kunne tjene 100-150 ganger mer enn en lærer (Bovim 1985, s. 105-106).

Hans Nilsen Hauges tanker og ideer ble videreført av blant annet den kjente indremisjonsforkjemper og predikant: Professor Ole Hallesby. Han skriver i samme bok som overstående side 91: *Det som skjedde for 50 år siden i vår skole var at Haugianismen gikk inn i skolen.* (Bovim 1985, s. 91) Tolkningen må da være at Haugianerne påvirket det offentlige skolesystemet sterkt med sin kristne tro og syn på moral og samfunnsutvikling. Etterkommere av Haugianerne startet kristen lærerutdanning og kristne friskoler. En av pionerene innen dette arbeidet var Asbjørn Knutsen (1942-1917) fra Kviteseid i Telemark. I 1912 engasjerte Ole Hallesby seg i arbeidet med å starte friskoler. Dette ble et merkeår for kristne friskolers sak. Hallesby hadde selv erfart skolens manglende evne til å møte tidens utfordringer og sett hvordan skolen kunne brukes til å fremme avkristningen. Han mente derfor at skole og utdanning var et nøkkelområde og så det som sitt kall å slå sekulariseringen tilbake. På denne tiden var det startet 2 private kristne lærerskoler, MF (menighetsfakultetet for utdanning av prester) og flere kristne ungdomsskoler. Hallesby fortsatte arbeidet og utviklet sitt "skoleprogram". (Bovim 1985, s. 119) Forfatter Sigurd Vengen sier det slik på vegne av

Hallesby og i et historisk perspektiv: *“Fordi den offentlege skulen meir og meir vart reidskap for modernisme og sekularisering, måtte det etablerast motvekt og alternativ.”* (Bovim, 1985, s. 13).

Hallesby utgav en rekke artikler der han gjør skole til hovedsak for “den nye tid”.

Han argumenterte blant annet for oppstarten av Kristelig Gymnasium (KG) i Oslo fordi mange kristne foreldrene var engstelige for å sende sine barn til den offentlige skolen.

Hallesby mente at religionsundervisningen hadde fått vanskelige kår, at lærerne helst var moderne teologer. Arbeidet førte til at KG startet opp i 1913 og er i dag vokst til en stor skole med 950 elever hvorav 500 på videregående nivå (2017).

Hallesby sier det slik: «Skulene er kort og godt et middel til at vinde de unge for Kristus» (Bovim 1985, s. 122).

## 2.2 Politisk drakamp - friskoledebatt

De politiske prosessene rundt skoleordningen i Norge er spennende lesning. Det har variert fra at Stortinget i 1870-årene, anført av Johan Sverdrup og sparepolitikeren Søren Jaabek, vurderte å legge ned de offentlige utdanningsinstitusjonene til at man i våre dager fikk forslag fra SV i 2009 om å legge ned friskolene. (Bovim 1985, s. 130) Det er stadig et press fra venstresiden i Norsk politikk om å stramme inn lovverket for friskolene og begrense antall nye friskoler mest mulig. Det bør nevnes som et paradoks at godkjenningsgrunnlaget for religiøse friskoler tilsier at skolene må synliggjøre godkjenningsgrunnlaget i sine vedtekter, verdidokumenter og i den daglige skoledriften. Gjøres ikke dette tydelig nok blir ikke skolene godkjent hos Utdanningsdirektoratet. På den annen side får de religiøse friskolene ofte kritikk i massemedia og ellers for å være for “forkynnende” i sin virksomhet eller at skolene sprer “ikke vitenskapelige synspunkter” eller moralnormer som avviker fra den generelle oppfatningen blant flertallet i vårt sekulariserte samfunn. Flere eksempler fra massemedia viser kritikk av enkelte lærere og skoler som underviser om det kristne trosgrunnlaget. Kritikken mot friskolene skjer tilsynelatende uten at kritikerne er villige til å reflektere over at grunnen til at friskolene er startet, er nettopp det kristne trosgrunnlaget, som skolene ved sine lærere da selvfølgelig formidler til sine elever.

I 1960 fikk KG og Sand videregående skole statsstøtte via den såkalte “sekkeposten” for første gang i historien. Dette skjedde etter flere års politisk drakamp mellom venstresiden og

den borgerlige (side 132). Friskoledebatten nådde sitt absolutte høydepunkt i 1961 etter at Sundet komiteen hadde framlagt sitt forslag til revidering av skolelovgivningen. Komiteen åpnet for å gi statsstøtte til privatskolene men at departementet skulle ha ansettelsesretten. Dette åpnet veien for videre kamp om statsstøtte til privatskolene. I 1965 handlet valgkampen om menneskerettigheter, åndsfrihet og foreldrerett og selv om AP langt på vei støttet at privatskolen skulle få være så ble dette en vanskelig sak for dem. Det endelige vedtaket om at privatskolene skulle få en fast statsstøtte ble vedtatt på stortinget 24. Feb. 1970.

(Bovim 1985, s. 130-133)

Statsstøtten justeres hvert år av Utdannings- departementet/- direktoratet og privatskolene har frihet til selv å ansette sine lærere. I 1984 gikk det ca. 12 000 elever på private grunn og videregående skoler mens dette tallet er steget til 22 721 i grunnskolene (3,6% på landsbasis) og 16 400 elever i den videregående skolen (8% på landsbasis). Dvs. totalt 39 121 elever. (Stensig, 2017), (Bulai, 2017).

Den 7. juni 2007 hadde Odelstinget møte vedrørende endringer i privatskoleloven. Resultatet ble et forlik mellom regjeringspartiene AP, SV og SP på den ene siden og KrF på den annen side. Anniken Huitfeldt (AP) holdt et innlegg på dette møtet der hun talte varmt for fellesskolen og poengterte at alle barn skulle få like muligheter uansett hvilken økonomi foreldrene hadde og hvilket samfunnslag de representerte. Hun uttalte at privatskolene som finnes i Norge nå *ikke skaper markante sosiale skiller*. Hun argumenterte for at elevene skal ha rett til et godt offentlig skoletilbud men også kunne velge alternativer, dvs. religiøse skoler eller skoler med alternativ pedagogikk eller tilsvarende. Friskoleforliket som kom i stand i 2007 var et tilsvarende til "friskoleslippet" som den borgerlige regjeringen hadde lagt opp til før regjeringsskiftet. Den borgerlige regjeringen forandret skolelovgivningen slik at man fritt skulle kunne starte privatskoler i direkte konkurranse med de offentlige videregående skolene. Dette gav store negative konsekvenser for de offentlige skolene og utdanningsminister Djupedal innførte derfor en "frys-lov" som øyeblikkelig stoppet godkjenningen av nye privatskoler. Friskoleforliket i juni 2007 stoppet dermed den negative utviklingen og gav via den nye lovgivningen klare føringer på hvilke skoler som kunne godkjennes videre. Anniken Huitfeldt sier også at «I den nye loven er tanken at når vi reduserer mulighetene til å starte privatskoler, så møter vi de skolene vi slipper til med større raushet» (Kunnskapsdepartementet, 2007, nr. 88).



## 2.3 Lovmessig grunnlag for å drive kristne friskoler

Kristne friskoler bygger sin eksistens og sin virksomhet på to fundamentet er det bibelske oppdraget som sier at foreldrene er ansvarlige for barnas omsorg og oppdragelse. Det andre fundamentet er det lovmessige grunnlaget. Forfatter Toralf Tveiten skriver i boken ”Foreldrerett og friskolekamp” om lovgrunnlaget for godkjenning av religiøse skoler. Den baserer seg blant annet på verdenserklæringen om menneskerettigheter, FNs erklæring om menneskerettigheter og UNESCO-konvensjonen mot diskriminering i undervisning og oppdragelse samt Norges lover og andre internasjonale konvensjoner som framhever *foreldrenes rett til å oppdra barn i overensstemmelse med sin tro.* (Bovim 1985, s.23). På grunnlag av dette og andre rettigheter, som bl.a. tanke-, samvittighets-, religions- og organisasjonsfrihet, har man retten til å opprette og drive andre skoler enn de offentlige. De viktigste konvensjonene som Norge har ratifisert, er som tidligere nevnt innarbeidet i menneskerettsloven i FNs konvensjon om økonomiske, sosiale og kulturelle rettigheter.

I tillegg tar menneskerettighetserklæringen i artikkel 19, opp *ytringsfrihet. Alle har rett til å formidle sin overbevisning.*

Foreldrene har selv oppdrageransvar og rett til å oppdra egne barn etter sin religiøse overbevisning og tro. Derfor har foreldrene en legitim og lovfestet rett til selv å velge hvilken skole barna deres skal gå på, eller om de vil gi barna hjemmeundervisning.

Selve godkjenninggrunnlaget for friskoler er basert på friskoleloven:

### § 2-1. Godkjenning av skolar

Departementet kan godkjenne frittstående skolar og driftsendringar ved godkjende frittstående skolar. Departementet kan godkjenne at ein grunnskole flyttar verksemda si til ein annan kommune eller at ein vidaregåande skole flyttar verksemda si til ein annan fylkeskommune. Ein skole skal ikkje få godkjenning dersom etableringa vil medføre negative konsekvensar for det offentlege skoletilbodet, eller andre særlege grunnar tilseier at skolen ikkje bør godkjennast. Vertskommunen eller vertsfylket skal få høve til å gi fråsegn før departementet gjer vedtak i saka, og dei kan klage på departementet sitt vedtak. Godkjende skolar har rett til statstilskot etter § 6-1 og til å drive verksemd etter lova.

### *Skolar godkjend på grunnlag av livssyn*

Skolar som er godkjend på grunnlag av livssyn, jf. friskolelova § 2-1 første ledd bokstav a), må synleggjere verdigrunnlaget sitt i læreplanen, under dette i læreplanane til relevante fag. I høve til fag- og timefordelinga i Læreplanverket for Kunnskapsløftet.

En skole som blir godkjent etter friskoleloven er en skole som tilbyr grunnskole og/eller videregående opplæring på et særskilt grunnlag.

*Disse skolene har rett til statstilskudd.*

De særskilte grunnlagene finner du i friskolelovens § 2-1. Disse er følgende:

- livssyn
- anerkjent pedagogisk retning (for eksempel montessori- eller Steiner pedagogikk)
- internasjonalt (etter internasjonale læreplaner)
- særskilt tilrettelagt videregående opplæring i kombinasjon med toppidrett
- norsk grunnskoleopplæring i utlandet (etter læreplan for Kunnskapsløftet)
- særskilt tilrettelagt opplæring for funksjonshemmede
- videregående opplæring i små og verneverdige håndverksfag (etter læreplan for Kunnskapsløftet)
- videregående opplæring i yrkesfaglige utdanningsprogram (etter læreplan for Kunnskapsløftet)
- særskilt profil

Kristne videregående skoler driver ut ifra følgende lover:

- Friskoleloven (Lov om frittstående skoler).
- Forskrift til friskolelova
- Økonomiforskrift til friskolelova (Forskrift om budsjett, rekneskap, kontroll og revisjon for skoler med rett til statstilskudd etter friskolelova.
- Opplæringsloven (Lov om grunnskolen og den videregående opplæringa)
- Høringsuttalelser

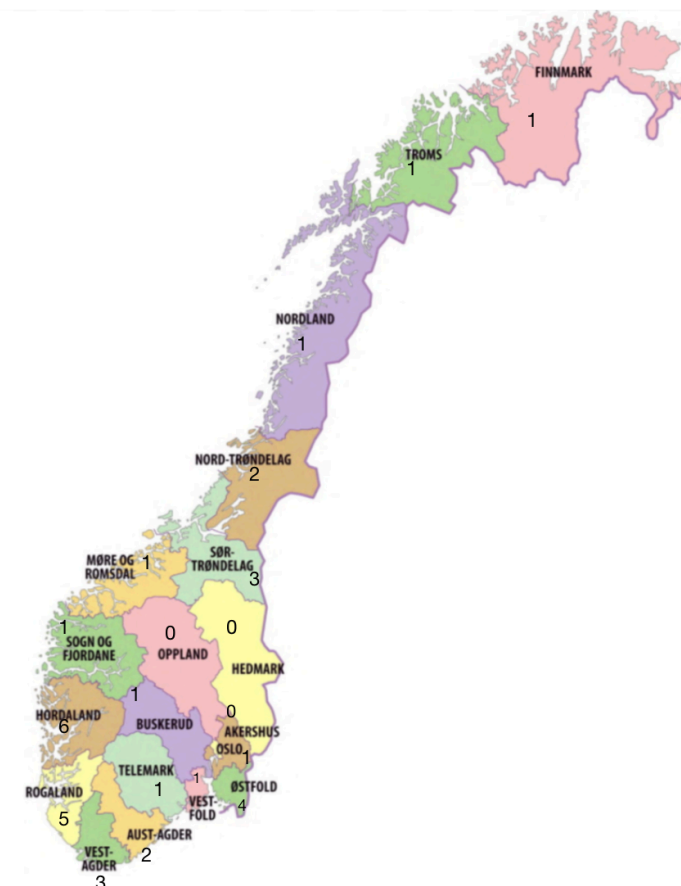
Den viktigste av disse er friskoleloven. Den regulerer private skoler med rett til statstilskudd. Friskoleloven het tidligere (fra 2007 til 2015) *Privatskoleloven* ("Lov om private skoler med rett til statstilskudd). Da var friskolebetegnelsen ikke med.

Kristne skoler som har rett til statsstøtte får støtte under formål av at de driver på et religiøst grunnlag. Blant de religiøse skolene har kun muslimske og kristne skoler hittil blitt godkjent. Ved endringen av privatskoleloven i 2007 ble kravene til formål gjeninnført, og kun skoler med en liten liste med utvalgte formål kan per i dag få godkjenning med rett til statsstøtte.

## 2.4 Kristne videregående friskoler og deres hovedorganisasjon, KFF.

Kristne Friskolers Forbund (KFF) er en interesseorganisasjon for kristne skoler. KFF har ca. 130 medlemsskoler og organiserer de fleste kristne skoler i Norge - både grunnskoler, videregående skoler, bibelskoler/voksenopplæringskoler, fagskoler og høyskoler. Blant KFF-skolene finner vi totalt 34 videregående skoler, fordelt over landet. De kristne videregående friskolene kolene er fordelt slik som figur 1 viser:

**Figur 1: Illustrasjon av friskolenes geografiske beliggenhet:**



Vi ser at fylkene i ”bibelbeltet” dominerer stort i antall skoler, Sørlandet med fem skoler og Vestlandet med 11 skoler. Ellers er det mellom 0 – 4 skoler i de andre fylkene. De tre nordligste fylkene har alle én skole hver.

Tabell 1 viser detaljert hvilke konkrete skoler som hører til hvilket fylke:

**Tabell 1: Kristne videregående friskoler samlet pr. fylke:**

Akershus	0	
Aust-agder	2	Drottningborg Vgs, KVS Bygland
Buskerud	1	Tyrifjord vgs
Finnmark	1	Båtsfjord private vgs
Hedmark	0	
Hordaland	6	Danielsen intensivgymnas Danielsen vgs Framnes kristne vgs Hop vgs Kongshaug musikkgympnas St. Paul Gymnas
Møre og romsdal	1	Vestborg vgs
Nord trøndelag	2	Aglo vgs Val vgs
Nordland	1	Kristen vgs Nordland
Oppland	0	
Oslo	1	Kristelig Gymnasium
Rogaland	5	ABR vgs Kristen vgs Haugalandet Lundeneset vgs Skoleskipet GANN Tryggheim vgs
Sogn og fjordane	1	Sygna vgs
Sør trøndelag	3	Kristen vgs Trøndelag Lukas vgs Øya vgs
Telemark	1	Kvitsund gymnas
Troms	1	Nordborg vgs
Vest Agder	3	Kristen vgs Vennesla KVS Lyngdal Øvrebø vgs
Vestfold	1	Gjennestad vgs
Østfold	4	Hans Nielsen Hauge vgs Seiersborg vgs Tomb vgs Østerbo vgs

Tabellen viser at det ikke finnes kristne videregående skoler i Akershus, Hedmark og

Oppland. Ellers har hele ni fylker 1 skole, to fylker har 2 skoler, to fylker har 3 skoler, ett fylke har 4 skoler, ett fylke har 5 skoler og ett fylke har 6 skoler. Med totalt 34 skoler tilsvarer det et gjennomsnitt på 1,7 skole pr. fylke.

Tabell 2 gir oss enda mer informasjon om de 34 skolene. Her ser vi både hvem som eier skolene og når de har blitt grunnlagt:

**Tabell 2: Detaljoversikt over kristne vgs. skoler, skoleeier og hvilke år de ble grunnlagt:**

<b>Skole</b>	<b>Eier</b>	<b>Grunnlagt</b>
Kristelig Gymnasium, videregående	NLM, NMS, Normisjon	1913
Val videregående skole AS	NLM	1916
Tryggheim skular, vidaregåande	NLM	1919
Danielsen Intensivgymnas	Egill Danielsen Stiftelse	1932
Danielsen Videregående Skole	Egill Danielsen Stiftelse	1932
Tomb Videregående Skole og Landbruksstudier	Normisjon	1939
Drottningsborg VGS AS	NLM	1946
Gjennestad videregående skole	Normisjon	1946
KVS – Lyngdal	Indremisjonsforbundet	1947
Vestborg Videregående Skole	NLM	1949
Skoleskipet Gann	Unge sjømenns kristelige forening	1953
Kvitsund Gymnas	NLM	1957
Tyrifjord Videregående Skole	Syvendedags Adventistkirken	1958
Nordborg skoler AS, avd. videregående	NLM	1960
Lundeneset VGS AS	NLM	1965

Hop videregående skole AS	Blå Kors	1966
Lukas videregående skole	Lukas Stiftelsen	1967
Seiersborg Videregående Skole	Stiftelsen Blå Kors Fredrikstad	1975
Kristen Videregående skole Trøndelag	NLM, NMS, Normisjon	1978
Øya Videregående Skole	Normisjon	1979
Sygna Videregående Skule	NLM	1981
Øvrebø Videregående Skole	Blå Kors	1981
Aglo videregående skole og opplæringscenter	Blå Kors	1988
Østerbo Videregående Skole	Evangeliesenteret	1988
Kristen videregående skole - Nordland	Frikirken, NMS, Normisjon	1991
Framnes Kristne Videregående Skule	Indremisjonsforbundet, Indremisjonssamskipnaden	1996
Kongshaug Musikkgymsas	NLM	1999
KVS-Bygland	Indremisjonsforbundet	2002
Kristen VGS Vennesla	Filadelfia Vennesla	2009
St. Paul gymnas	Oslo katolske bispedømme	2012
Hans Nielsen Hauge videregående skole	NLM	2014
Båtsfjord Private Videregående Skole	Lokalt	2015
Kristen videregående skole Haugalandet	NLM	2016
ABR Videregående skole	Stiftelsen Karmsund ABR senter	2017

*Kristelig Gymnasium* var den første kristne videregående skolen og ble grunnlagt i 1913. Med unntak av en over ti år lang pause i etableringen av slike skoler etter den tredje skolen var blitt grunnlagt i 1919, har skolene blitt grunnlagt i et sakte, men jevnt tempo frem til i dag.

Dette er enda mer synlig i tabell 3, som viser hvor mange nye skoler som har blitt grunnlagt, i 25 års-intervaller:

**Tabell 3: Tidsoversikt over etableringen av de kristne videregående friskolene:**

Skoler grunnlagt i perioden:	Antall skoler
1900-1925	3
1926-1950	7
1951-1975	8
1976-2000	9
2001-d.d.	7

Tabellen viser at det siden 1900 har blitt startet mellom 3 og 9 skoler pr. 25-årsintervall. Etter 2.verdenskrig var det en forsiktig økning i etableringen av nye skoler.

I den 104 år lange perioden vi har hatt kristne videregående friskoler her til lands har det altså blitt grunnlagt 34 skoler. Det tilsvarer én ny skole hvert tredje år siden oppstarten i 1913.

Disse tallene viser i all tydelighet at etablering av kristne videregående friskoler aldri har vært et prioritert satsingsområde for kristne organisasjoner. Det må også tas med i beregningen at når folketallet i 1910 var på 2,3 millioner innbyggere, sammenliknet med dagens folketall på over 5 millioner innbyggere så etableres det færre kristne videregående skoler nåværende periode, dvs. prosentvis færre elever nå, enn tidligere 25 års perioder. Utbredelsen av kristne videregående friskoler på landsbasis er geografisk vist i figur 1.

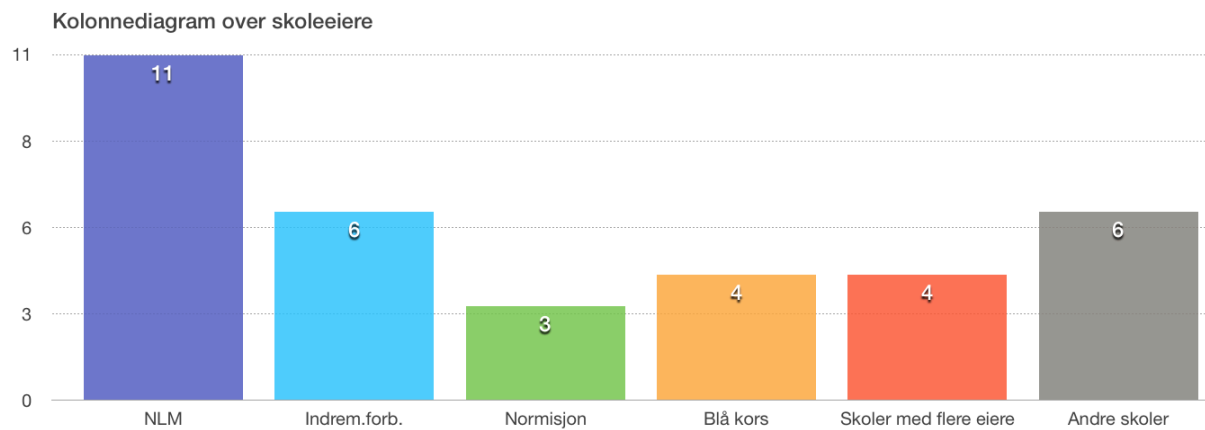
Vi ønsket å finne ut mer om foranledningen til at disse skolene ble etablert, om det lå spesielle bakenforliggende hendelser, som f.eks. større kristne vekkelser e.l. Vi kontaktet Kristne friskolers forbund, som kunne fortelle oss at historikken ikke viser noen tegn til dette. Tvert imot virker tidspunktene for når nye friskoler ble etablert tilfeldig, og det har ikke vært mulig å peke på entydige faktorer for når og hvorfor nye skoler ble startet, eller at det har vært et spesielt fenomen for et bestemt tiår. De kristne videregående friskolene er blitt grunnlagt av ulike trossamfunn, enkeltmenigheter, stiftelser og av ildsjeler.

Ser vi tilbake til tabell 2 viser den oversikten over hvem og når friskolene ble etablert. Den ene kolonnen viser skoleeiere. Her ser vi bl.a. at flere eierorganisasjoner går igjen. Aller størst er NLM (Norsk luthersk misjonssamband) med 11 skoler. NLM er i tillegg medeier i flere

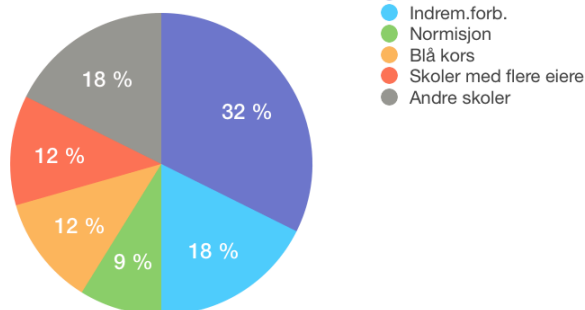
andre skoler. I figur 2 har vi laget en samleoversikt som viser hvilke eierorganisasjoner som har startet eller/også eier skolene nå:

**Figur 2: Samleoversikt over eierorganisasjoner av kristne videregående skoler:**

Tabellen er ganske selvforklarende og er oppdelt i seks kategorier. Utover nevnte NLM er både indremisjonsforbundet, Normisjon og Blåkors eierorganisasjoner med flere skoler.



