

Fritt skolevalg eller fritt skolefall?

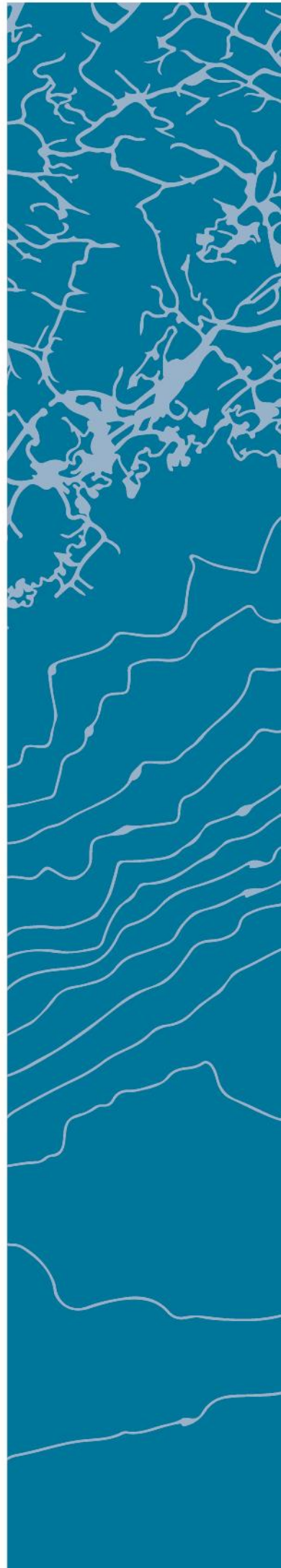
En komparativ studie av reformen fritt skolevalgs påvirkning på de videregående skolene i kristiansandsregionen.

Tanya Birkeland
Anne Jørgensen Trengereid

VEILEDER
Romulo Miguel Pinheiro

Universitetet i Agder, 2018
Fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag





Forord	5
Sammendrag	6
1.1 Hvordan styres utdanningsinstitusjonene i Norge?	8
1.2 Problemstilling	9
2.0 Teoretisk grunnlag	10
2.1 Sentrale faser i en planlagt endringsprosess	11
2.2 Ulike endringstyper	12
2.3 Endringsteori med fokus på innhold og omfang	13
2.4 Formelle elementer	14
2.5 Uformelle elementer	16
2.6 Organisasjon og omgivelser	18
2.7 Organisasjon og ledelse	19
2.8 Forhold som fremmer og hemmer endring	20
3.0 Forskningsdesign og metode	26
3.1 Valg av kvalitativ metode og case	26
3.2 Most different system design	27
3.3 Individuelle informantintervju	28
3.4 Sekundærdata	29
3.5 Observasjon – tilleggsinformasjon	29
3.6 utfordringer ved elite intervju	30
3.7 Utforming av intervjuguiden	30
3.8 Informasjon om de ulike intervjuobjektene	31
3.9 Validitet og validering	32
4.0 Resultater av innsamlede data	34
4.1 Observasjon av åpen skole i Kristiansandsregionen	34
4.2 Observasjon av hovedutvalgets behandling av den nye tilbudsstrukturen	37

4.3 Resultat eliteintervjuer	39
4.3.1 Intervju med administrasjonen	39
4.3.1 Intervju av rektorer	41
4.3.3 Intervju av tillitsvalgte	47
4.3.4 Intervju av politikere	52
5.0 Diskusjon	58
5.1 Marked – akademia og stat – styringsprinsipper i konflikt?	58
5.2 Endringstiltak og omfang.	61
5.3 Endringsprosessen	70
5.4 Forhold som kan forklare endringer	74
5.4 Uintendert effekt av reformen?	80
5.5 Kritisk refleksjon og studiets begrensninger	82
Kildehenvisning	88
Vedlegg	94
Vedlegg 1 Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt	94
Vedlegg 2 - intervjuguide	96
Intervju – administrasjon.....	96
Intervju – rektorer.....	96
Intervju – tillitsvalgte	97
Intervju – Politikere.....	97
Vedlegg Figurer og tabeller.	98

Forord

Denne oppgaven er skrevet av Anne Jørgensen Trengereid og Tanya Birkeland, studenter ved statsvitenskap og ledelse ved Universitetet i Agder 2018.

I forbindelse med oppgaven vil vi gi en stor takk til vår veileder Romulo Pinheiro dr. philos og professor ved UIA. Takk for den faglige innsikten og konstruktive innspillene du har gitt oss underveis i prosessen og ikke minst i sluttspurten. Vi er svært takknemlige for all ros og ris som har gjort denne prosessen svært lærerik og spennende.

Vi vil også takke alle involverte bidragsytere til oppgaven. Takk til utdanningssjef Arly Hauge som har vært så behjelpelig, hyggelig og inkluderende i prosessen. Vi takker også alle rektorer, tillitsvalgte og politikere som tok seg tid til intervjuene våre i en travel hverdag for at vi skulle få all data på plass. En takk til Reidar Kyllisdal som tok seg tid til å brife oss i innledningsfasen på oppgaven og gav oss uvurderlig informasjon til videre arbeid.

Tilslutt så må vi takke våre kjente og kjære som har holdt ut med oss i travle tider hvor vi har vært balansekunstnere med familie, jobb og studier. Til Tanyas kjære Christian som har hørt på hennes utallige sammendrag av siste funn og oppdateringer i Word – dokumentet. En kjærlighetsfull takk til vår kjære datter Olivia som har fulgt mor i magen på denne reisen og vært en pådriver til å bli ferdig med oppgaven før termin.

Til Annes kjære Petter som har måtte avstå flere fisketurer for å korrekturlese og lage middager til en utslitt bedre halvdel. Stor takk til deres nyankomne lodne venn Lord Georg som fikk korte lufteturer og mindre kos i hektiske perioder men bare logret som vanlig.

Sammendrag

Fremveksten av a- og b-skoler har vært en grunn til bekymring i samfunnet. Reformen fritt skolevalg eller karakterbasert inntak er en markedsbasert tenkning som har inntatt de videregående skolene. Oslo-skolene har hatt frie konkurransekrefter mellom skolene og vi har sett eksempler på hvordan dette har resultert i økt sosioøkonomisk og etnisk segregering.

Østlandet har forholdt seg lenger til reformen og vi tendensen har ført til markedsføringstiltak hvor noen skoler har brukt hundretusener på tiltak for å forbedre omdømme og tiltrekke seg de beste elevene.

Formålet med denne oppgaven var å se på tilstandene her i Vest – Agder fylkeskommune. Hvordan har de ulike skolene og instansene reagert på reformen siden den ble innført her for 4 år siden? Har reformen ført til endringer på de ulike skolene og finnes det ulikheter mellom skolene? Vi ønsket å se på hvordan markedskreftene har påvirket skolene ved de ulike elementene som en organisasjon innehar. Hvilke endringer som har oppstått, hvor er de størst og minst og hvordan kan vi forklare disse endringene i lys av endringsteori.

Problemstillingen vår er som følger:

Hvilke endringer har skjedd i de videregående skolene i Kristiansandsregionen etter reformen fritt skolevalg og hva kan forklare disse?

Funnene i denne oppgaven viser reformen har hatt effekt og skolene har hatt økt fokus på markedsføring og omdømmebygging. Den største endringen er funnet ved de formelle elementene som struktur og mål, samt en endring i det uformelle elementet kultur, som synes gjennom artefakter og innsats blant lærerprofesjonen. Det som påvirker endring mest er den strenge økonomiske handlingsrammen til fylket. Det fremkommer også at administrasjonen har mest makt gjennom prosessen som hører med til endringstiltakene og omfang, samt at de andre interessentene og aktørene har begrenset påvirkningskraft. Det foreligger heller ingen felles plattform for innovasjon og endringsagenter er ofte vilkårlige på de ulike nivåer i organisasjonen. Det forekommer sterke krefter og motkrefter til reformen gjennom ulike styringskrefter stat, akademia og marked, som gjennomsyrrer konteksten og påvirker hvor sterk endringskraft reformen får. Prosjektet viser tydelig at kombinerte skoler har fått mest negativ effekt av reformen og dermed størst drivkraft til endring. Det har ikke vært enkelt å avklare om våre funn er direkte tilknyttet reformen eller om de har andre årsaksforklaringer, noe som gjør at vi er forsiktige med å trekke endelige konklusjoner.

1.0 Innledning

Over de siste tiårene har New Public Management (NPM) vært en sentral drivkraft i moderniseringen av offentlig sektor. NPM er en bølge med reformer som er rettet mot å gjøre offentlig sektor mer lik privat sektor. Det som følger med er da bl.a. profesjonell ledelse, økt konkurranse, dele opp virksomheter i mindre såkalte resultatenheter og bruk av kontrakter. Utdanningsinstitusjonene i Norge blir stadig mere konkurranseutsatt for at markedskrefter skal være et styringsverktøy (Marheim, 2007). Det er i Norge et politisk flertall for at en økt konkurranse i offentlig sektor vil skape en bedre og mer effektiv sektor. Reformen i skolen er politikernes verktøy for å nå sine politiske mål. I denne oppgaven er det reformen fritt skolevalg som er fokuset, og hvilke endringer som er skjedd i de videregående skolene i Kristiansand på bakgrunn av den (VAF, 2012).

Reformen fritt skolevalg betyr at elever kan velge fritt hvilken skole de ønsker å gå på, i motsetning til tidligere hvor man fikk plass på den skolen som hadde den studieretningen man ønsket og som lå nærmest ens eget bosted, altså et geografi-prinsipp. Fritt skolevalg går bort fra dette geografi-prinsippet og dermed kan elevene selv velge hvilken skole de vil gå på (blant de skolene som har ønsket studieretning). Intensjonen bak reformen er at skolene vil jobbe aktivt for å tiltrekke seg de beste elevene og at man skulle minske segregering ved at man fritt kunne velge den skoleplassen man ønsket uavhengig av bosted. I praksis fører reformen fritt skolevalg til at man i realiteten snakker om et karakterbasert inntak. Det er de beste elevene som får velge først og de velger som oftest de skolene med best omdømme og rykte.

I Vest-Agder Fylkeskommune er det 10 videregående skoler. 6 av disse ligger i Kristiansands regionen. 4 av disse skolene har en sentral beliggenhet og vil derfor oppleve konkurransen om de beste elevene som noe hardere enn skolene i utkantstrøkene. Grunnen til at skolene ønsker de beste elevene er at disse elevene i snitt koster mindre å produsere gjennom utdanningsforløpet, dermed er de mest attraktive for skoleeierne. Elever med lavt karaktersnitt har en tendens til å koste mer fordi det ofte blir behov for ekstra ressurser, i form av ekstra oppfølging som for eksempel en til en undervisning.

Denne oppgaven har til hensikt å se hvilke elementer ved skolene som har endret seg som en følge av fritt skolevalg. Fritt skolevalg er en dynamisk reform så skolene må hele tiden jobbe med det faktum at de har en konkurrent eller flere. Gjennom prosjektet ønsker vi også å se på hvilke faktorer som er med å hemme eller fremme disse endringene, samt å forsøke å forklare endringene i lys av dette.

1.1 Hvordan styres utdanningsinstitusjonene i Norge?

Statsråden for Kunnskapsdepartementet er øverste leder for utdanningen i Norge.

Departementet utreder nye lover og forskrifter for skoleforløpet til barn og unge i Norge. De kommer med jevne mellomrom med endringer i form av reformer eller innføring av nytt regelverk. Utdanningsdirektoratet er underlagt Kunnskapsdepartementet og har ansvaret for å føre tilsyn med at endringer blir gjennomført, ansvar for utdeling av midler, føre tilsyn av landets skoleeiere og utarbeide nasjonale prøver for å nevne noe. De videregående skolene i landet vårt tilhører Fylkeskommunene og får økonomiske midler tildelt derfra.

Fylkesrådmann Tine Sundtoft er fylkeskommunens øverste administrative leder og ansettes av fylkestinget. Fylkesrådmannen er overordnet fylkeskommunens tjenestemenn og fører tilsyn med at de utfører sitt arbeid i tråd med gjeldende vedtak og regler. Fylkesrådmannen har møte- og talerett i alle fylkeskommunale styrever, råd og utvalg. Fylkeskommunens administrasjon er organisert i fagenheter i sentraladministrasjonen, og utenom sentraladministrasjonen i driftsenheter og en fylkesrevisjon.

I Vest – Agder fylkeskommune er det fylkesutdanningssjefen i fylket som har ansvar for å tilrettelegge for utdanningsforløpet, følge pålegg fra regjeringen og gi midler til gjennomføringen til de ulike utdanningsinstitusjonene. I Vest – Agder har vi ti videregående skoler, men det er kun seks skoler som tilhører Kristiansandsregionen, fire av disse ligger sentralt og er dermed i direkte konkurranse om elevmassen. De andre skolene i distriktene blir dermed ikke berørt i like stor grad av reformen fritt skolevalg, som de skolene som ligger tett på hverandre. De videregående skolene i Kristiansandsregionen som vi tar for oss i denne oppgaven er: Vågsbygd Videregående skole, Kristiansand Katedralskole Gimle (KKG), Tangen Videregående skole og Kvadraturen skolesenter. De ulike skolene har hver sin ledelse og tilbudsstruktur som opererer under fylkeskommunens og Utdanningsdirektoratets retningslinjer og føringer, samt visjon og målsetninger. De må levere inn resultater for gjennomføring og økonomi til administrasjonen og fylket hvert år for kontroll og vurdering (Fylkeskommunen, 2018).¹

¹ Se vedlegg 2 for figur over Fylkeskommunens organiseringen.

1.2 Problemstilling

Oppgavens problemstilling lyder som følger:

Hvilke endringer har skjedd i de videregående skolene i Kristiansandsregionen etter reformen fritt skolevalg og hva kan forklare disse?

Oppgaven ønsker å belyse hvilke endringer som er skjedd i etterkant av innføring av reformen fritt skolevalg, også kalt karakterbasert inntak i de videregående skolene i

Kristiansandsregionen. Prosjektet vil også gå dypere inn på årsaksforklaringer til disse endringene ved å se på hva som ligger til grunn for å hemme eller fremme endringer, og forklare endringene i lys av disse. Oppgaven vår begrenser seg til å ta for seg endringsinnhold og tiltak. Vi har valgt å ikke fokusere på ledelse og resultater i betraktelig grad da dette øker oppgavens kompleksitet og omfang betraktelig. Reformen er dessuten ung i regionen (2014) og vi kan dermed anta at dens fulle effekt ikke er tilstede. Endringene vi ønsker å se på er manifestert i de uformelle og formelle elementene sett i lys av intern og ekstern kontekst for å forsøke å forklare endringer, ulikheter i endringer og mangel på endringer mellom de ulike enhetene.

Vi begrenser også oppgaven til å forholde seg til fire av de videregående skolene i Kristiansandsregionen for å konsentrere oppgaven til markedskreftene som vil være mer synlig blant sentrumsskolene enn i distriktene.

Sentrumsskolene vil i vår oppgave bli anonymisert etter beste evne. Dette gjør vi for å ivareta informantenes anonymitet så lang det er mulig. Derfor vil skolene i Kristiansand heretter bli omtalt som skole A, B, C og D.

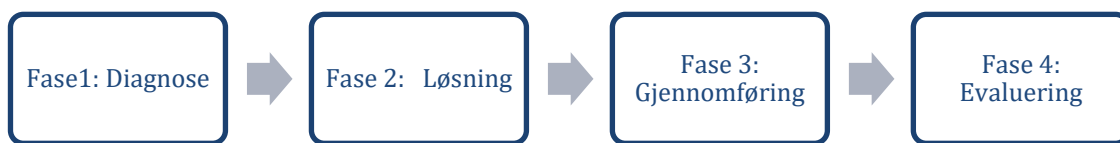
2.0 Teoretisk grunnlag

Utdanningsinstitusjoner har hatt flere endringer gjennom tidens løp og disse manifesterer seg gjennom reformer som skal implementeres i de ulike organisasjonene etter ulike politiske strømninger. For å forske på hvilke endringer de ulike skolene har gjennomført etter innføringen av reformen fritt skolevalg må man ta utgangspunkt i endringsteori og forankre dette i oppgaven. Definisjonen på endring kan sies å være: «*En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt*» (Jacobsen, 2012, s.23). Endring kan dermed innta ulike former. Det er forskjeller mellom dramatiske endringer og justerende endringer. Det vil også være forskjell mellom hva som endrer seg, om det er mål og strategier, strukturer eller maktforhold, og hvorvidt endringen skjer reaktivt eller proaktivt. Endring kan dermed analyseres langs flere dimensjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Denne delen av oppgaven vil ta for seg hvordan man kan ha ulike tilnærminger til begrepet endring som definisjon og hvilke former denne kan innta. Den vil ta for seg definisjonen av endring, hvilke drivkrefter som ligger bak endringen, kategorisering av ulike former for endring, og se endring i et større perspektiv som prosess, drivkrefter, omfang og tiltak og kontekst. Vi har forholdt oss til reformen fritt skolevalg som planlagt endring og at vi ønsker å se på hvilke tiltak endringene har medført i de uformelle og formelle elementene i organisasjonene. Van de Ven & Poole (1995) introduserer 4 basis teorier som kan tjene som byggesteiner for å forklare prosesser for endring i organisasjoner. Livssirkel, teleologi, dialektikk og evolusjon. Disse fire teoriene representerer ulike sekvenser av endringshendelser som drivere av konseptuelle motorer, og opererer på ulike organisasjonsnivå. Artikkelen identifiserer omstendigheter når hver teori gjelder og foreslår hvordan samspill mellom teoriene produserer en bred variasjon av mere komplekse teorier av endring og utvikling i organisatorisk liv. Felles for disse basis teoriene er at man introduserer begrepet motor som drivkraft til endring. Disse forklarer hvordan og hvorfor endringer utspiller seg. Rammeverket er nyttig på flere måter fordi det gir en tilnærming for å se på likheter og forskjeller mellom ulike endringer og «forskjeller som utgir en forskjell» i forklaringer. Van de Ven & Poole (2005) referer til prosess som progresjonen av hendelser i en organisasjons enhets eksistens over tid. Endring er en type hendelse, en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet, eller tilstand over tid i en organisasjons enhet. Den enheten kan være et individs jobb, en arbeidsgruppe, en organisasjons strategi, et program, et produkt, eller hele organisasjonen. Oppgaven vår baserer seg på *Perspektivet om teleologisk endring*. Dette perspektivet baserer seg på planlagt endring og intensjonene som drivkraft. En filosofisk doktrine hvor hensikten eller målet er årsaken til bevegelse av en entitet. Dette teoretiske synspunktet ser på utvikling

som ut repetisjon av sekvenser av målformulering, implementering, evaluering og overvåkning av progresjonen. Teleologi innehar kreativitet fordi enheten i form av et individ eller en gruppe har friheten til å vedta hvilke mål de ønsker, mens organisasjonens omgivelser og ressurser begrenser hva de kan oppnå. Noen av disse begrensningene er iboende forutsetninger definert av institusjoner og andre aktører i entitetens omgivelser, men de kan også være lovmessige.