Sektordiagram over skoleeiere



Informasjon om skoleeiere

SKOLEEIERE	ANTALL SKOLER
NLM	11
Indrem.forb.	6
Normisjon	3
Blå kors	4
Skoler med flere eiere	4
Andre skoler	6

For mer informasjon om *andre skoler-kategorien* og *skoler med flere eiere-kategorien* henviser vi til tabell 2. La oss likevel nevne NMS (Det norske misjonsselskap) som er medeier ved noen av de kristne skolene. Siden NMS ikke er eneeier er de ikke synlige i noen av kategoriene til tross for at de er medeiere av hele tre skoler. De er endel av kategorien *skoler med flere eiere*.



## 2.5 Presentasjon av casene

Denne delen har vi valgt å gjøre kvalitativt. I våre seks caser har vi intervjuet skoleledere ved seks ulike skoler. Skolene er valgt ut ifra en livssyklusstrategi basert på antall år med skolevirksomhet. Dette er interessant fordi skolene vil stå i ulike utfordringer. Dette er godt synlig i modningsforløpet til hver skole.

Rent praktisk er skolene anonymisert med et A, B, C, D, E og F i figur 3.

**Figur 3: Respondentoversikt – Rektorer ved seks ulike skoler**



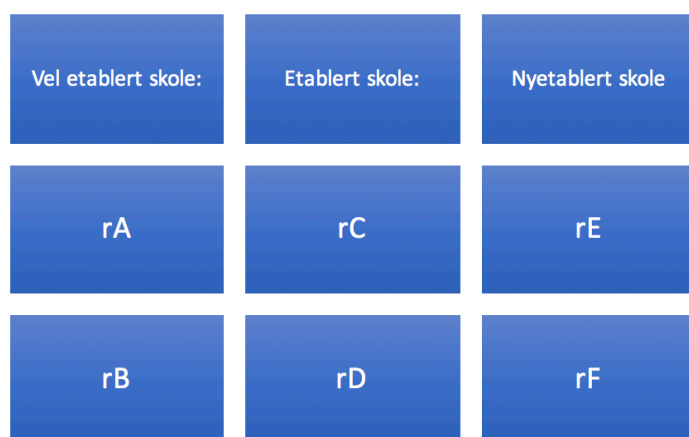
R'ene som står før bokstavene er forkortelse for *respondent*, slik de står oppgitt i skjemavedlegget vi har fra intervjuet.

Vi intervjuet skoleledere ved:

- To vel etablerte skoler, over 20 år gamle.
- To etablerte skoler, fra 11- 20 år.
- To nyetablerte skoler, 3-10 år gamle\*

Figur 4 illustrerer dette:

**Figur 4: Intervju med rektorer basert på skoler i ulike livsfaser**



Vi får altså et sammenlikningsgrunnlag mellom to- og to skoler som står i den samme livsfasen, i totalt 3 ulike livsfaser.

Så kort om spørsmålene som ble stilt i intervjuet.

Alle de seks respondentene har blitt stilt de samme spørsmålene og har kunnet svare ganske fritt rundt fire hovedspørsmål. Intervjuene hadde en varighet på ca. 30 minutter, men flere valgte å utdype svarene ytterligere utover dette.

### **3 METODE**

I Metodekapittelet vil vi forklare det metodiske oppsettet som ble bestemt for vår oppgave og hvordan vi planla arbeidet fra idé til problemstilling, datainnsamling og analyse. Utfordringen var å finne dekkende metoder som kunne få fram et sannferdig og representativt bilde basert på kildematerialet vi fikk via våre informanter og undersøkelsene vi planla å gjøre. Hensikten med valg av metode vil være å få belyst problemstillingen vår best mulig.

#### **3.1 Valg av forskningsdesign**

Vi har valgt en deduktiv tilnærming, altså å undersøke empiri opp mot teori. Deduktiv metode baserer seg på at man lager hypoteser om hvordan virkeligheten ser ut og gjennom forskningen, og prøver å få bekreftet eller avkreftet hypotesene. Utfordringene med deduktiv metode er at man kan gå glipp av verdifull informasjon fordi intervjuobjektene blir presset inn i et forhåndsbestemt mønster. På den kvalitative delen av forskningen vår er dette gjort ved bruk av sammenlignende casestudier

#### **3.2 Valg av metode**

Ved valg av kvalitativ metode kan man komme fram til presise beskrivelser av emnet man forsker på. For oss var det viktig å komme nærmere inn på skolens øverste ledelse og finne skolens "sjel". Denne måten å forske på kunne gi oss et verdifullt forskningsgrunnlag for ledelsens arbeid med skolens kultur og få fram konkrete tiltak og strategier som ledelsen brukte for å formidle skolens visjon og verdigrunnlag. Med kvalitativ metode kan man gå dypere innenfor et smalt område og metoden vil være godt egnet med tanke på avkreftelse eller bekreftelse av framsatte hypoteser.

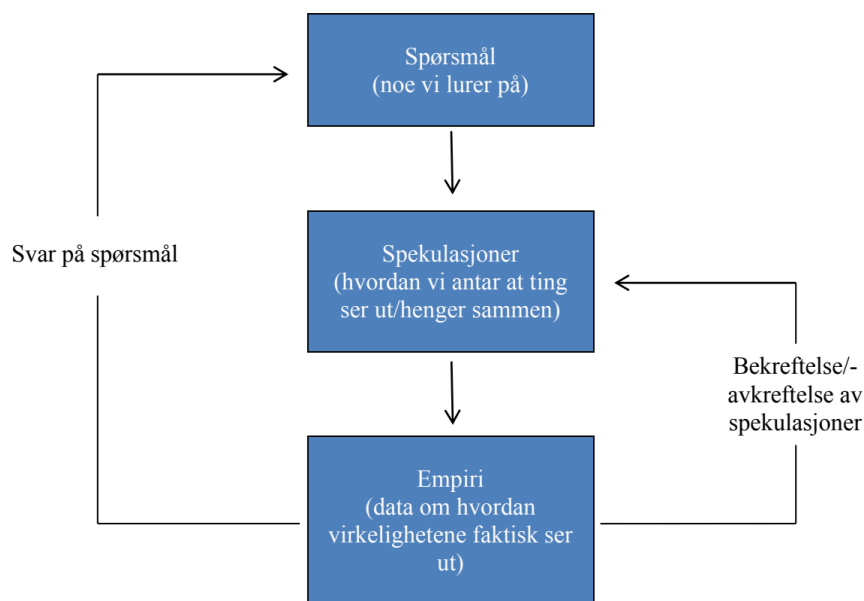
Kvantitativ analyse har en større bredde og er ofte mer arbeidskrevende. For å ivareta reliabiliteten i oppgaven vil en større kvalitativ analyse være nødvendig. På grunn av masteroppgavens omfang fant vi å kunne gjøre en mindre kvantitativ analyse som ville være dekkende for hva vi trengte av informasjon for å belyse vår problemstilling.

Vi valgte å benytte en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode. Begrunnelsen for det var muligheten dette gav for å se saken fra flere sider. I den første delen av forskningen konsentrerte vi oss om et utvalg av caser som er valgt ut ifra en

livssyklusstrategi med gamle skoler, godt etablerte skoler og nye skoler. Det gjorde vi fordi disse ulike skolene står i ulike utfordringer. I den andre delen hvor vi valgte en kvantitativ tilnærming ba vi alle rektorer ved de utvalgte skolene om å sende oss det det materiellet de selv velger, slik de ønsker å framstille seg selv. Selv om metodene på mange måter skiller seg fra hverandre, mener vi at man har mye å vinne på å kombinere dem. Skillene bygger ofte på misforståelser og i praksis er det relativt få forskere som dogmatisk følger den ene eller den andre modellen. Forestillinger om at kvantitativ og kvalitativ analyse er hverandres fiender er svært kontraproduktive og flytter fokuset fra forskningens hovedmål – altså å få fram kunnskap om forskjellige fenomener på den mest velegnede og troverdige måten. (Hjerm og Lingren, 2011, s. 138)

Rekkefølgen i undersøkelsen vår vil utarte seg omtrent som dette slik figur 5 viser.

**Figur 5: Gangen i en undersøkelse (Jakobsen 2005, s.14):**



Figur 5 illustrerer på en enkel måte gangen i en undersøkelse, via en tre trinnsmodell – Spørsmål – spekulasjoner – teori. Først reiser vi våre spørsmål, det vi lurer på. Spørsmålene omdannes til spekulasjoner. Gjennom å knytte spekulasjonene opp mot teori lager vi oss hypoteser. Hypotesene er bakgrunnen for vår videre undersøkelser. Empirien i funnene bekrefter eller avkrefter våre hypoteser og gir svar på de reiste spørsmålene.

### **3.2.1 Kvantitativ metode**

Når vi startet undersøkelsene i den kvantitative delen av forskningen var populasjonen alle kristne videregående friskoler. På grunn av oppgavens omfang var ikke dette en for stor oppgave fordi det kun er 34 slike skoler i Norge.

Styrken til kvantitativ metode er at den kan beskrive, kartlegge og analysere og forklare problemområdet med variabler og kvantitative størrelser. Spørsmålene som brukes må stilles riktig for å avdekke fenomenet man skal forske på og de må være entydige og forståelige. Metoden er velegnet for store spørreundersøkelser der man tallfester variabler og kan analysere og presentere grafiske oversikter, tabeller og tallverdier når datamaterialet er vurdert. Denne typen undersøkelser gir rom for stor bredde og muligheter for å nå en stor mengde informanter. Innsamlet datamateriale kan sammenlignes med tall og statistikker fra SSB (Statistisk Sentral Byrå) eller andre undersøkelser. Tolkning av data kan være en utfordring og man skal vurdere utvalget, feilkilder, problemer knyttet til frafall av respondenter og tilsvarende. I vår oppgave har vi funnet at denne metoden var egnet for innsamling av data knyttet til skolenes profilering utad i form av markedsføringsmateriale og skolenes hjemmesider.

### **3.2.2 Kvalitativ metode**

Denne metoden gir grunnlag for å beskrive forhold ganske presist. I kvalitativ metode kan man bruke observasjon, intervju, gruppeintervju for innsamling av primærdata. Man kan også gå til innsamling av sekundærdata, dvs. kildegransking. Viktige hensyn å ta er hvordan man velger ut informanter og respondenter og samtidig bevarer undersøkelsens troverdighet. Kvalitativ metode er velegnet for å gå i dybden på det avgrensede området man forsker på. Benytter man intervjuform kan man få fram nyanserte beskrivelser og fortolkninger gjennom en åpen spørsmålsform. Kvalitativ forskning vektlegger informantenes selvforståelse, deres meninger, holdninger og intensjoner. I forhold til populasjonen som for oss er de kristne friskolene i Norge, vil denne metoden være anvendelig for forskning på hvordan skolenes rektorer styrer og organiserer skolene.

### 3.3 Utarbeidelse av intervjuguide

For å få et best mulig grunnlag for oppgaven valgte vi å lage et intervjueskjema med konkrete spørsmål som ikke var for omfattende. Vi formet fire hovedspørsmål, og denne intervjuguiden ble sendt respondentene noen dager i forkant og hadde selv tre til fem underspørsmål som ble stilt direkte i intervjusamtalen. Intervjutiden var satt til 20 minutter men varte i praksis over 30 minutter når intervjuene ble gjennomført. Spørsmålene var åpne og uten svaralternativer slik at respondentene fritt kunne forme svarene sine. Det gav noe rom for tolkning men gjorde samtidig at man fikk fram flere nyanser i svarene enn man hadde fått på en spørreundersøkelse med faste svaralternativer. Vår opplevelse var at vi på denne måten fikk mer informasjon enn vi ellers ville fått. Med tanke på etiske dilemmaer på spørsmål om trosgrunnlag fant vi det uproblematisk fordi dette dreide seg om kristne skoler hvor lederne i all hovedsak har en bekjennende tro. Spørsmålene gikk heller ikke dypere inn på den enkeltes personlige tro, men mer på ledelsens strategier og skolenes organisering. Fokus var på hvordan de jobbet praktisk for gjennomføring av sin visjon og verdigrunnlag.

### 3.4 Valg av respondenter

For å finne et representativt utvalg av respondenter valgte vi å intervjuer to rektorer fra nye skoler, to fra etablerte skoler som hadde drevet noen år og to fra gamle skoler med lange tradisjoner. Vi valgte å intervjuer den øverste skolelederen fordi rektor svarer for styret som igjen består av representanter for skolens eiere og som har vedtatt retningslinjene skolen drives etter. Selv om dette på mange måter er et tilfeldig utvalg uten andre kriterier enn alder prøvde vi å ta hensyn til at skolenes beliggenhet skulle variere fra Sørlandet (bibelbeltet) til Midt-Norge og de helt nordlige fylkene. Vi lyktes med at alle spurte rektorer takket ja til å være med i undersøkelsen.

### 3.5 Utsendelse og frafall

Vi sendte epost og/eller ringte til alle skolene som er registrert i Brønnøysundregisteret som kristne friskoler. Av 34 mulige respondenter som er alle de videregående skolene som er

medlemmer i Kristne Friskolers forbund, fikk vi svar fra 22 av de spurte. En skole svarte at de ikke drev etter kristen formålsparagraf og takket derfor nei til å bli med i undersøkelsen. 10 av de andre responderte ikke på forespørselen. De skolene som ikke responderte har vi likevel funnet god informasjon om, ved å sjekke skolenes hjemmesider og registreringsinformasjon i Brønnøysundregisteret.

### 3.6 Hvor gode er konklusjonene?

De seks rektorene vi intervjuet var engasjerte og ivrige til å fortelle om hvordan de ledet skolen. Den kvalitative delen av drøftingene våre baserer seg på rektorenes svar og vil nok i noen grad være preget av hvilken selvinnsikt rektorene har i hvordan de fungerer som ledere. Noen av spørsmålene er konkrete og da fikk vi tydelige faktabaserte svar som gav oss et godt grunnlag for å sammenligne skolene som er med i undersøkelsen. Vi oppdaget spennende forskjeller i kulturen alt etter hvor i landet skolene var plassert. Det var også spesielt å oppdage at alle rektorene mente skolen deres var unik og hadde gode særtrekk selv om de faktorene de nevnte var veldig like med andre skoler. Eksempelvis kan nevnes at flere av rektorene mente deres skolen deres hadde et spesielt godt elevmiljø.

I den kvantitative delen av undersøkelsene fikk vi et godt sammenligningsgrunnlag mellom skolene. Vår drøfting av skolens informasjon og markedsføringsmateriell vil være preget av vår skjønnsmessige vurdering ut fra hvilket førsteinntrykk vi dannet oss ved å studere markedsførings materialet. Selv om vi ikke er fagfolk i forhold til å kunne vurdere markedsføring, kunne vi likevel fort se i hvilken grad skolene profilerer seg som kristne skoler. Nyansene mellom skolene var artige å oppdage og det er påfallende hvor stor innvirkning skolens rektor har på hvordan skolene framstår utad.

### 3.7 Oppgavens styrker og svakheter

Ved undersøkelser er validitet og reliabilitet viktige forutsetninger. Vi må sikre at det som måles i undersøkelsen er pålitelig og at det har relevans, og må kunne stole på at dataene som er blitt innhentet er blitt samlet inn på en troverdig måte.

De to ulike metodene som er brukt har begge sine klare styrker og svakheter.

Først de kvalitative intervjuene. Den klare fordel til kvalitative intervju er muligheten disse har til å gå i dybden, man får ulike nyanser, som i beste fall kan gi oss en mer helhetlig forståelse enn man kan innhente fra kvantitative data.

De svake er at rektorenes svar er subjektive, og at det er en stor mulighet for at flere av skolens ledere eller andre ansatte ved skolen vil se annerledes på skolens organisering enn rektor selv. Det kan også være at rektorens oppfatning av skolens struktur, kultur, kristen profil og gode sider ikke samstemmer med elevenes syn på skolen. For å kunne eliminere disse feilkildene måtte man ha intervjuet både ansatte og elever eller basert oppgaven på elevundersøkelser. Grunnet oppgavens omfang begrenset vi oss til de seks rektorene. Konklusjonene i drøftingen vil derfor ikke kunne gi et godt nok grunnlag for generalisering. Vi må også stille spørsmål ved om respondentene har svart sannferdig og riktig på spørsmålene, eller om de kan ha holdt tilbake viktig informasjon, eller at de rett og slett kan ha løyet.

Innhenting av markedsførings materialet har hatt flere utfordringer.

Det positive utgangspunktet er at vi har fått innhentet data fra nesten samtlige kristne videregående friskoler. Dette gjør innhenting valid og representativ for funnene.

Men når innhenting av data baseres på det førsteinntrykket man danner seg i løpet av 20-30 minutter, er faren stor for å overse viktig informasjon, eller at enkelte områder blir mer vektlagt til fordel for andre områder, som kanskje er like viktig eller viktigere. Når det er sagt, vet vi at tenåringer som søker på skolers hjemmesider ikke ofrer mange minuttene fra de klikker seg inn på en skoles hjemmeside, til de forlater nettstedet, så kanskje er et subjektivt førsteinntrykk av markedsmateriellet samtidig en styrke.

Når selve innhenting er objektiv men vår tolkning av dataene blir subjektive, kan dette også være en svakhet.

### **3.8 Hvordan har vi gått fram**

Etter at utvalget av respondenter var gjort kontaktet vi dem per e-post for å høre om de var villige til å være med på intervju. Vi ble positivt overrasket over at alle forespurte svarte ja til det. Det betydde mye for oss fordi respondentene var valgt ut fra beliggenhet og alder på skolene. Rent praktisk var det en utfordring å møtes fordi rektorene ble valgt ut fra hele landet og det kunne bety store reisekostnader eller lang tid på å reise. Da ble valget å legge



intervjuene til tiden for Kristne Friskolers årskonferanse på Gardemoen hvor de fleste rektorene møtes. Tidspunkt for samtalene ble avtalt direkte med hver enkelt i løpet av konferansen. Det var ikke så lett å finne passende tidspunkt men vi fikk gjennomført intervju med 4 av rektorene. Vi hadde også avtale med en rektor som kom langveisfra men da han ikke dukket opp i foajeen som var møtestedet, sendte vi en SMS og spurte hvor han var. Det viste seg da at han ikke var på konferansen i det hele tatt og trodde vi var på vei til hans hjemsted for å møte ham der. En morsom misforståelse som førte til at vi i stedet valgte å gjennomføre et telefonintervju med ham ett par dager senere. Den siste rektoren fikk vi ikke tid til å treffe. Det var et bevisst valgt å vente med ham til slutt fordi vi skulle treffe ham i en annen sammenheng. Intervjuet med ham ble gjennomført påfølgende uke.

Rektorene hadde mye å bidra med og var engasjerte i samtalene med oss. Den avsatte tiden på 20 min ble overskredet hver gang. Deres innlevelse, kunnskapsnivå og bevissthet rundt mange av skolens prosesser var imponerende. Noen av rektorene ble sittende å prate uformelt etter at intervjurunden var avsluttet. Som intervjuere fikk vi allerede nå endel ”aha opplevelser” hvor vi tenkte at ”dette var lurt” og ”slik skal vi også gjøre det på vår skole”. Samtidig viste det seg allerede nå en klar forskjell på ledernes valg av strategier for å formidle skolens visjon og verdigrunnlag. Intervjurunden var en meget hyggelig erfaring og med denne måten å innhente informasjon på får man fram mange detaljer og nyanser som man ikke ville fått med skriftlige svar på et spørreskjema. Fire av samtalene ble tatt opp via telefon og transkribert i etterkant. To av intervjuene ble gjort ved å skrive notater og stikkord. I ettertid ser vi verdien i å gjøre opptak slik at man ikke mister viktig informasjon. Når man noterer er det vanskelig å rekke å få skrevet ned alt som sies.

I den kvantitative delen har vi studert informasjonsbrosjyrer og markedsførings materialet til den enkelte skole. Vi utelot skolen vi selv jobber ved av habilitetshensyn. Vi sendte så ut et informasjonsskriv til rektorene ved alle de resterende 33 skolene, der vi forklarte kort hva slags oppgave vi holdt på å skrive og at vi ønsket at rektorene skulle sende oss det markedsførings materialet de hadde lyst til, det være seg linker til hjemmeside og sosiale medier, brosjyrer, etc. I brevet ba vi rektorene om å holde seg innen tidsfristen vi hadde satt i brevet. Da fristen var ute, konstaterte vi at kun ca. halvparten hadde gitt oss svar tilbake. Flere av rektorene som svarte på e-posten henviste til skolens hjemmeside, noen la til at hjemmesiden var det eneste oppdaterte markedsførings materialet de hadde tilgjengelig for tiden. Andre svarte mer utfyllende og opplyste oss om at markedsførings materialet var på vei til oss i posten.

Videre sendte vi en purremail til de som ikke hadde svart oss innen fristen. Vi gav også

beskjed at vi kom til å sjekke hjemmesider og sosiale medier til de som ikke svarte oss, slik at de skulle være klar over dette. Responsen kom kjapt og i løpet av de neste dagene fikk vi opp antallet til 22 skoler som hadde svart oss.

Noen av svarene er verdt å ta med. Bl.a. svarte en av skolene at de ikke ønsket å bidra til denne oppgaven fordi denne skolen ikke er godkjent på et religiøst/kristent grunnlag. De er likevel tilsluttet *Kristne friskolers forbund* fordi skoleeieren er en kristen organisasjon.

Et annet svar kom fra rektor ved en helt nystartet skole. Vi kontaktet rektor ved skolen for å dobbeltsjekke at skolen ikke bare var godkjent, men også satt i gang. Vi fikk et hyggelig svar tilbake om at skolen startet opp høsten 2017 med 16 elever. Vi gav rektor beskjed om at vi kom til å utelate denne skolen fra forskningen vår, siden denne skolen var helt ny og hjemmesiden enda ikke var ferdig utarbeidet. En skole som aldri responderte på e-postene fra oss hadde tydeligvis noe galt med mailadressen, for her fikk vi våre sendte e-poster i retur. Dette gjaldt ikke bare rektors e-postadresse, men også e-postadressen til resepsjonen. Etter flere forsøk bestemte vi oss derfor for å kun sjekke ut denne skolens hjemmeside og sosiale medier, og sluttet å forsøke å opprette kontakt.

Så begynte datainnsamling. Vi fant raskt ut at med en så omfattende tilgang til informasjon om skolene som vi nå hadde, ble vi nødt til å tidsbegrense tiden vi brukte på hver enkelt skole. Vi prøvde først å sette nedtelling fra 15 minutter. Dette ble for lite, og vi utvidet tiden til 20 minutter, men heller ikke dette var tilstrekkelig. I gjennomsnitt endte vi opp med å bruke mellom 30-35 minutter på å innhente data fra totalt 31 skoler, og heller ikke dette syntes alltid å være nok. I prosessen med dette arbeidet bestemte vi oss tidlig for å bruke mesteparten av tiden på skolenes hjemmesider, siden dette er skolenes digitale ansikt utad. Dette viste seg å være en strategi som gav mulighet for å bedre sammenlikne skolene. Resttiden brukte vi på det markedsførings materiellet vi fikk tilsendt av endel skoler, eller vi så i tillegg på skolenes sider på sosiale medier.

## **4. OPPGAVENS TEORETISKE UTGANGSPUNKT**

### **4.1 Oppgavens teoretiske grunnlag**

I denne oppgaven har vi jobbet ut ifra problemstillingen “Hvordan arbeider de kristne videregående friskolene for å formidle skolenes visjon og verdigrunnlag?”

I vår oppgave bygger teoriene i hovedsak på ledelse og organisasjonskultur og strategisk ledelse, struktur i organisasjoner og forming av selve organisasjonskulturen. Hvordan utøver skolelederne/eierne sin makt og innflytelse for å gjennomføre skolenes målsetting sett i forhold til grunnleggende ledelsesteorier? Er de bevisste på strategisk ledelse? Og hvordan påvirker dette organisasjonen?

For å belyse denne problemstillingen, har vi valgt å jobbe ut ifra to måter å tolke våre data på. Den ene måten vi vil beskrive dette ut ifra er å se på organisasjon- og ledelsesteoriene til Bolman og Deal, og i hvilken grad Bolman og Deals ulike teoretiske rammer kan gi ekstra innsikt og økt forståelse av dette fenomenet.

Den andre måten handler om strategisk ledelse. Vil belyse dette ut ifra Paul Joyces fire modeller for strategisk ledelse. Benytter kristne skoleledere seg av disse modellene i deres arbeid med å utvikle skolenes visjon og verdigrunnlag?

La oss først snakke litt om de komplekse utfordringene dagens ledere står i, (i vår oppgave rektor). Rektorer har som ledere et omfattende regelsett å forholde seg til og som de er underlagt å følge. Bjørn Eriksen, som har doktorgrad i arbeidsrett, sier følgende om rektors arbeidsrettslige plikt til å utøve styring:

«Denne plikten til å styre, kan etter min oppfatning, nærmere beskrives og formuleres på følgende vis:

En arbeidsrettslig plikt for rektorer til å bevirke slik at hver enkelt lærer, hvert team og hele kollegiet i fellesskap yter det beste for elevene, slik at formålet med skolen slik det er nedfelt i opplæringsloven § 1-2 best mulig oppnås. Et slikt pliktbegrep er omfattende og kan synes uoppnåelig, men det kan fungere som en målsetting for den plikt en rektor har til å styre». (Eriksen, 2012, s.219).

Birkemo og Bonesrønning skriver følgende om rektorer ved effektive skoler:

“Effektive skoler har rektorer som er målrettet, men ikke for autoritære eller demokratiske, og hun har evnen til å dele eierskap til skolen med sine kolleger. Hun har og evnen til å delegere til andre uten å føle sin autoritet truet, og å involvere lærerkollegiet i administrativ drift av skolen. Elevene blir også involvert i skolens drift, og blir belønnet for sitt engasjement. Undervisningen i gode skoler er strukturert og arbeids sentrert, og er intellektuelt utfordrende”. (Birkemo/Bonesrønning 2011, s. 29)

Vi velger å la ledelsesspørsmålet inngå i Bolman og Deal, som kombinerer ledelsesperspektivet med organisasjonsperspektivet.

## 4.2 Bolman og Deal

### **4.2.1 Fire ulike fortolkningsrammer**

I sin bok «Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse» av Lee G. Bolman og Terrence E. Deal, legges det til grunn hvordan man kan forstå organisasjoner slik de beskriver ulike former for organisasjon og ledelse gjennom fire ulike fortolkningsrammer.

Fortolkningsrammer eller “briller” er ulike måter å se på leders adferd. Dette har stor betydning for hvordan bedrifter og enheter framstår (Bolman og Deal 2014, s. 37-40). Hvor effektive er de, hvilke resultater oppnår de og hvordan påvirker lederen servicegrad og økonomi? Basert på teoriene vil vi se nærmere på hvordan god ledelse eller mangel på ledelse påvirker skolenes gjennomføringsevne av visjon og verdigrunnlag. Hvilke rammebetingelser brukes og hvor bevisste er skolelederne/eierne på bruken av ledelse og bygging av organisasjonskultur?

Valg av fortolkningsrammer eller “briller” å se gjennom vil si å matche sitt mentale kart til situasjonen. Rammeskift krever en annen ferdighet - evnen til å bytte “briller”, til å omtolke situasjoner.» (Bolman og Deal, 2014, s. 37)

Bolman og Deal sier videre at hver av de fire fortolkningsrammene har hvert sitt ulike bilde av virkeligheten. Man kan kjenne at man tiltrekkes noen av disse, mens andre virker mer fjerne og forvirrende. Bolman og Deal hevder at dyktige ledere bytter fortolkningsrammer til de har fått en som gir dem en full forståelse for den situasjonen man er i, omtrent som man bytter ulike linser på et teleskop, for å se klarere (Bolman og Deal, 2014)

Bolman og Deal har utarbeidet følgende tabell 4 som illustrerer de fire fortolkningsrammene:

**Tabell 4: De fire fortolkningsrammene (Bolman og Deal 2014, s. 43):**

Fortolkningsramme	Strukturell	Human resources	Politisk	Symbolsk
<b>Metafor for organisasjonen</b>	Fabrikk eller maskin	Familie	Jungel	Karneval, tempel, teater
<b>Sentrale begreper</b>	Regler, roller, mål, politikk, teknologi, omgivelser	Behov, ferdigheter, relasjoner	Makt, konflikt, konkurranse, organisasjonspolitikk	Kultur, mening, metaforer, ritual, seremoni, historier, helter
<b>Bilde av ledelse</b>	Sosial arktektur	Myndiggjøring	Å være frontfigur; å ha «politisk teft»	Inspirasjon
<b>Grunnleggende ledelsesutfordringer</b>	Å forme strukturen etter oppgaver, teknologi og omgivelser	Å tilpasse organisasjonens og medlemmenes behov til hverandre	Å utvikle et maktgrunnlag og bestemme hva som må gjøre	Å skape tro, skjønnhet og mening

Øverst i tabellen vises navnet på hver enkelt fortolkningsramme. Så navngis metaforer for hvordan man kan beskrive rammens innhold. Dernest nevnes sentrale begreper innenfor hver ramme, før man kobler rammen mot *bilde av ledelse*, f.eks. innenfor politisk ramme er *ledelsesbildet å være frontfigur og "ha politisk teft"*. I den nederste kolonnen nevnes grunnleggende ledelsesutfordringer til hver fortolkningsramme.

#### **4.2.2 Den strukturelle rammen**

Skolestrukturen i Norge får stor oppmerksomhet helt fra øverste politiske hold til det enkelte familiemedlemmet. Det planlegges, skrives rapporter, forskes og bevilges penger for at vi skal få en optimal skolestruktur. Reformen gjennomføres og fungerende kunnskaps og utdanningsministre setter sitt preg på hvordan skolehverdagen skal fungere. Skolene, enten

det er friskoler eller offentlige skoler er satt til å utføre et samfunnsoppdrag innenfor den strukturelle rammen som er satt.

Den strukturelle betraktningssmåten har særlig to teoretiske utspring. Det første er industrianalytikernes virksomhet med tanke på å finne fram til den mest effektive oppbyggingen av organisasjoner. Den fremste av dem, Fredrik W Taylor (1911), regnes som tids- og bevegelsesstudienes far og som opphavsmannen til den tilnæringsmåten han selv kalte «vitenskapelig ledelse» (scientific management)(Bolman og Deal 2014, s. 71-72). Han klarte å effektivisere samlebåndindustrien ved hjelp av god planlegging (Bolman og Deal 2014, s. 72). Som en kuriositet kan nevnes at han i vår tid blir sterkt kritisert for sitt menneskesyn fordi han hevdet at menneskets motivasjon for arbeid var økonomien men at det har en naturlig tendens til å ville sluntre unna (Bolman og Deal 2014, s. 72).

Den andre betraktningen til strukturteoriene kommer fra opphavsmannen, den tyske økonomen og sosiologen Max Weber. Rundt år 1900 skapte han begrepet «monokratisk byråkrati».

Begrepet og modellen han laget skisserte følgende trekk ved byråkratiet:

- en fastlagt arbeidsfordeling
- et hierarki av stillinger
- et sett av regler for hvordan arbeidet skulle utføres
- et skille mellom personlige og offisielle rettigheter og eiendeler
- faglige kvalifikasjoner som grunnlag for ansettelser (ikke familie- eller -vennskapsbånd)
- arbeid i byråkratiet som hovedbeskjeftigelse og som langsiktig karriere

Arbeidene til Max Weber ble oppdaget like etter andre verdenskrig og har gitt opphavet til omfattende forskning og teoriutvikling (Weber, sitert i Bolman og Deal 2014, s. 72)

Bolman og Deal på sin side kommer med seks grunnantakelser som de mener gjør seg gjeldende i organisasjoner:

1. Organisasjoner eksisterer for å nå fastsatte mål
2. Organisasjoner øker sin effektivitet og sin yteevne gjennom spesialisering og en hensiktsmessig arbeidsfordeling

3. Hensiktsmessige former for samordning og kontroll sikrer at enkeltpersoner og ulike enheter fungerer godt sammen
4. Organisasjonen fungerer best når personlige preferanser og press utenfra holdes under kontroll ved rasjonell styring.
5. Strukturer er effektive når de passer til forhold organisasjonen til enhver tid fungerer under (deriblant målene, teknologien og miljøet).
6. Strukturelle mangler og svakheter går ut over yteevnen og skaper problemer, men kan rettes opp gjennom problemløsning og omstrukturering.

De hevder at struktur er et grunnriss for mønsteret av formaliserte forventninger og samhandling mellom interne deltagere (ledere, administratorer, underordnede) og eksterne interessenter (for eksempel kunder, konkurrenter, reguleringsinstanser eller klienter), (Bolman og Deal 2014, s 71). For anvendelsen av strukturelle rammer ser man forbi enkeltpersoner men undersøker den sosiale konteksten de arbeider innenfor (Bolman og Deal 2014, s 95).

Den strukturelle rammen er en av fire fortolkningsrammer i Bolman og Deals (1994) ledelsesteori og støtter seg hovedsakelig på forskning innen sosiologi. Denne rammen ser på organisasjonen som en fabrikk, som et maskineri som går rundt som et tannhjul. Rammen forteller oss hvor viktig det er at organisasjonen har en struktur som er tilpasset så vel markedet som kunden. Organisasjonen har et klart fastsatt mål, og eksisterer for å oppnå dette målet. Det er viktig å skille tydelig mellom jobb og privatliv. I tillegg ønsker lederne å tilpasse organisasjonen best mulig i forhold til omgivelsene. Riktig samordning gjør at enheter jobber bedre sammen og for å øke effektiviteten må det finnes stor grad av spesialisering og arbeidsdeling. I denne rammen forventes det også en grad av disiplin. For å kunne følge opp fabrikken, kreves det stram kontroll fra lederens side. Lederen kan da fungere som en arkitekt eller en tyrann. Dersom lederen bruker dette perspektivet riktig, kan han eller hun fungere som en arkitekt som utformer organisasjonskartet slik at alle enheter jobber effektivt og målrettet. På denne måten vil tannhjulene fungere som de skal og samarbeidet mellom avdelingene går som smurt. På den annen side kan lederen opptre som en tyrann. Organisasjonen vil bli vedkommendes lille fyrstedømme, hvor lederen har total kontroll. Regler og retningslinjer er ikke lenger til hjelp, men blir tredd nedover hodet på de ansatte og dreper motivasjon og kreativitet. Rammen tar for seg betydningen av formelle roller og relasjoner. Strukturer – vanligvis framstilt ved hjelp av organisasjonskart, skapes for å passe til organisasjonens omgivelser og teknologi. Organisasjonen fordeler ansvarsområder

til enhetene (arbeidsdeling) og skaper regler, strategier og ledelseshierarkier for forskjellige og sidestilte aktiviteter.

Med utgangspunkt i denne teoretiske rammen har vi med tilknytning til det strukturelle perspektivet, valgt å utlede følgende hypotese H1: *Arbeidet med visjon og verdigrunnlaget i kristne videregående skoler er styrt ut fra en ovenfra og ned tilnærming der en strategisk kjerne definerer og implementerer en klar og tydelig plan for hvordan dette skal gjennomføres.*

### **4.2.3 Human resource rammen**

Human resource tenkning er opptatt av hvordan enkeltmennesker og organisasjoner er avhengige av hverandre. Den bygger på en antagelse om menneskenes ferdigheter, energi, holdninger, og engasjement som viktige ressurser, og at organisasjoner eksisterer for at disse menneskelige behovene skal oppfylles. Rammen for Human resource bygger på arbeider fra HR-pionerer ved første halvdel av 1900-tallet, som testet ut en antakelse om at arbeiderne ikke hadde andre rettigheter enn å få sin lønningspose, og at de til gjengjeld måtte arbeide hardt og adlyde ordre. Dette synet ble sterkt kritisert, som urettferdig og dårlig psykologi. Dette var med og la grunnlaget for human resource-rammen (Bolman og Deal 2014, s149).

I generell forstand inneholder HR alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og “avvikling” av alle menneskelige ressurser i organisasjoner (Kuvaas, 2009, s. 9). «HR er derfor ikke bare forvaltning, men også strategi, så det neste begrepet å bli kjent med er Human Resource Management (HRM) og det kan defineres som et mønster av planlagte HR-aktiviteter iverksatt for å fremme utnyttelse av menneskelige ressurser som skal gjøre en organisasjon i stand til å nå sine mål. Så å etablere en HR strategi som en del av selskapsstrategien kan gi konkurransedyktige fordeler gjennom menneskene. Derfor er det så viktig å ha fokus på HR. For å nå virksomhetens mål, vil vi i stor grad være avhengig av de menneskelige ressursene, så å forvalte disse klokt vil gi uttelling.

Ved å håndtere HR prosessene riktig og effektivt vil det skapes en ramme for utvikling og vekst med medarbeidere i høysetet. Med tydelige og definerte mål, roller og prosedyrer, og oppfølging av disse, øker sannsynligheten for at ansatte er engasjerte og leverer optimalt iht. virksomhetens mål.» (Aasheim, 2017)



Når vi snakker om human resources kommer man ikke unna å snakke om menneskelige behov. Til tross for at det er en akademisk skepsis til hvorvidt dette må tas hensyn til. Likevel er behov noe som er svært sentralt i dagliglivet for en ansatt som møter opp på jobben sin hver dag. Den kjente psykologen Abraham Maslow er kjent for sin behovspyramide, som inndeler disse behovene inn i 5 kategorier oppstilt i en pyramide i et hierarki fra lavest til høyest, med 1. Fysiologiske behov, 2. Trygghet, 3. Samhørighet, 4. Aktelse og 5.

Selvrealisering. Douglas McGregor la til et nytt perspektiv på Maslows teori, nemlig at lederens forhåndsantakelser om mennesker ofte resulterer i å bli selvoppfyllende profetier. Han laget en teori X og en teori Y, der han hevdet at de fleste ledere gjerne identifiserte seg med X-teorien som ser at kjernen av de underordnede er late og passive, at de motsetter seg forandringer og at de foretrekker å bli ledet. Teori Y er en teori om at det er blant ledelsens viktigste oppgaver å tilby en organisasjon som legger godt til rette forholdene slik at arbeiderne når sine egne mål, ved at de gjør en innsats mot det som gir organisasjonen gevinster.

Dersom arbeidet ved arbeidsplassen oppleves meningsfullt for medarbeiderne vil dette tjene organisasjonen ved at den kan nyttiggjøre deres krefter og evner. I motsatt fall, når arbeidet føles lite tilfredsstillende eller meningsfylt, møtes det med negative reaksjoner, med opprør eller motstand. Det har derfor blitt utviklet en del involverende strategier som skal bidra til en tett oppfølging av de menneskelige ressursene internt. Det skjer ut ifra tilnæringsmåter som opprettholder et godt forhold mellom den ansatte og organisasjonen, via trygge ansettelsesforhold, gode lønnsvilkår, interne opprykk etc. eller andre områder som medbestemmelse, teambygging o.l. som legger vekt på myndiggjøring av arbeidstakerne.

Dersom lederen skal få de ansatte til å inkludere dette verdigrunnlaget inn i sitt daglige virke, så må den ansatte mobiliseres. Man må ha en "bottom-up" tankegang. Lederen må involvere de ansatte i disse prosessene, lederen må sosialisere de inn i dette tenkesettet, og han må motivere dem og bygge en forståelse for hva organisasjonens verdigrunnlag handler om (Bolman og Deal 2009, s145-166).

Tabell 5 viser ulike human resource-strategier:

Tabell 5: Human resource-strategier (Bolman og Deal 2014, s. 168):

Prinsipper	Praktiske konsekvenser
Bygg opp og innføre en human resource-strategi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bygge opp felles tenkning om hvordan mennesker skal behandles. Bygge denne tenkningen inn i selskapets struktur og struktur og incentivsystemer</li></ul>
Ansette de rette personene	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vite hva en ønsker</li><li>• Være selektiv</li></ul>
Beholde de ansatte	<ul style="list-style-type: none"><li>• Belønne dem godt</li><li>• Sørge for jobbsikkerhet</li><li>• Forfremme innenfra,</li><li>• Gi ansatte del i utbyttet</li></ul>
Investere i de ansatte	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investere i opplæring</li><li>• Skape utviklingsmuligheter</li></ul>
Gi de ansatte myndighet	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sørge for informasjon og støtte</li><li>• Stimulerer til selvstendighet og medvirkning</li><li>• Omforme jobbene</li><li>• Fremme selvstyrte team</li><li>• Fremme større likhet</li></ul>
Fremme mangfold	<ul style="list-style-type: none"><li>• Være tydelig og konsekvent når det gjelder organisasjonens filosofi på dette området</li><li>• Gi ledere resultatansvar på området</li></ul>

Tabellen viser mange av tiltakene Bolman og Deal har tenkt omkring HR strategier. Det er svært konkrete ting, som å få innført en human resource-strategi som man faktisk holder seg til. Og så en rekke konkrete tiltak fra ting som ansettelse av de rette personer, til incentiver, til å investere i de ansatte, gi dem myndighet etc.

Med utgangspunkt i denne teoretiske rammen har vi med tilknytning til human resource rammen valgt å utlede følgende hypotese H2:

*Arbeidet med visjon og verdigrunnlag i kristne videregående skoler er bygd på en nedenfra og opp prosess, der ansatte på en aktiv og forpliktende måte trekker opp hvordan arbeidet med dette skal inngå og realiseres i den daglige virksomheten.*

#### **4.2.4 Den politiske rammen**

De politiske vedtakene som gjøres og som gjennom lovverket styrer skoler og andre organisasjoners rammebetingelser kan være meget avgjørende for hvordan ledere kan anvende sine strategiske verktøy for styring. Ofte vil økonomi være avgjørende og ledernes utfordring er hvordan de bør anvende «knappe ressurser».

Bolman og Deal (2014. s, 220) beskriver det slik: Innenfor den politiske fortolkningsrammen framtrer organisasjonen som en turbulent arena for en stadig kamp mellom individuelle interesser og gruppeinteresser. Dette perspektivet kan sammenfattes i fem grunnsetninger: Organisasjoner og koalisjoner av forskjellige individer og forskjellige interessegrupper. Det er varige motsetninger mellom koalisjonsmedlemmer når det gjelder verdier, overbevisninger, kunnskaper, interesser, og virkelighetsoppfatning.

De fleste viktige beslutninger angår fordeling av knappe ressurser - avgjørelser om hvem som skal få hva.

Ressursknapphet og varige motsetninger gjør konflikter sentrale i organisasjoners daglige liv og gjør makt til den viktigste ressursen. Mål og beslutninger vokser fram gjennom kjøpslåing og forhandlinger mellom ulike interessegrupper som alle kjemper for sine interesser.

Ett eksempel som trekkes fram er Challenger-katastrofen som grunnet hastverk og for lite økonomi, gikk på kompromiss med ellers strenge sikkerhetsanordninger for å innfri forventningene om oppskyting av fergen til fastsatt tid. Det katastrofale følger, romfergen eksploderte og alle astronautene omkom. I evalueringsprosessen er det aktuelt å bringe inn samtlige av de fem grunnsetningene sett i en politisk sammenheng. Hva kunne og burde vært gjort annerledes?

De fem grunnsetningene forklarer hvorfor organisasjoner nødvendigvis må være politiske. En koalisjon dannes fordi medlemmene trenger hverandre, selv når interessene deres bare er delvis sammenfallende (Bolman og Deal 2014. s. 222). Makt i organisasjoner er i bunn og grunn evnen til å få ting til å skje. Jeffrey Pfeffer, en av forfatterne til boken: *The External Control of Organizations* 1978, definerer makt som den «potensielle evnen til å innvirke på atferd, endre begivenhetenes gang, overvinne motstand og få folk til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort». Organisasjoners mål kan ikke fastsettes som direktiver fra toppen, men vokser fram gjennom en fortløpende forhandlings og kjøpslåingsprosess (Pfeffer, sitert i Bolman og Deal 2014, s. 223 og 273). Det finnes likevel eksempler på at politisk makt og innflytelse

kommer til kort. I Kina produseres det piratkopier av produkter som Rolex, Coca Cola, Calvin Klein produkter, Adidas, kopi av Hollywood filmer, osv. Selv om myndighetene har prøvd å stoppe dette produseres det likevel produkter med nesten like navn som f.eks. Calvin Klaim eller Adidos. Myndighetene i Kina klarer ikke (selv om de ønsker det) å kontrollere dette markedet (Bolman og Deal 2014, s. 224).

Med utgangspunkt i denne teoretiske rammen har vi med tilknytning til den politiske rammen valgt å utlede følgende hypotese H3: *Arbeidet med visjon og verdigrunnlaget i kristne videregående skoler er styrt ut fra en forhandlingsprosess der ulike aktører som står sentralt i skolens drift inngår. På den måten er dette arbeidet nedfelt i en formell avtale som styrer hvordan dette skal ivaretas.*

#### **4.2.5 Den symbolske rammen**

Dette handler ikke om strukturer eller motivasjon eller politisk forhandling, men det handler om kultur. Du må utvikle en kultur, dvs. holdninger, normer og verdier hos de ansatte. Utvikle en kultur eller et dannelsesprosjekt. Du må påvirke deres verdier og tankesett. Du må altså lage et dannelsesprosjekt som gjør at disse ønsker å fremme lederens ideer. Vi snakker altså kollektiv programmering.

Vi omgis av symbolikk i hverdagen, tenk bare på hvor mye vi forbinder med det norske flagget, med sko merket Nike, kongefamilien, nazisme osv. Disse ordene har alle en symbolsk klang. Bolman og Deal forteller hvordan symboler som budskap som taler til oss - ikke bare til hodet, men også til hjertet, påvirker oss.