2.1 Sentrale faser i en planlagt endringsprosess

Reformen fritt skolevalg er en planlagt, lovpålagt og intendert endring som medfører sentrale faser for gjennomføring og implementering. Skoleledelsen på de ulike skolene kan selv komme med forslag til løsninger og gjennomføringer av endringer som kan implementeres. Her vil endringsagenter være rektor og andre som sitter i skoleledelsen. Dette kan illustreres gjennom fire faser for endring som er sentrale i en planlagt endringsprosess:



Figur 1 Jacobsen: Sentrale faser i en planlagt endringsprosess, (2012, s.38)

Fase 1 – Denne fasen kjennetegnes av at man oppdager eller erkjenner behov for endring. Det kan være en SWOT – analyse som viser utfordringer eller muligheter for organisasjonen. Muligheter og trusler er knyttet til eksterne analyser av arbeidsbetingelsene, mens svakheter og styrker er knyttet til interne arbeidsbetingelser. Utfordringer her er knyttet til hvem som gjør analysen og hvem som er endringsagenter. I et samfunn med mye informasjon er det en kognitiv prosess som foregår ved å filtrere informasjon som viktig og uviktig. Dette medfører at behovet for endring kan være diskutabelt.

Fase 2 – I denne fasen utvikles det fremtidig mål og løsninger. Her utarbeides forslag til endringstiltak og det kan gjerne utvikles flere alternative løsningsforslag. Utfordringen i denne fasen er at man som organisasjon kan ha motstridende interesser. Det som er bra for organisasjonen er nødvendigvis ikke bra for de ansatte eller individet. Man kan ha ulike perspektiver på hvordan de ulike endringene vil påvirke organisasjonen på sikt. Ettersom organisasjoner er sosiale konstruksjoner er det uvisst hvordan en variabel vil påvirke kausalitet.

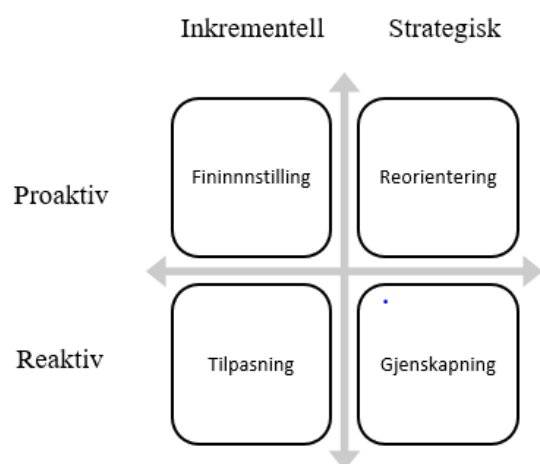
Fase 3 – Denne fasen kjennetegnes av at det må gjennomføres en plan for hvordan endringen skal gjennomføres. Tidsplan og hvilke personer som skal ha ansvar og hvilke aktiviteter som

skal utføres. Utfordringer vil også her være at man har ulike perspektiver på hvordan de ulike endringene vil påvirke organisasjonen på sikt. Det vil ofte være en forskjell mellom å planlegge noe og å implementere det som er planlagt.

Fase 4 – I denne fasen skal man evaluere om tiltakene virker som planlagt, og stabilisere den nye tilstanden. Dersom en endring er vellykket må man institusjonalisere endringen – det vil si å få de ansatte og ledelsen til å støtte opp om og forsterke endringene ved belønningssystemer, strukturer og prosedyrer.

2.2 Ulike endringstyper

Hvor stor og omfattende en endring er kan illustreres i denne modellen som illustrerer to dimensjoner som går på hvor omfattende endringen er (Nadler & Tushman, 1990). Dette kan være vanskelig å skille fordi mange små endringer over tid kan summeres til en omfattende endring. Vi skiller hovedsakelig mellom inkrementell og strategisk endring. Inkrementell sikter til småjusteringer av mindre art som endringer av rutiner eller prosedyrer, mens en strategisk endring er når organisasjonen gjennomgår en omfattende forandring på kort tid. Dette innebærer at organisasjonen endrer sine mål og strategier og de bestemmer seg for å starte produksjon av nye varer eller tjenester. Den strategiske dimensjonen handler om endringen er basert på forventninger (proaktiv) eller om den er en reaksjon på forhold som allerede har endret seg (reaktiv). Fininnstilling betyr at organisasjonen, basert på forventning om at noe vil skje, tilpasser mindre deler av organisasjonen. Tilpasning betyr små endringer som en reaksjon på endringer i omgivelsene eller internt i organisasjonen. Reorientering er store, proaktive endringer der organisasjoner gjennomgår omfattende omstruktureringer, personellutskiftninger osv. Gjenskapning er store endringer som må gjennomføres for at organisasjonen skal overleve. En siste dimensjon baserer seg på endringens innhold, om hvorvidt endringen er strukturell eller kulturell (Wadel, 1992). Kulturendringer er i større grad rettet mot å endre holdninger, meninger og oppfatninger. Det vil være vanskelig å skille mellom de to typene da disse ofte henger sammen. Det er ofte et spørsmål om



Figur 2 Jacobsen & Thorsvik, Ulike endringstyper, (2007, s.353)

hvilken type endring som er mest effektiv for formålet og hvilken tyngde man tillegger de enkelte elementene.

2.3 Endringsteori med fokus på innhold og omfang.

Oppgavens oppbygning baserer seg på en konseptuell modell om planlagt endring (Jacobsen, 2012). Denne modellen innebærer at man bruker de fire elementene i modellen for å knytte endring til et fenomen eller tilstand. Elementene i modellen er endringens drivkrefter, endringskonteksten, endringens innhold og omfang og endringsprosessen. Disse elementene har et samspill og gjensidig påvirkning som fører til ulike resultater. Sentralt i dette samspillet ligger endringsstrategier og ledelse som styringsverktøy for endring. Vi ønsker å fokusere oppgaven vår til å se på endringer i innhold og omfang. Nyere organisasjonsteori betrakter organisasjoner som systemer og at dette systemet innebærer flere del – elementer og kan splittes i flere enheter (Jacobsen & Thorsvik, 2010). Harold Leavitt (1965) var en av de første som illustrerte dette da han hevdet at alle organisasjoner består av fire grunnelementer: 1) Oppgaver 2) Mennesker 3) Teknologi og 4) Struktur. Interaksjonen mellom disse kalles for «Leavitts diamant» og viser hvordan endringer i en av enhetene vil påvirke de andre elementene og at dette er et direkte samspill som vil avgjøre organisasjonens produksjon og effektivitet. I senere tid er denne blitt utvidet til å romme flere elementer og vi ønsker å benytte oss av modellen til

Jacobsen & Thorsvik (2010).

Denne modellen har flere elementer med og er velforankret til nyere forskning som understøtter denne som anerkjent og anvendelig for

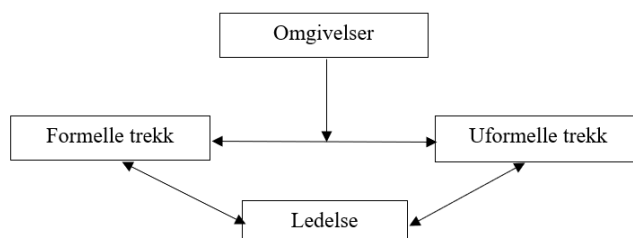
forskningsspørsmålet vårt.

Modellen deler organisasjonen

inn i to hovedelementer: de formelle elementene som er mål, strategier og

organisasjonsstruktur og de uformelle elementene som er organisasjonskultur og maktforhold.

For å forklare endringer i de ulike elementene må man se hvordan omgivelsene og konteksten kan være med på å hemme eller fremme endringer.



Figur 3 Jacobsen & Thorsvik: Modell for bokens overordnede perspektiv, forenklet (2007, s. 19).

2.4 Formelle elementer

Mål

Etzioni (1982, s.15) forteller at mål er en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand. Mål kan ha ulike tidsperspektiv, ulike grader av realisme og ha ulik konkretisering. De illustreres som oftest i et målhierarki. Hvor man på toppen av målhierarkiet har formålet for målene og delmålene. Formålet går utover det rent organisatoriske ved at det antyder hva slags samfunnsmessig funksjon organisasjonen skal være med på å oppfylle. Målenes tidshorisont kan deles inn i langsiktige mål og kortsiktige mål. De langsiktige målene er mindre egnet som styringsredskaper, motivasjonsfaktorer og evalueringskriterier enn det de kortsiktige målene er. Noen mål vil være kontinuerlige slik at man aldri vil komme i mål, men alltid vil jobbe for å forsøke å oppnå. Det er også en sammenheng mellom mål og midler som varierer i større og mindre grad. Det er flere som har hevdet at uklar sammenheng mellom mål og midler er et problem som først og fremst kan gjelde organisasjoner som yter tjeneste, herunder offentlig sektor som kan karakteriseres å drive med komplisert tjenesteyting (Lipsky, 1980).

Det er også mulig at organisasjoner vil befinne seg i situasjoner der det er konflikt mellom ulike målsettinger (Silverman, 1970). Det kan være at man har en konflikt om hva som er den beste veien til målet. Som sådan kan dette løses på flere måter ved at man inngår kompromiss, eller at man forholder seg sekvensielt til målene (Cyvert & March, 1963). Målforskyvning er et begrep som gjennom studier har vist at mennesker i en organisasjon arbeider mot mål som er i strid med organisasjonens mål. Her finnes det flere typer målforskyvning.

Suboptimalisering -hvor man jobber mot egne mål, heller enn organisasjonens, overdreven regelfokusering, at man følger regler så rigid at man mister intensjonen bak disse. Overmåling – hvor det er stort press i organisasjonen på kvantitative indikatorer fremfor kvalitative slik at dette fokuset motarbeider hovedmålet (Ittner & Larker, 2003).

Strategi

Det er vanlig å sette strategier i verk etter å ha utført en «SWOT» analyse. En SWOT-analyse er, som beskrevet i kapittel 2.1, en analyse av organisasjonens interne og eksterne arbeidsbetingelser, og en vurdering av disse som styrker, svakheter, muligheter og trusler.

Dette er et redskap for strategisk analyse og vil gi indikasjoner på hvordan ledelsen og organisasjonen bør sette inn ressurser for å forbedre seg. Man hevder at mål og strategier har en effekt på hvordan ansatte i organisasjoner tenker og handler, og på hvordan organisasjoner tilpasser seg omgivelsene de er plassert i og virker innenfor.

Strategier beskriver hva man tenker å gjøre for å realisere målene. Selv om det tradisjonelt sett har vært vanligst å ha strategier i private virksomheter, ser vi også at offentlige

organisasjoner stadig oftere benytter seg av dette. Ansoff (1965) definerte en strategi som er generisk i form av at den er knyttet til hvordan organisasjonen posisjonerer seg i forhold til omgivelsene og hvordan den kan vokse. Matrisen kalles for ekspansjonsmatrisen og innebærer at man i forhold til hvilke mål og ressurser man innehar kan velge fire måter å vokse på innenfor et marked. Man kan være i samme marked med samme produkt og forsøke å ta mer markedsandeler ved å ta av konkurrentene ved hjelp av markedsføring. Dersom man har muligheter til det kan man gjøre en markedsutvikling ved å etablere et nytt produkt i eksisterende marked. De to siste strategiene baserer seg på at man kan gå inn på et nytt marked, enten ved å introdusere et eksisterende produkt i nytt marked eller introdusere et nytt produkt i et nytt marked kalt diversifisering.



Figur 4 Jacobsen: Produkt-marked-matrisen. (2012, s.80)

Organisasjonsstruktur

En sentral retning i organisasjonsteori har vært at strukturen er et virkemiddel for å støtte opp under organisasjonens strategi (Chandler, 1962). En annen retning peker mot at det er situasjonsavhengige trekk som er med på å utforme organisasjonsstrukturen. Herav kommer forhold som strategi, situasjonsfaktorer (størrelse, oppgaver, teknologi), omgivelser og ansatte som forhold som påvirker utformingen av organisasjonsstrukturen.

En sentral retning innenfor organisasjonsteorien er det som kalles «konfiguratorisk» struktur (Mintzberg, 1979). Den omhandler at organisasjoner har ulike formelle strukturer. Disse strukturene, kalt konfigurasjoner, skiller seg på ulike dimensjoner som arbeidsdeling, koordinering og styring. Basert på en inndeling av alle strukturer bestående av fem hoveddeler; toppledelse, støttestruktur, teknostruktur, mellomledelse og operativ kjerne, så utarbeidet han fem ulike konfigurasjoner en organisasjon kan bestå av.

Entreprenørorganisasjonen, maskinbyråkratiet, det profesjonelle byråkratiet, den innovative organisasjonen (ad hoc-kratiet) og den divisjonaliserte organisasjonen.

Entreprenørorganisasjonen kjennetegnes av sentralisert, svak horisontal arbeidsdeling, liten teknostruktur og støttefunksjon og lite formalisering. Maskinbyråkratiet og det profesjonelle byråkratiet kjennetegnes av en sentralisert, sterk horisontal og vertikal arbeidsdeling, stor teknostruktur og sterk formalisering. Ad hoc- kratiet kjennetegnes av desentralisert, svak horisontal og vertikal arbeidsdeling, liten teknostruktur og støttefunksjon, lite formalisering, mange tverrgående forbindelser. Den divisjonaliserte strukturen kjennetegnes av en

desentralisert struktur, oppdelt i selvstendige divisjoner, liten teknostruktur og liten støttefunksjon på konsernnivå og sterk standardisering av resultat.

Danny Miller m.fl. (1996) var en av de første som foretok en direkte kobling mellom Michael Porters (2008) strategier og strukturelle konfigurasjoner. Herav ville differensiering passe best til en enkel struktur ved å ha fokus på nisjeprodukter og tjenester, maskinbyråkratiet ville være best tjent med en strategi innenfor kostnadslederskap, Adhoc-kratiet ville være best egnet med innovasjon som strategi, mens divisjonalisert struktur vil være best tjent med diversifisering – tilby flere ulike produkter/ tjenester til forskjellige markeder.

2.5 Uformelle elementer

Organisasjonskultur

Edgar Schein (1985, s.9) definerer organisasjonskultur som følger:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene».

Schein baserer sine definisjoner på at det er tilknyttet en gruppe i organisasjonen som deler et sett av grunnleggende antakelser og at kultur er basert på læring. Læring i denne definisjonen er knyttet til to forhold: At kultur utvikles etter hvert som man lærer å mestre problemer med ekstern tilpasning til forhold i omgivelsene (f.eks. kunder, konkurrenter og leverandører), og at kultur utvikles etter hvert som man lærer å mestre problemer med intern integrasjon (f.eks. hvordan man skal kommunisere og samarbeide i organisasjonen, slik at alle i fellesskap bidrar til realisering av organisasjonens mål).

En organisasjonskultur består av et mønster av antakelser som grupper av medlemmer i organisasjonen tar for gitt, og at kjernen i kultur er et sett av «sannheter» som man ikke stiller spørsmål ved. Dette kan være vanskelig å observere, da personer selv ikke er klar over hvordan deres tenkning og atferd preges av grunnleggende antakelser. Dette problemet kan omgås ved å se på kulturen under tre nivåer: 1) grunnleggende antakelser, 2) verdier og normer, 3) artefakter.

For å forstå og forklare organisasjonskultur, er innsikt i sammenhengene som finnes mellom disse essensielt. Disse elementene kan sammenlignes med et isfjell hvor artefakter vil være den lille brøkdelen som er synlig over vannet mens verdier og normer og underliggende antakelser vil være del deler som er skjult for oss. Disse dypere kulturelementene vil

avdekkes når vi snakker med ansatte om hvilke verdier og normer folk har felles. De blir også synlige når vi registrerer disse med symboler som arkitektur, innredning og bekledning for å nevne noen.

Grunnleggende antakelser kan beskrives som oppfatninger eller meninger om noe som gjennom felles fortolkning i sosiale grupper nedfeller seg som sannheter, som ikke er diskutabile, og som derfor er vanskelige å utfordre og endre. Verdier sier noe om hva som er ønskelig og godt, noe som verdsettes og som man er opptatt av å ivareta og fremme. Verdier innebærer, ifølge Schein, at man har tatt et bevisst valg om at noe er godt og noe annet er

dårlig. I organisasjoner kan verdier komme til uttrykk gjennom de beslutninger som fattes og de planene man legger. Normer er i denne sammenhengen uskrevne regler som angir hva som er passende og forventet å gjøre i ulike sosiale sammenhenger. De gir prinsipper, retningslinjer og begrensninger for atferd, mens verdier angir hva som verdsettes og hva som er

viktig å strebe etter å klare å få til. Artefakter er uttrykk for kultur som kan observeres. Det kan være konkrete fysiske gjenstander som tekst, språk og atferd. Vi deler artefakter inn i tre grupper: Menneskelig atferd, menneskelig språk og fysiske gjenstander. De kan fungere som symboler og formidler mye mer informasjon enn det ved første øyekast kan se ut som. Selv om artefakter er enkle å observere, betyr det ikke at de er enkle å forstå. De må tolkes og kan tolkes ulikt av ulike individer.