Et eksempel på dette er den organisasjonskulturen som er utviklet på Harley Davidson (HOG, Harley Owners' Group) i USA. De har skapt sin egen kultur, visjon og symboler som påvirker alt fra ledernes valg til entusiastenes (kundernes) handlinger. Når HOG feiret sitt 100 års-jubileum i 2002 injiserte ledelsen festligheter som varte i ett år og to måneder. Ved ett tilfelle dundret en million motorsyklister inn til selskapets hovedkontor i Milwaukee for å vise frem syklene sine og glede seg over Harley Davidsons helt spesielle kultur. For mange dreier denne tilhørigheten seg om en livsstil (Bolman og Deal 2009, s. 285). Den symbolske rammen rundt det å eie og kjøre eller produsere en Harley Davidson kan sammenlignes med de

organisasjonssymboler, myter, visjoner og verdier som ligger til grunn for driften av bedrifter, skoler, foreninger og foretak. Det skapes en ramme som de ansatte bevisst eller ubevisst forholder seg til. Noen av grunnsetningene som Bolmans & Deal nevner er:

1. Det viktigste er ikke hva som skjer, men hva det betyr.
2. Aktivitet og mening er bare løst forbundet; én og samme begivenhet og handling kan tolkes på mange forskjellige måter fordi mennesker opplever livet forskjellig.
3. Når vi står ovenfor usikkerhet og flertydighet, skaper vi symboler for å fjerne forvirringen, finne retning og forankre våre forhåpninger og vår tro.
4. Hendelser og prosesser er ofte viktige på grunn av det de uttrykker, enn på grunn av det de frambringer. Med sin emblematiske form danner de en vev av sekulære myter, helter og heltinner, ritualer sermonier og beretninger som hjelper oss å finne mening og lidenskap i livet.
5. Kulturen er det superlimet som binder en organisasjon sammen, forener mennesker og hjelper en virksomhet å nå sine mål.

(Bolman & Deal 2014, s.282)

Verdier skaper identitetsfølelse, fra styrerommet til fabrikkhallen og får folk til å føle seg spesielle på grunn av det de gjør. Verdier karakteriserer det organisasjonen står for og de kvaliteter som fortjener respekt eller oppslutning.

En skole i Minnesota laget et nytt verdidokument med følgende tittel: *We care, we share, we dare*, etter at rektoren deres hadde tatt sitt eget liv. Det var nødvendig for dem å forandre skolens kultur til noe bedre. Skoleledelsen samlet da foreldre, elever og lærere for å finne fram til det nye verdigrunlaget for skolen.

Visjonen gjør organisasjonens kjerneideologi eller bevissthet om målet til et bilde av framtiden. Det er en felles fantasi som lar nye muligheter tre fram innenfor mytene og verdienes rike. Martin Luther Kings "I have a dream"-tale, for eksempel, var et poetisk bilde av en ny framtid for forholdene mellom rasene i USA, med rot i idealene fra grunnlovsfedrene. Essensen i et visjonært selskap er at kjerneideologien og den særegne trangten til alltid å utvikle seg overføres til hvert fiber i organisasjonen (Bolmans og Deal 2014, s. 284).

Ledernes rolle, i vår oppgave rektorene og skolens øvrige ansatte, framstår i Bolmans og Deals teori som helter og heltinner. I forbindelse med tragedien som rammet tvillingtårnene i

New York gjennom terrorhandlingen den 1. september i 2001 ble Amerikanerne påminnet om hvor viktig heroisme er for mot og åndskraft. Byens politi og brannvesen rørte folks hjerter ved å sette livet på spill for å redde andre. De ble i ettertid dyrket som helter og heltinner og har satt fokus på hvilken viktig rolle disse etatene har i samfunnet. Bolman og Deal skriver videre: «Vi bærer alle med oss lærdommer fra lærere, foreldre og andre. Deres eksempel, levendegjort i fortellingen om dem, leder oss i våre egne valg, både privat og i arbeidslivet». (Bolman og Deal 2014, s. 288).

Ved å utføre et ritual forbindes den enkelte eller gruppen med noe mystisk, noe som er større enn ord kan utsi». Både hjemme og på arbeidet får dagen struktur og mening gjennom ritualer. Som eksempel kan nevnes de kristne friskolene som er opptatt av å lage seremonier og ritualer i skolehverdagen, det være seg andaktsstunder, konserter, tematimer rundt tro og religion samt ulike sosiale sammenkomster hvor man deler historier og skaper felles opplevelser også av åndelig karakter.

Med utgangspunkt i denne teoretiske rammen har vi med tilknytning til den symbolske rammen valgt å utlede følgende hypotese H4: *Arbeidet med visjon og verdigrunnlaget i kristne videregående skoler er styrt ut fra en tanke om at den best kan ivaretas i gjennom en visjon og en kulturfokusert strategi der ansattes verdier og normer søkes påvirket for på den måten å sikre denne ivaretagelsen på best mulig måte.*

### 4.3 Strategisk ledelse

Strategi-begrepet handler om å påvirke atferden til mennesker gjennom å, på en eller annen måte overtale og inkludere dem til å gå den retningen som lederen har satt for dem.

Paul Joyce har forsket på strategisk ledelse og beskriver 4 modeller for dette.

Joyce sier at strategisk ledelse er et allsidig og kraftfullt verktøy (Joyce 1999, s. 2 ) og oppsummerer sine funn slik:

«In summary, when it works, strategic management is a way of engaging people, getting their commitment, steering the organization into the future, framing efforts at reorganizing and redesigning for greater efficiency and quality, and forming parthnerships and joint ventures with other organizations. It is also required to satisfy executive or statutory requirements in a number of cases.» (Joyce 1999, s. 6 )

Eller oversatt til norsk:

«Oppsummert, når det virker, er strategisk ledelse en god måte å engasjere folk på, få deres forpliktende støtte, se for seg framtidens organisasjon og rammebetingelser og hvordan man kan re organisere og skape et nytt design som gir bedre effektivitet og kvalitet. Hvordan man kan utvikle samarbeidsformer med andre enheter eller bedrifter. Dette er også nødvendig for å tilfredsstille de utøvende myndigheters mange krav.» (vår oversettelse)

Joyce's fire modeller for strategisk ledelse beskrives slik:

1. The classical planning model - Klassisk ledelsesmodell
2. The businesslike strategic management model - Forretningsstyrt ledelsesmodell
3. The visionary strategic planning model - Visjonsbasert ledelsesmodell
4. The foresight-based strategic management model - Framtidsbasert ledelsesmodell

Joyce trekker opp et teoretisk rammeverk for hvordan disse lederne kan jobbe for å sikre bedre effektivitet, forme partnerskap, få de til å forflytte seg, osv. De fire modellene kan forstås slik:

#### **4.3.1 Classic planning model (Klassisk ledelsesmodell)**

Den beste måten for å få folk til å gå i takt er å utvikle et klart mål- og plansystem. Vi må altså utvikle en plan. Den skal gi dem retning, delmål med målsetninger. Så blir det opp til leder å kontrollere at disse målene oppnås. Leder fordeler ressursene sine, fordeler ansvar og myndighet ut ifra denne.

Paul Joyce sier at offentlige organisasjoner har vært påtvunget å ta i bruk strategisk planlegging som et verktøy for styring eller omorganisering av driften. Ett eksempel fra UK (United Kingdom) er et sykehus NHS (National Health Service) som ble pålagt av sine eiere å innføre strategisk ledelse ut fra en klassisk ledelsesmodell. Hvert tredje år skulle denne fornyes. Dette førte til at de begynte å lage forretningsstyrte strategier etter fast bestemte planer for ett år av gangen og for framtidsplanene man hadde. Erfaringene var så gode at myndighetene innførte nye retningslinjer med bestemte målsettinger, sannsynlige prognoser, synliggjøring av resultatene og offentliggjøring av planer og resultater (Joyce 1999)

Det er mange spørsmål som stilles om strategisk målsetting, om hvorfor det er viktig:

- Er det mulig å måle effekten av strategisk målsetting opp mot oppdraget som utføres?
- Klarer man å definere riktig ressursbruk?
- Har man tatt hensyn til eksterne faktorer?
- Har planene blitt diskutert og gjennomgått med andre enheter?
- Er kunnskapssentre eller interesse sentre kontaktet og informasjon fra dem blitt brukt?

Slike spørsmål indikerer om de strategiske planene er framover rettede og logiske. De offentlige institusjonene bør etter Joyces mening følge slike målrettede strategier der resultatene synliggjøres for å sikre at de offentlige pengene brukes fornuftig og effektivt. Argumenter mot innføring av strategisk planlegging har vært en økende byråkratisering. For å unngå for mye byråkrati har man omorganisert til mer entreprenørskap, konkurranseutsatt tjenester, konkretisert nøyere oppdraget/arbeidet, mer fokus på økonomisk resultat og desentralisert ledelse med overført myndighet til mindre bedrifter/arbeidsgivere og team. Resultatene har dermed blitt mer forutsigbare, organisasjonenes praktiske tjenester er blitt bedre og man har fått en bedret økonomi med fokus på overskudd. Enhetene er også blitt mer innovative og man opplever mindre økonomisk stress som gjerne fører til at man må gjøre mer for mindre. Det sosiale miljøet er blitt bedre slik at brukerne får mer service, respekt og større valgfrihet, dvs. flere tjenester og varer.

Resultatene etter at strategisk planlegging ble tatt i bruk har gjort politikerne oppmerksomme på virkningen av dette verktøyet på grunn av større effektivitet og forbedrede resultater. Det har ført til at de, på vegne av folket, pålegger et enda større press på offentlige institusjoner om målrettet styring og kostnadsbevissthet. Ikke alle er enige i at et større press fra politikerne vedrørende økonomi er positivt. Imidlertid viser flere års forskning at strategisk styring har en mengde fordeler (Flynn and Talbot 1996). Lokale myndigheter lovpriser disse verktøyene og konkluderer klart med bedret struktur, bedret økonomi, effektive og bedre tjenester for brukerne, man får fram og ivaretar nye ideer, gründere får vekstmuligheter og man ser nye innovative løsninger som stadig forbedrer organisasjonene.

Med utgangspunkt i denne teoretiske rammen har vi med tilknytning til the classic planning model valgt å utlede følgende hypotese H5: *Omfanget av skolens innarbeidede kristne struktur framgår av rektors arbeid med å utvikle mål- og resultatstyring.*



### **4.3.2 The businesslike strategic management model**

På norsk kalles denne *forretningsstyrt ledelsesmodell*. Denne er orientert mot hva våre egentlige mål er, sett i forhold til brukerne våre. Brukerne settes i sentrum. Det vil si at du setter kristne foreldre som sikrer at ungene deres skal ha en kristen formålsparagraf, eller vil sikre dem en oppdragelse som bygger på de kristne verdiene. Hvis vi skal få våre ansatte med oss, må vi bygge opp en insentivstruktur for dem. Vi må mobilisere dem, vi må klare å lage et styringsverktøy som drar oss i retning av at vi skal bli konkurranseorienterte. Vi skal vinne kontrakter og vi skal vokse. Men vi skal hele tiden alltid har vårt eget sentrale budskap i bunnen. Vi skal være attraktive. Vi skal ha markedet. Vi skal forstå markedet, og vi søker særskilte segmenter i det markedet.

Grunnet økende utfordringer i samfunnet prøvde man å finne en ledelses strategi for å håndtere økende utgifter, forandringer i befolkningsveksten, økende krav fra befolkningen til offentlige tjenester og påtrykk fra valgte politikere om et mer forretningsstyrt offentlig system. I 1980 årene fikk politikere i mange land øynene opp for at "the businesslike strategic management model" (forretningsstyrt ledelsesmodell) var et bra verktøy for å optimalisere de offentlige tjenestene og få en bedre styring av økonomien. Dette førte til en mer hierarkisk struktur som erstattet en mer kjøper-leverandør relasjon. Forretningsmodellen skulle ta mer hensyn til at brukerne av tjenestene var kunder og måtte derfor behandles bra. Seniorsjefenes rolle i en slik modell var ofte noe distansert fra service enhetene. På grunn av dette fikk ansatte ved serviceenhetene en svakere relasjon og følelsesmessige bindinger til ledelsen. Denne måten å lede på synes tilsiktet for å gi enhetene større myndighet, for i neste omgang kunne ansvarlig gjøre dem opp mot resultatene og de offisielle målene som var satt. Ledelsen som utarbeider strategiplanene kjøper på en måte tjenestene av dem som arbeider i frontlinjen. Kjernen i denne modellen er at det utarbeides strategiplaner som de utøvende enhetene følger og som resultatene måles mot. Her kan det også legges føringer av ideologisk karakter som hele organisasjonen identifiserer seg med og som danner en bedriftskultur som blir synlig for brukerne. Når verdigrunnlaget er på plass og retningslinjene er klare, frigjør det seniorledelsen til å delegerer myndighet slik at de nødvendigvis ikke behøver å være delaktige i langtidsplanleggingen på de forskjellige enhetene.

Innenfor denne modellen vil vi også i oppgaven ta opp merkevarebygging (branding). Vi vil se på hva skoleeiere og ledere ved de kristne videregående skolene tenker vedr. branding og merkevarebygging av sine skoler. Hvordan jobber disse skolene, som særskilte organisasjoner, med å gjøre sin egen organisasjon unik? Er dette noe kristne vgs. skoler jobber bevisst med? Ved å se på hvordan de kristne videregående skolene presenterer seg i sitt markedsføringsmateriell, som brosjyrer og nettsider, vil oppgaven ta dette nøye for seg. Vi kobler dette området mot the businesslike strategic model som er nevnt i dette kapittelet.

Med utgangspunkt i denne teoretiske rammen har vi med tilknytning til the business-like strategic management model valgt å utlede følgende hypotese H6: *Et større fokus på merkevarebygging (branding) basert på det kristne visjons- og verdigrunnlaget bidrar til tydeligere kristne videregående skoler som kan sikre kundegrunnlaget.*

#### **4.3.3 The visionary strategic planning model**

Når du tenker ut fra den visjonære modellen ønsker du å misjonere dine ansatte. Martin Luther sa, I have a dream. Altså, lederen har en visjon, og spør om de ansatte vil være med ham på dette. Den bygger på karismatisk lederskap. Gjennom å jobbe med visjonen din gjennom din karismatiske adferd tenner du dine ansatte. Du trenger ikke å kontrollere de, men de underliggende verdiene, vil være viktige for om du klarer å mobilisere dem slik at de ønsker å delta på visjonen din. De andre vil falle ifra.

Da blir normene og verdiene og kulturen din veldig sentral i en sann visjonstenkning. Det er ikke regler og rapportering som er det interessante, men at du styrer gjennom å utvikle kulturen, normen og verdiene.

Til forskjell for forretningsmodellen er den visjonære modellen framtidstidsrettet.

Hovedtanken er å se for seg en *ønsket framtid* og definere hvordan organisasjonen skal oppnå å komme fra sin nåværende posisjon til sin ønskede fremtidige situasjon. Ved å innføre et sett av verdier som ansatte skal følge vil det påvirke hele organisasjonens måte å arbeide på.

Flere offentlige etater har brukt mye tid på finne fram til et sett med felles målsettinger og verdier som alle ansatte godkjenner og slutter seg til. Verdigrunnlaget man enes om kan også inneholde elementer av moralsk karakter og danne grunnlag for egne normer innenfor bedrifts fellesskapet. En annen viktig dimensjon er relasjonsbygging der ansatte blir emosjonelt

påvirket av hverandre. Når man finner en felles ideologi blir det som om ansatte “limes sammen” i en helhetlig kultur hvor man får en klar målsetting som igjen ligger til grunn for strategiplanene og arbeidet som utføres.

Med utgangspunkt i denne teoretiske rammen har vi med tilknytning til the visionary model of strategic planning valgt å utlede følgende hypotese H7: Skolenes manglende bevissthet på bruk av den visjonsbaserte ledelsesmodellen kan svekke ansattes lojalitet til skolens kristne trosgrunnlag.

#### **4.3.4 The foresight-based strategic management model**

Denne modellen er mer rettet mot å se inn i framtiden, du har en visjon men du ønsker også å se framover. Da har du de ansatte som kan jobbe inn mot ulike scenarioer for hvordan framtiden kan se ut. I prosessen lar du de ansatte være med å utvikle disse scenarioene. I den strategiske ledelsesprosessen spør du deg og dine ansatte: Hvilken kunnskap og ferdigheter må vi som organisasjon ha for å kunne følge det ene, eller det andre, eller det tredje scenarioet? Og hvilke nettverk og samarbeidspartnere må vi knytte til oss for å kunne realisere det ene, det andre eller det tredje scenarioet?

Her er det altså forklart fire ulike måter rektor kan benytte for å sikre seg at han skal få verdigrunnlaget godt implementert i organisasjonen sin. Den ene handler om å kontrollere de ansatte i en sterk grad. Den andre handler om å incentivere dem i den retningen som de ønsker, mens den tredje handler om å visjonere dem. Mens den fjerde er å foresigte dem, altså gjøre dem beredt på hva det er sannsynlig at de vil møte i fremtiden.

Denne modellen baserer seg på intelligente systemer som gir kontinuerlige tilbakemeldinger til ledelsen om aktivitetene i organisasjonen. Målet er å forene visjoner og framtidsplaner med realistiske og gjennomførbare målsettinger. Her bruker man en pragmatisk tilnærming til en ønsket framtid. Modellen vektlegger framtidige mål og har elementer av de andre strategiske ledelsesstrategiene med seg som f.eks. visjonær ledelse. Modellen tar sikte på å utvikle en kultur for spisskompetanse og høy kvalitet på arbeidet som gjøres. Dette gjøres ved å måle hvordan arbeidsoppgavene utføres slik kundene erfarer det.

Denne type strategisk ledelse er ment å nå inn til hjertene til ledelsen og øvrige ansatte for å sikre at retningen for framtiden er staket ut. Denne typen intelligent lederskap tar også høyde for usikkerhet knyttet til fremtidsvisjonene. Blant annet alternative muligheter som bør undersøkes etterhvert som tiden går, eller trusler som man må ta hensyn til. Vil organisasjonen trenge nye ferdigheter eller kreve omorganiseringer som f.eks. å tilpasse seg ny struktur i helsevesenet? Slike og andre hendelser som oppstår kan påvirke langtidsplanene og føre til at man må justere sine fremtidsvisjoner og retning.

Vi ønsker å legge Joyces fire ulike modeller for strategisk ledelse oppå våre caser, for å se om rektorene ved de kristne videregående skolene jobber fra den ene, andre, tredje eller fjerde modellen. Dette skal vi finne ut gjennom våre kvantitative data og kvalitative intervjuer.

Med utgangspunkt i denne teoretiske rammen har vi med tilknytning til the foresight-based strategic management model valgt å utlede følgende hypotese H8:

*Arbeidet med visjon og verdigrunnlaget i kristne videregående skoler er styrt ut fra en rasjonell tankegang om hvordan man møter fremtidens marked.*

#### 4.4 Hva vil vi lete etter i intervjuer og kvantitativ innsamling?

Hva skal vi så lete etter i intervjuene våre fra Bolman og Deal-rammene og Joyces 4 modeller for strategisk ledelse?

I den strukturelle rammen ser vi etter regler, systemer og annen informasjon som veldig viktig. Human resource rammen handler om motivasjonsprosesser - klarer man å få med seg de ansatte? Innenfor den politiske rammen handler det om forhandlingsprosesser - å kjøpslå for å få gjennom sine meninger og synspunkt. I forhold til den symbolske rammen ser vi etter holdninger som f.eks. "sånn gjør vi det her hos oss"-tankegang - altså kulturen i organisasjonen.

På bakgrunn av teorien har vi utarbeidet flere hypoteser som vi vil teste ut i de to undersøkelsene; kvalitativt intervju og den kvantitative datainnhenting.

## 4.5 Hypoteser

Vi har utviklet hypoteser bakgrunn av problemstilling og med utgangspunkt i teoriene til Bolman og Deals fire fortolkningsrammer og Joyces fire modeller for strategisk ledelse.

Hypoteser basert på Bolman og Deal:

Hypotese 1: Arbeidet med visjon og verdigrunnlaget i kristne videregående skoler er styrt ut fra en ovenfra og ned tilnærming der en strategisk kjerne definerer og implementerer en klar og tydelig plan for hvordan dette skal gjennomføres.

Hypotese 2: Arbeidet med visjon og verdigrunnlag i kristne videregående skoler er bygd på en nedenfra og opp prosess, der ansatte på en aktiv og forpliktende måte trekker opp hvordan arbeidet med dette skal inngå og realiseres i den daglige virksomheten.

Hypotese 3: Arbeidet med visjon og verdigrunnlaget i kristne videregående skoler er styrt ut fra en forhandlingsprosess der ulike aktører som står sentralt i skolens drift inngår. På den måten er dette arbeidet nedfelt i en formell avtale som styrer hvordan dette skal ivaretas.

Hypotese 4: Arbeidet med visjon og verdigrunnlaget i kristne videregående skoler er styrt ut fra en tanke om at den best kan ivaretas i gjennom en visjon og en kulturfokusert strategi der ansattes verdier og normer søkes påvirket for på den måten å sikre denne ivaretagelsen på best mulig måte.

Hypoteser basert på Paul Joyce:

Hypotese 5: Omfanget av skolens innarbeidede kristne struktur framgår av rektors arbeid med å utvikle mål- og resultatstyring.

Hypotese 6: Et større fokus på merkevarebygging (branding) basert på det kristne visjons- og verdigrunnlaget bidrar til tydeligere kristne videregående skoler som kan sikre kundegrunnlaget.

Hypotese 7: Skolenes manglende bevissthet på bruk av den visjonsbaserte ledelsesmodellen kan svekke ansattes lojalitet til skolens kristne trosgrunnlag.

Hypotese 8: Arbeidet med visjon og verdigrunnlaget i kristne videregående skoler er styrt ut fra en rasjonell tankegang om hvordan man møter fremtidens marked.

## 5. FUNN

I metodekapittelet redegjorde vi for de to metodene vi har benyttet ved innsamling av data, både ved kvalitative casestudier i form av intervju av seks rektorer, og ved en kvantitativ innsamling av data om skolenes markedsføringsmateriale.

I teorikapittelet knyttet vi så opp relevant teori med våre hypoteser.

I kapittel fem vil vi presentere funnene og forsøke å gi et samlet helhetsinntrykk basert på empirien – dataene om hvordan virkeligheten faktisk ser ut. Vi tar med et utvalg av respondentenes direkte sitater for å belyse forskjellene mellom rektorenes ulike måter å lede skolene på og hvordan skolene deres framstår.

### 5.1 Funn kvalitativ del

Casestudiene i kvalitativ del presenteres spørsmål for spørsmål, fra respondent A til respondent F.

#### **5.1.1 Skolenes utfordringer**

*Fortell oss litt om skolen deres og hvilke utfordringer dere står i!*

Skole A (Veletablert skole)

Dette er en internatskole med flere ulike typer utdanningsprogram. Rektor forteller at det er liten innsøking på enkelte linjer. Et av utdanningsprogrammene har krevende økonomi grunnet små grupper i flere enkeltfag.

*«Ellers føler jeg at vi har en veldig god organisasjon der vi står sammen om mange ting.*

*Vi har nok blitt en merkevare her i nærmiljøet, og opplever at vi har fått et godkjentstempel på at vi er en bra skole.»*

Skole B (Veletablert skole)

Denne skolen er en veletablert skole med 3-årig studiespesialisering, med flere parallellklasser. Rektor forteller om utfordringer knyttet til gamle fasiliteter, lite nytt utstyr, mye lapping på gamle bygg, og sier at når alt kommer til alt har skolen lite særpreg i forhold til offentlige skoler, men de har likevel et godt rykte og en fast god innsøking.

*«Vi går ikke veldig inn i etiske debatter, men prøver å unngå dette, med respekt for elevmassen og fellesskapet.»*

#### Skole C (Etablert skole)

Skole C er en internatskole med flere ulike utdanningsprogram.

Rektor forteller om utfordringer med å drive en kristen skole der kun et fåtall av elevene bekjenner seg om kristne. Skolen er opptatt av å ha et godt læringsmiljø og ansetter derfor dyktige/godt kvalifiserte lærere som tar elevene på alvor.

*«Kulturen i landsdelen er ofte ukjent med den kristne kulturarven og vi må derfor ha en forsiktig og ydmyk profil. Det er en utfordring fordi vi har kun ca. 10% kristne elever. Vi må derfor trå varsomt i det trosrelaterte - ikke bruke "kanan" språk.»*

#### Skole D (Etablert skole)

Skole D er en etablert internatskole med 3 ulike utdanningsprogram.

Rektor forteller at de er en liten skole som rekrutterer elever fra hele landet, men aller mest fra skolens nærområder.

*«Vi rekrutterer lite kristne elever. Det er kanskje 20-25% kristne elever ved vår skole.»*

#### Skole E (Nyetablert skole)

Skole E er en nyetablert skole som tilbyr studiespesialisering og vg3 påbygging.

Rektor ved skole E forteller om en nystartet skole som har utfordringer knyttet til bl.a. liten administrasjon. Der har rektor et uvanlig bredt arbeidsområde.

*«Utfordringen er en liten skole med et lite skolemiljø. Det gjør at de ansatte får mange roller og må takle flere helt forskjellige fagfelt. Jeg er både rektor, kontaktlærer for alle klassene, rådgiver, sosiallærer, IKT ansvarlig, så har ganske mange roller i en og samme jobb.»*

#### Skole F (Nyetablert skole)

Skole F er en nyetablert skole og har utdanningsprogrammet studiespesialisering over tre år.

Rektor ved skole F forteller om en skole som har opplevd en stor vekst i antall elever på få år,



og tror at timingen har vært god med at byen denne skolen ligger i, var moden for at en slik type skole ble etablert. Skolen jobber nå med å utforme sin egen visjon, da de enda ikke har en egen uttalt visjon. Skolen har en utfordring med mange nye lærere som ikke kjenner skolens kristne kultur. Disse ansatte trenger en modningsprosess over tid for å bli vant med de kristne skolenes organisasjonskultur.

*«Det er utfordrende å starte en ny skole med alt det innebærer.»*

### **5.1.2 Bekjennelseskrav og lojalitetsplikt**

*Har skolen et bekjennelseskrav for lærere og har skolestyret utarbeidet et eget verdidokument som alle ansatte forplikter seg til å være lojale mot?*

Skole A (Veletablert skole)

Bekjennelseskrav: Skolen har et slags bekjennelseskrav for å jobbe ved skolen, uten at hver enkelt ansatt må skrive under på dette.

Verdidokument: Skolen har et eget verdidokument som undertegnes når kontrakt skrives. Her godkjenner de at de vil være lojale mot skolens visjon og verdigrunnlag.

Jobbintervjuer: Allerede i jobbintervjuet opplyser rektor søkeren godt om hvilke forventinger som stilles til lærerroller på skolen i henhold til skolens kristne profil.

*«Det har vært søkere som har ringt oss opp og sagt at de har lest verdidokumentet og funnet ut at dette nok ikke er arbeidsplassen for dem. Det er sånn sett greit at man får en siling der.»*

Skole B (Veletablert skole)

Bekjennelseskrav: Skolen har ikke et bekjennelseskrav.

Verdidokument: Skolen har et verdidokument men det er ikke veldig aktivt i bruk i skolehverdagen.

*«Skolen har ikke et bekjennelseskrav for de ansatte, men alle de som jobber her ved skolen nå uttrykker at de er kristne. Troen på Jesus er skolens plattform.»*

Skole C (Etablert skole)

Bekjennelseskrav: Rektor beskriver skolen som en tydelig kristen skole som har en viss grad av bekjennelsesparagraf.

Verdidokument: Eierorganisasjonen har utarbeidet et verdidokument og vedtekter som de ansatte må forplikte seg på å følge. Alle ansatte må tilslutte seg det kristne verdigrunnlaget.

*«Undervisningen skal være i samsvar med gjeldende lover og planer og bygge på et kristent livssyn.»*

Skole D (Etablert skole)

Bekjennelseskrav: Skolen har ikke et bekjennelseskrav men et lojalitetskrav.

Verdidokument: Skolen har et verdidokument som de ansatte forplikter seg til å være lojale mot i skolehverdagen.

Jobbintervjuer: Ved ansettelsesintervjuet er rektor nøye på å opplyse om hvordan lærerne deltar i de kristne aktivitetene ved skolen. Hele verdidokumentet gjennomgås under intervjuet.

*«Vi krever lojalitet til verdidokumentet som er utarbeidet sentralt. Det ligger på en måte i bunnen. Når man driver skole må vi ha fagkompetansen på plass. Dette prioriterer vi høyere enn en bekjennelse. Vi kan ikke forlange at de ansatte lever etter det, men vi forventer at de er lojale mot det.»*

Skole E (Nyetablert skole)

Bekjennelseskrav: Skolen har ikke et bekjennelseskrav

Verdidokument: Skolen har ikke et verdidokument.

Skolen har utover kristendoms kunnskapsfaget ikke en spesiell tydelig kristen profil.

*«Vi kjører ikke en veldig kristen profil på skolen. Vi gjør det vi skal, og vi har kristendoms kunnskapsfaget. Utover dette profilerer vi ikke skolen som en kristen skole. Skolen implementerer heller ikke inn de kristne grunnverdiene i noen særlig grad i fagene.»*

Skole F (Nyetablert skole)

Bekjennelseskrav: Skolen har ikke et bekjennelseskrav men et lojalitetskrav. De ønsker at lærerne er bekjennende kristne, men mener at lojalitet er minst like viktig.

Verdidokument: Ikke et eget verdidokument, men arbeidskontraktene har et eget punkt som sier at de ansatte skal være lojale mot eierorganisasjonens verdidokument.

*«Vi har ikke et bekjennelseskrav for lærerne våre, men vi har et lojalitetskrav. Lærerne må heller ikke være aktive i en menighet, men det er ønskelig at lærerne er bekjennende kristne, vi mener at lojalitet er minst like viktig.»*

### **5.1.2 Rektors lederatferd i forhold til visjon og verdigrunnlag**

*Hvordan jobber du som skoleleder (hva gjør du aktivt) med å formidle skolens verdier (verdidokument) og visjonsgrunnlag ut til dine ansatte, til elever og deres foreldre?*

Skole A (Veletablert skole)

Rektor er opptatt av struktur, teambygging, rapportering. Jobber mye med relasjonsledelse og at ansatte skal ha et varmt hjerte for elevene.

*«På oppstartsdager er jeg alltid tydelig. Vi bruker et program som heter: “påvirkning med respekt”. Det er veldig bra. Vi pålegger ikke lærerne å måtte holde andakter, men vi har det med, og dette er vi nøye med i beskrivelsen av stillingens innhold.»*

*«Som leder er jeg en teambygger, jeg er opptatt av mer struktur, krever mer i forhold til rapportering. Om lærere viser at de er negative til de viktige målene etc. må jeg være tett på og belyse dette godt i medarbeidersamtalene.»*

Skole B (Veletablert skole)

Rektor opplever at han er styrende og tydelig i sine føringer for de ansatte. Han vektlegger refleksjon og ansattes evne til å vurdere selv.

*«Som nyansatt rektor løste jeg opp tidligere lederstrukturer og lærerråd og ansatte fire mellomledere til å styre hver sin avdeling. Dette for å få bort ledd som skapte mange unødvendige diskusjoner og misnøye. Det blir sett som veldig viktig å koble teori og praksis - at man lever slik man lærer. Målet er å så Guds ord inn i elevene hver eneste dag. Troen på Jesus er skolens plattform. Vi prøver å lære ungdommen kristne begreper og er veldig synlige utad på at vi er en kristen skole. Elevene har fått tilrettelagt et eget stille rom som kalles “oasen” som skolepresten bruker og som mange elever besøker.»*

#### Skole C (Etablert skole)

Rektor opplever seg som sterk og tydelig. Hun vektlegger rask praktisk handling for å hjelpe egne ansatte og elever, og går gjerne “en mil ekstra” for å skape gode forhold. Rektor mener det er leders ansvar å skape en kristen kultur på skolen. God personalpolitikk vektlegges. Ledelsen må tilse at lærerne har det så bra at man unngår sykemeldinger. I forhold til elevene har skolen et kristendomsfag, den har morgensamlingene og tilbyr frivillige kristne møter på kveldstid en dag i uka. Skolen har også samtalegrupper.

*«Skolen har et høyt bevissthetsnivå når det gjelder det kristne grunnlaget, og dette er det rektor som har ansvaret for. Det vi gir oppmerksomhet gir vi kraft. Skolen skal forkynne evangeliet om Jesus Kristus og utfordre til levende kristenliv og misjonsengasjement.»*

#### Skole D (Etablert skole)

Rektor sier at han definitivt er en teamleder. Skolen har klart definerte avdelinger men er likevel ikke utpreget hierarkisk. Han sier at skoleledelsen har endel styringsverktøy som brukes, bl.a virksomhetsbasert vurdering, interne kontrollsystemer, arbeidsmiljøundersøkelser, fraværstatistikk, elevers tilbakemelding på hver enkelt lærer. Han benytter et analyseverktøy som viser skolens utvikling i forhold til andre tilsvarende virksomheter. Rektor bruker fellessamlinger, informasjonsmøter og arrangerer frivillige kristne møter. Disse arenaene gir grunnlaget for lærernes forståelse av skolens verdigrunnlag.

*«Skoleeier legger veldig lite føringer på hvordan vi skal drive skole. Men de er veldig tydelige på at vi som ledergruppe aktivt skal fremme skolens formål. Det er et kriterie for ansettelse som leder. På felles planleggingsdager bruker vi endel tid på å jobbe med skolens formål.»*

#### Skole E (Nyetablert skole)

Rektor vektlegger samarbeid. Er ikke krevende på ansattes formidling av det kristne verdigrunnlaget. Han bruker likevel kristendoms kunnskapsfaget til “gode gjerninger” i praksis utenfor skolen.

*«Jeg er nok en ledertype som jobber hardt for samarbeid.»*

*«Jeg profilerer ikke det kristne veldig sterkt. Vi har ikke andakter ved skolen.»*

### Skole F (Nyetablert skole)

Rektor opplever seg selv som en tydelig leder som har høye forventninger til personalet. Hun står for en flat lederstruktur og er teamfokusert. Leder mener rektors formidling av trossyn er viktig. Skolen har derfor en egen komite for misjonsarbeid. Skolen har daglige samlinger med andakt for ansatte og elever. Rektor mener at det er rektors- og ledelsens oppgave å sette standarden på den kristne profilen. F.eks. blir lærerne bedt om å implementere det kristne budskapet inn i undervisningen. De bruker mye tid i starten av skoleåret på å finne ut hvordan de kan synliggjøre skolens kristne formål gjennom fagene.

*«Det er endel av skolens eksistensgrunnlag å kunne presentere alternativer til f.eks. evolusjonslæren og være tydelige på hva skolen står for i forhold til tro, uten at det betyr at elevene må tro det samme. De må i alle fall få vite at det finnes alternativer.»*

*«Utad vet jeg ikke om jeg har så veldig stor innflytelse ut ifra meg selv, da er det nok mer skolen som helhet. Men hvis jeg kan si at jeg mener at jeg har en innflytelse på hvordan ting er på skolen og at det påvirker hvordan det blir utad, så kan jeg kanskje konkludere med at jeg har en stor innflytelse.»*

### **5.1.3 Merkevarebygging**

*Har deres skole et særpreg som dere mener gjør skolen unik?*

*Underspørsmål 1) Er dere tydelig i markedsføringen på at dere er en kristen skole?*

*Underspørsmål 2) På hvilken måte bidrar deres skole som en viktig samfunnsaktør?*

### Skole A (Veletablert skole)

Unikhet: Rektor trekker frem det kristne grunnlaget som en ting som gjør hans skole unik. Et annet særtrekk er at skolen opplever at elevene selv “selger” nye skoleplasser til ungdomsskoleelevene på sine hjemsteder og dermed skaffer skolen mange nye søkere. Skolen er kjent for et godt miljø på internat og skole.

Tydelig markedsføring av skolen som kristen skole: *«Jeg trekker alltid det kristne budskapet frem på foreldremøter og planleggingsdager. Det blir litt spissa når vi bruker navnet Jesus.»*

Skolen ønsker å vekke og bevisstgjøre elevene til personlig kristenliv gjennom å vinne og bevare dem for Kristus.

Skole som viktig samfunnsaktør: Rektor sier at skolen er en samfunnsaktør fordi elevene medvirker mye i lokale menigheter. Vi vil gi elevene en faglig og etisk grunnholdning i samsvar med kristen tro og etikk som de kan ta med seg ut i samfunnet.

Skole B (Veletablert skole)

Unikhet: Rektor opplever ikke at skolen er spesielt unik sett opp mot de offentlige skolene, men skolen har et spesielt motto som sier litt om hvordan de tenker at de som skole skal se elevenes verdi. Han henviser til skriftstedet "Du er min sønn." Dette er den uselviske gudstro som viser nestekjærlighet og medmenneskelighet og respekt for forskjellige mennesker og trosretninger. Dette er viktig for skolen.

Tydelig markedsføring av skolen som kristen skole: Vedr. den kristne profileringen til skolen, satser skolen på mangfold som skaper aksept, fremfor å forårsake adskillelse og periferi. Samtidig sier rektor at de ønsker å vinne og bevare skolens elever for Kristus. Målet er å så inn Guds ord i elevene hver eneste dag.

*«Ved en undersøkelse gjort blant elever på skolen om hvorfor de søker seg akkurat til denne skolen, sier ca. 60% at det er pga. godt læringsmiljø og god faglig oppfølging/dyktige lærere. 25% oppgir at det er fordi det er et så godt miljø ved skolen og at det sosiale er viktig. De øvrige 15% sier at de har søkt på skolen fordi venner har søkt, at det er en kristen skole og pga. beliggenheten til skolen, som ligger sentralt i en større norsk by. Enkelte oppgir bredden i programfagtilbudet.»*

Skole som viktig samfunnsaktør: Skolen har som mål å være en "livsforvandlende samfunnsaktør". Skolen framhever en uselvisk gudstro som viser nestekjærlighet og medmenneskelighet og respekt for forskjellige mennesker og trosretninger. Skolen vil gi elevene den ballast de trenger for å delta aktivt i yrkeslivet.

Skole C (Etablert skole)

Unikhet: - Skolen har et diakonalt arbeid og en selvpålagt plikt til handling. Lærerne på skolen må gå en mil ekstra for elevene, om det trengs. Det er viktig for skolen å være en merkevare. Denne merkevaren er at deres skole er en kristen friskole.

Tydelig markedsføring av skolen som kristen skole: De avretter i avisen og er aktive på sosiale medier og skolens hjemmeside.

Skole som viktig samfunnsaktør: Skolen er bevisst på å være en samfunnsaktør. De deltar i "livsglede for eldre"- prosjekter. Avgir mange søkere til politihøgskolen. Skolen arbeider for

å ivareta rettighetene til mennesker som har en annen tro/religion eller som f.eks. har en homofil legning. Skolen er opptatt av å nærme seg foreldre og andre uten bruk av “kanaan språk” og i respekt for foreldrenes syn og kultur. Skolen mener at samfunnet trenger borgere som har et verdigrunnlag som er opptatt av hele mennesket, og som også bidrar positivt til samfunnet også ved deltagelse i det man kan kalle verdslige aktiviteter, dvs. aktiviteter uten et spesifikt kristent innhold.

#### Skole D (Etablert skole)

Unikhet: Skolen har fokus på å møte eleven “der de er” og se den enkeltes styrker og svakheter. Skolen vektlegger å gjøre undervisningen mest mulig praktisk tilpasset arbeidslivet. Skolen er kjent for høy trivsel og “ikke mobbing”.

*«Vg3 klassen har egne driftsmøter der de planlegger skoledriften selv. Det tror jeg er ganske unikt for vår skole.»*

*«Så har vi et ønske om å sette eleven i fokus før egen velferd.»*

Tydelig markedsføring av skolen som kristen skole: Skolen er særdeles utadvendt med mange åpne dager for besøk utenfra, for foreldre, nye elever, politikere og bedrifter.

*«Elevene søker hos oss pga. lav grad av mobbing og elevene opplever stor trivsel.»*

Skole som viktig samfunnsaktør: *«Vi skal ha inntil fire spes.ped elever på hvert trinn. Det er en berikelse for hele skolemiljøet og det fungerer veldig bra.»*

#### Skole E (Nyetablert skole)

Unikhet: *«Vi er en viktig samfunnsaktør og satser friskt på ungt entreprenørskap og ungdoms- bedrifter. Det gjør skolen spesiell og unik.»*

Tydelig markedsføring av skolen som kristen skole: Skolen markedsfører seg ikke som en kristen skole i særlig grad.

Skole som viktig samfunnsaktør: Skolen er en sterk samfunnsaktør. Det satses mye på ungdomsbedrifter og “ungt entreprenørskap”. Elevene får tilrettelagt for praksis i bedrifter for å få best mulig samfunnsnyttig opplæring. Skolen bruker kristendomsfaget slik at mye av faget legges opp som praktisk hjelpearbeid i nærområdet for private og bedrifter.

Skolen satser friskt på ungt entreprenørskap og ungdoms- bedrifter. Skolen er den eneste skolen som tilbyr et videregående tilbud i dette nærområdet.

Skole F (Nyetablert skole)

Unikhet: Skolen er liten og derfor et alternativ som tiltrekker seg elever som ikke trives på store skoler. Elevene blir sett og alle kjenner alle. Det er viktig.

Tydlig markedsføring av skolen som kristen skole: Veldig mye skjer gjennom facebook og sosiale medier. Mye skjer også via besøk av ungdomsskoler.

Skole som viktig samfunnsaktør: Skolen satser på gründerskap, markedsføring og elevbedrifter. Det gjør at skolen blir tydelige aktører i nærsamfunnet.

Skolen bidrar også som samfunnsaktør via praksis i kristendomsfaget hvor noen av elevene ordner praksisplass selv. De kommer da rett inn i samfunnet, enten det er i en menighet, i den norske kirke eller på nærmiljøseneteret. Skolen satser på gründerskap og elevbedrifter. Hvert år vinner skolen priser på det.

*«I fjor samlet vi også inn penger til bistandsarbeid i Kenya. Det blir liksom vårt ”operasjon dagsverk.” I år har vi et liknende prosjekt.»*

*«Den ene visjonen vår er at vi skal forberede ungdommene våre på å bli gode deltagere i samfunnet - om det er jobb eller studier etter videregående. Den andre visjonen er at de skal få lære om Jesus og få god kjennskap til misjon.»*

## 5.2 Funn kvantitativ del

Etter å ha gått gjennom markedsmateriellet til 31 av de kristne videregående friskolene ser vi mange likheter, men også flere ulikheter. Vi skal her vise funnene og kommentere dem.

Vi innhentet følgende data:

1. Tydelig kristen profil i markedsførings materiellet?  
(I liten grad /i tydelig grad/ I svært tydelig grad )
2. Gir skolen et inntrykk av at den passer for alle uansett religiøst standpunkt?
3. Branding!  
Hvordan forsøker skolen å presentere seg utad, og kan vi ut ifra markedsførings materiellet se om skolen prøver å definere at den på et felt er helt unik/i særstilling?
4. Ledige stillinger - henviser skolene til spesielle krav knyttet opp mot tro eller lojalitet til kristne verdier?



### 5.2.1 Antagelser for hvordan skolene bygger opp sitt markedsføringsmaterieill

Hvis vi tar utgangspunkt i hvordan skolene bygger opp sine hjemmesider, antar vi at skolene er nødt til å foreta noen valg for hva hjemmesidene skal inneholde; designet til hjemmesidene, hvor mye informasjon man skal gjøre tilgjengelig, ikke minst må man tenke over hvem som er målgruppen. Vi anser det som sannsynlig at målgruppen til videregående skoler er primært ungdomsskoleelever og deres foreldre, og elever ved videregående skoler som ønsker å bytte skole.

Hva er målgruppen interessert i å finne ut? En søker på 15 år er gjerne interessert i å finne ut; ser skolen gøy ut? Passer skolen for meg og mine interesser? Vil jeg få venner her? Vil jeg bli mobbet, er det et godt elevmiljø? Hvilket utdanningsprogram kan jeg velge ved denne skolen? Har skolen internat? Mens foreldrene til søkeren er ute etter å finne god generell informasjon; om programfagstilbud skolen har, de vil se om skolen har et trygt og godt læringsmiljø, og gjerne om skolen utmerker seg i forhold til resultater. De vil finne informasjon om skolekostnader, og har skolen et internat vil de kanskje gå enda flere runder før de lar seg overbevise om at dette er et godt sted for deres barn å bo. For kristne søkere og deres foreldre, antar vi at kristen profilering og kristne aktiviteter også spiller en viktig rolle.

### 5.2.2 Kristen profilering – tydelig kristen skole?

Det første- og kanskje mest opplagte spørsmålet vi ønsket å belyse:

*I hvor stor grad er skolenes kristne profil tydeliggjort i markedsførings materiellet?*

Tabell 6 viser graden av skolens kristne profil utad:

**Tabell 6: Grad av kristen profilering**

I liten grad	I tydelig grad	I svært tydelig grad
8	10	13

Ut ifra svarene kan vi se at alle de tre svarkolonnene inneholder mange treff, og at det kun skiller 5 svar mellom kolonnen med minst treff og kolonnen med flest treff.

Vi finner at det kanskje ikke er selve svaret som er det mest interessante, men heller de nye problemstillingene/antagelsene disse svarene reiser:

- Vi går ut i fra at hver skole har en gjennomtenkt strategi for hvorfor de har valgt en av disse tre gradene av tydelighet av kristen profilering av deres skole.
- Vi kan anta at hvilken landsdel skolen befinner seg i kan ha betydning for skolens utadvendte kristne profil. Det er f.eks. sannsynlig å tro at det er forskjeller på en skole i *bibelbeltet* og en skole i nordligere fylker.

Enkelte av rektorene vi intervjuet (i den kvalitative delen) fortalte at kun en liten prosentandel av deres elever er kristne, og at de derfor er opptatt av å kun ha en liten grad av kristen profilering, slik at ikke potensielle søkere blir skremt vekk fra å søke på deres skole. For disse rektorene virker det viktig å lage trygge rammer og skape gode relasjoner til sine kommende elever, så kan de heller legge opp en tre-årig strategi for hvordan elevene skal få kristen påvirkning i tiden de er elever ved skolen.

- En annen strategi kan være å velge den midterste profileringen, *i tydelig grad*, altså at skolen fremstår som tydelige men samtidig holder litt igjen, slik at den totale profileringen av deres skole rommer enda flere aspekter.
- Skoler som velger *i svært tydelig grad*, ønsker gjerne å løfte den kristne målsettingen såpass høyt fordi de f.eks. sikter seg inn mot en bestemt målgruppe; f.eks. inn mot kristne ungdommer nasjonalt, som ønsker å finne en internatskole med nettopp en ekstra sterk kristen profilering.

For å prøve den siste påstanden tok vi for oss all internatskolene og sammenlignet disse. På forhånd var vi spente på om vi kunne se om internatskolene markedsførte seg på en annerledes måte enn dagskolene. Av de 31 skolene vi innhentet data fra finner vi 17 internatskoler.

Regner vi ut svaret fra disse 17 skolene får vi følgende svar (tabell 7):

**Tabell 7: Internatskolenes antatte spesielle profilering:**

I liten grad	I tydelig grad	I svært tydelig grad
1	7	9

Svaret her viser en større forskjell enn det vi kunne se i utregningen som gjelder for alle skolene, både med og uten internat.