Maktforhold

Makt er definert som en aktørs evne til å overvinne motstand for å oppnå et ønsket mål eller resultat (Weber, 1971). Makt omfatter flere ulike forhold og kjennetegnes ved tre karakteristiske trekk: Makt er noe som brukes i relasjoner mellom forskjellige aktører, det vil først være aktuelt å bruke makt når ulike aktører er avhengige av hverandre og makt er noe som utøves når det foreligger uenighet mellom aktører som er avhengige av hverandre. Det er påvist at bruken av makt er vanligere i situasjoner hvor det er konkurranse om knappe ressurser. Graden av maktutøvelse vil variere med hvor viktig saken oppfattes å være for de involverte partene (Pfeffer, 1981). Vi kan tenke oss organisasjoner som en arena der ulike interne og eksterne interessegrupper konkurrerer om ressurser og innflytelse, og forsøker å tilegne seg mest mulig av det som er av verdi for gruppen. Vi kan kalle dette for interessentmodellen (Rhenman, 1969). Denne modellen omfatter tre grupper: 1) De ansatte 2)



Figur 5 Jacobsen & Thorsvik: Kulturelle nivå. (2007, s.123)

Ledelsen og 3) Eierne. De eksterne interessegruppene kan omfatte: 1) Samarbeidspartnere 2) fagforeninger 3) spesielle interessegrupper og 4) offentlige myndigheter som staten, fylkeskommunale og kommunale organer. Når man har flere interesser i bilde vil det føre til større utfordringer ved å få gjennomført ønsket mål. Dette kan igjen påvirke prosess og tid samt utfallet av gjennomføringen.

2.6 Organisasjon og omgivelser

Forhold som vil påvirke trekk ved endring vil være organisasjonens omgivelser. «*Generelt kan vi si at omgivelser er alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha en potensiell effekt på organisasjonen*» (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s.183). De viktigste nøkkelementene i miljøet for styring av høyere utdanning: statens autoritet, markedet og akademisk oligarki (Clarke, 1983 & Sporn, 2010). Det er mange interesser til utformingen og gjennomføringen av skoleforløpet i Norge. Styresmaktene gjennom sine forvaltningsorgan har stor påvirkning, yrkeslivet har krav og ønsker til hvordan elevene blir formet til å bli gode ansatte, familie og foresatte har forventninger og krav til at elevene blir ivaretatt, elevene selv har ønsker og behov som må dekkes av skoleverket, lærere har i siste instans ansvar for gjennomføring av skoleringen og ikke minst har media stadig større påvirkning gjennom oppslag som kan påvirke både omdømmet til skoler og samfunnspolitiske oppfatninger som strømmer gjennom landet.

Statens autoritet påvirker utdanningsinstitusjonene gjennom Kunnskapsdepartementet hvor statsråden er øverste leder. Disse utleder nye lover og forskrifter for hele skoleforløpet til barn og unge i Norge og kommer med jevne mellomrom med reformer som skal innføres ved endringer. Det er utdanningsdirektoratet som har ansvaret for å føre tilsyn med at disse blir gjennomført. Utdanningsdirektoratet er underlagt Kunnskapsdepartementet og har også ansvar for utdeling av midler, føre tilsyn til landets skoleeiere og utarbeide nasjonale prøver for å nevne noe. Vi ser at det er et fler-styringsnivå på vertikalt plan ved at for eksempel skole A tilhører Vest – Agder fylkeskommune og ligger under fylkesutdanningssjefen i fylket som har ansvar for å tilrettelegge for utdanningsforløpet og pålegg fra regjeringen og deler ut midler til driften til de ulike utdanningsinstitusjonene.

Markedsmekanismene som har påvirket dagens skolesituasjon kom gjennom innføring av fritt skolevalg. Et eksempel på hvordan tilbud og etterspørsel styrer markedet for hvilke skoler som får de beste elevene. Markedsføring gjennom omdømmebygging internt og eksternt og benchmarking i form av gode tall på effektivitet som gjennomføringsprosent og elevtrivsel blir vektlagt.

Akademisk oligarki er gjeldende i den norske skole i dag ved at man har sterke institusjoner. Sett fra et institusjonelt – symbolperspektiv så benytter man et analytisk rammeverk for institusjoner som kalles for tre søyler. Den regulative, den normative og den kulturelle – kognitive søylen (Scott, 2013). Disse tre sammen med aktiviteter og ressurser skaper stabilitet og mening til det sosiale livet. Den regulative søylen bygger på at institusjoner begrenser og regulerer atferd ved å ha lover, regler, sanksjoner og forventer lydighet ved disse. Den normative søyler baserer seg på at det finnes moral som styrer ved at det finnes forventninger og sosiale verdier og identitet. Den kulturelle –kognitive søylen ser at den er en ytre kultur som påvirker individet og denne fremmes gjennom symboler, ord, tegn, og gester som blir en væremåte for individene i denne.

2.7 Organisasjon og ledelse

Det finnes mange tilnærminger og definisjoner av ledelse. En definisjon er lederskap som en prosess av sosial innflytelse hvor en person muliggjør å få støtte og hjelp av andre til å fullføre en oppgave eller et mål (Brodbeck, 2001). Effektivt lederskap krever at den personen i lederskapsrollen etablerer tillit og troverdighet for å oppnå støtte av følgere, bygger relasjoner med disse følgerne som motiverer dem til å tilføre deres energi og ressurser til det kollektive arbeidet. Andre tilnærminger ser på lederskap i forhold til omgivelser. Der kan man anse den mest effektive lederen som en som er i stand til å tilpasse handlingene avhengig av situasjonen (Kets de Vries, 2001).

Andre teorier ser på lederskap av offentlige byråkratier og administratoren som en konservator. I en utdanningsinstitusjon så må lederskap bevare den institusjonelle integriteten som den innehar. «Å si at en institusjon har integritet er å si at den er trofast til de funksjoner, verdier og prinsipper som definerer dens spesielle kompetanse og karakter» (Terry, 2003, s.44). Den administrerende konservatoren må styre gjennom disse verdiene når det gjelder rekruttering, ansettelse og alle avgjørelser som kan ha en direkte effekt på læringsfunksjonen til utdanningsinstitusjonen.

Dermed hevder man også at «i likhet med andre komplekse organisasjoner, må offentlige byråkratier tilpasse seg konstante og raske endringer i form av politiske, økonomiske og samfunnsmessige for å overleve. Med tilpasning så menes organisasjonens kapasitet og villighet til å respondere til miljømessige endringer når det truer dets overlevelse.

Nøkkelordet her er overlevelse» (Terry, 2003, s.56). Som nevnt tidligere så er skolen under flere mekanismer som påvirker endringer som krever tilpasning. Dette kan være endringer

rundt implementeringen av reformer, disiplin, økonomi, omdømme, tilfredshet av interessenter og ansatte, arbeidsmarkedet, organisasjonsmessige og markedsmessige. Disse blir beskrevet som komplekse, multi-dimensjonale og avhengige av forholdet mellom skolen, samfunnet og den kulturelle konteksten.

2.8 Forhold som fremmer og hemmer endring

Det er flere forhold som kan påvirke en organisasjons kapasitet til å endre seg i forhold til omgivelsene. En organisasjon er først og fremst konstruert med øye for å være stabil og forutsigbar, dette gjelder spesielt for offentlige institusjoner. Dermed kan det være forhold som gjør at endringsmulighetene er ulike og at organisasjoner har ulik fleksibilitet, eller at konteksten i ulik grad gir rom for endring. Vi har tidligere tatt for oss de ulike formelle og uformelle elementene i organisasjonen, og mål – struktur – kultur – makt er de konseptene vi bruker for å beskrive fenomenet om endring i organisasjoner. Vi må heller ikke glemme at organisasjoner er sosiale systemer som består av grupper og individer som er byggesteiner i organisasjoner. Altså det er ikke et fysisk system, men et sosialt system, som erkjennelse sier dermed at vi endrer mennesker ikke fysiske enheter og dermed er organisatorisk endring også en atferdsendring. Det er flere forskere og mange ulike tilnærminger til organisasjoners «malleability» som er interessante for oppgaven vår og vil bli beskrevet videre.

Endringslæring og erfaring

Artikkelen til Beck & Woymode (2008) utfordrer tidligere forskning som hevder at tidlig endring øker sannsynligheten for videre endring. Det er repetisjon av bevegelse som styrer endringsprosesser, altså en selv. En slik fornyende prosess som er blitt kalt: «the repetitive momentum hypothesis.» Artikkelen hevder det motsatte nemlig at det er gode grunner til å anta at tidligere endring reduserer sannsynligheten for endring senere. De hevder også at et metodologisk problem eksisterer som ikke er blitt tatt med i betraktning: ikke observert heterogenitet i en arvet endring er en tendens i organisasjonen. Det finnes vanlige typer endringer som: Endring av markedsnisje, lederskap, formelle regler, Tidligere påstander er at organisasjoner tilegner seg endringslæring og er lettere å endre senere fordi de har gjort det tidligere. Hovedkonklusjonen deres er at: Desto oftere organisasjonsmedlemmer har sjanse til å raffinere sine elementer (gjennom tidligere endringer) desto mindre behov er det for videre endringer. Derfor så synker endringsfrekvensen ved antall tidligere endringer. Fordi man er i stand til å lære ved tidligere erfaringer. Denne læringen leder til endring som stabiliserer organisasjonen.

Endringskapasitet

Et annet fenomen som er relevant er endringskapasitet som er fordelingen og utviklingen av endring og operasjonelle evner som opprettholder langtids opptreden. Artikkelen til Meyer & Stensaker (2006) tar for seg hvordan organisasjoner kan utvikle kapasitet for endring. Å gjøre endringer uten å ødelegge velfungerende aspekter i en organisasjon og skade etterfølgende endringer krever både evner til endringer i korttid og lang tid og evner til å opprettholde daglige operasjoner. Endringslitteraturen inneholder flere prosessbeskrivelser av hvordan endring kan bli mobilisert som innramming, deltakelse, tempo og sekvensering, rutinere endring og rekruttering. Artikkelen ser på hvordan disse «reseptene» bidrar til å utvikle en organisasjons 1) evne til endring, 2) evne til å opprettholde daglige operasjoner og 3) evner til å implementere etterfølgende endrings prosesser.

Artikkelen til Cohen & Levinthal (1990) argumenterer for at evnen til en bedrift for å kjenne verdien av ny ekstern informasjon, assimilerer de og bruke det til kommersielle mål er kritisk for dets innovative evner. Det er det de mener med absorptive evner og det er en funksjon av tidligere kunnskap. Det er altså snakk om kognitive evner og en læringsevne. En organisasjons absorptive kapasitet vil være avhengig av dets individuelle medlemmer og deres absorptive kapasitet. For å utnytte disse må man ha struktur for kommunikasjon mellom de ulike elementene. De foreslår en «gatekeeper» for å oversette og spre informasjonen, selv om denne ikke kan erstatte ekspertisen som individene innehar. Vi skal også være på vakt over at det kan forekomme «path- dependency» ved mangel på investering i absorpsjonskapasitet. Ved mangel på denne kapasiteten vil de ikke gjenkjenne og utnytte nye muligheter, men muligens havne i en «lock out».

Indre og ytre kontekst

Konteksten – både den indre og ytre – er viktige fordi de kan legge begrensninger på og åpne muligheter for hvordan endring kan skje (Jacobsen, 2012). Utfordringen blir å avdekke hvilke forhold som gjør det lettere og hvilke gjør det vanskeligere for endring til de ulike organisasjoner. Som nevnt tidligere så kan organisasjoner betraktes som å bestå av en indre og en ytre kontekst. Den indre konteksten er trekk ved organisasjonen, mens den ytre konteksten består av organisasjonens omgivelser. Videre vil alle organisasjoner befinne seg i kontekster som er nasjonale og har ulike kulturer, tradisjoner og lovverk for hvordan endringer kan skje.

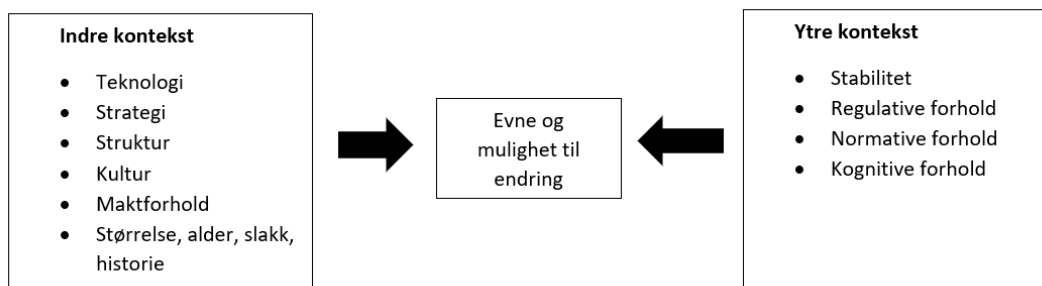
Det er flere trekk som kan gjelde for den indre konteksten: trekk ved produksjonen, strategi, strukturen, tett og løs kobling, organisasjonens størrelse, alder, historie, slakk og ressurser. Ved den indre konteksten kan det være trekk ved produksjonen som gjør det vanskeligere å

endre seg. Investeringer i en spesiell type teknologi, maskiner, bygg eller kunnskap som er irreversible og gjør at organisasjonen vil ha tilpasningsvansker ved endringer i markedet eller omgivelser. Trekk ved strategi kan føre til at man «låser seg fast» i en type endring slik at man låser hele virksomheten i et spor. Organisasjoner som derimot kombinerer ulike strategier gjør dem mere fleksible i situasjoner som krever det. Trekk ved organisasjonsstrukturen er et hovedpoeng hos Mintzberg (1979) ved at man ser at de ulike konfigurasjonene viser varierende grad av strukturell fleksibilitet. Det vil si at de ulike organisasjonene har innenfor rammene av en konfigurasjon begrensninger til å foreta endringer og tilpasninger. En økt standardisering i maskinbyråkratiet kan ved sine standardiseringer av regler, rutiner og prosedyrer føre til at man ikke klarer å vende blikket utover og ta innover seg de endrede behovene som skjer i omgivelsene. I en stor organisasjon som utdanningsinstitusjonene i Norge og i fylkeskommunen vil det også forekomme sentralisering. Sterk sentralisering har vist seg å henge negativt sammen med organisasjoners evne til å endre seg etter forholdene (Mintzberg, 1979). Beslutninger tar lang tid og systemer blir for rigide for å endre seg.

Et sentralt element som er viktig i forhold som fremmer og hemmer endring er hvor sterkt organisasjonen er koblet til sine omgivelser og hvor tett koblet de ulike enhetene og nivåene internt i organisasjonen er. Tett kobling til omgivelsene innebærer at den enkelte ansatt og grupper har organisert en løpende kontakt med sentrale aktører i organisasjonens domene. Det kan innebefatte at man stadig får kursing i hva som skjer for å oppdatere seg i forhold til omgivelsene og at man fanger opp endringer i omgivelsene og bringer dette tilbake til organisasjonen. Dette kan fremme endring, men samtidig kan en tett kobling være et problem i forhold til radikal endring (Orton & Weick, 1990). De kan være ressurskrevende og gjøre at man prioriterer disse koblingene fremfor andre slik at man mister helhetsbilde eller evner å se det som skjer i andre deler av organisasjonens omgivelser. Tett kobling betyr at endring i en del av organisasjonen må føre til endringer i andre deler av organisasjonen. Dermed har løs kobling en fordel fordi at da kan en del av organisasjonen endre seg uten at resten av organisasjonen må tilpasse seg og omfanget av endringer reduseres. Dette er også hovedtankene bak den divisjonalisering som altså er en måte å frakoble elementene på slik at man kan bedre muligheten til lokal tilpasning. For å få til denne tilpasningen må organisasjonen ikke bare tilegne seg informasjonen, men også kunne evne å spre den internt. Dette kan gjennomføres ved at man oppretter enheter i organisasjonen som er tett koblet og det blir en god kommunikasjon mellom gruppene ved at man har tett kontakt, har gode

kommunikasjonslinjer både horisontalt og vertikalt og jobber med de samme oppgavene slik at man oppnår «overlapping» (Jacobsen, 2012).

Det kan se ut som at større organisasjoner har vanskeligere for å endre seg enn mindre og dermed har organisasjonens størrelse og alder mye å for endring (Kanter, 1983). Større organisasjoner har flere interesser og subkulturer som kan medføre ulike årsaker til å motsette seg endring. Ofte er også store organisasjoner knyttet til hierarkier, mange enheter, prosedyrer og rutiner som gjør dette til komplekse systemer som gjør det vanskelig å trekke hele organisasjonen i samme retning. Dette kan sies å veie opp ved at store organisasjoner ofte har store ressurser å disponere, som gjør at man kan bruke mere ressurser på selve endringsprosessen som igjen gir flere valgmuligheter og retninger man kan endre seg i (Hannan & Freeman, 1989). Empirisk forskning viser også at alder desto eldre organisasjoner er, desto vanskeligere vil det være å endre dem (Barnett & Freeman, 1989). Dette kan ha sammenheng med at desto eldre de er desto mer vil alder være en indikasjon på at deres tidligere strategiske valg har vært en suksess og kan gjør en slik endring vanskeligere ettersom det er vanskelig å endre spor når tradisjonen har ført dem dit de er i dag.



Figur 6 Jacobsen: Organisasjoners evne og mulighet til å endre seg. (2012, s.116).

Å kunne vise til en historie preget av dårlige resultater vil derimot være en faktor som kan fremme muligheter for endring (Schaffer & Thompson, 1992). Dette kan medføre at organisasjonen og interesser vil stille spørsmål vedrørende tidligere/nåværende strategi og man sammenligner seg med andre lignende organisasjoner for å se hvilke endringer som er nødvendige for å korrigere mot ønsket tilstand. Det sies at endring starter med resultater. Det kan være utgangspunkt for mistolkning i flere tilfeller: ofte ved at ledere da stiller spørsmål på om strategien er blitt implementert på riktig måte eller hvordan resultatene tolkes av omgivelsene. Det kan fort bli en vektlegging av kvantitet fremfor kvalitet i tolkning av resultater.