Den eneste av internatskolene som vi registrerer at kun i liten grad har en kristen profilering, er skoleskipet Gann (deres ”internat” er skipet de bor på). De tre kolonnene er altså nesten redusert fra tre til to kolonner, der internatskolenes kristne profilering markedsføres *i tydelig grad* og *i svært tydelig grad*. Vi kan ut fra dette anta at det ligger i kristne internatskolers natur å være ekstra åpne om trosaspektet, være tydelige på å vise hva som venter elevene av kristne aktiviteter, og tegne et bilde for søkerne om at et sunt, kristent miljø venter dem ved deres nye skole.

### **5.2.3 Kristen skole – tilgjengelig for alle?**

Vi lurte på:

*Gir skolen et inntrykk av at den er åpen for alle uansett religiøst standpunkt/ulikt syn på tro?*

Tabell 8 viser en tallmessig oversikt over dette:

**Tabell 8: Passer de kristne friskolene for alle?**

Ja	Nei	Ikke nevnt
20	0	11

Vi forventet nok ikke at noen skulle svare *nei* på dette spørsmålet, en slik skole ville nok heller da ha funnet en annen måte å uttrykke hvilke elever som var i deres målgruppe. Men

det kunne hende vi ville finne eksempler på at enkelte skoler ville prioritere å få tenåringer fra sine egne eierorganisasjoner eller menigheter, inn på sine skoler. Dette virker *ikke* å være tilfellet, og selv om vi ikke kan finne noe spesifikt skrevet om dette hos 11 av de 31 skolene, har vi hele 20 skoler som på ulike måter har skrevet noe om denne problemstillingen.

Den beste måten å belyse dette spørsmålet på er å trekke frem sitater fra skolenes eget markedsføringsmateriell:

*“For å si det enkelt: Du kan være kristen eller ikke-kristen for å gå på Val. Alle elever, uansett tro og livssyn, vil bli møtt med samme respekt og omsorg.”*

Val vgs.

*“Mangfold i livssyn er berikende for miljøet på skolen. Men på samme måte som skolen anerkjenner at elevene har ulikt religiøst ståsted, krever den alles respekt for det verdigrunnlaget og de ritualene som preger skolehverdagen.”*

St. Paul Gymnas

*“På Nordborg er det rom for tro, tvil, annen tro eller ingen tro. Det betyr at man ikke trenger å være kristen for å gå hos oss. Skolen er for alle!”*

Nordborg vgs.

*(..)”Mange som ikke kaller seg kristne, går på KVT. Skolen legger stor vekt på respekt og toleranse for andre livssyn. Dette er også en sentral del av det kristne verdigrunnlaget.”*

Kristen videregående skole, Trøndelag

*“Undervisningen bygger på en kristen virkelighetsforståelse, og vi har et eget kristendomsfag. Alle er velkommen til skolen uansett livssyn.”*

Kristen videregående skole, Haugalandet

*“Vi er en kristen friskole, men KG er åpen for alle. Vi stiller ingen krav til kristen tro”*

Kristelig Gymnasium

*“Hos oss er det rom for meningsutvekslinger hvor den enkeltes syn blir respektert. I skolehverdagen vil du merke at ansatte deler et kristent verdi- og menneskesyn. Dette gir muligheter for å diskutere- og teste egne verdier i gjensidig respekt.”*

Gjennestad, vgs.

Det overrasker oss positivt at det virker som de kristne videregående skolene viser stor åpenhet for å ta imot elever fra alle typer miljøer og bakgrunn.

#### **5.2.4 Branding og unikhhet**

Her lette vi etter svar på følgende spørsmål:

*Hvordan presenterer skolen seg med sitt markedsføringsmateriell, og kan vi ut ifra markedsførings materialet se om skolene prøver å definere at de på noen områder er helt unike/i særstilling?*

Først en kort avklaring om hva vi legger i ordet *unik*. Selve ordet unik har mange synonymer; eksepsjonell, enestående, egenartet, den eneste av sitt slag, sjelden, spesiell, makeløs, særegen, ualminnelig osv.

Vi opplever å finne to ulike forståelser av unikhhet i sammenheng med de kristne skolene.

1) Kristne videregående friskolers egenart gjør at disse skolene, sammenliknet med den offentlige skolen, ser på seg selv som annerledes/unike på noen områder. Mange av skolenes hjemmesider antyder at skolene deres er unike ved at de er en kristen skole. Det er for såvidt sant, i alle fall dersom man ser innenfor et mindre geografisk område, der det kanskje bare er én friskole. Da fremstår jo disse skolene som et klart annerledes alternativ til de offentlige skolene.

Det er ikke lett å lage en tallfestet fremstilling av svarene på disse spørsmålene, men vi ser at flere skoler med samme utdanningsprogram gjerne markedsfører seg ganske likt. Ta for eksempel utdanningsprogrammet Idrettsfag. Skoler som har dette utdanningsprogrammet, virker flinke til å gi skolen et sporty image, med et rikt billedmateriale eller videosnutter, med sporty tenåringer som er i full aksjon med en eller annen idrett.

2) Sammenlikner de kristne videregående skolene seg med hverandre må man lete lenger for å finne markante forskjeller, som helt konkret gjør den enkelte skole unik fra den andre.

Vi ser at skolene i sin markedsføring blander disse to ulike forståelsene av unikhet endel. På skolenes hjemmesider finner vi flere skoler som har en ”*hvorfor søke vår skole*”-side, som nevner kulepunkter med argumenter for hvordan deres skole skiller seg ut. Men i den grad noen skoler hevder å være unik, er det ofte de samme salgsargumentene som går igjen:

- liten skole med et godt miljø
- dyktige, høyt kvalifiserte lærere, som ser den enkelte
- skolen har en kristen profilering med mange kristne aktivitetstilbud
- elever får egen mac/pc
- skolen ligger sentralt, f.eks. midt i sentrum
- tilbud om skoleturer
- noen skoler har et utvekslingsprogram der man kan gå vg2 i utlandet
- ungdomsbedrift

Noen av skolene markedsfører likevel noen ting som vi har grunn til å tro at de kan være helt alene om, som er med på å gjøre deres skole annerledes og unik:

- Danielsen vgs. oppgir at de har en forskerlinje.
- Kristelig Gymnasium har startet en søsterskole i Bangladesh.
- KVS Bygland kaller seg for *natur- og friluftsskolen*, fordi elevene har tilgang til 40 tusen mål jaktterreng. Ny jakthytte med plass til 20 personer er også snart ferdig bygget.
- Kvitsund Gymnas har en egen elevstyrt videoblogg som viser dagliglivet ved skolen.
- Skoleskipet Gann er et kristent skoleskip, der elevene bor ombord i skipet.
- St. Paul Gymnas oppgir å være den eneste katolske vgs. skolen i Norge. Elevene ved denne skolen har egen mentor som de har flere samtaler med hver uke. Dette inkluderer sosial pedagogisk veiledning, kristne spørsmål, sjelesorg, rådgivning om valg av programfag og fremtidig yrkesvalg.
- Øvrebø vgs. virker flinke til å være konkrete på hva som skiller dem ut, og nevner: Gratis frokost, gratis buss som henter elevene og kjører dem hjem, små klasser, egen hytte på Hovden, leksefri skole og at elevene får karakterer fire ganger i året. Øya vgs. har noe de kaller *Åpen gård* som de har to ganger i året, bl. a før jul, der flere tusen mennesker besøker skolen.

- Hans Nielsen Hauge vgs. oppgir at de tilbyr fri trening og frokost på SPENST for sine elever. De er også del av *makespace-bevegelsen*, som kort forklart handler om møteplasser hvor det legges til rette for å lage, lære og utforske ved hjelp av teknologiske verktøy. Den har etterhvert vokst seg stor. I Norge er foreløpig 38 slike registrert. Det er kun syv av disse som befinner seg på skoler - HNH har en av disse.
- Framnes vgs. mener de har Norges vakreste skoletomt, ved Hardangerfjorden. Vi skal ikke motsi at dette kan stemme.
- Blå Kors-skolene (4stk) presenterer seg som en skole for de som trenger tettere oppfølging i et mindre skolemiljø.

Våre bemerkninger er følgende etter å ha sett på alle de kristne skolenes markedsføringsmateriell:

- Skoler uten internat kan se ut til å markedsføre skolens faglige tilbud i større grad enn skoler med internatdrift.
- Skoler med internatdrift virker opptatte av å presentere skolen fra innsiden, der de gir oss et solid inntrykk av hvilke spennende og innholdsrike tre år søkeren kan vente seg som elev ved skolen. Litt typisk, men ikke absolutt, er at flere av disse skolene er svært uredde for å legge detaljert ut om skolens kristne arbeid.
- Det er lokale ulikheter i hva som vektlegges som er vanskelig å forklare, sannsynligvis kan både geografisk beliggenhet, programfagstilbud, eierskap og hva rektor ved den enkelte skole ønsker å vektlegge, være viktige faktorer til ulikhetene.
- Skolenes hjemmesider varierer veldig i innhold og mengde. Flere skoler utelater endel grunnleggende informasjon, f.eks. om hvem skoleeier er. Noe av informasjonen vi lette etter måtte vi finne på vilbli.no eller hos Brønnøysundregisteret fordi det ikke var mulig å finne på skolenes hjemmesider.

### **5.2.5 Ansettelsesprosedyrer ved kristne videregående skoler**

Det siste vi forsøkte å finne svar på dreier seg om hva som blir formidlet ved ansettelser ved de kristne vgs. skolene. Vi lette ut i fra følgende perspektiv:

*Henviser skolene til spesielle krav knyttet opp mot tro eller lojalitet til kristne verdier?*

Vi fant følgende:

- 17 av skolene har ikke tilgjengelig informasjon om ledige stillinger på skolenes hjemmesider.
- 14 av skolene har tilgjengelig informasjon om ledige stillinger på skolenes hjemmesider.
- Informasjonen som er lagt ut om ledige stillinger er variert.
  - Noen skoler er svært kortfattet, og tar ikke opp at skolen har krav til lojalitet til skolens kristne verdier.
  - Andre skoler henviser interesserte søkere til å kontakte rektor pr. e-post for mer informasjon.
  - Kristelig Gymnasium hadde ikke ute noen ledige stillinger da vi undersøkte nettsiden, men skolen ønsker de som er interesserte i vikartimer velkommen til å registrere seg som vikarer på et internettskjema. Skjemaet tar ikke opp trosspørsmål. Søker kan bl.a. laste opp sin cv på i registreringen.
- 11 av skolene nevner på ulike måter at skolen bygger på et kristent verdigrunnlag eller at skolen har et lojalitetskrav til verdigrunnlaget for alle ansatte ved skolen. Her er noen eksempler:

*«Det er ingen krav om at verken lærere eller elever skal bekjenne kristen tro.»*  
Båtsfjord private vgs.

*«Ansatte må dele den tro skolen skal fremme»*  
Danielsen vgs.

*«Kunnskap om og erfaring med kristne friskular er ein fordel.»*  
Framnes kristne videregående skule

*«De som blir ansatt må arbeide i samsvar med skolens verdidokument, ta del i sosialpedagogiske oppgaver og aktivt kunne fremme skolens målsetting. Søkere må kunne gi opplysninger om dette. (jfr. AML §13-3).»*

KVS Bygland / KVS Lyngdal

*«Den som ansettes må kunne arbeide i tråd med skolens kristne målsetning. Søkere må kunne gi opplysninger om dette, jfr. AML §§ 13-3 og 13-4.»*



Val vgs.

*«Personlig egnethet vektlegges. Den ansatte må påregne noe sosialpedagogisk arbeid ved skolen som er basert på et kristent verdigrunnlag.»*

Tomb videregående skole og landbruksstudier  
*«Det forutsettes at den som søker kan identifisere seg med skolens kristne målsetting og aktivt arbeide for å fremme denne.»*

Kristen videregående skole Nordland

Nordborg vgs. har ikke noe fast tekst tilgjengelig for ledige stillinger, men har lagt ut konkrete ledige stillinger. Den ene ledige stillingen så slik ut:

*«Til videregående trenger vi en som kan undervise i engelsk. Ønsker du å arbeide i et godt og inkluderende arbeidsmiljø? Vi er en kristen friskole som jobber med mottoet:  
Med tro på livet!»*

St. Paul Gymnas har en lang og fyldig forklarelse på deres rutiner ved ansettelser:

*«Alle ansatte må minst tilfredsstille de formelle kompetansekrav som offentlige myndigheter stiller til den enkelte stilling. Alle som er ansatt ved skolen, må arbeide i henhold til skolens mål og grunnlag. Det er avgjørende at en tilstrekkelig stor andel av personalet selv er aktive medlemmer av Den katolske kirke. Aktive katolikker kan således bli prioritert ved ansettelse, forutsatt at de formelle krav oppfylles. Det er imidlertid ikke et mål at samtlige av skolens ansatte er katolikker eller medlem av et annet kristent samfunn. Tvert imot vil ansatte med ulik bakgrunn medvirke til en rikere oppfyllelse av skolens mål, forutsatt at de med god vilje vil arbeide i tråd med skolens mål og verdigrunnlag.*

*For lærere som skal undervise i Kristendomskunnskap/RLE, vil det stilles særlige krav i henhold til CIC Kanon 805. Stedets ordinarius (biskop) har for sitt bispedømme retten til å utnevne eller approbere religionslærerne og likeledes dersom det er påkrevd ut fra en religiøs eller moralsk begrunnelse, å avskjedige dem eller fordre at de blir avskjediget.»*

St. Paul Gymnas

Den skolen som utad virker grundigst i krav til tro eller lojalitet til kristne verdier, er Kristen videregående skole Trøndelag (KVT). Ved ansettelser må søkere til stillinger ved denne

skolen fylle ut et søknadsskjema som inneholder en del med avkrysningspunkter, oppført med en del ferdige påstander. Her kan nevnes punkter som; vil søker være lojal mot skolens verdidokument, om søker er kristen og vil støtte skolens målsetting, om søker er villig til å delta aktivt for skolens kristne arbeid, om søker kan tenke seg å holde andakter og om søker selv er medlem- eller aktiv i en menighet. Det er også et punkt der søker må krysse av for sivilstatus. Dette skjemaet kan søker på forhånd laste ned fra skolens hjemmeside.

## 6 DRØFTING

### 6.1 Innledning

Her vil vi drøfte hypoteser ut i fra teori og se teorien opp mot empirien fra datainnsamlingen vi har foretatt.

### 6.2 Skolenes arbeidsutførelse innenfor den strukturelle fortolkningsrammen

*Hypotese 1: Arbeidet med visjon og verdigrunnlaget i kristne videregående skoler er styrt ut fra en ovenfra og ned tilnærming der en strategisk kjerne definerer og implementerer en klar og tydelig plan for hvordan dette skal gjennomføres.*

Rektors arbeidsoppgaver faller naturlig nok innenfor den strukturelle fortolkningsrammen, i forhold til daglige faste oppgaver som personalhåndtering, rapportering, økonomistyring etc. I intervjuene med rektorene ba vi dem om å definere sin lederatferd. Her oppgir tre av de intervjuede rektorene at deres lederatferd i stor grad er preget av struktur og styrende kontrollatferd. De er dyktige på organisasjonsplaner og har en hierarkisk skolemodell, og anvender ulike styringsverktøy i utøvelsen av sine roller som leder. Vanlig innenfor denne rammen er en ovenfra og ned tilnærming som bygger på hierarkisk organisering.

Videre oppgir én rektor å være sterk og tydelig, mens en annen hevder å ikke ha behov for et stort hierarki på grunn av at skolen har få elever og ansatte. En av rektorene opplever å drive skolen ut i fra en flat struktur, vi kan også tolke en av de andre mer hierarkiske orienterte rektorene til å samtidig ville plassere seg selv som en leder med flat struktur. Det viser at selv om skolen har en hierarkisk grunnstruktur så er lederen opptatt av å jobbe som team. Vi ser at skolens organisering i det store og hele befinner seg innenfor den strukturelle rammen, og organiserer skolene innenfor en hierarkisk “fabrikk”-modell, der maskineriet må holdes i gang ved en sterkt og tydelig effektiv leder (Bolman og Deal, 2014). Skolelederne ved de nyetablerte skolene gav begge uttrykk for at de ikke prioriterte, eller ønsket å sette av mer tid til å kunne arbeide med skolens kristne verdidokument. Det er nok lettere for mer etablerte skoler, som har hatt lenger tid på seg til å bygge opp en god struktur for gjennomføringen av det kristne arbeidet.

Hypotese 1 bekreftes.

### 6.3 Skolenes arbeidsutførelse innenfor human resource rammen.

*Hypotese 2: Arbeidet med visjon og verdigrunnlag i kristne videregående skoler er bygd på en nedenfra og opp prosess, der ansatte på en aktiv og forpliktende måte trekker opp hvordan arbeidet med dette skal inngå og realiseres i den daglige virksomheten.*

Utgangspunktet for å drive en god skole er å ha fornøyde elever og ansatte, som finner skolehverdagen og arbeidet meningsfullt og tilfredsstillende. Lærere som støttes og får den hjelpen og tilretteleggingen de behøver for å fungere tilfredsstillende i sitt arbeid, vil yte bedre og dette kommer organisasjonen og elevene til gode. (Bolman og Deal, 2014)

Funnene vår her er basert på samtaler med de seks rektorene, der flere av dem definerer seg som ledere som fokuserer på relasjonsbygging, ut ifra en familie metafor. Flere nevner at de er teambyggere. Et par rektorer snakker om en flat lederstruktur, som gir myndighet og tillit til de ansatte. Ved at de ansatte gis myndighet og tillit får vi en nedenfra og opp kommunikasjon, som er verdifull for skolens utvikling, ved tillitsbåndene som skapes mellom leder og de ansatte. Human resource ble først utviklet nettopp fordi ansatte etterlyste et rettsvern, og at man innså at organisasjoner og ansatte er avhengige av hverandre (Bolman og Deal, 2014).

Én av rektor oppgir flere klare HR-tiltak ved sin skole, hvor fokuset er å ta godt vare på lærerne. Rektor nevner blant annet at hun kan gi en dag ekstra fri til en sliten lærer, eller at alle de ansatte blir invitert til en hyggekveld der de bare skal nyte og ikke yte. Denne rektoren forteller om villighet til å om nødvendig “gå en mil ekstra” med sine ansatte, for at de skal trives. Flere av rektorene gir uttrykk for at denne tenkemåten er en innarbeidet del av skolens struktur og incentivsystem (Bolman og Deal, 2014, s.168).

Rektorer ved de kristne videregående friskolene er opptatt av å ha de ansatte med seg, og virker derfor opptatt av å ansette rette personer som er lojale mot skolens visjonsgrunnlag. Dette er et viktig utgangspunkt for rektors videre HR- arbeid. Rektor har mange treffpunkt med de ansatte der de snakker om visjon og målsetting, og hvordan ta vare på hverandre. Målet er å få engasjert de ansatte for målsettingen gjennom en human resource strategi.

Inntrykket vårt etter å ha intervjuet disse seks rektorene, viser at det er store forskjeller på hvor bevisste de er på å jobbe ut ifra human resource rammen. De er nøye på å ansette de

riktige personene, og ønsker å jobbe i team og gi myndighet selv om skolen har en hierarkisk struktur. Flere opplever selv at de er sentrale i arbeidet med å framheve skolens visjon og verdigrunnlag. De har likevel en forsiktig tilnærming til nye lærere som kommer fra de offentlige skoler slik at de over tid, skal kunne identifisere seg med skolens kristne trosgrunnlag.

Hypotese 2 bekreftes.

#### 6.4 Skolenes arbeidsutførelse innenfor den politiske rammen

*Hypotese 3: Arbeidet med visjon og verdigrunnlaget i kristne videregående skoler er styrt ut fra en forhandlingsprosess der ulike aktører som står sentralt i skolens drift inngår. På den måten er dette arbeidet nedfelt i en formell avtale som styrer hvordan dette skal ivaretas.*

En forutsetning for å kunne drive kristne videregående friskoler er de politiske vedtak som danner grunnlag for lovverket, bla. utdanningsloven og friskoleloven. Bl. a. får friskolene kun 85% av statsstøtten sammenliknet med de offentlige skolene. Økonomisk stiller dette rektor i en rolle der han må forhandle om knappe ressurser, for å drive en bærekraftig skole.

Friskolene er sårbare i konkurranse med de store offentlige skolene og uventede politiske vedtak, både nasjonalt og lokalt. På årsmøter med KFF (Kristne friskolers forbund) diskuteres det husleiestøtte, momsreduksjon og tilskuddssatser. Midt i denne “jungelen” befinner den kristne friskolen seg. Både skoleledelsen men også øvrige ansatte har på hver sin måte viktige roller i forhold til hvordan skolen framstår og arbeidet med å rekruttere nye elever.

Skolene vektlegger å markere seg som en viktig samfunnsaktør. Dette gjør de bl.a. i form av å åpne skolen for å vise den fram til lokalmiljøet, med “åpen skole” for ungdomsskole-elever og foreldre, og ikke minst ved samarbeid med næringsliv ved elevbedrifter og utplasseringer. Dette gir en vinn-vinn effekt som både kan skape blest om skolen og som har betydning for nærsamfunnet.

I funnene oppgir en rektor at skolen hans opplever å ha fått et “godkjent” stempel i lokalmiljøet. Dette er et godt eksempel på hvordan skolen som organisasjon jobber innenfor den politiske rammen ved å ha en aktiv skoleledelse og positive lærere, som alle er pådrivere for å gjøre skolen attraktiv og finne gode løsninger.

Funnene våre viser at det står flere viktige primus motorer, eller større organisasjoner bak oppstarten av flere av skolene til de intervjuede rektorene. Politisk sett er det en reell fare for friskolenes framtid dersom de mister sitt særpreg og blir for like de offentlige skolene.

Dersom de tilpasser seg det sekulære samfunnet mister de sin identitet og egenart. Politisk sett kan dette være selvutslettende. Dersom ikke skolene er tydelige på sitt godkjenningsgrunnlag, visjon og verdier vil det på politisk nivå kunne hevdes at det ikke har en hensikt med slike skoler.

Internt i skolen foregår det jevnlig forhandlinger mellom ledelsen og de ansatte. Eksempler kan være individuelle forhandlingsmøter med ansatte, arbeidsmiljøtiltak, bygningseiere og skoleeiere i forhold til leieavtaler, forhandlingsmøter med foreldre og elever og møter om tilpasset undervisning etc. Forhandlingene fører ofte til faste avtaler som protokollføres og underskrives av partene. Bolman og Deal beskriver sentrale begreper innenfor denne rammen, med stikkord som makt, konflikt og konkurranse. De beskriver det politiske landskapet som en jungel som er uoversiktlig, og der den som kan spillet best vinner (Bolman og Deal 2014, s. 43).

Hypotese 3 bekreftes.

## 6.5 Skolens arbeidsutførelse innenfor den symbolske rammen

*Hypotese 4: Arbeidet med visjon og verdigrunnlaget i kristne videregående skoler er styrt ut fra en tanke om at den best kan ivaretas i gjennom en visjon og en kulturfokusert strategi der ansattes verdier og normer søkes påvirket for på den måten å sikre denne ivaretagelsen på best mulig måte.*

Den symbolske rammen inneholder mange viktige lederegenskaper som skoleleder trenger for å nå fram med sine visjoner så dette får prege hele organisasjonskulturen, både for ansatte og elever. Vi ser blant annet på variasjoner i hvordan skolene arbeider innenfor denne rammen ut fra skolenes beliggenhet.

Skolene arrangerer ukentlige aktiviteter for elevene, f.eks. daglige andakter, konserter og frivillige tilbud på kveldstid. Dette er en viktig faktor for å skape den kulturen man ønsker ved disse skolene. Skoler opplyser at de har et godt miljø og har lite mobbing blant elevene. Det fremheves som unikt basert på skolestørrelse og at skolenes kristne kultur forebygger

mobbing. Intervjuene viser at 5 av de 6 intervjuede rektorene benytter seg mye av kristne ritualer og symboler i skolehverdagen, og dette blir “superlimet” som holder kulturen sammen, og lærerne blir helter og heltinner (Bolman og Deal 2014).

På den andre siden virker ikke rektorene å være helt samstemte. I den forbindelse kan nevnes to av rektorene, som begge tar opp problematikken med at de har en svært liten andel kristne elever. Utfordringen deres er at de står i en interessekonflikt der de ønsker å være tydelige på skolens kristne kultur, samtidig som de må ta hensyn til flertallet av elever som er ukjente med kristen kultur. Løsningen deres har blitt å tone ned det kristne visjon og verdigrunnlaget i markedsføringen og legger i stedet en treårig strategi for hvordan de kan påvirke elevene ved sin skole. Samtlige rektorer påpeker likevel viktigheten av å gjøre Jesus synlig for elevene. En vil gjøre det ved å formidle en kultur for nestekjærlighet ved å hjelpe andre i nærområdet og formidle elever til bedrifter som trenger hjelp. Noen rektorer engasjerer elevene i innsamlinger til gode formål og misjonsprosjekter. Andre uttalelser som kom fram under intervjuene: «Jeg vil gi dem Jesus», «jeg vil bevare og vinne de unge for Kristus», «jeg vil så inn Guds ord hver dag». Skolene blir på denne måten et dannelsesprosjekt som ikke bare påvirker elevene faglig men også gjennom formidling av den kristne kulturen. For mange elever blir dette en livsforvandlerende prosess og er med å forme deres identitet. Det er tydelig at selv om skolene har noe ulik praksis på tilnærmingen til elevene og mengden kristne elementer i skolehverdagen så er skoleledelsen og ansatte lojale mot det kristne verdigrunnlaget og formidler dette tydelig i møte med elever foreldre og media. Enkelte skoler er forsiktige med profileringen inntil de er blitt kjent med målgruppen og gradvis kan lære opp elevene i den kristne kulturarven som friskolene representerer.

På denne bakgrunn finner vi at hypotese 4 stemmer.

## **6.6 Lederstrategi innenfor den klassiske ledelsesmodellen**

*Hypotese 5: Omfanget av skolens innarbeidede kristne struktur framgår av rektors arbeid med å utvikle mål- og resultatstyring.*

Organisering av skolehverdagen er utslagsgivende for hvor stor påvirkning ansatte har i møte med elevene. Friskolene er aktive med mange forskjellige kristne aktiviteter og flere av skolene har utviklet sine spesielle arrangementer eller deltagelse i eksterne aktiviteter.

Joyce sier at den beste måten å få folk til å gå i takt er å utvikle et klart plan- og målsystem. Det skal gi retning, settes delmål, klargjøre målsettinger og enkelt forklart skal man utvikle en plan. For å lykkes bør man ta hensyn til eksterne faktorer, prognoser av betydning for framtidens skoledrift samt definere riktig ressursbruk (Joyce 1999, s. 7). Våre funn viser at en av rektorene er seg meget bevisst bruken av plan- og målstyring. Flere av rektorene nevner bruk av kontrollsystemer og evaluering som en måte å få god oversikt på. Resultatene kan brukes som grunnlag for å legge videre planer og føringer for hvordan de ansatte skal utføre sitt arbeid. En rektor foretok en full omorganisering av skolens lederstruktur og fikk fire mellomledere som rapporterte direkte til ham. En rektor på en nyetablert skole påpeker at rektors innflytelse på det kristne arbeidet har mye å si. Rektoren uttaler: «slipper vi taket skilir det fort ut». Ved en nærmere gjennomgang av skolens kristne aktiviteter finner vi at 5 av skolene har andakt hver dag. En skole har perioder med hjelpeaktiviteter i nærområdet. To av skolene har skoleprest/diakon og skolene med internatdrift har både lærere og miljøarbeidere som er aktive bidragsytere til å styrke skolens kristne grunnprofil. Flere av skolene har faste misjonsprosjekter og innsamlingsaksjoner som de gjennomfører hvert år. Bruken av kristendomskunnskapsfaget gir en aktiv påvirkning på skolens elever.

Kristendomskunnskapsfaget er en del av de fleste kristne friskolens godkjenningsgrunnlag initiert av skolens eiere eller rektor. Det i seg selv faller innenfor strategiverktøyet plan- og målstyring men er ganske likt skolene imellom. Det er større forskjeller mellom skolene på aktivitetsnivå og hvilke kristenrelaterte aktiviteter som planlegges. En kreativ rektor fikk elevene med i et livsgledeprosjekt som gjerne kan kategoriseres som “evangeliet i praksis” i form av at Jesus oppfordret til å hjelpe de syke og fattige og den som lider nød. En rektors mål var å så inn Guds ord hver dag i form av faste andakter. En annen aktivitet som elevene ukentlig kunne delta i er faste møter i menighetslokalet som er tilknyttet skolen. Rektorene på skoler med internat har større muligheter for faste kristne aktiviteter og bruker mulighetene for det. Det kan synes som de etablerte skolene også har innført mer faste rutiner for det kristne arbeidet og at de nystartede skolene fortsatt er i en utviklingsfase. Det framgår av rektorenes arbeid at de er bevisste på å synliggjøre skolens kristne arbeid og markedsfører dette internt til elevene og på skolens hjemmesider. Et eksempel Joyce nevner er sykehuset National Health Service i UK som forbedret servicegrad og økonomi når de tok i bruk dette strategiske ledelsesverktøyet (Joyce 1999). Ved å bli mer målrettet og på den måten kunne øke effektiviteten, får skolelederne en forbedret mulighet for gjennomføring av arbeidet med skolens visjons og verdigrunnlag. Enkelte av svarene vi fikk på intervjuene indikerer likevel



at flere av rektorene ønsket å kunne bruke mer tid på plan- og målstyring for fortsatt utvikling av skolens kristne plattform. Alle skolene har en grad av plan- og målstyrt utvikling for ukentlig organisering av kristen påvirkning. Forskjellene mellom skolene viser imidlertid at det er mere å hente ved kontinuerlig bruk av Plan- og målstyring innenfor denne modellen.

Hypotese 5 bekreftes.

## 6.7 Rektors lederstrategi innenfor den forretningsstyrte ledelsesmodellen

*Hypotese 6: Et større fokus på merkevarebygging (branding) basert på det kristne visjons- og verdigrunnlaget bidrar til tydeligere kristne videregående skoler som kan sikre kundegrunnlaget.*

Begge undersøkelsene våre tok opp skolenes unikheter. Det la et spennende grunnlag for å kunne sammenligne utsagnene til både rektorene og de 31 skolene vi undersøkte. Branding inngår i Joyces forretningsstyrte modell som er opptatt av å gjøre organisasjonen attraktiv, og fokuserer på å holde det sentrale budskapet høyt. En viktig antagelse innenfor merkevaretenkningen er at man må gjøre seg unik for å "eie" markedet (Joyce 1999). Gjør man ikke dette kan man tape terreng og i verste fall bli fullstendig utkonkurrert av tilsvarende virksomheter.

Funnene våre viser to ting. Det ene er at skolene er veldig opptatt- og stolte av å markedsføre seg som skoler med et kristent verdigrunnlag. Spørsmålet vi stiller oss er hvorfor de da likevel forsøker å ligne så mye som de kan på de offentlige skolene, istedenfor å rendyrke dette kristne grunnlaget i større grad? Er det en politisk korrekthet som hindrer dem i å ikke skille seg mer ut ifra de offentlige skolene? Eller spissformulert; ville en muslimsk skole etablert seg hvis den ikke gav undervisning i islam?

De siste årene har utdanningsdirektoratet utfordret de kristne friskolene på skolenes tydelighet i hvordan de implementerer det kristne trosgrunnlaget i undervisningen. Ut fra dette har begrepet "tydelig kristen skole" blitt mye fokusert på blant lederne for de kristne friskolene, ikke minst på grunn av Hilde Grimms masteroppgave, «På skolen med Jesus?» (Grimm, 2012).

Det andre funnet handler mer bokstavelig talt om at de kristne videregående skolene på en måte bommer litt når de kommer med alskens utsagn om ting de er unike på, når dette likevel

ikke stemmer. Problemet til de kristne videregående skolene, er at de sammenlignet med hverandre, er svært like. Med over tretti skoler er det kanskje på tide å ta dette på alvor og ta branding på alvor. Dette funnet avviker fra Joyces tankegang om hvordan organisasjoner bør tilstrebe å gjøre seg unike. Dersom f.eks. alle de 31 kristne friskolene vi har undersøkt, skulle hevde å være unike ved at de tilbyr elevene sine å lease egen mac/pc, vil dette være en overdrivelse som ikke har rot i virkeligheten. Poenget vårt er ikke å ta skoler for uvesentlige fakta feil om hva de er unike på, men å peke på mulighetene som ligger i merkevarebygging også av kristne friskoler. Den forretningsstyrte modellen til Joyce er veldig fokusert på målene, på å være attraktiv. Klarer rektorene å sette brukerne (elevene) i sentrum, og være kreative i å gjøre skolene sine unike, kan den langsiktige virkningen av dette resultere i å sikre elevgrunnlaget og skjerpe konkurranseevnen.

Hypotese 6 bekrefte.

## **6.8 Rektors lederstrategi innenfor den visjonsbaserte ledelsesmodellen**

*Hypotese 7: Skolenes manglende bevissthet på bruk av den visjonsbaserte ledelsesmodellen kan svekke ansattes lojalitet til skolens kristne trosgrunnlag.*

Friskolene har gjennomtenkte prosedyrer for hvordan de foretar ansettelse. Likevel er ikke alle ansatte bekjennende kristne og 3 rektorer prioriterer faglig dyktighet høyere enn trosgrunnlaget (personlig egnethet) ved ansettelse. Det kan gi utfordringer i skolehverdagen når lærere med annerledes syn på det kristne trosgrunnlaget skal møte sine elever. Alle skolene har et kristent verdigrunnlag og 5 av skolene har enten et egenutviklet verdidokument eller styres av et verdidokument utarbeidet av eierorganisasjonen. På samme måte som den karismatiske aktivisten Martin Luther King utbrøt "I have a dream" og ble verdenskjent for det, har mange karismatiske ledere en spesiell utstråling som er smittende på de ansatte. Joyce hevder at ved å jobbe med visjonen og bruke sin karismatiske atferd vil lederen kunne "tenne" sine ansatte og mobilisere dem til å delta i visjonen sin (Joyce 2009). En rektor framhever at god personalpolitikk er viktig, en sier han bruker relasjonsledelse som et verktøy, flere av dem er opptatt av teambygging. Hovedinntrykket etter intervjuene er at rektorene framstår som engasjerte og dyktige ledere. De er målbevisste og tydelige, men er noe nøkterne når det

kommer til visjonering. Vår antagelse er at flere av de kristne videregående friskolene ville kunne profitere på karismatiske ledere, som klarer å framelske de ansattes lojalitet og arbeid med å formidle skolens visjon- og verdigrunnlag. En av de etablerte skolene er ærlig på at den mangler særpreg sammenlignet med de offentlige skolene. Vi ser en fare ved at de kristne skolene blir for like de offentlige skolene og på denne måten mister sitt særpreg. Rektorer som er bevisste på den visjonsbaserte ledelsesmodellen vil ifølge Joyce kunne mobilisere de ansatte i en felles drøm om en ønsket framtid. Karismatiske ledere kan klare å sette felles målsettinger og verdier som danner egne normer som vil danne en bedriftskultur som blir synlig for brukerne.

Rektorene vi har intervjuet virker å ha lojale medarbeidere. Selv om vi ikke har belegg for å definere i hvor stor grad de intervjuede rektorene er karismatiske, ser vi at skolens visjon og verdigrunnlag kommer tydelig fram på de skolene som har valgt denne profilen. Det kan likevel hende at friskolene kunne ha nytte av flere karismatiske personligheter innen for bevegelsen. Bakgrunnen for det er våre funn som viser at oppstart av nye kristne friskoler ofte er initiert av karismatiske ledere.

Hypotese 7 kan verken bekreftes eller avkreftes.

## 6.8 Rektors lederstrategi innenfor den fremtidsbaserte ledelsesmodellen

*Hypotese 8: Arbeidet med visjon og verdigrunnlaget i kristne videregående skoler er styrt ut fra en rasjonell tankegang om hvordan man møter fremtidens marked.*

To av de seks rektorene har nylig fått erfaring som sentrale aktører i etableringen av nye skoler. De har den store fordelen av ha et visjonært eierskap som følger det å starte noe nytt. De har selv fått erfaring med de utfordringene dette gir og vært villige til å ta en risiko og yte ekstra i oppstartsfasen for å få skolene på «beina.» Skoleledere i friskolene er godt kjent med politiske omskiftninger og den utrykgheten det kan skape for både ledelsen, ansatte og elever. Samtidig har de opparbeidet erfaring til å kunne se mulighetene for videre utvikling i form av politisk støtte når det gjelder rammebetingelser og økonomi. SWOT analyser ligger ofte på

bordet når skoleledelsen eller skolestyret samles. Joyce mener man må se etter alternative muligheter og trusler som man må ta hensyn til (Joyce 2009, s. 14).

De øvrige fire rektorene har tatt over lederskapet for skoler med tradisjonsrike kulturer inn i en ny fremtid, uten selv å ha vært de opprinnelige visjonsbærerne. De får dermed en stor oppgave og har behov for viktig endringskompetanse for å kunne utvikle skolene i takt med samfunnsutviklingen. Felles for de alle er at man må klare det kunststykket å være visjonære men samtidig kunne utvise intelligent lederskap som tar høyde for usikkerheter knyttet til framtidvisjonene (Joyce 2009). En av rektorene fra en veletablert skole fortalte oss hvordan han hadde fått være med skolen i en tid med sterkt økende elevtall, flere nye bygninger og på alle måter “vind i seilene.” Denne rektoren har vokst inn i skolens grunnleggende visjon og har klart å utvikle den videre.

Hva så med skolenes øvrige ansatte? Som ansatte ved en kristen skole er de viktige brikker for å fullføre skolens visjon og verdigrunnlag. I den fremtidsbaserte modellen vil samspillet mellom skoleledelsen og de øvrige ansatte være sentral. Her inviteres de ansatte til være med å utvikle en visjonstankene, med sine kunnskaper og ferdigheter, som trengs for å oppfylle framtidsscenarioene. Ovenfra og ned tankegang møter altså nedenfra og opp tankegang og kan vel enkelt forklares med at dette er et utstrakt teamarbeid. Det trengs pragmatiske og uredde medarbeidere for å kunne løfte visjonen ut i det ukjente men samtidig med realistiske mål.

Overstående gir grunnlag for å hevde at den rasjonelle, politisk korrekte måten å tenke på, kan bli hemmende for skolens utvikling. Hypotese 8 virker derfor å være feil. I stedet for å fortsette med sin rasjonelle og politisk korrekte tankegang må de kristne friskolene tenke “ut av boksen”, forsøke å nullstille det faste tankesettet og tenke nytt og grensesprengende for å holde friskoletanken levende og aktuell i fremtiden, samt se etter ulike scenarioer for hva fremtiden vil bringe.

## 7 AVSLUTNING

### 7.1 Oppsummering

Arbeidet med denne oppgaven har dreid seg om problemstillingen:

**“Hvordan arbeider de kristne videregående friskolene for å formidle skolens visjon og verdigrunnlag?”**

Det har vært svært givende å få et nærmere innblikk i hvordan rektorene og de kristne videregående skolene arbeider, innenfor ledelse i disse organisasjonene og i forhold til strategibegrepet. Vi har undersøkt dette ut fra to perspektiver. Det første vi valgte var Bolman og Deals fire fortolkningsrammer for å fange ledelsesaspektet og organisasjonsaspektet. Det andre perspektivet er Paul Joyce og hans fire modeller for strategisk ledelse.

I den kvalitative delen av forskningen intervjuet vi seks av rektorene av en populasjon på 31 kristne friskoler av total 34 godkjente kristne videregående friskoler i Norge. Denne delen av oppgavene representerer hovedfunnene i vår oppgave. I den kvantitative delen så vi nærmere på skolenes profil utad og hvordan de framstår i sitt markedsføringsmaterieell (skolebrosjyrer og hjemmesider.)

Oppsummert har vi sett at de kristne friskolene har idealistiske hardtarbeidende rektorer som ”gir jernet” for å skape gode skoler tilpasset kundene sine(elevene). De virker også bevisste på å behandle sine ansatte godt og at de gjerne ”går en mil ekstra” med enkelte ansatte for å få en familie-kultur i skolene som er preget av respekt og tillit mellom rektor og øvrige ansatte.

Rektorene har i stor grad et bevisst forhold til de forskjellige fortolkningsrammer og strategiske verktøy. De benytter seg av dette i ulik grad men framstår som strukturerte og profesjonelle i sine relasjoner med ansatte og sine omgivelser. Skolene som organisasjoner ønsker å være samfunnsaktører og jobber målbevisst for å klargjøre elevene sine for samfunnslivet. De fleste skolene har utviklet et strategisk kristent arbeid som legger grobunn for en god kristen organisasjonskultur.

Sett i forhold til Bolman og Deals fire ulike fortolkningsrammer er friskolene veldig strukturelt anlagt, og veldig tradisjonelle i sin tilnæringsmåte. Innenfor de andre strategiske ledelsesmodellene framstår skolene i størst grad innenfor classical planning model (klassisk

ledelsesmodell) og businesslike (forretningsstyrt ledelsesmodell), virker skolene svært opptatt av kundegrunnlaget sitt. Disse skolene, med rektor i spissen, prioriterer likevel i liten grad å «brande» skolene sine, og risikerer derfor å likne for mye på andre skoler, i stedet for å være sterkt identifiserbare skoler med masse særpreg. De kristne videregående skolene virker også mindre opptatt av det visjonære og det å ha et framtdsrettet perspektiv (foresight). Kritikken nå er at disse skolene risikerer å tenke for kortsiktig, der hverdagen handler mest om å overleve i nuet og å få nok søkere for å kunne fylle opp elevplassene. Det virker som det er få som ser inn i framtiden og våger å trekke opp noen scenarioer for hvordan de skal sikre seg at det fortsatt er liv i friskolene, også om 30-40 år. Vil da fortsatt friskolene være der for å ivareta menneskerettighetsspørsmålene, trosfriheten, miljøet (naturen) og kulturen som er fundamentert på de kristne grunnverdiene og trosaspektet?

## 7.2 Veien videre

Sammen med vår veileder, Morten Øgård, reflekterte vi over framtdsmulighetene for de kristne friskolene. Implikasjonene av funnene våre kan oppsummeres i en påstand om at de videregående kristne friskolene i for stor grad likner på de offentlige skolene, og at hvis de ikke endrer kurs og jobber med egen branding, og tydeliggjøring av det kristne innholdet, kan disse skolene risikere å bli utradert i løpet av 30-40 år. Morten Øgård begrunner dette med at hvis friskolene ikke hever seg på et strategisk nivå oppover og tar på alvor hvorfor vi egentlig har friskoler, sett i lys av friskoleloven, vil politikerne på sikt kunne påpeke at de kristne skolene ikke har noe særpreg. De blir for utydelige på profileringen av sitt trosgrunnlag, for ufarlige, og politikerne kan da hevde at slike skoler trenger vi ikke i samfunnet vårt.

Det danner seg et stort spørsmål om ikke de kristne organisasjonene, menigheter, skoleeiere, skoleledere, ansatte, KFF og andre, må forene seg i arbeidet med å stake ut en ny kurs for friskolene? Inntrykket vårt er at de kristne videregående skolene nå står litt på gjerdet og virker redde for å bli oppfattet som ”sekterske skoler”, som er et sterkt negativt ladet uttrykk, og at de kristne friskolene samlet sett derfor framstår som for politisk korrekte. Da blir man fort tilbakeholdne med å fronte skolenes kristne visjon og verdigrunnlag. Her er det heldigvis flere gode unntak hvor skolene viser seg som tydelige kristne skoler og kan stå som forbilder for andre skoler. Skolenes muligheter for å samarbeide om å få en tydeligere profilering der

skolene kan lære av hverandre bør inngå i skolenes strategiske planer for å utvikle de kristne videregående friskolene og klargjøre dem for å møte framtidens utfordringer.

Framtidsutsiktene til friskolene vil kunne avhenge av hvor tydelige de er på å profilere sin egenart med et positivt fortegn og at det kristne trosgrunnlaget skolene drives etter blir en markedsføringsfordel i stedet for at det tones ned. Her kreves det at både skoleeierne, styrene, skoleledelsen og ansatte står sammen i en felles visjonen for framtiden.

## 8 LITTERATURLISTE

### 8.1 Bøker og artikler

- Bolman, L.G. og Deal, T.E. (2014) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal norsk forlag AS
- Bovim, H. (1985) Foreldrerett og foreldreforpliktelse. Bovim, H. (Red.), *Foreldrerett og friskolekamp – Festskrift til rektor Hans Bovim (s. 9-20)*. Oslo: Lunde forlag
- Eriksen, B. (2012) *Rektors styringsrett*. Oslo: Gyldendal norsk forlag AS
- Grimen, H. (2004) *Samfunnsvitenskapelige tenkemåter*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hallen, D. (1985) Oppdragermandatet, Bovim, H. (Red.), *Foreldrerett og friskolekamp – Festskrift til rektor Hans Bovim (s. 36-53)*. Oslo: Lunde forlag
- Jacobsen, D.I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Kristiansand: Høyskoleforlaget AS*
- Jacobsen, D.I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen
- Joyce, P. (1999) *Strategic management for the public services*. Maidenhead: Open press
- Kirkemo, A. og Bonesrønning, H. (2011) *Kan skolen forbedres?* Oslo: Unipub
- Kuvås, Bård. (2009) Innledning. Kuvås, Bård (Red.), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser (s. 9-14)*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Mortensen, O. (1985) Tanker omkring demokrati og kristendom, Bovim, H. (Red.), *Foreldrerett og friskolekamp – Festskrift til rektor Hans Bovim (s. 79-90)*. Oslo: Lunde forlag
- Myhre, R. (1985) De frie skoler – et effektivt bolværk mot monopolisering og ensretting, Bovim, H. (Red.), *Foreldrerett og friskolekamp – Festskrift til rektor Hans Bovim (s. 54-65)*. Oslo: Lunde forlag
- Hjerm, M. og Lindgren, S. (2011) *Kan skolen forbedres?* Oslo: Gyldendal norsk forlag AS
- Seierstad, I. (1985) Friskolekampen i stortinget 1955-70. Bovim, H. (Red.), *Foreldrerett og friskolekamp – Festskrift til rektor Hans Bovim (s. 130-140)*. Oslo: Lunde forlag
- Sjursen, F.W. (1985) Haugianismen som historisk forutsetning for kristne friskoler i Norge, Bovim, H. (Red.), *Foreldrerett og friskolekamp – Festskrift til rektor Hans Bovim (s. 91-115)*. Oslo: Lunde forlag



- Tveiten, T. (1985) Menneskerettene og friskolen, Bovim, H. (Red.), *Foreldrerett og friskolekamp – Festskrift til rektor Hans Bovim (s. 21-35)*. Oslo: Lunde forlag
- Vengen, S. (1985) Skule som indremisjon – Hovudmoment i den «unge» O. Hallesbys skuleprogram. Bovim, H. (Red.), *Foreldrerett og friskolekamp – Festskrift til rektor Hans Bovim (s. 116-129)*. Oslo: Lunde forlag
- Øystese, O. (1985) Hva er en kristen skole, Bovim, H. (Red.), *Foreldrerett og friskolekamp – Festskrift til rektor Hans Bovim (s. 54-65)*. Oslo: Lunde forlag
- (Introduksjon til samfunnsvitenskapelig analyse, Hjerm og Lingren s 138, 2011)

## 8.2 Artikler og andre kilder hentet fra internett

- Aasheim, Kine. (2017, 07. Mars) HR, hva er det egentlig, og hvorfor er det så viktig? *DinHR*. Hentet fra <http://www.dinhr.no/2016/03/07/hr-hva-er-det-egentlig-og-hvorfor-er-det-sa-viktig/>
- Bulai, Eva Marie. (2017, 30. Mars) Hentet fra <https://www.nrk.no/norge/dobbelt-sa-mange-elever-pa-private-videregaende-skoler-1.13443016>
- Flateby, T. (2009) (red): Kristen friskole. Om menneskeretten til alternativ grunnopplæring. Lunde forlag, Oslo 1999. Hentet fra: [http://\\_service/327/download/id/3411/name/Menneskerettighetsgrunnlag.pdf](http://_service/327/download/id/3411/name/Menneskerettighetsgrunnlag.pdf)
- FN-sambandet. (2017) FNs verdenserklæring om menneskerettigheter Hentet fra <https://www.fn.no/Om-FN/Avtaler/Menneskerettigheter/FNs-verdenserklæring-om-menneskerettigheter>
- Friskoleloven. (2009), Lov om frittstående skolar av 19 juni 2009 Hentet fra URL [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2003-07-04-84#KAPITTEL\\_6](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2003-07-04-84#KAPITTEL_6)
- NRK Magasinprogram. (2017, 14. juni). [Politisk kvarter]. Oslo: NRK 1
- Kunnskapsdepartementet. (2007). *Om lov om endringar i friskolelova*. (Ot.prp. nr. 37 (2006-07)). Hentet fra [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kd/vedlegg/1607---faktaark\\_privatskoler.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kd/vedlegg/1607---faktaark_privatskoler.pdf)

Kunnskapsdepartementet. (2007). *Innst. O. nr. 88 (2006-2007)*.