Organisasjoners totale ressurser – både penger, ekspertise, teknologi m.m. vil henge sammen med organisasjonens størrelse, som tidligere nevnt. Dette må ses i sammenheng med

slakk eller overflødighet. Bruker organisasjonene mer ressurser enn det som er nødvendig, har den pr. definisjon slakk. Det er flere perspektiver på om dette fremmer eller hemmer endring. Dersom man ser at man har ledig kapasitet kan denne brukes til å sette i gang en leting på hvordan denne kan brukes på en mer effektiv måte, men den kan samtidig ses på som en sovepute i organisasjonen og hemme endring da den ikke blir like observant for å imøtekomme tilpasninger og endre seg. Men man sier likevel at slakk er essensielt for at organisasjoner skal kunne endre seg. Med begrensede ressurser så sier det seg selv at det er lite rom for eksperimentering og utnyttelse av muligheter når disse oppstår (Grobman, 2005). Kulturens styrke har blitt mest omtalt i forbindelse med endring. Siden denne i utgangspunktet er ganske stabil, så er kultur noe som kun kan endres over lengre tid. Det er likevel forskjeller i hvor konserverende kulturen er. Vi har flere ulike typer kulturer som vil medføre større eller mindre utfordringer ved endringer. Dersom man har en sterk og homogen kultur er denne vanskeligere å endre enn om man har en kultur bestående av flere subkulturer, såkalt fragmentert kultur. Vi bruker å se på kulturer i tre ulike perspektiver (Jacobsen, 2012). Integrasjonskulturen som er en organisasjon med en sterk og enhetlig kultur, differensieringskulturen som henspiller på en organisasjon som består av flere ulike kulturer, f.eks. ulike avdelinger, og fragmenteringsperspektivet som spiller på uklare, skiftende og ofte motstridende verdier i hele organisasjonen. Kulturendring kan oppleves som et angrep på en gruppes eksistensgrunnlag og kan føre til sterke virkemidler mot endring. Dermed ser vi at kulturer som består av flere kulturer eller ikke har en sterk kultur vil være lettere å endre.

Tett knyttet til kulturen finner vi de uformelle maktforholdene i organisasjonen. Dette har ikke noe å si for selve organisasjonens evne til endring, men har noe å si for intendert endring hvor man har som nevnt tidligere endringsagenter som er med på å påvirke denne prosessen. I vårt tilfelle kan dette være utdanningsgrupper med betydelige organisasjoner i ryggen som kan håndtere relasjoner til medier, politikere og andre sentrale beslutningstakere. Mennesker i profesjonsutdanninger har også en spesiell egeninteresse i å kontrollere rekrutteringen til yrker ved å sluse gjennom den type kunnskap og bakgrunn som de ønsker å opprettholde (Greenwood, 2002). Dersom den formelle ledelsen motsetter seg endring så vil det ofte være nødvendig å skifte ut toppledelsen.

Vi behandler omgivelsene som nevnt tidligere ut fra to forhold, de tekniske omgivelsene og de institusjonelle omgivelsene. Den førstnevnte vil være knyttet til ressurstilgang, oppgaveutførelse og forhold til levering av tjenester og produkter. Den sistnevnte vil være forhold tilknyttet sentrale verdier og «hvordan» en organisasjon bør se ut og «hvordan» den bør fungere.

De tekniske omgivelsene må ses i lys om to dimensjoner- kompleksitet og stabilitet. Kompleksitet i form av hvor mange samarbeidspartnere og konkurrenter man skal forholde seg til ser ut til å ha mindre å bety for endring, men stabilitet i form av hvor forutsigbare omgivelsene er vil ha mer å si for endring. Dersom man opererer i et miljø med omgivelser som er i stadig endringer eller turbulente endringer så vil det medføre større usikkerhet og det vil være vanskeligere å planlegge og forutsi endringer. Dette forutsetter at man får tilbakemeldinger fra markedet i form av etterspørsel og kundepreferanser.

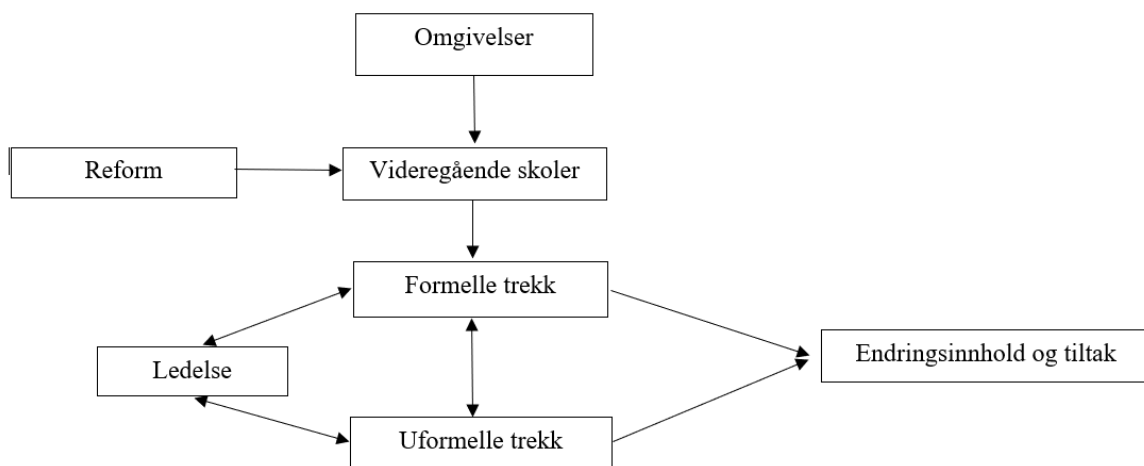
Sett fra et institusjonelt – symbolperspektiv så viser Scott (2013) til følgende analytisk rammeverk for institusjoner som han kaller for tre søyler. Den regulative, den normative og den kulturelle – kognitive søylen. Disse tre sammen med aktiviteter og ressurser skaper stabilitet og mening til det sosiale livet. Den regulative søylen bygger på at institusjoner begrenser og regulerer atferd ved å ha lover, regler, sanksjoner og forventer lydighet ved disse. Vi ser at offentlige organisasjoner i stor grad har aktiviteter som er knyttet til omfattende lov og regelverk som i mange tilfeller begrenser hvilke endringer som er mulige. Ofte må lovene og reglene endres før organisasjonen kan endres. Man ser også at graden av profesjonalisering og fagforeninger kan virke konserverende på organisasjoner og hindre endringer. Den normative søylen baserer seg på at det finnes moral som styrer ved at det finnes forventninger og sosiale verdier og identitet. Dette kan medføre at organisasjoner innenfor kultur kan bli relativt like hverandre med hensyn til enkelte trekk. Et eksempel på dette kan være dette som er relevant for oppgaven vår er egalitære verdier i den norske kulturen. Det vil si at vi i liten grad aksepterer store avstander økonomisk eller sosialt mellom ledere og ansatte og i samfunnet for øvrig. Studier (Hofstede, 1997) viser til at det er vanskelig å få til radikale endringer med betydelig bruk av makt i en så egalitær nasjon som Norge. I egalitære kulturer kan det være mer nødvendig med samarbeidsorienterte endringsopplegg.

Den kulturelle – kognitive søylen ser at den er en ytre kultur som påvirker individet og denne fremmes gjennom symboler, ord, tegn, og gester som blir en væremåte for individene i denne. Dette kan også medføre at det finnes noen dominerende oppfatninger av hva som er riktig, god eller moderne organisering. Dette kalles for institusjonelle standarder og sier noe om hvordan disse bør være utformet, hva slags personell de bør rekruttere og hva slags systemer og teknikker de bør anvende. Det kan antas at desto sterkere tendens det er til at det finnes institusjonelle standarder, desto vanskeligere er det å endre organisasjonen slik at den avviker fra standarden.

3.0 Forskningsdesign og metode

Forskningsmodellen illustrerer sammenhengen det antas å være mellom variablene som presentert i kapittel om teori. Dette gjør grunnlaget for den videre analysen. Studien undersøker om de fire uavhengige variablene vil ha en effekt på endringstiltak. Den avhengige variabelen er knyttet til tiltak som de ulike skolene har utført og implementert etter innføring av reformen fritt skolevalg. Data for den avhengige variabelen vil bli samlet inn som eliteinformantintervju av utdanningssjefen samt rektorer og ledere på skolene og observasjoner av artefakter og prosessen for utvikling av skoletilbudet i fylket.

Forskningsmodellen viser til at også de ulike skolene kan fungere som moderatorer for endringer ved reformen ved at de har ulike omgivelser, ledelse og elementer som utgangspunkt.



Figur 7: Oppgavens forskningsmodell

3.1 Valg av kvalitativ metode og case

Case studier skal kun brukes dersom man har komparative begreper og kan ha en kontekstuell beskrivelse som gjøre at man kan trekke vekslers på lignende case eller utvikle teorier som kan anvendes på andre caser. Gerring (2004) tar for seg at man først må ta for seg en god definisjon og dermed se på ulike metoder av case – studier og fordeler og ulemper eller styrker og svakheter med å velge case – studier kontra ikke – case studier såkalte trade-offs. «Case – studier er en dybde studie av en enkelt enhet hvor det er forskerens mål å belyse trekk til en større klasse av samme fenomen. Det er demonstrert at case studier stoler på samme type bevis som kovariasjon som benyttes i ikke – case studier og forskning» (Gerring, 2004, s.342). Vår oppgave faller klart inn under case studier i forhold til Gerring sin

definisjon av case – studier. Vi ønsker å studere skoleledelse og strategier på videregående skoler og begrenser enheten til å være innenfor Vest – Agder Fylkeskommune. Innenfor denne enheten finnes det 11 videregående skoler spredt i distriktene. Enheter består ofte av flere enheter, og består av flere grupper mennesker og man kan studere dette gjennom flere enheter av tidsepoker. Undersøkelsen vil være en semi-strukturert intervjuguide av de ulike skolelederne. Man studerer årsak og effekt på tvers av og over enheter som gir en kovariasjon. Man kan dermed se på ulike metoder med case som har flere enheter inni enheten og case som har variasjon i tid. Vår analyse faller inn under case studio to som er en analyse over tid og sted. Analysen er deskriptiv og vi ønsker å studere om det har skjedd endringer i strategier til ledelsene og ikke en kausal slutning om hvilke faktorer som har ført til hvilke endringer. Det blir fokusert på de kausale mekanismene og ikke effekten som kjennetegner case studier, herunder vil vi kunne gå mer i dybden i stedet for bredde i analysen og designet vil være mer av eksplorativ art enn bekreftende.

3.2 Most different system design

Det mest dominerende synet blant forskere synes å være strategien de kaller for studiet av «concomitant variation». Dette studiet er basert på at system som er mest mulig like til så mange mulige deler som mulig er best for komparativ forskning. Intersystemiske likheter og forskjeller er fokuset på «most different systems design». Derfor ønsker vi å ha komparativ metode – most different system design til Przeworski (1970). Her vil det være ønskelig å se på skole C og skole D, som regnes som yrkesfaglige videregående, og skole A og skole B som regnes som studiespesialiserende skoler. Da kan det som er felles av systemiske karakteristikk regnes som kontrollert for, mens forskjellene ses på som forklaringsvariabler. Valg av informanter har skjedd som et strategisk utvalg. Vi har valgt de skolene som er mest sentrale i Kristiansand og som kan ses i et konkurranseperspektiv til hverandre samtidig som de er ulike i form type. Vi har to skoler som primært er studiespesialiserende og to skoler som er primært yrkesfaglige plassert i sentrum. Det vil være naturlig og hensiktsmessig å analysere disse i forhold til hverandre da de er sterkere berørt av markedskreftene på grunn av lokalisering enn f.eks. Søgne eller Mandal som ikke har samme konkurransesituasjon pga av at de ligger plassert uten konkurrerende skoler i nærheten. Valget av rektorer som informanter er også strategisk samt de som er mest relevante i forhold til endringsledelse og har mest kompetanse og egnethet til å gi informasjon om tematikken. Disse er også tilgjengelige for oss, samt tillitsvalgte på de ulike skolene som kan bidra med tilleggsinformasjon og

forklaringer i forhold til kobling mellom teori og praksis. Det er flere utfordringer når man skal velge caser i komparativ metode. Spesielt i Most similar – tilnærmingen. Dette påvirker validiteten og man bør være klar over Galtons problem og Small N – problem (Lieberson, 1991).

3.3 Individuelle informantintervju

Det finnes ulike former for dette alt ifra ansikt – til ansikt, telefon, Skype eller e- post. Dette kommer an på hvor vanskelig det er å få tak i intervjuobjektet med begrenset midler i forbindelse med reise eller tidsprogram så kan man benytte det som er mest egnet. Dette vil påvirke hvordan man strukturerer intervjuguiden. En e-post vil medføre at man har mer struktur enn om man er ansikt til ansikt. Det finnes tre former for intervjumaler hvor strukturert er fast med detaljerte og lukke spørsmål, semistrukturert hvor man har forhåndsdefinerte tema, hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål (Silverman, 2006). Dette er den mest vanlige og mest hensiktsmessig i forhold til vårt formål. Vi vet hvilke spørsmål og tema vi ønsker å belyse og en ustrukturert intervjuguide hvor intervjupersonen styrer innholdet vil kunne medføre at man ikke får den informasjonen man ønsker i forhold til problemstilling og tematikk. Det finnes to former for å behandle empirien; opptak eller transkribering i form av ordrett eller referat formidling. Det er viktig at man ber om tillatelse og avklarer dette i forkant og ved opptak så må dette avklares med NTD i forkant og behandling av dette lydopptaket må gjøres på en måte som følger personvernloven. Ved valg av å notere empirien som ordrett sitat eller referat så er det mest pragmatisk å notere det som et referat for å spare ressurser i form av tid. Et times intervju kan ta opptil 7 – 8 timer å transkribere.

Teorien vi har valgt er essensiell i utformingen av intervjuguiden og styrer de ulike tematiske delene. Vi har valgt endring og endringsinnhold og tiltak som teoretisk bakteppe og forskningsspørsmålet mitt ønsker å besvare hvilke tiltak de ulike skolene utfører i forhold til endring i form av skolereform. Denne variabelen må ses i lys av endringskonteksten, hvilken type endring, og hvilke prosesser som ses i sammenheng med denne. Dermed så inneholder intervjuguiden vår semistrukturerte spørsmål med åpne svar for hver av variablene med oppfølgingsspørsmål dersom det er nødvendig for å få størst mulig innsikt i tematikken².

² Se intervjuguide, vedlegg 1.

3.4 Sekundærdata

I dette forskningsprosjektet vil vi også benytte oss av sekundær data, altså data som allerede er innsamlet av andre. Dette vil være et supplement til vår primærdata for å gjøre en så grundig analyse som mulig. Når vi tar i bruk sekundærdata må vi passe på at materialet er mest mulig valid (relevant) for vårt prosjekt og at materialet er mest mulig reliabelt (pålitelig). Vi må dermed være kritiske til kilden. En fordel ved bruk av sekundærdata vil være å minske belastningen på, i dette tilfellet, politikere ved å spørre de om å delta i nok et forskningsprosjekt og det vil være svært tidsbesparende for oss som studenter. Data som andre har samlet inn og bearbeidet har vi heller ikke muligheten til å ha hatt noen innvirkning på underveis. Dermed vil sekundærdata bli et svært nøytralt supplement til forskningsprosjektet. Vi vil bruke sekundærdataen i en såkalt sekundæranalyse, altså bruke andres data som grunnlag for vår egen analyse (Hellevik, 2002).

Vår sekundærdata vil være utredninger gjort for Fylkestinget i forkant av vedtaket om fritt skolevalg. Vi har fått tilgang til konsekvensutredningen som ble gjort i forkant av innføringen i reformen samt stortingsdokumenter som har gitt oss en viss innføring i temaet før vi begir oss i feltet. Denne kunnskapen er essensiell for å ha en viss innsikt før man begir seg videre til intervjuer slik at man danner seg et mer realistisk bilde av kobling mellom teori og empiri.

3.5 Observasjon – tilleggsinformasjon

Vi ønsker å gjøre en observasjon av de ulike arrangementene til «åpen dag» på de ulike skolene i januar for å triangulere undersøkelsen. Formålet med en slik observasjon vil være å se på hva som egentlig skjer her og hvordan konteksten former handlingene. Dette vil være en observasjon med åpen tilgang og subjektene vil ikke vite om vår observasjon da denne vil være skjult (Silverman, 2006). Dette kan ses på som tilleggsinformasjon og gir inspirasjon til tema, problemstilling og gir en tilnærming til fenomenet. Her kan man notere og evt fotografere for å se feltet og lage et notat som kan brukes i oppgaven. Dette kan være informasjon som beriker oppgaven og kan ses i tråd på hvilke likheter og ulikheter skolene har i møte med publikum. Her vil vi se på hvor stor innsatsfaktor som ligger til stede og hvordan byggets utforming og de ansatte tilrettelegger for å markedsføre skolen til interessenter. Her er vi fluer på veggen og det vil være formålstjenlig å ha et skjema for å registrere de ulike skolene opp mot hverandre slik at man kan kategorisere og formalisere forskjeller og ulikheter mellom skolene.

3.6 Utfordringer ved elite intervju

Aberbach & Rockman (2002) sin artikkel «Conducting and coding Elite interviews» tar for seg hvilke erfaringer de gjorde i sin metodikk når de intervjuer av medlemmer av kongressen og den amerikanske administrasjonen for å vite hvilke politiske holdninger, tro og verdier de hadde. Forskningen tok ikke for seg spesielle individer eller hendelser. Her tok de for seg et bekvemmelighetsutvalg av de tilgjengelige respondentene de hadde og hvilket som var mest representative i forhold til hvilket formål undersøkelsen hadde. Utfordringen ved å intervju elite aktører som kongressmedlemmer kan også ses i lys til vår oppgave. Her er det respondenter som har et tett dagsprogram, hektisk møtevirksomhet og som må prioritere hvilke aktiviteter de ønsker å delta på. Både politikere og skoleledere som rektorer i Vest – Agder Fylkeskommune har en slik hverdag. Artikkelen fremmer at det kan være vanskelig å få tilgang til intervju hos informanter som er så ettertraktede. Det hjelper å ha en tyngde når man presenterer seg for å få tilgang. I vårt tilfelle vil det være formålstjenlig å fremheve at dette er en masteroppgave ved Universitetet i Agder. Det hjelper å være høflig pågående og ikke gi opp når man må ringe tilbake flere ganger for å få mulighet til å arrangere et intervju. Å komme seg inn døren er viktig, men likeså viktig er hva man gjør når man kommer inn døren og får muligheten til et intervju. Hva du spør om er en funksjon av hva du vil vite, men det er også hvordan du stiller spørsmålene. Artikkelen fremmer at spesielt elite informanter og andre høyt utdannede mennesker, ikke liker å bli satt i de stramme rammene til lukkede spørsmål. I artikkelen til Aberbach & Rockman brukte de åpne spørsmål for å la respondenten ha rom til å engasjere seg i brede diskusjoner. Dette var fordi formålet var å komme under overflaten av hva som lå til grunn for responsen deres. Dette førte igjen til en semi – strukturert intervju guide slik at respondenten fikk avgi sine fulle tilbakemeldinger. Dette gir en mer kvalitet på konversjonen i intervjuet og gjør ofte at spørsmålene ikke kommer i en logisk rekkefølge, men kan hoppe frem og tilbake. Aberbach & Rockman tar for seg fordeler og ulemper med denne kronologien og fremme at fordelene er at du får en flyt og dybde i samtalen som overgår ulempen med at det er inkonsistent rekkefølge på spørsmålene. Det er ofte bedre enn alternativet ved at spørsmålene blir klumsete og anstrengt fordi man skal forholde seg til guiden mer enn til hva som blir naturlig.

3.7 Utforming av intervjuguiden

Aberbach & Rockman tar for seg 3 vurderinger når man skal vurdere åpne spørsmål fremfor lukkede spørsmål i en studie. Den første er om det er mye forskning på området fra tidligere. Desto mer som er kjent jo lettere er det å enkle spørsmål som gir klarhet og dermed føre til

lukkede spørsmål. I vår undersøkelse så er det gjort en del forskning på selve fagfeltet endringsledelse, som bør gjøre det lettere å formulere gode spørsmål som kan føre til mer lukkede spørsmål enn behov for åpne spørsmål. Den andre vurderingen er at åpne spørsmål kan maksimere validiteten. Fordi det gir respondenten mer anledning til å organisere svarene sine i et rammeverk og kontekst som gir mer mening. Dette gir bedre validitet og dybde for den eksplorative forskningen. Den siste vurderingen man må ta hensyn til er hvor reseptiv og åpen respondenten er. Eliteobjekter vil foretrekke å artikulere deres svar og forklare hvorfor de tenker som de tenker. Mange ganger opplevde Aberbach & Rockman at lukkede spørsmål fikk tilbakemeldinger og spørsmål om hvorfor de spurte om de spørsmålene og hvorfor de var strukturert slik. I henhold til vår studie blant skoleledere i fylket vil vi kunne se for oss et likedan scenario som styrker vår bekreftelse på at studien styrkes ved å ha en semi – strukturert intervjuguide med åpne spørsmål. Det har og sin pris ved å ha åpne spørsmål og det er ligger større ressursbruk i form av at intervjuene tar lenger tid, transkriberingen og kodingen tar lenger tid. Dette vil også gjøre at selv studiet tar lengre tid og sakkess av denne prosessen.

3.8 Informasjon om de ulike intervjuobjektene

Skole A

Skole A er Sørlandets eldste og største videregående skole. De har over 1400 elever fordelt på utdanningsprogram for studiespesialisering, idrettsfag, service og samferdselsfag og helse- og oppvekstfag, samt IB Diploma program. Arbeidslivstrening, Hverdagslivstrening og kurs for voksne. Skolen har en stor historisk boksamling og en flott kunstsamling. De deler med UiA en fantastisk Beat-kunstsamling som er den største i verden utenfor USA. De fleste av disse bildene henger i elevmiljøet og brukes i undervisningen. Politisk forum samler elever til debatt om samfunnsfaglige temaer. *Laget* er den kristne elveforeninger, og det finnes også andre livssynsgrupper. Denne høsten har elevene ved skole A hatt muligheten til å velge et nytt programfag; musikk, dans og drama (Skole A, 2017).

Skole D

Skole D har en historie som kan føres helt tilbake til 1812. Da ble det etablert en søndagsskole i Kristiansand. Formålet var å gi unge håndverkere nødvendig og nyttig kunnskap. I dag er skole D en av Norges største videregående skoler. Skolesenteret rommer også Fagskolen. Det totale antall elever og studenter ved skolen er ca.

1400. Studieretninger: Studiespesialiserende, Idrettsfag, Påbygging til generell studiekompetanse, Elektrofag, Helse- og oppvekstfag, Teknikk og industriell produksjon samt TAF (teknisk allmennfag). I tillegg driver skolen en stor avdeling for alternativ undervisning, en fengselsskoleavdeling, Fagskole og kursvirksomhet. Nytt tilbud skoleåret 2018/2019. Du kan nå søke direkte på Vg2 Kjemiprosess uten å bruke et ekstra år. Vg2 Kjemiprosessfag gjør at du kan gå direkte fra vg1 studiespesialisering til denne (Skole D, 2017).

Skole C

Skole C har i dag har 900 elever og 160 ansatte. De holder til i et flott og moderne skolebygg. Skole C tilbyr følgende studieprogrammer: Bygg- og anleggsteknikk, Design og håndverk, Medier og kommunikasjon, Restaurant- og matfag, Studiespesialiserende, Studiespesialiserende med formgivingsfag, Kunst, design og arkitektur og Påbygg. Skolen er kjent for å ha kultur og sangkonkurranser kjent som «Skole C talenter» hvert år (Skole C, 2017).

Skole B

Skole B har cirka 650 elever og ligger sentralt i en bydel tett på sentrum. Skolen tilbyr undervisning i studiespesialisering innenfor realfag, samfunnsfag, språk og økonomi. Deres programområde for musikk, dans og drama gir også studie-kompetanse. De tilbyr dessuten toppidrett og breddeidrett. De kan også tilby mini -Storting, deltakelse i forskerprogrammer, realfags-konkurranser, konserter, musikal, drama- og danse-forestillinger, kantine og bibliotek (Skole B, 2017).

3.9 Validitet og validering

Definisjonen som vanligvis er brukt er at validitet er om en variabel måler det den skal måle (Adcock & Collier, 2001). Derfor er det viktig å skille mellom validitet og validering.

Valideringen skal altså finne ut om det er samsvar mellom eksisterende fagfelt/teorier og forskningen. Altså validitet er knyttet til om det er samsvar mellom teori og metode, mens validering ser på om teorier/forskning samsvarer med det som allerede foreligger i fagfeltet.

Rammeverket deres er av sådan art at man kan diskutere dette. Første nivå tar for seg bakgrunnen for konseptet, så er det å systematisere konseptet og formulere teori og danne et bakteppe for oppgaven. Dette fører til hvilke indikatorer man skal bruke for å måle mot problemstillingen i nivå tre og tilslutt så har man nivå 4 som tar for seg hvilke verdier man

oppnår – både numeriske og deskriptive som f.eks. klassifiseringer. Adcock & Collier (2001) er opptatt av at denne prosessen skal gå i sirkel og at man spør visse spørsmål i hvert nivå for å kvalitetssikre validitet gjennom alle ledd. Ved å bruke modeller som er anerkjent innen endringsledelse så sikrer man at dette er indikatorer som skal fange opp det vi ønsker å måle og dermed øker validiteten på forskningen.

4.0 Resultater av innsamlede data

4.1 Observasjon av åpen skole i Kristiansandsregionen

Vi ønsket å underbygge endringer og synlige elementer i teorien vår i organisasjonskultur. Artefakter er et uttrykk for hvilke verdier og meninger som ligger til grunn for de ulike skolenes kultur og oppfatning av seg selv. Regelverk forbyr skolene å markedsføre seg mot søkermassen på andre arrangementer som utdanningsmesser eller ved å tilby reklame som fremhever skolene i forhold til hverandre. Man kan fremheve studietilbud, men ikke hver skoles egenart eller spesielle signatur. Åpen dag er en dag i året hvor elever og foresatte inviteres rundt til de aktuelle skolene i området for å se hva de kan tilby og hvordan det ser ut. Dette blir dermed en dag som gir rom for å nettopp fremheve den unike egenarten til hver skole. Skolene har åpent på kveldstid fra 17.00 – 20.00 hvor det er mulig å komme å se på bygget og hvor det er stands med informasjon om de ulike fagene, elevaktiviteter og lærere som stiller opp for å fortelle om skolen og fagtilbudet.

Vi hadde i forkant av arrangementet lagd et observasjonsskjema med ulike elementer som kunne vurderes mens vi oppholdt oss på arrangementet og betraktet det som foregikk. Det var kategorier som innsatsfaktor, elevpresentasjoner, egenart, mangfold, veggpryd, virkemidler, uniformering og uttrykk for spesialisering og kultur som viste seg å være de mest aktuelle kategoriene vi kom frem til. Vi skulle være nøytrale i vår observasjon og bruke likt tidsrom på de ulike skolene slik at det ble sammenlignbart. Første dagen var på de skolene som fremheves som studiespesialiserende skolene og andre dagen var på de yrkesfaglige skolene. Vi tilbrakte omkring 45 minutter på hver skole hvor vi gikk rundt og observerte inntrykkene og beveget oss fra stand til stand. Det var selvsagt utfordrende når man har mange kollegaer på de ulike skolene som lurte på hva vi holdt på med, men vi forsøkte å nedtone dette svaret samtidig som vi måtte svare på at vi holdt på med en masteroppgave om fritt skolevalg. Vi mener at dette ikke har påvirket undersøkelsen nevneverdig, da det var så mye folk rundt omkring og beveget oss hyppig fra stasjon til stasjon. Rapporteringsdelen vår vil inneholde en beskrivelse av de ulike elementene i samlet form, da det viste seg å bli for oppstykket å beskrive hvert element. Dermed så blir rapporteringsdelen vår en helhetlig vurdering av vårt felles inntrykk fra hver skole.

Skole C

Dette er en ny skole med et moderne arkitektonisk bygg. Det har sammenligninger til Guggenheim museet med 6 etasjer i en rund formasjon. Hver etasje har sin fagavdeling og det

var et stort mangfold som møtte oss på førsteinntrykket. Det var farger og mangfold av fag som byggfag, mat-fag med smaksprøver, mannekeng oppvisning fra frisørinja med egenproduserte kjoler fra design og håndverk. Det var sterke virkemidler med mye pop musikk og hadde moderne plakater som var profesjonelt utført og gigantiske rollers som stod i hver avdeling og viste tilbudet til skolen. Det var litt uniformering med t- skjorter til hver avdeling ulike farger, men lærere hadde sivilt tøy på seg og ingen t- skjorter som fremmet skolen. Det var brosjyrer for de enkelte linjene og også for hele skolen. Logoen til skole C er «Den moderne skolen» selv om det ikke tas aktivt i bruk av de vi spurte.

Skole D

Dette var en høy massiv bygning som ruvet i sentrum med grå murstein. Førsteintrykket vårt var at man ble møtt av man hadde biler med skolens logo parkert foran inngangen og et telt som representerte idrett/friluftsliv på forsiden. Det var også to fakler som lyste opp og viste vei til inngangen. Fellesarealet som møtte oss var høyt under taket, og det var bilder med fortelling av skolens historie på veggene. Det var kontrast til skole C ved at her var det ingen musikk som ble spilt. Det var ulike stands med lærer og elev presentasjon, men ingen store montere og rollers som på Tangen. Vi ble møtt av rektor med en gang vi kom inn i fellesarealet og han utmerket seg ved å være særdeles interessert i hva vi holdt på med, selv om vi ikke kunne avsløre for mye. Lærere hadde på seg sorte t-skjorter med skolens logo på. Det som utmerket seg ved denne skolen var elevaktivitet ved at man fikk tildelt egne elevguider som tok deg med på en tur i bygget slik at man fikk besøke de ulike klasserommene og se hva som foregikk i hver enkelt avdeling. Disse var utstyrt med oransje t-skjorter og vi møtte to jenter med utenlandsk opprinnelse som viste oss rundt på skolen deres. Det var en fin tur og vi fikk se verksteder, elektronikkbygging av elever og anledning til å spørre om skolen. Det ble fremhevet at man hadde fått en ny elektrolinje som gav mulighet til å gå videre på ingeniørstudier på Universitetet. Da fikk man både yrkesfag samtidig som man fikk studiekompetanse. Slagordet til skole D henger over hovedinngangen til elevene og det står: «Her kommer du og her blir du noe».

Skole A

Førsteintrykket vårt var et langt flatt bygg i naturskjønne omgivelser. Vi gikk inn hovedinngangen ble møtt av rektor og lærere med en gang. Selve fellesarealet har en stor kunstsamling som er kjent for å være den største Beat- kunst samlingen i Europa og er verdt flere millioner. Det var også 5 enorme plakater på veggene hvor det var bilde av lokale

idrettsstjerner med kommentarer som markedsførte toppidrett. Vi fikk med en gang informasjon om at det var presentasjon av studiespesialisering i salen kl. 18.30. Det var også noen få stands fra service og samferdsel med elevpresentasjoner på entreprenørskap som møtte oss. Førsteintrykket var litt rotete og uoversiktlig, så vi spurte hvordan det var organisert og fikk til svar: Studiespesialisering er her og i hele 1. etasjen, i 2. etasjen finner du «andre» fag. Dette gav en følelse av at «andre» fag ikke hadde samme vektlegging som studiespesialisering. Vi beveget oss videre på rundturen og gikk rundt til ulike klasserom hvor det var elev og lærer presentasjoner. Disse var sammenlignet med andre skoler mer amatørmessige i forhold til virkemidler. Det var lite til ingen bruk av digitale medier eller musikk og det var elevproduserte plakater i stedet for profesjonelle montere som vi hadde sett tidligere. Vi var innen IB og realfagene som hadde en 3 – 6 lærere pr klasserom. Dette endret seg da vi kom til toppidrett som da telte 16 lærere på et klasserom. Dette rommet hadde mye større aktivitet og lærerne der hadde egne grå hettegensere med logo for linja påskrevet. Der var det også egne presentasjoner av linjen som ble presentert 1 -2 ganger i timen og det var så fullt at vi ikke fikk plass. Slagordet til skole A er «der du vokser som menneske».

Skole B

Skolen gav inntrykk av at det var under påbygging med brakke foran inngangen og kunstfigurer på samlingsplassen foran inngangen. Skolen så moderne ut med en fasade med store vinduer og det var et flatt og forholdvis lite bygg i forhold til de andre skolene. Det første som møtte oss var en et skilt på døren hvor det sto «de fleste smil starter med et annet smil» Førsteintrykket var assisterende rektor som var pågående og ekstremt opptatt av hva vi skulle skrive om – han sa dette var noe de holdt aktivt på med i ledergruppa i disse dager og påpekte at de oransje t-skjortene og logoen til skolen måtte oppgraderes. For han var det viktig at læringsinnholdet på skolen var bra og det ville han fremheve ved Vågsbygd videregående. Videre inn i lokalet så møttes vi med en sterk lukt av kakebakst og vafler som var gratis. Det var satt opp til at man kunne sette seg ned og prate og kose seg før man gikk videre. Det som skilte seg ut av de ulike faglinjene var forskerlinja og musikk, dans og drama. Disse tok atskillig mer plass å presentere. Det fremstod som to ulike elevkulturer i kontrast til hverandre. Det ene klasserommet viste unge jenter som danset foran speilet i like antrekk til musikk, mens forskerlinja viste elever som hadde kjemipresentasjoner i hvite frakker. Det var et større mangfold enn på skole A blant elever og lærere. Det var til dels moderne presentasjoner med it – skjermer og stands. Det var fremtredende på veggpryd at det var særdeles mange bilder av elevoppsetninger på musikk, dans og drama og elevkunst.

Omvisningen var betraktelig mindre enn de andre skolenes og gikk unna forholdsvis kjapt. Vi fikk ikke informasjon om noe slagord til skolen, men et kjapt søk på nettet i studieguiden deres viste til følgende: "vi lærer, derfor trives vi" (Skole B, brosjyre, 2014-15).

4.2 Observasjon av hovedutvalgets behandling av den nye tilbudsstrukturen

Møtet fant sted i fylkeskommunen sine lokaler onsdag 17. april og det var 30 mennesker samlet der. Det var de 11 representantene fra hovedutvalget for kultur og utdanning (Hovedutvalget, 2018), utdanningssjefen Arly Hauge og inntakslederen for Vest – Agder Anne Synne Sundsteigen som hadde møtet. Det var også observatører samt andre interessenter tilstede; rektorer fra ulike skoler som Byremo, Søgne og Skole D, representanter fra NHO og Ungt Entreprenørskap.

Møtet begynte med at inntakslederen i fylket gav en orientering av de endringene som administrasjonen foreslo i de ulike skolene i fylket. Her gikk man gjennom hver enkelt endring i fagtilbudet på den enkelte videregående skole i hele fylket. Presentasjonen var oversiktlig og informativ og saklig begrunnet. Her var det lite innspill fra hovedutvalget og virket ikke som det var de store overraskelsene som kom for dage. Essensen av endringene ble også offentliggjort og sto på vaf.no sine sider samme kveld:

«De siste årene har stadig flere elever søkt studieforbredende utdanningsprogram. I år har denne trenden snudd. 50,4 prosent av søkerne til Vg1 velger studieforbredende utdanningsprogram, og 49,6 prosent søker yrkesfag».