Hentet fra <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Referater/Odelstinget/2006-2007/070607/2/>

Stensig, Nicolai. (2017, 03 Februrar). Februar *Nøkkeltall for grunnskolen t.o.m skoleåret*

2016/2017 Hentet fra <https://www.utdanningsforbundet.no/var-politikk/kunnskapsgrunnlag/publikasjoner/2017/nokkeltall-for-grunnskolen-t.o.m.-skolearet-201617/>

## 9 VEDLEGG

### Vedlegg nr.1

#### **Den menneskerettslige tenkningen for opprettelsen av Kristne friskoler.**

**Av Kristne friskolers forbund.** Informasjonen er hentet fra KFF sin nettside:

<http://kff.no/service/327/download/id/3411/name/Menneskerettsgrunnlag.pdf>

Kristne friskolers forbund har utarbeidet en artikkel som gir oversikt om den menneskerettslige tenkning som ligger til grunn for opprettelsen av friskoler. De har laget en egen administrasjonsperm om menneskeretten til alternativ grunnopplæring; Frihet til alternativ opplæring i dagens Norge. Utdrag fra administrasjonspermen som er relevant med tanke på videregående opplæring ved kristne friskoler:

Alternativ opplæring på videregående nivå trenger ingen godkjenning. Slik ikke-godkjent opplæring gir ikke rett til å sette standpunkt karakter. Elever ved slike skoler må ta eksamen som privatist.

Det som ovenfor er nevnt, viser at det er rom i lovverket for at norske barn og ungdommer lovlig kan gis en opplæring som ikke er i offentlig skoles regi, men kravet er at opplæringen må "tilsvare" opplæringen i offentlig skole. Kontrolltiltak gjennomføres.

Det gis imidlertid ingen økonomisk støtte fra stat eller kommune til den ovenfor nevnte opplæringen, bortsett fra at alle grunnskoleelever, også de som undervises hjemme, har rett til gratis skolemateriell (opl § 2-15).

Norske myndigheter mener den ovenfor nevnte friheten til alternativ opplæring gjør at Norge oppfyller sine forpliktelser i forhold til internasjonale konvensjoner (menneskerettene). Dette framgår bl.a av de årlige stortingsproposisjoner om statsbudsjettet (St.prp.nr.1 hvert år), kap. 228. Her kommer det klart fram at etter Utdanningsdepartementets syn er ikke Norge forpliktet til å gi offentlig tilskudd til privateide skoler som er alternativer til offentlige skoler. Likevel gis det i Norge tilskudd til slik opplæring for skoler som er godkjent etter lov om frittstående skoler.

Diskusjonen om i hvilken grad Norge oppfyller menneskerettens krav når det gjelder å åpne for alternativ grunnopplæring, vil dreie seg om følgende:

1. Om myndighetene setter opp for snevre rammer med hensyn til lærestoff og metoder (læreplan) når nye, alternative skoler skal godkjennes og det skal føres tilsyn og kontroll med allerede eksisterende alternative skoler.

2. Om staten er forpliktet til å finansiere hele eller deler av den av myndighetene godkjente alternative opplæringen.

Internasjonale konvensjoner som Norge er forpliktet på Norge har underskrevet alle viktige internasjonale avtaler om menneskeretter. Og i tillegg til å være forpliktet på disse avtalene i kraft av avtalene selv, har Stortinget vedtatt å gjøre visse utvalgte konvensjoner til norsk lov ved å innarbeide dem i menneskerettsloven (vedtatt i 1999).

Formålet med loven er å styrke menneskerettighetenes stilling i norsk rett (menneskerettsloven § 1).

Å gjøre konvensjonene til lov, har både en signaleffekt og en pedagogisk effekt som styrker de rettigheter som avtalene gir. Viktigst er det likevel at rettighetene i konvensjonene gis en status over vanlig lovgivning.

Menneskerettsloven § 3 sier nemlig at "bestemmelsene i konvensjoner og protokoller som er nevnt i § 2, skal ved motstrid gå foran bestemmelser i annen lovgivning". De konvensjoner som er innarbeidet i menneskerettsloven, er altså overordnet andre norske lover.

Følgende konvensjoner er gjort til norsk lov i menneskerettsloven (menneskerettslov § 2):

1. Den europeiske menneskerettskonvensjon(EMK), med protokoller.
2. Den internasjonale konvensjonen om økonomiske, sosiale og kulturelle rettigheter (ØSK).
3. Den internasjonale konvensjonen om sivile og politiske rettigheter med protokoller (SP), med protokoller.
4. FNs konvensjon om barnets rettigheter med protokoller (Barnekonvensjonen), med tilleggsprotokoller. Denne konvensjonen ble innført i menneskerettsloven i 2003.

*Utvalgte sitater om friskoleretten i menneskerettene:*

Vi har gjort et utvalg av aktuelle artikler (paragrafer) i de mest sentrale menneskerettserklæringene. Disse artiklene omhandler religionsfrihet, frihet til å etablere alternative skoler til de offentlige og frihet til å bestemme barnas religiøse oppdragelse.

De forente nasjoners internasjonale konvensjon 16. desember 1966 om økonomiske, sosiale og kulturelle rettigheter (ØSK).

#### Artikkel 13

1. Konvensjonspartene anerkjenner retten for enhver til utdanning. De er enige om at utdanningen skal ta sikte på full utvikling av menneskets karakter og forståelse av dets verdighet, og skal styrke respekten for menneskerettighetene og de grunnleggende friheter. De er videre enige om at utdanning skal sette alle i stand til å delta på en nyttig måte i et fritt samfunn, fremme forståelse, toleranse og vennskap mellom alle nasjoner og alle rasegrupper, etniske og religiøse grupper, samt fremme De forente nasjoners arbeid for å bevare freden.

2. Konvensjonspartene erkjenner at for å oppnå den fulle virkeliggjørelse av denne rettighet, må følgende iakttas:

a) Grunnskole-undervisningen skal være tvungen og kostnadsfritt tilgjengelig for alle.

3. Konvensjonspartene forplikter seg til å respektere foreldres og, når det er aktuelt, vergenes frihet til å velge andre skoler for sine barn enn dem som er opprettet av offentlige myndigheter, forutsatt at skolene oppfyller eventuelle minstekrav til undervisningen fastsatt eller godkjent av staten, og til å sikre sine barn en religiøs og moralsk undervisning i samsvar med deres egen overbevisning.

4. Intet i denne artikkel må tolkes som innskrenkninger i enkeltpersoners eller organisasjoners frihet til å opprette og drive undervisningsinstitusjoner, forutsatt at de prinsippene fastsatt i denne artikkels første paragraf alltid iakttas, og at den undervisning som gis i slike institusjoner, er i overensstemmelse med eventuelle statlige minstekrav.

Europarådets konvensjon 4. november 1950 om beskyttelse av menneskerettighetene og de grunnleggende friheter (EMK)

#### Artikkel 9 Tanke-, samvittighets- og religionsfrihet

1. Enhver har rett til tankefrihet, samvittighetsfrihet og religionsfrihet; denne rett omfatter frihet til å skifte sin religion eller overbevisning, og frihet til enten alene eller sammen med andre og såvel offentlig som privat å gi uttrykk for sin religion eller overbevisning, ved tilbedelse, undervisning, praksis og etterlevelse.

2. Frihet til å gi uttrykk for sin religion eller overbevisning skal bare bli undergitt slike begrensninger som er foreskrevet ved lov og er nødvendige i et demokratisk samfunn av

hensyn til den offentlige trygghet, for å beskytte den offentlige orden, helse eller moral, eller for å beskytte andres rettigheter og friheter.

#### Artikkel 14 Forbud mot diskriminering

Utøvelse av de rettigheter og friheter som er fastlagt i denne konvensjon skal bli sikret uten diskriminering på noe grunnlag slik som kjønn, rase, farge, språk, religion, politisk eller annen oppfatning, nasjonal eller sosial opprinnelse, tilknytning til en nasjonal minoritet, eiendom, fødsel eller annen status.

Den europeiske menneskerettskonvensjon (EMK), første tilleggsprotokoll.

#### Artikkel 2 Rett til utdanning

Ingen skal bli nektet retten til utdanning. Funksjoner staten påtar seg i utdanning og undervisning, skal den utøve med respekt for foreldres rett til å sikre slik utdanning og undervisning i samsvar med deres religiøse og filosofiske overbevisning.

De forente nasjoners internasjonale konvensjon 16. desember 1966 om sivile og politiske rettigheter (SP).

#### Artikkel 18

1. Enhver skal ha rett til tankefrihet, samvittighetsfrihet og religionsfrihet. Denne rett skal omfatte frihet til å bekjenne seg til eller anta en religion eller tro etter eget valg, og frihet til alene eller sammen med andre, offentlige eller private, å utøve sin religion eller tro gjennom gudstjeneste, iakttagelse av religiøse skikker, andaktsøvelser og undervisning.

4. Konvensjonspartene forplikter seg til å respektere foreldres, og i tilfelle vergers, frihet til å sørge for sine barns religiøse og moralske oppdragelse i samsvar med deres egen overbevisning

#### Artikkel 26

Alle er like for loven og har uten noen form for forskjellsbehandling rett til lik beskyttelse av loven. I dette øyemed skal lovgivningen forby enhver form for forskjellsbehandling og sikre alle likeverdig og effektiv beskyttelse mot forskjellsbehandling på noe slikt grunnlag som rase, hudfarge, kjønn, språk, religion, politisk eller annen oppfatning, nasjonal eller sosial opprinnelse, eiendom, fødsel eller stilling forøvrig.

De forente nasjoners internasjonale konvensjon 20. november 1989 om barnets rettigheter (BK).

Art 2.

1. De stater som er part i denne konvensjon, skal respektere og sikre de rettigheter som er fastsatt i denne konvensjon for ethvert barn innenfor deres jurisdiksjon, uten diskriminering av noe slag og uten hensyn til barnets, dets foreldres eller verges rase, hudfarge, kjønn, språk, religion, politiske eller annen oppfatning, nasjonale, etniske eller sosiale opprinnelse, eiendomsforhold, funksjonshemming, fødsel eller annen stilling.

2. Partene skal treffe alle egnede tiltak for å sikre at barnet beskyttes mot enhver form for diskriminering eller straff på grunn av sine foreldres, sin verges eller familiemedlemmers stilling, virksomhet, meningsytringer eller tro.

Art 14.

1. Partene skal respektere barnets rett til tanke frihet, samvittighetsfrihet og religionsfrihet.

2. Partene skal respektere foreldrenes, eventuelt vergenes, rett og plikt til å veilede barnet om utøvelsen av hans eller hennes rettigheter på en måte som er i samsvar med barnets gradvise utvikling.

3. Frihet til å gi uttrykk for sin religion eller overbevisning kan bare undergis de begrensninger som er fastsatt ved lov og som er nødvendige for å beskytte offentlig trygghet, orden, helse eller moral eller andres grunnleggende rettigheter og friheter.

Art 28.

1. Partene anerkjenner barnets rett til utdanning, og med sikte på å oppnå denne rett gradvis og på grunnlag av like muligheter skal de særlig:

a) gjøre grunnutdanningen obligatorisk og gratis tilgjengelig for alle,

b) oppmuntre utviklingen av forskjellige former for videregående opplæring, herunder allmennfaglig og yrkesfaglig opplæring, gjøre dem tilgjengelige og oppnåelige for ethvert barn, og treffe egnede tiltak som f.eks. innføring av gratis undervisning og tilbud om økonomisk støtte ved behov,

c) med alle egnede midler gjøre høyere utdanning tilgjengelig for alle på grunnlag av den enkeltes evner,

d) gjøre informasjon og veiledning om undervisning og fagopplæring tilgjengelig og oppnåelig for alle barn,

e) treffe tiltak for å oppmuntre til regelmessig skolegang og for å redusere antallet av dem som ikke fullfører skolegangen.

Art 29.

1. Partene er enige om at barnets utdanning skal ta sikte på:

a) å utvikle barnets personlighet, talenter og psykiske og fysiske evner så langt det er mulig,

b) å utvikle respekt for menneskerettighetene og de grunnleggende friheter og for prinsippene nedfelt i De forente nasjoners pakt,

c) å utvikle respekt for barnets foreldre, dets egen kulturelle identitet, språk og verdier, for de nasjonale verdier i det land barnet bor, landet hvor han eller hun eventuelt kommer fra og for kulturer som er forskjellige fra barnets egen kultur,

d) å forberede barnet til et ansvarlig liv i et fritt samfunn i en ånd av forståelse, fred, toleranse, likestilling mellom kjønnene og vennskap mellom alle folkeslag, etniske, nasjonale og religiøse grupper og personer som tilhører urbefolkningen,

e) å fremme respekten for det naturlige miljø.

2. Ingen del av denne artikkel eller artikkel 28 skal fortolkes slik at det gripes inn i personers og organisasjoners frihet til å opprette og lede utdanningsinstitusjoner, under forutsetning av at prinsippene fastsatt i nr.1 i denne artikkel overholdes, og at den undervisningen som blir gitt i slike institusjoner er i samsvar med de minimumskrav vedkommende stat eventuelt har fastsatt.



## Vedlegg nr.2

### Intervjuguide kvalikativ del

#### 1 Fortell oss litt om skolen deres, og hvilke utfordringer dere står i?

Hjelpespørsmål:

- Var det en spesiell visjon som lå i bunn når skolen ble grunnlagt?
- Har skolen alltid hatt et spesielt uttalt kristent mål?
- Hva var bakgrunnen for at skolen ble grunnlagt? (Hvem Enkeltperson eller organisasjon)

#### 2 Har skolen et bekjennelseskrav for lærere og har skolestyret utarbeidet et eget verdidokument som alle ansatte forplikter seg til å være lojale mot?

Hjelpespørsmål:

- Hvordan gjennomføres ansettelsene av nye lærere (intervju, referanser)
- Hvordan jobber lærerne i sine interne prosedyrer? (Tips fra Øgård)
- Er lærere bedt om å implementere de kristne verdier i undervisningen i de fag de underviser i?
- Må de skrive under på at de vil rette seg etter verdidokumentet?
- Hvordan håndterer du eventuelle lærere som motsetter seg å jobbe etter de kristne verdiene? (Vi tenker da ikke bare helt direkte, men også indirekte; med kroppsspråket eller ved å utelate å ta med de kristne verdiene inn i gode samtaler med elevene der det er naturlig?)

#### 3 Hvordan jobber du som skoleleder (hva gjør du aktivt) med å formidle skolens verdier (Verdidokument) og visjonsgrunnlag ut til dine ansatte, til elever og deres foreldre? Hvilke krav setter eier og skolestyre til at skolen drives etter skolens kristne verdier og visjoner?

Hjelpespørsmål:

- I hvor stor grad synes du at du som skoleleder klarer å forme skolen slik at lærerne arbeider lojalt og aktivt for å nå skolens mål?
- På hvilken måte utfordrer du lærerne på dette med at de jobber ved en kristen drevet skole?
- Har du en strategi for å kontrollere at lærerne implementerer det kristne budskapet i sine fag?

#### 4 Har deres skole et særpreg som dere mener gjør skolen unik?

- Hvordan klarer dere å konkurrere med de offentlige skolene?
- Har dere en utadrettet markedsføring?
- Er dere tydelig i markedsføringen på at dere er en kristen skole?
- På hvilken måte bidrar deres skole som en viktig samfunnsaktør

## Vedlegg nr. 3

### b) Oppsummering av kvalitative data (intervju)

rA	rB	rC	rD	rE	rF
1. Fortell oss litt om skolen deres og hvilke utfordringer dere står i?					
Liten innsøknings på enkelte linjer. Krevende økonomi på utdanningsprogram som har mye grupper i enkeltfag	Gamle fasiliteter, lite nytt utstyr, mye lapping på gamle bygg. Lite særpreg i forhold til offentlige skoler.	Utfordring med å drive kristen skole med kun 10% kristne elever. Må være tydelige men ikke bruke kananspråk.	Vi rekrutterer lite kristne elever (ca. 20-25%) Ved innsøknings sliter de med at de ikke får reklamere direkte inn i ungdomsskoler, i en den største tilknyttede byen.	Utfordringer med liten administrasjon, der rektor har et svært bredt arbeidsområde. Ofte et kjennetegn på en nystartet skole	Utfordring med mange nye lærere som ikke kjenner skolens kristne kultur. De trenger en modningsprosess i å jobbe ved en kristen drevet skole
2. Har skolen et bekjennelseskrav for lærere og har skolestyret utarbeidet et er eget verdidokument alle ansatte forplikter seg til å være lojale mot?					
De har	De har	Skolen har	Skolen	Skolen har	De har

et slags bekjennelse skrav, uten at hver enkelt må skrive under på dette. Det opplyses godt om hvilke roller lærere må ha mht. dette, i intervjuet. Verdidok ument: Ja, når kontrakt skrives, innebærer dette å godkjenne verdidokum entet.	ikke et bekjennelses krav, men alle som jobber ved skolen uttrykker at de er kristne. Verdidok ument: Ja, men det er ikke veldig aktivt i bruk i skolehverda gen.	en viss grad av bekjennelsesp aragraf, der alle må tilslutte seg det kristne verdigrunnlag et. Eier- organisasjone n har utarbeidet et verdidokumen t som de ansatte må forplikte seg på å følge.	har ikke er bekjennelses krav men et verdidokume nt som de ansatte forplikter seg til å være lojale mot i skolehverda gen.	ikke et bekjennelseskra v eller eget verdidokument. Skolen har eget kristendoms-kunn skapsfag men har ellers ikke en spesiell tydelig kristen profil.	ikke et bekjennels eskrav men et lojalitetskra v. De ønsker at lærerne er bekjennen de kristne, men mener at lojalitet er minst like viktig.
<p>3.Hvordan jobber du som skoleleder (hva gjør du aktivt) med å formidle skolens verdier (verdidokument) og visjonsgrunnlag ut til ansatte, til elever og deres foreldre?</p>					

Leder er opptatt av struktur, teambygging, rapportering . Jobber mye med relasjonsledelse og at ansatte skal ha et varmt hjerte for elevene.	Leder er styrende og tydelig i sine føringer for de ansatte. Vektlegger refleksjon og ansattes evne til å vurdere selv.	Leder er en veldig sterk og tydelig. Vektlegger rask praktisk handling for å hjelpe egne ansatte og elever. Går "en mil ekstra" for å skape gode forhold. Mener det er leders ansvar å skape en kristen kultur på skolen.	Leder bruker fellessamlinger, informasjonsmøter og arrangerer frivillige kristne møter. Disse arenaene gir grunnlaget for lærernes forståelse av skolens verdigrunnlag.	Leder vektlegger samarbeid. Er ikke krevende på ansattes formidling av det kristne verdigrunnlaget. Bruker likevel kristendoms-kunnskapsfaget til "gode gjerninger" i praksis utenfor skolen.	Leder mener rektors formidling av trossyn er viktig. Har egen komite for misjonsarbeid. Bruker daglige samlinger med andakt for ansatte og elever. Mener rektor og ledelsen må sette standarden
4. Har deres skole et særpreg som dere mener gjør skolen unik?					
Det kristne grunnlaget	Skolen har som mål å være en	Skolen er bevisst på å være en	Skolen har fokus på å møte	Skolen er en sterk samfunnsaktør.	Skolen er liten og derfor et

gjør vår skole unik. Et annet særtrekk er at elevene selv "selger" nye skoleplasser til ungdomsskole- elevene på sine hjemsteder og skaffer dermed skolen mange nye søkere. Skolen er kjent for et godt miljø på internat og skole. Vi er en samfunnsaktør fordi elevene	"livsforvandlende samfunnsaktør". Skolen framhever en uselvvisk gudstro som viser nestekjærlighet og medmenneskelighet og respekt for forskjellige mennesker og trosretninger. Vil gi elevene den ballast de trenger for å delta aktivt i yrkeslivet.	samfunnsaktører. De deltar i livsglede for eldre prosjekter. Avgir mange søkere til politihøgskolen. Skolen arbeider for å ivareta rettighetene til mennesker som har en annen tro/religion eller som f.eks. har en homofil legning. Opptatt av å nærme seg foreldre og andre uten bruk av "kanans språk" og i	eleven "der han er" og se den enkeltes styrker og svakheter. Vektlegger å gjøre undervisning en mest mulig praktisk tilpasset arbeidslivet. Skolen er kjent for høy trivsel og "ikke mobbing". Skolen er særdeles utadvendt med mange åpne dager for besøk utenfra, for foreldre, nye elever,	Det satses mye på ungdomsbedrifter og "ungt entreprenørskap". Elevene får tilrettelagt for praksis i bedrifter for å få best mulig samfunnsnyttig opplæring.	alternativ som tiltrekker seg elever som ikke trives på store skoler. Elevene blir sett og alle kjenner alle. Det er viktig. I tillegg satser skolen på gründerskap, markedsføring og elevbedrifter. Det gjør at skolen blir tydelige aktører i nærsamfunnet.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

medvirker mye i lokale menigheter.		respekt for foreldrenes syn og kultur.	politikere og bedrifter.		
------------------------------------------	--	----------------------------------------------	-----------------------------	--	--