«I 2017 var fordelingen 53 prosent studieforbredende og 47 prosent yrkesfag. Dette har vært en ønsket endring. Den største økningen ser vi på innsøkingen til Restaurant og matfag. Her har skolene og næringene, sammen med opplæringskontor jobbet systematisk i flere år. Nå har vi fått en dobling i antall søkere. Bygg- og anleggsteknikk og Helse- og oppvekstfag øker også betydelig. Den største nedgangen har vi fått på Medier og kommunikasjon og Idrett.»
(VAF, 2018).

Underveis i orienteringen kommer det innspill og det blir sammenlignet endringene med hva som skjer i de andre inntaksregionene og også de privat – etablerte skolene som Akademiet som har lagt ned sine 3 media og kommunikasjons klasser (FVN, 2018) samtidig som det blir redusert tilbud på skole C. Det viste også til at høringsrundene i høst har tatt høyde for at endringene er i tråd med inntak for lærlingplasser. Det var spørsmål om hvorfor man ikke

heller økte antall klasser på toppidrett på skole A når det var 153 søkere der og samtidig bare 29 søkere til skole D på samme tilbud.

«Her ønsker vi heller å ha 2 linjer på skole D enn å øke til 3 på skole A, for ellers blir det sårbare fagmiljøer»

Diskusjonen trekker også frem effektiviseringstak på 2, 1 millioner og at det er den strammeste tilbudsstrukturen de har hatt selv om det er en 5% økning i elevmassen. Spesielt da dras Kristiansandsregionen frem som de som får størst belastning og det blir kommentert av politikerne.

«Vi tyner skolene. Det ser greit ut på papiret, men i praksis er det annerledes»

«Kristiansandsregionen er mest presset»

Det ble tid for utredninger som politiske partier hadde bedt om og man fikk denne av Lene Kyllisdal som jobber som rådgiver for plan og utvikling i fylkeskommunen. Her ble det vektlagt en presentasjon som viste elevers glede og arbeid i faget ungt entreprenørskap og skildringer fra yrkesmessa.

«Det er viktig å se på elevenes erfaringer, før vi går i gang med å bare se på tallene ved etablering av fagtilbud»

Deretter kom «Ungt entreprenørskap» på banen med en presentasjon for å engasjere politikerne for å satse på dette fagområdet³. Deretter ble det lunsj hvor observatøren ble invitert inn av utdanningssjefen og inkludert i fellesskapet. Etter denne ble var det høringsrunder hvor de ulike partiene kom med innspill, ris, ros, bekymringsmeldinger og spørsmål. Spesielt var økonomi en viktig faktor som spiller inn i behandling av sakene. Økonomiplanen er overordnet i forhold til hvilke rammer man skal bevege seg innenfor samtidig som man har saker i fjor som ble vedtatt og som skal følges opp igjen.

«Den økonomiske tilbudsrammen er for stram»

«Det er trangt, men vi legger frem et forsvarlig forslag»

³ «Ungt Entreprenørskap (UE) er en ideell, landsomfattende organisasjon som i samspill med utdanningssystemet, næringslivet og andre aktører jobber for å utvikle barn og unges kreativitet, skaperglede og tro på seg selv.» <http://www.ue.no/Agder>, hentet 25.04.2018.

Politikerne uttalte seg også på detaljnivå i forhold til ønsker om det skal opprettes en ny klasse på en skole eller ikke og også nye fagtilbud blir trukket frem.

«Vi ønsker at det skal vurderes å opprette en egen linje ved toppidrett for triatlon og sykkel»

Det var ønskelig at administrasjonen skulle gå i dialog med disse forbundene.

Distriktpolitikk ble også en tematikk på møtet. I motsetning til fylkesrådmannens forslag om at det ved Byremo videregående skole ikke skulle bli satt i gang vg1 studiespesialiserende vedtok hovedutvalget enstemmig å videreføre tilbudet. Det ble vektlagt at lokalsamfunnet hadde vært engasjerte og negative til en slik avvikling.

«Det har forekommet mye støy ved Byremo»

Det ble tilslutt et gruppemøte hvor man skulle komme med godkjenning av administrasjonens forslag til tilbudsstrukturen og hvilke fag de anbefaler å støtte sommerfullmakten til skolesjefen på⁴.

«Vi tror at sommerfullmakten vil bli brukt i år»

Møtet var effektivt, det var en rolig stemning som gav rom for innspill og åpenhet fra administrasjonen rundt alle tall og informasjon som var tilgjengelig. Denne delen av møtet endte med at tilbudsstrukturens fellesforslag ble godkjent med noen endringer og tillegg som nevnt tidligere.

4.3 Resultat eliteintervjuer

4.3.1 Intervju med administrasjonen

Informanten fra fylkeskommunens administrasjon ble på forhånd tilsendt fem spørsmål for å belyse vårt forskningsprosjekt. Informanten kunne fortelle oss om sin hverdag og det gav oss et godt innblikk i informantens rolle overfor hver enkelt skole. Informanten har personalansvaret for alle rektorene i fylkeskommunen, og kunne fortelle at han hver uke er involvert i elevsaker fra de forskjellige skolene. Informanten bistår også skolene om det skulle være spesielle hendelser ved en enkelt skole som krever ekstra oppmerksomhet. Videre bruker informanten sin arbeidshverdag på å besøke skolene. Informanten har som mål å

⁴ Sommerfullmakten vil si at skolesjefen har mandat til å opprette flere klasser ved behov.

besøke alle skolene i fylket minst 4 ganger pr år, det betyr at han hver uke har 1 eller 2 dager hva han reiser for å besøke en skole. På disse besøkene har han personalmøter med rektor og møte med ledergrupper og elevrådsleder for å holde kontakten med skolene.

Det som kanskje er mest interessant for vårt forskningsprosjekt er at informanten bruker mye av sin tid på å ha en kontakt med næringslivet. Gjennom denne kontakter danner han seg et bilde av hvilke behov næringslivet vil ha for arbeidskraft i fremtiden. Dette gjør at administrasjonen kan lage en tilbudsstruktur til nye elever som passer sammen med næringslivets behov, elevenes ønsker og ulike spådommer om fremtiden som kan komme fra for eksempel LO, NHO eller NAV.

Informanten kunne fortelle at det etter innføringen av fritt skolevalg/karakterbasert inntak ble gitt noen konkrete føringer fra Fylkestinget. Vest-Agder fylkeskommune ble delt inn i 4 inntaksregioner og det er innad i ens egen inntaksregion (altså der du bor) at skolevalget var fritt. Du, som elev, kan velge utenfor egen region om du ønsker en fagkombinasjon som ikke eksisterer i din region. Men du vil ikke bli prioritert foran en annen elev som tilhører regionen, så dermed forutsetter det å bytte region at det er ledig studieplass. Dette gjelder dog kun ved opptak til VG1. Etter VG1 står elevene fritt til å søke seg til den skolen de ønsker, men også her er det gjort slik at du ikke får en plass fra en elev som allerede er elev ved skolen. Har du som elev fått plass på VG1, kan du ikke bli presset ut på VG2. Dvs. at alle elever har fått en individuell rett på de studiespesialiserende linjene til å gå 2 år på samme skole.

Videre snakket vi med informanten om markedsføring og skolenes frihet til selv å bestemme strategi. Informanten kunne fortelle at skolene i distriktene stod mye friere enn skolene i sentrum. Skolene i sentrum ble mye mer styrt av skolesjefen til å lage en identitet basert på hvilke studieretninger skolene tilbyr, mens skolene i distriktene ikke blir styrt på samme måte. Det ligger her da at skolene som ligger i nærhet til hverandre ikke er like fri til å velge en egen identitet basert på hva slags studietilbud de har, da dette blir delvis styrt av informanten. I forhold til opprettelse av nye studietilbud var det en prosess som informanten styrte. Alle skolene kunne komme med forslag og ønsker, men at det er administrasjonen og skolesjefen som bestemmer hvem som får hva. Den avgjørelsen er basert på at administrasjonen har lyttet til trender blant elever, i næringslivet og skolenes ønsker, for deretter å lage et studietilbud som passer alle aktørene. Dette er en prosess som informanten kan fortelle at styres «knallhardt» av skolesjefen og administrasjonen.

Det er da ikke fra administrasjonens side en konkurranse mellom skolene om for eksempel realfagselever eller musikkelever o.l.

Informanten kunne også fortelle at frykten for at fritt skolevalg skal føre til at fylkeskommunen får a- og b-skoler, slik som i Oslo, ikke er tilstede. Informanten mener at Fylkestinget og administrasjonen selv gjennom regulering av tilbudsstrukturen hvert år passer på at skolene gir et bredt og dekkende tilbud til elevene, og ikke tilbud som overlapper slik at enkelte skoler kan bli overflødige. Informanten mener også at finansieringsmodellen også motarbeider Oslo-tilstander, hvor skolene i fylkeskommunen får penger basert på antall klasser og ikke antall elever (stykkprisfinansiering), det betyr altså at skolene får like mye penger om det 30 elever i en klasse eller 24 elever. Dette blir omtalt som en gruppefinansiering.

4.3.1 Intervju av rektorer

Rektor ved skole A

Rektor ved skole A kunne fortelle oss at hverdagen er sammensatt og består mye av møtevirksomhet, saksbehandling, samtaler, ansettelse osv. Rektor forteller videre at arbeidsdagen gjerne består av et sted mellom 9 og 10 timer, hvor en god del av overtidsarbeidet blir satt av til organisasjons utvikling. Altså utvikling av strategi og langtidsplaner for skolen. Dette er det dessverre ikke satt av nok tid til, og rektor velger derfor å arbeide med dette utover arbeidstiden.

Når vi videre spør om reformen «fritt skolevalg», legger rektor trykk på at synet på elever er endret. Det er i dag er sterkt fokus på alle typer elever og at alle disse typene skal igjennom skolen. Altså er det et stort fokus på gjennomføring. Dermed blir det også fokus på forholdet og møtet mellom lærere og elever. Ut over dette forteller rektor at fritt skolevalg ikke har påvirket skolen noe særlig.

Rektor legger trykk på at det i regionen kun er 3 skoler som har nevneverdige konkurranseforhold og at det kun er enkelte linjer ved skolene som er like og dermed gir en konkurranse.

«Det er studiespesialisering og helse og oppvekst som er i konkurranse.»

Rektor kan videre fortelle at det i forkant av at vedtaket om reformen skulle tas var rektorene ved skolene i fylket enige om at de ikke ønsket reformen og skrev blant annet innlegg i avisa om dette. Rektor forteller også at reformen fremdeles ikke er ønskelig.

Rektor snakker videre om konkurranse og uttrykker sin undring over at organisasjoner som teknisk sett er samme firma, altså fylkeskommunen, skal konkurrere med hverandre, og

uttrykker undring over hvor sterkt konkurransetilsynet er til stede når det gjelder konkurranse blant private aktører.

«Å tenke at vi skal konkurrere med noen, så bør det være på like vilkår og det er det jo ikke.»

Med det utsagnet uttrykker rektor at fokuset på skole A er å ivareta bredden til studiespesialiserende, slik at de kan bli et alternativ, som ivaretar ulike grupper/typer elever. Når vi så spør om konkret markedsføring kan rektor fortelle at en av avdelingslederne styrer sosiale medier og lærere kommer med innspill til skolens Facebook side. Rektor forteller at det ikke er lagt inn mye krefter der.

Det er dermed på skole A opp til lærerne å markedsføre sine fag/studieretning. Rektor forteller at dette har skapt en intern konkurranse mellom lærerne, hvor de rett og slett konkurrerer om å få elevene til nettopp å velge sine fag.

«Den største konkurrenten vi har her er på det interne.»

Når det gjelder prosessen knyttet til tilbudsstrukturen kan rektor fortelle at han opplever at skolesjefen i fylkeskommunen hører til forslag som kommer fra skole A. Rektor kan blant annet vise til å være initiativet bak at elever ikke bare kan overføres fra yrkesfag til studiespesialisering (uten å måtte ta skoleår på nytt) men nå også kan flyttes fra studiespesialisering til yrkesfag.

Videre har det på rektors initiativ blitt opprettet en egen studielinje ved skolen.

Når det kommer til å gjennomføre endringer ved skolen trekker rektor frem to ting. Det første er at skolen nettopp har vært igjennom et generasjonsskifte. Staben har gått fra å være mange godt voksne/eldre lærere til nå å bestå av lærere i alle aldersgrupper. Videre forteller rektor at det foreligger et stort press på lærerne om å fullføre skoleåret, noe som gir dem en hektisk hverdag. Skoleåret planlegges i august, noe som legger begrensninger. Rektor forteller at det av denne grunnen er tungt å legge ekstra arbeid på lærerne. Det er nemlig også slik at all lønn er knyttet til undervisning, det er dermed lite handlingsrom får å be lærerne om å gjøre annet arbeid. Det er også en del begrensninger i den enkeltes arbeidsavtale og ikke minst i timeplanene som legges. Ulike fag skal koordineres med andre fag, lærere som underviser i flere fag kan ikke være to plasser samtidig osv. Det er dermed en del begrensninger for å gjøre endringer bare i karakteren å være en skole. Rektor forteller at mange ting som skjer på skolen skjer på bakgrunn av entusiastiske lærere.

Rektor ved skole B

Rektor ved skole B kan med en gang forteller oss at hverdagen som rektor er preget av at den «den innhenter oss». At rektor bruker mye tid på hverdagslige aktiviteter og at møtene i ledergruppen ved skolen stort sett handler om driften av skolen.

«Det er lite tid til de lange linjene og mye tid til driftssaker.»

Hver vår holder skolesjefen drifstutviklingssamtaler med rektorene. Rektor ved skole B kan fortelle at årets samtale er noe annerledes enn tidligere år. Skolesjefen har nemlig bedt rektor om å se 5 år frem i tid. Rektor ved skole B har en åpen dør kultur, hvor alle kan stikke hodet inn på kontoret for å snakke med rektor om hva det måtte være. Dette kan rektor fortelle at har både fordeler og ulemper. Rektor forteller at fordelene er at han blir godt kjent med både lærerne og elevene ved skolen, ulempen er at det tar mye av tiden til rektor. Gjerne tid rektor kunne ha brukt annerledes.

Rektor startet i jobben sin høsten 2015 og kan derfor ikke si så mye om reformen fikk en umiddelbar effekt ved skolen.

«Vi opplever at det er konkurranse. I utgangspunktet er det sunt med noe konkurranse.»

Rektor forteller at assisterende rektor er veldig aktiv i å promotere skolen på besøk hos aktuelle 10.klassinger i regionen. 10.klassingene hospiterer også på skolen for å få et inntrykk av hvordan det vil være å gå på skolen.

Rektor forteller også at det nylig er skapt en ny dynamikk på skolen, da de dette året har opplevd et dropp i antall søkere til skolen. Hvor hele kollegiet blir involvert i at skolen må gjøre noe. Det blir satt opp en idétavle på personalrommet og rektor forteller at de ved skolen ønsker gjerne nye programfag og eventuelt en ny linje som elevene kan søke seg til. I forbindelse med en eventuell ny linje har en del av kollegiet vært på studietur til både Vestfold og Danmark for å hente inspirasjon. Rektor forteller at skolen er midt i prosessen med å utvikle en markedsføringsstrategi.

Rektor forteller at det skjer mye nytt på skolen, at det arbeides med å lage ny logo, nye t-skjorter og en ny felles brosjyre er på vei. Skolens ansatte er alle blitt bevisste av det er et behov for en tydelig helhetlig profilering av skolen, som tidligere har vært preget av profilering av hver enkelt studieretning. Rektor forteller at det er veldig viktig å inkludere hele kollegiet i prosessen, da det sikrer at de avgjørelsene som tas har legitimitet på skolen. Rektor kan fortelle at det vil bli jobber mer aktivt med sosiale medier, da det per dagsdato virker som om studiespesialisering som tilbud ved skolen druknes av de andre linjene.

Når vi spør i forhold til prosessen rundt tilbudsstrukturen så uttrykker rektor at skolesjefen er svært engasjert i den enkelte skole, men at skolesjefen er noe mindre fleksibel i forhold til økonomi.

Når det kommer til endringer ved skolen, så opplever rektor at lærerne er engasjerte og bidrar.

Videre forteller rektor at: *«Vi opplever det fysiske bygget som en begrensning».*

Skolen har fått utvide noe gjennom bruk av containere og nye klasserom i et nabobygg som ikke var tiltenkt å skulle leies av skolen i utgangspunktet.

Rektor forteller også at skolen har høy grad av gjennomføring og at skolen dermed ikke kan dra noe økonomisk fordel av gruppefinansiering slik som kanskje andre skoler kan. Rektor ser dermed en fordel av stykkprisfinansiering som en alternativ finansierings modell for skolen.

Rektor ved skole C

Rektor ved skole C starter intervjuet med å fortelle at jobben som rektor på en skole i denne størrelsesorden er arbeidsmessig tidkrevende. Videre fortelles det at organisasjonen er bygget opp over tid, der det har vært en klar strategi i å tilsette lærere med evne og vilje til kollektivt samarbeid og utviklingsarbeid, og å jobbe målrettet sammen for å nå skolens resultatmål.

Rektor har også vektlagt å bygge opp en ledergruppe som både i ord og handling er enige om felles strategi og oppfølging i forhold til skolens prioriterte utviklingsarbeid og målsettinger.

«Vi vet hvor vi skal, det gjør at vi sparer tid»

Rektor påpeker også at det gjennom mange år er skapt en sammenheng og en kultur i organisasjonen der verdikjeden fra vaktmester til rektor er anerkjent som betydningsfull. Alle er viktige for at skolen skal nå sine mål, og det er en kultur på skolen der lasset dras sammen, og er løsningsorienterte sammen.

Selv om rektor forteller at skolelederne, ledergruppa, har en meget stor oppgave-portefølge, så presiseres det at overnevnte spørsmål er enormt viktig å stille på jevnlig basis, både på individ, gruppe, organisasjonsnivå. Få flyttet fokus fra daglig drift til utvikling. Nettopp for å sikre seg handlingsrommet som gir tid til målrettet kvalitets-utviklingsarbeid.

Det første skole C opplevde etter innføringen av fritt skolevalg var at karakterene for å komme inn på studiespesialisering sank. Skolen kunne ikke lenger sitte stille og vente på elevene. For å øke rekrutteringen, måtte skolen i større grad jobbe målrettet med å etablere en særegen profil, samt målrettet profilere dette, og å kunne tilby det lille ekstra. Skolen valgte i første omgang å fokusere på skolemiljøet, og satte dermed straks inn tiltak for å skape en skole som økte attraktiviteten. Rektor forteller at skolen tenker litt som næringslivet der man hele tiden må jobbe med profilering, kvalitativt god markedsføring mot potensielt nye elever,

samt jobbe knallhardt internt med læringskvalitet og elevoppfølging, og bygge et attraktivt skolemiljø med aktiviteter som treffer elevene.

«Vi kan ikke lenger sitte å vente på at elevene kommer.»

Skolen bedriver en bevisst profilering, ikke bare rettet mot hvilke fag/studieretninger skolen tilbyr, men også hvordan det er å være elev på skolen. Markedsføringen er rettet mot hvilke faglige og sosiale aktiviteter skolen tilbyr, hvordan klassemiljøet er, og hvordan elevene selv opplever sin skolehverdag. Skolen har også en kommunikasjonsrådgiver i 25% som driver skolens digitale plattformer, herunder Facebook-siden som er en av de videregående skolenes side med nasjonalt størst trafikk.

Rektor forteller videre at skolen er en sammensatt skole som tilbyr både yrkesfag og studiespesialisering, noe som gir et stort mangfold blant de ansatte. Lærerne er alt fra lektorer, markedsførere, kunstnere, tømrere, kokker. Det har dermed vært ekstra viktig for skolen og bygge en felles plattform og felles identitet.

«Det har vært en mangeårig prosess. Vi har jobbet systematisk med å utvikle en felles plattform som hele skolesamfunnet, både tilsatte og elever, opplever som ekte.»

Rektor kan fortelle videre at rektorjobben også stiller store krav til god økonomisk styring. Rektor presiserer at det er rektors ansvar å "få mest mulig ut av hver krone", dvs skaffe seg et økonomisk handlingsrom, som bla. brukes til stillinger som ikke gis over budsjett. Rektor forteller videre at samarbeidet med administrasjonen fungerer fint, og at de økonomiske bevilgningene gjennom gruppefinansierings-modellen hvert år gir forutsigbarhet økonomisk, noe som er helt sentralt ifb. med skoleplanlegging og driftsmessige forhold.

Rektor forteller til slutt at skolens mangfoldige stab tilfører dynamikk og konstruktive innspill til strategi m.m. Rektor beskriver lærerne som endringsvillige, og legger til at lærerne med sine ulike bakgrunner utfyller og løfter hverandre. Rektor legger også til at pedagogisk og elevrettet utviklingsarbeid som gjøres på skolen er forskningsbasert.

«Den viktigste innsatsfaktoren er å ha de rette lærerne.»

Til slutt peker rektor på en negativ konsekvens av fritt skolevalg, som rektor konsekvent kaller for karakterbasert inntak.

«Karakterbasert inntak fører til at mange elever ikke får velge fritt, men blir plassert.»

Karakterbasert inntak kan gi forsterket segregering langs sosiale og etniske skillelinjer, bidra til at sårbare elever konsentreres på visse skoler, og kan gi en vanskeligere og mer kompleks hverdag for både elever og lærere. For å motvirke dette, mener informanten at det er viktig at skoleeier vektlegger en klar strategi med kombinerte skoler og med relativt lik fordeling

yrkesfag og studieforbereidende. Det vil i stor grad gi økt bærekraftig mangfold i elevmassen, og sådan være et speilbilde på det samfunnet vi lever i.

Rektor ved skole D

Rektor starter med å fortelle at det aldri er satt av nok tid til å tenke langsiktig og utvikle skolestrategier. Jobben som rektor krever ofte mer arbeid enn 100%. Rektor kan fortelle videre at skolen i 2017 satt av god tid til å utvikle en virksomhetsplan og at det var en prioritering. I den prosessen ble ulike lærergrupper involvert, slik at alle i organisasjonen støtter opp omkring planen.

«Det er helt avgjørende å involvere alle de ansatte i en slik prosess. Det er en prosess å få alle parter til å støtte opp om og jobbe mot en slik virksomhetsplan. Implementeringen kan ta tid.»

Da fritt skolevalg ble innført hadde skolen det laveste antallet søkere til studiespesialisering i regionen. De som havnet i de klassene var dermed elever med lave karakterer og elever som hadde blitt plassert der fordi de ikke kom inn på andre skoler. Rektor forteller at det skaper en uheldig dynamikk i klassen.

«En klasse sammensatt av elever med ulikt nivå skaper en dynamikk som motiverer alle til å lære.»

Rektor forteller skolen aktivt har jobbet for å tilby studieretninger som ingen av de andre skolene i umiddelbar nærhet tilbyr, slik at elevene kommer til skolen fordi de vil gå en bestemt retning og ikke fordi karakterene deres plasserte dem der. Dermed er vanlig studiespesialisering på skolen lagt ned. Nå tilbyr skolen spesialiserte studiespesialiseringlinjer, som for eksempel studiespesialisering med helse. Ideene til disse ulike retningene har kommet delvis fordi det har vært et behov i samfunnet for dem, mens den ene linjen kom som en idé fra lærere som var på studietur til Cern og kom i snakk med kolleger fra Bergen, som igjen førte til et skolebesøk til Bergen og opprettelse av ny studieretning på skole d.

«Dette er jo en måte å omgå fritt skolevalg på.»

Rektor startet i jobben ved skolen i 2014 og kan derfor ikke fortelle så mye om hva som var tilfellet før reformen. Men rektor forteller at biblioteket styrer skolens Facebook profil, men at andre ansatte bidrar med innlegg. Ellers så blir skolen markedsført av rådgivere som drar på

skolebesøk og på Åpen skole-dagen. Hvem som deltar fra personalet på dette er knyttet til frivillighet.

«Med en stor stab er det alltid noen som er villige til å gjøre den jobben.»

Rektor beskriver at kulturen på skolen er knyttet til det å være en kombinert skole, altså en skole som tilbyr både studiespesialisering og yrkesfag. Rektor legger til at det ikke er en fragmentering i personalet fordi yrkesfag lærere og studiespesialiserings lærere har mye daglig kontakt med hverandre og underviser hos hverandre.

Rektor forteller at forhold som hemmer endring ved skolen er knyttet til tradisjoner, og presiserer at det derfor er svært viktig å involvere både fagforening og andre ansatte når det skal gjøres endringer. Det ligger selvfølgelig også en begrensning i økonomi. Rektor kan fortelle at gruppefinansieringen til fylket ikke er ulik en eventuell stykkprisfinansiering. Rektor forteller at dersom de starter en halv klasse så får de ikke ressurser som om det var en hel gruppe, selv om gruppen trenger *«en hel lærer»*.

Skolen har ifølge rektor et personal som er flinke til å se behovet og mulighetene til endringer.

«Gode prosesser med tillitsvalgte og lærerne er med på å fremme endring.»

Rektor kan også fortelle at det i starten av reformen var noe uro blant lærerne i forhold til egen arbeidsplass, spesielt knyttet til studiespesialisering, om det fremdeles var behov for dem neste år. Men gjennom den prosessen som har vært, knyttet til å gjøre skolens studietilbud unikt, er den bekymringen hos personalet borte og antallet søkere til skolen er stabilisert.

4.3.3 Intervju av tillitsvalgte

Tillitsvalgt ved skole A

Tillitsvalgte forteller at det første som skjedde etter innføringen av reformen var at skolen fikk elever fra andre steder i byen enn tidligere. Også opplevde skolen at enkelte søkere omgikk regelverket med å søke seg til en av spesiallinjene for å få gå på sentrumsskolen fremfor randskolen⁵ de sognet til. Det vil si at de første året gikk på spesiallinjen som sikret de skoleplass i byen for så å bytte til vanlig studiespesialisering andre året. Fordelene til skolen

⁵ En randskole er et begrep som blir brukt i muntlig tale om skolene som ligger et stykke utenfor bykjernen.

kom ekstra tydelig frem etter reformen da skolen er stor og kan tillate seg mye spisskompetanse. Skolen kan dermed tilby mange flere fag enn sine konkurrenter. Når det kommer til å innføre endringer ved skolen, kan tillitsvalgte fortelle at kollegiet er relativt ungt og det er stor villighet til å bidra og å komme med ideer. Å delta i markedsføringen ved skolen er basert på frivillighet. Skolen er stor og lærer staben er stor. Det gjør det vanskelig for lærerne å kjenne alle sine kolleger. Dermed er det sterke kulturer knyttet til de ulike avdelingene. Tillitsvalgte presiserer at det på tvers av avdelingene er et sterkt faglig samarbeid.

Videre forteller tillitsvalgte: *«Vi kan se et mønster som kan henge sammen med samfunnsøkonomien. Tendenser i samfunnet henger sammen med hvilke fag elevene velger.»* Når det kommer til sosiale medier forteller også tillitsvalgte at det er en avdelingsleder som har ansvaret for skolens Facebook side og at lærere sender sine bidrag dit. Det er dermed nesten litt tilfeldig hva som havner på skolens Facebook side.

«Noen av elevene går her fordi foreldrene gikk her.»

Videre forteller tillitsvalgte at skolen er gammel og har en sterk historie knyttet til å ha en sterk faglig tradisjon. Det blir også lagt til at man som lærer stadig opplever å bli mer og mer overstyrt, *«mer byråkratisk»*. Presset på skolen om å løse alle problemene elevene og hjemmet måtte ha er stort. Det eksisterer også et økende press på at flest mulig elever skal gjennomføre, og at hver enkelt elev skal ha en tilpasset opplæring og at alle elevene skal ses av den enkelte lærer. Samtidig som tillitsvalgt forteller om en presset hverdag for lærerne fortelles det om godt samarbeid med ledelsen.

«Det er rom for å komme med innspill til rektor og bli hørt.»

Tillitsvalgt ved skole B

Tillitsvalgte ved skole B jobbet ved skolen før nåværende rektor ble ansatt og kunne dermed fortelle at etter innføringen av reformen så ble det et ekstra fokus på markedsføring av skolen.

«Skolen måtte selges til elevene.»

Dette førte til diskusjoner blant kollegiet, da det ideologiske opphavet til reformen ikke passet sammen med den ideologien som de fleste i kollegiet tilhører. På tross av dette tok lærerne tak omkring åpen skolen, hvor fokuset var å fremme det unike ved akkurat deres skole.

«Uten reformen ville vi fått geografiske inntak og da ville vi fått mer like skoler.»

Tillitsvalgte beskriver kulturen blant kollegiet som faglig sterkt. Videre fortelles det at dette ble motivert til å fremme mot potensielt nye elever av forrige rektor, det er tross alt utdanning skolen skal drive med. Lærerne har tradisjon ved skolen for å tenke kollektivt, noe som ble

satt på prøve av reformen, da det ble en slags intern konkurranse mellom faglærere. Den interne konkurranse forklares med at alle lærerne vil ha nok søkere til sitt fag for å få en klasse i faget. De ulike fagene/linje lagde også korte videosnutter til skolens Facebook side for å vise seg fram.

Når det kommer til endringer kan tillitsvalgte fortelle at det ofte skjer små endringer ved skolen. Initiativet til mange av disse endringene har kommet fra lærerne selv. Dette gjør at hele kollegiet stiller seg bar endringene. Tillitsvalgte opplever godt samarbeid med ledelse, hvor det er rom for å komme med innspill og bli hørt. Tillitsvalgte legger også til at oppfatningen omkring reformen er lik mellom utdanningsavdelingen (ledet av skolesjefen) og fagforeningene.

Tillitsvalgte forteller at reformen gjør skoleåret mindre forutsigbart. At det før skolestart er usikkert hvilke fag som settes i gang og hvilke som faller bort. Skole B er en mindre skole og har dermed en begrensning.

«Vi har hatt enkelte lærere som har vært usikker på jobben sin.»

Videre fortelle tillitsvalgte at det oppleves vanskelig å tillegge lærerne ekstraarbeid, da det gjør at andre oppgaver må vike.

Videre tviler tillitsvalgte på reformens ønskede effekt.

«Det blir ikke bedre læringsforhold, vi blir bare bedre til å vise oss frem.»

Tillitsvalgt ved skole C

Tillitsvalgte ved skole C starter med å fortelle at fritt skolevalg har ført til at de kreative linjene ved skolen har mistet mange av de viktigste elevene. Tillitsvalgte forteller at de viktigste elevene i denne sammenhengen er gjerne de svært kreative elevene som gjerne ikke har de beste karakterene. Tillitsvalgte mener at fritt skolevalg har ført til at skolen mister mange talentfulle elever. De kreative linjene er også blitt mer rettet mot studiespesialisering fremfor de kreative fagene og at fokuset er på at alle elever skal gjennomføre.

«En spissformulering vil være at det er studiespesialiserende elever som velger kreative linjer fordi de har en hobby.»

Tillitsvalgte forteller videre at når det kommer til arbeidet rundt markedsføring og omdømmebygging opplever man at det er en del restriksjoner til hva en skole kan gjøre. Tillitsvalgte forteller at rådgivere gjør en viktig jobb med å rekruttere nye elever. Men at skolen opplever at det er manglende kommunikasjon mellom rådgiverne i videregående skole og rådgiverne i ungdomsskolen og at det har ført med seg at mange elever velger feil og endrer retning eller dropper ut underveis.

Tillitsvalgte forteller at lærerne er delaktige i å lage skolens profil. Skolen har egenprodusert reklame og Åpen skole og Utdanningsmessa er lagt inn i lærernes plan ved skolestart. Det er altså ikke basert på frivillighet og lærerne får lønn for den jobben de gjør disse kveldene.

Tillitsvalgte legger til at det å skape omdømme er en stor jobb.

Tillitsvalgte forteller at skolen er svært opptatt av at det er samsvar mellom det som blir markedsført og det elevene opplever mens de går på skolen.

«Man er opptatt av at man gir et markedsføringsløfte som blir innfridd.»

Tillitsvalgte forteller også at det er i lærernes egeninteresse at skolen har et godt omdømme, det bedrer både arbeidsplassen og arbeidshverdagen. Dermed er lærerne også pådrivere til å drive omdømmebygging. Lærere søker seg til gode skoler.

I omdømmebyggingen har det vært en bevissthet omkring å skape et omdømme som skiller skolene fra de andre skolene i området, altså å lage en unik eller annerledes profil.

Tillitsvalgte legger til at det å markedsføre skolen ikke er noe nytt, men at det er blitt mye mer bevissthet omkring det og at markedsføringen er mye mer målrettet enn før reformen.

Kulturen på skolen er knyttet opp til å være en kombiskole, med både yrkesfag og studiespesialisering. Endringene som er skjedd ved skolen er skjedd gradvis og lærere er omstillingsdyktige.

«Dette er tross alt ikke den første reformen som kommer til skolene.»

Når det kommer til opplevelsen av konkurranse, så har skolen opplevd konkurranse fra en privat aktør. Tillitsvalgte forteller at skolen da opplevde at denne aktøren drev markedsføring som tillitsvalgte mener var umoralsk. Tillitsvalgte uttrykker at man er glad for at det er noen begrensninger i markedsføringen blant de offentlige skolene. Tillitsvalgte forteller at skolen har et samfunnsoppdrag og at det krever en viss etikk.

Tillitsvalgte forteller at det kun er lærerne på studiespesialisering som opplever konkurranse internt på skolen. Dette er fordi de ønsker at elevene velger det valgfaget han eller hun underviser i. På de spesialiserte linjene er linjene så ulike at samme elev ikke kan trekkes i den ene eller den andre retningen slik som på studiespesialisering.

Tillitsvalgte uttrykker usikkerhet på som skolen er blitt bedre eller om de bare er blitt bedre på markedsføring. Tillitsvalgte forteller at det ikke alltid er en korrelasjon mellom markedsføring og realitet, og at man som skole da må være forsiktig med hva man kommunisere ut.

Tillitsvalgt på skole D

Skolen har to målsetninger – de skal være en kombinert skolen, men må samtidig konkurrere med etablerte studiespesialiserende skoler. Så da har de fått kjenne på at de har fått de dårligste søkerne.

Når det gjelder markedsføring og omdømmebygging var det en runde med det for noen år siden hvor de fikk et slagord som de var stolt over og som de integrerte i skolen. De har hatt fokus på å bygge opp en pedagogisk sterk skole som ivaretar den enkelte elev.

" Det er nytt å markedsføre oss. Føles ikke nødvendigvis godt, men det er nødvendig. Vi skjønner at vi må"

Av markedsføring som skolen gjør så har de hatt inne et byrå for å spisse profilen, de har åpen dag og reiser rundt til skolene. På sosiale medier fremstår det ikke som om det er et tydelig ansvar for hvem som skal gjøre dette og hvordan dette skal gjøres. Det er åpent for at lærere som har noe de vil fremme av spesielle prosjekter og aktiviteter kan gjøre dette på eget initiativ. Det er også veldig personavhengig hvilke drivkrefter som markedsfører seg til tider. Det blir satt av ressurser til åpen skole og markedsføring av skolen.

" Vår første oppgave er å ha god undervisning og så skal vi sette av penger til markedsføring? "

Det kan oppleves som at det er ønskelig at ressursene skulle vært brukt på elevene og ikke på markedsføring av skolene. Det har ikke vært en bevisst omdømmebygging av selve skolen, men det er en sterk pedagogisk kultur som preger skolen. De er stolt over en sterk identitet hvor eleven er i fokus og det er omsorg for enkeltelever.

" Vi hiver ikke ut " de umulige" elevene, Vi finner en plass for dem"

Fordi skolen har en sterk historie som yrkesfagskole så står læregutttradisjonen sterkt hos dem. Det ligger i yrkesfagkulturen at unge gutter som er sprekske – det blir "folk av dem". Vi liker å ansette lærere som har tverrfaglig bakgrunn med erfaring både fra arbeidslivet og utdanning og det er ikke noe spesiell retningslinje for hva slags type mennesker vi ansetter her. De som blir ansatt ved skolen «suges» opp av kulturen.

Det fremstod som at de ansatte blir påvirket av denne pedagogiske kulturen om å sette eleven i fokus og at det er et godt fagmiljø med blanding av yrkesfaglig og allmennfaglige lærere.

Skolens egenart er et mangfold som kan anses som en styrke, men også krever ressurser. Her kan elevene være frie til å være seg selv og det er ikke motepress og spesielle grupperinger. Det er en høy trivselsfaktor.

De ansatte opplever ros når de får inn et årskull med høyt inntakspoeng og økt søkertall, så det er et fokus på å få inn gode søkere. Skolebidraget deres er godt og sier noe om hvordan kvaliteten på undervisningen er gjennom gjennomføringsløpet i forhold til hvilke elever som kommer inn.

" Selv om inntakssnittet vårt er lavere enn andre skolars, så er skolebidraget høyt"

Selv om mangfold er en styrke og skolen har høyt skolebidrag så er det likevel ikke bra å ha for lave inntakspoeng i en klasse. Det oppleves at det kommer elever som har veldig lave karakterer og når det er flere av dem i en klasse så er det utfordrende å løfte nivået.

" Hvis du får en klasse med 2, 3 i snitt så er det ikke mye å jobbe med. Uten flinke elever rundt seg så ser de heller ikke hvordan det skal være og har noe å strekke seg etter"

4.3.4 Intervju av politikere

Intervju med politiker A

Politikeren sitter i hovedutvalget for kultur og utdanning og har vært med noen år og deltatt i utviklingen og prosessen rundt tilbudsstrukturen i Vest – Agder.

Informanten har sett effekten av reformen «fritt skolevalg» tydeligst ved skole D og nedleggelsen av studiespesialisering nå nettopp. Her falt denne skolen dårligst ut på inntaket og dette medførte konsekvenser på gjennomføringen ved at det ble en oppsamling av de som ikke kom inn andre steder ble satt sammen i klasse på studiespesialisering på skole D. Dette medførte i et homogent klassemiljø hvor det var lavt inntakssnitt og mangel på elever som kunne være forbilder for de andre i læringsmiljøet.

«Elevmasser motiverer hverandre vel så mye som en lærer»

Dermed så prøver de andre variasjoner for å unngå direkte konkurranse med studiespesialisering ved å tilby idrett med studiespesialisering selv om de kommer dårligere ut enn skole A her.

«Jeg tror ikke skolene har blitt bedre ved å bli konkurranseutsatt gjennom reformen. Elevmassen blir mer homogen og de speiler ikke samfunnet. Det er en viktig samfunnsoppgave for skolene å speile samfunnet.»

Samarbeidet med skolesjefen og administrasjonen ved utvikling av nye tilbudsstruktur går ut på følgende: Først er det et opptak hvor administrasjonen presenterer et gjennomarbeidet forslag og informasjon om hva elevmassen ønsker. Videre så får de fortløpende informasjon om hvor elevene fordeler seg i opptaket ved de ulike skolene og de kommer med små justeringer i forhold til forslaget til administrasjonen.

«Vi som politikere ønsker føringer og ikke detaljstyring. – Jeg er politiker, ikke fagperson»

På spørsmål om hvor mye påvirkningskraft og makt politikerne har i forhold til utarbeidelsen av tilbudsstrukturen svarer informanten følgende:

«Vi jobber innenfor en stram økonomisk ramme. Du har lite handlingsrom og vi opplever at vi ikke har så mye vi skulle ha sagt. «

Økonomisk bevilgningsrett og budsjettammen som legges året før er rammer som gjør at politikeren ser begrensninger for endringer. Dersom man skal sette opp en klasse eller et tilbud et sted, så må man legge ned et tilbud et annet sted. Det er viktig at man har et godt tilbud for alle i regionen og at man skal kunne slippe å flytte fra hjemstedet for å utdanne seg. Spesielt blir effektiviseringskravet på 2, 5 millioner en begrensning for dem i tilbudsstrukturen dette året. Det ble vedtatt at man skulle spare 2, 5 millioner ved å effektivisere ved å fylle opp klasser – for å illustrere dette kravet så koster det 1,3 millioner for en studiespesialiserende klasse i året og 1, 7 millioner for en yrkesfagklasse i året. Samtidig som man forventet en nedgang i antall søkere dette året da man satte opp budsjettet i fylket i fjor og så har det vist seg at elevmassen har økt med 5% neste år.

«Da blir effektiviseringskravet med på å forsterke den negative effekten av «fritt skolevalg»

Noen skoler har jobbet aktivt for å skaffe seg et økonomisk handlingsrom ved å fylle opp klasser slik at man generer et overskudd. Dette er ikke lov lenger å akkumulere mindre forbruk til et visst beløp. Man ønsker ikke å skape en kultur for at skolene presser klasser år etter år.

På spørsmål om politikeren har noen bekymringer knyttet til reformen så svares det at effekten vil bli større over tid. Jo lenger tid det går desto større vil forskjellene kunne bli. Det er knyttet en bekymring til at man får a- og b-skoler og da segregering på bakgrunn av etnisitet og sosioøkonomisk bakgrunn.

«Det er de gode elevene fra en trygg og stabil økonomisk bakgrunn som tjener på denne reformen»

På spørsmål om det er noen fordeler med reformen kommer det frem at det er bra at skolene selv ønsker å gjøre seg gode og attraktive og at det kan bidra til innovasjon. Det er også noen elever som vil bli motivert til å gjøre det bedre slik at de kommer inn på de beste skolene og det dannes en prestasjonskultur.

I forbindelse med fylkessammenslåingen som kommer mellom Aust og Vest – Agder mener politikeren at det vi bli utfordrende i fremtiden. Dette kan formodentlig forsterke effekten av a- og b-skoler. Her jobbes det med løsninger. Det er noen politikere som er for fri konkurranse og vil fjerne de inntaksregionene som eksisterer i dag. Da vil randskoler som Vennesla og Møglestu antageligvis falle dårligst ut ved inntak og forsterke effekten av a- og b-skoler.

«Vi er for inntaksregioner for å sikre ulik elevmasse. Robuste skoler gir bedre skoler enn konkurranse»

Det er også flere faktorer som kan være med på å bidra til å forsterke ulikheter i elevmassen og påfølgende inntak til skolen. Det er en utfordring som det jobbes med i forhold til at mange nye landsmenn ikke har tilstrekkelig språkopplæring fra grunnskolen i kommunene. De sendes likevel videre til videregående skole fordi kommunene ikke har de økonomiske ressursene til å gi dem ekstra utdanningsforløp for å styrke dem før de går videre i løpet. Dette er å bite seg i halen da de som ikke fullfører videregående skole vil havne tilbake til kommunene på sosiale stønader.

Samtidig så har man opplevd en utvikling og vekst av privatskoler i området som trekker til seg elever ved å tilby de mest populære linjene.

«Privatskolene trekker elever og gjør at skolene blir mer sårbare når de mister klasser»

Intervju med politiker B

Politikeren mener at vi ikke har hatt særlig effekt av reformen. Vi har hatt et ganske likt inntakssystem før det så det har ikke skjedd de store endringene som vi har sett til nå. Når det gjelder skolene så ser man at skole C har blitt en a-skole, mens skole D har skilt seg ut til å bli en b-skole. Skole A og skole B er en a-skoler med toppidrett, forskerlinje og studiespesialisering som hevder seg og tiltrekker de beste elevene.

«Vi prater om at alle skolene gir et bra tilbud, for det er politisk korrekt, mens realiteten er en annen. Det skaper politikerforakt.»

Informanten trekker også frem hvordan bygningsmassen er en faktor for å tiltrekke seg elevene. Det er ikke attraktivt for elevene å gå på skoler hvor skolebygget er dårlig konstruert, gammelt eller slitt. Det påvirker hvordan elevene søker.

«Skole D er blitt neglisjert i 40 år med vedlikehold»

Vi ser også at elevene søker mot samme skoler som vennene gjør og det medfører at elever med samme etniske bakgrunn søker samme skoler og samme linjer og forsterker segregeringen som kan oppstå ved fritt skolevalg.

Informanten hevder at det som er bra med reformen er at det løfter de flinke elevene. Det er ikke nødvendigvis negativt med a- og b-skoler dersom man setter inn ressurser og har lærere som er utdannet og tilpasset skolesituasjonen. Informanten mener at dette vil medføre marginalt med endring av klasseskiller, og fordelene vil oppveie ulempene. Det som er negativt med reformen er at valgfriheten til de aller svakeste vil bli begrenset, men det vil alltid være elever som er misfornøyde og ikke kommer inn der de ønsker. Det som er fordelene med reformen er at det gir muligheter for flinke elever som kommer fra et ressursvakt hjem til å komme inn i et nytt miljø.

«Skolesystemet i dag tar mest vare på de som er faglig middelmådige og svake og det er manglende fokus på de faglig sterke.»

Informanten mener at det stemmer at prosessen ved utviklingen av tilbudsstrukturen kjøres knallhardt og at endringer sitter langt inne. Det stemmer at alle blir hørt i disse prosessene, men det er ikke alle som blir fulgt i sine anbefalinger og ønsker. Det er administrasjonen som sitter på kortene ved utviklingen av skoletilbudet og har den største påvirkningskraften. Politikerne gir ofte etter for det administrasjonen ønsker.

For å få til en endring så må man tenke ut gjennomføringen flere år i forveien. Det kan være en lang prosess hvor man er i kontakt med næringslivet eller andre instanser for å høre om potensiale og muligheter for å starte opp et tilbud i forkant av fremleggelsen av en ide til nytt tilbud.

«Det en politisk prosess hvor man må ta hensyn til at man er i samarbeid med andre partier.»

For å få til en endring så må man ta hensyn til dette samarbeidet hvor endringer oppstår etter forhandlinger som pågår over flere år. Det handler om å gi og ta slik at man får prioritert hvilke saker man ønsker å få gjennom. Denne prosessen kan gjøre at det tar lang tid før endringer oppstår.

«Det handler om strategi, man må komme med 4 forslag for å få gjennom 1 forslag. Vi må tvinge det gjennom.»

Det er flere faktorer som kan hemme endring. Noen ganger er det at administrasjonen legger føringer som kan være begrenset. Dette ser man i forhold til føringer på yrkesfag hvor det er vanskelig å forutsi behov for for eksempel elektrikere. Vi produserer flere elektrikere enn næringslivet har behov for.

«Det er ønskelig at administrasjonen og utdanningsjefen kunne vært med hands- on og inkludert næringslivet ytterligere med å ta med instanser som NODE, EIDE og Kristiansand Næringsforening.»

Informanten sier også at det er ønskelig at man skulle fokusert mer på entreprenørskap i distriktene og øke ressursene til disse instansene for å involvere mer og skape innovasjoner som kan tas med inn i utdanningsforløpet. Dette kunne gitt interessante resultater. Når det gjelder det økonomiske og handlingsrommet som foreligger der så mener informanten at man har mer å gå på og man må prioritere utdanning ytterligere.

«Vest – Agder fylkeskommune setter av 50 % av budsjettet til utdanning, men vi kunne brukt mer.»

På spørsmål om informanten synes at kvaliteten til skolene blir bedre av reformen så er svaret ganske entydig. Politiker B tror at skolene blir bedre av å markedsføre seg, fordi de da må vise at de har et bra tilbud.

Informanten mener at de ikke bare blir bedre til å markedsføre seg, men at kvaliteten også blir bedre fordi man ikke lever lenge på markedsføring av seg selv dersom man ikke kan innfri dette løftet i praksis. Dersom man ser på opprettelsen media og kommunikasjon som Akademiet så viser det seg at slike forhold avslører seg på sikt. Denne privatskolen kunne ikke innfri markedsføringsløftet sitt og har dermed tapt kampen om elevene.

For å markedsføre seg godt så må man finne ut hva man er god på og spille på styrker. Det er ingen som er like gode på alt, så derfor er ikke kombinerte skoler bra. Disse skolene mener informanten at da blir til middelmådige skoler.

Informanten ønsker at man brukte mer ressurser på skole og at det hadde vært bra dersom man fikk opprettet et elitegymnas hvor de aller beste studentene hadde fått stipend og man hadde gitt elevene incitament for å prestere på skolen.

Ved en fremtidig fylkessammenslåing så foreligger det mulighet for at det blir fritt skolevalg over hele fylket. Det medfører at randskolene måtte spesialisert seg ytterligere for å hevde seg i kampen.

«Reformen vil da avdekke de dårlige og aller beste skolene.»

Ved opprettelsen av Søgne videregående skole så må man legge populære linjer til denne skolen for å tiltrekke seg elever. Dette medfører at skolene må jobbe strategisk og målrettet og skjerpe seg i konkurransen for å gi elevene et godt tilbud som gjør at skolen får gode elever igjen. Dette kan stimulere innovasjon og utvikling i skoletilbudene.

5.0 Diskusjon

5.1 Marked – akademia og stat – styringsprinsipper i konflikt?

Vi finner i vår undersøkelse at det foreligger en konflikt mellom sentrale prinsipper for skole og opplæring i Norge og reformen fritt skolevalg. Prinsippet om *enhetsskolen* blir forlatt straks elevene er ferdig med grunnskolen. Enhetsskolens overordnede mål er å utjevne sosiale forskjeller i befolkningen og gi alle barn og unge like muligheter for fremtiden. Dette er gjennom forskning vist å ikke bli resultatet. Forskning viser at det er foreldrenes bakgrunn som påvirker elevenes innsats i skolen (Stortingsmelding, 1995-1996). Altså elever med høyt utdannede foreldre har en tendens til å gjøre det bedre på skolen enn det elever med foreldre med lav eller ingen utdanning gjør (Stortingsmelding 2006-2007). Med reformen fritt skolevalg blir resultatet fra grunnskolen mer synlig enn det allerede er. Det vil si at elever som har gode karakterer (og har foreldre med høyere utdanning) har en bedre mulighet til å komme inn på de mest ettertraktede utdanningsprogrammene eller skolene i videregående opplæring.

«Det er de gode elevene fra en trygg og stabil økonomisk bakgrunn som tjener på denne reformen.» Politiker A.

*«Det som er negativt med reformen er at valgfriheten til de aller svakeste vil bli begrenset, men det vil alltid være elever som er misfornøyde og ikke kommer inn der de ønsker.»
Politiker B.*

Politikerne vi intervjuet peker også på dette som en utfordring. De har dog noe ulik oppfatning av hvor problematisk dette er. Skolene speiler dermed ikke samfunnet slik som var ønsket fra politikerne på Stortinget. Her er det viktig å legge til at reformen fritt skolevalg er relativt ung i Kristiansand. Fritt skolevalg ble først gjeldende i regionen fra høsten 2014, det er altså ikke mer enn fire år siden. Den har dermed ikke vært aktiv lenge nok til at reformens fulle effekt er til stede.

Fritt skolevalg er som vi har observert noe som motarbeider enhetsskolens opprinnelige mål. Det er altså her snakk om en konflikt mellom skolens overordnede mål gitt av staten og innføringen av markedskrefter gjennom reformen fritt skolevalg. Vi kan også argumenter for at dette er klassiske prinsipper fra politikkens venstre og høyre side som er i konflikt med hverandre. Hvor tankene om enhetsskolen og den utjevningen den skal bidra til er klassisk politikk som tilhører venstre siden, mens en markedsrettet tenkning med konkurranse mellom private institusjoner er klassisk for høyre siden i norsk politikk.

Rektor ved skole A presiserer ved introduksjonen av markedskreftene at det her ikke er snakke om konkurranse på like vilkår, altså skolene er ikke like og har ikke like forutsetninger. Det er heller ikke en konkurransesituasjon som er overvåket av konkurransetilsynet, slik som konkurranse i privat sektor blir. Dermed kan vi se at det oppstår et litt «merkelig» marked som skolene skal hevde seg på. Et slikt marked blir omtalt og beskrevet av Bartlett og Le Grand (1993) som et kvasi-marked. Et kvasi-marked er et marked hvor offentlig sektor blir konkurransutsatt, ikke på bakgrunn av konkurrenter fra privatsektor, men på bakgrunn av andre tiltak, i dette tilfellet fritt skolevalg (Robertsen, 1999). Det er et marked hvor skolene skal konkurrere om eleven, og ikke om å ha de beste produktene eller den laveste prisen. Et slikt kvasi-marked må ifølge Bartlett og Le Grand (1993) ta hensyn til effektivitet, reaksjon, valg og likhet.

Skolene konkurrere i denne regionen heller ikke fritt om elevene. Skolene kan ikke utvide tilbudet sitt slik de ønsker eller ta inn flere elever enn de har plass til. Det er her lagt inn en del restriksjoner fra politikerne og administrasjonens side. Det er en prosess som skolene kan uttrykke sine ønsker, men som blir trukket frem under hovedutvalgets behandling av tilbudsstrukturen så er det stramme økonomiske rammer som legger begrensninger, ved siden av skolene bygningsmasse og ikke minst resultatet av behandlingen av tilbudsstrukturen.

«Den økonomiske tilbudsrammen er for stram.» Politiker i hovedutvalget.

Rektor ved skole C kan også fortelle at skolen har liten innvirkning på tilbudsstrukturen, selv om samarbeidet med administrasjonen og fylkeskommuneutdanningssjefen fungerer bra. Dermed kan det virke som om markedsføringen av skolens omdømme blir mer sentralt enn å fremme skolens ulike utdanningsprogram. Det er dog også her lagt noen begrensninger på skolene, hvor det på fylkeskommunens utdanningsmesse ikke har lov til å markedsføre skolen, men kun skal fokusere på utdanningsprogrammene. Her er det lagt inn en tanke på at elevene faktisk skal ta et valg for fremtiden. Det valget bør være basert på interesser og evner, ikke på hvilken skole som har finest bygning eller best rykte eller lignende. Det er dermed lagt noen føringer overfor skolene. Tillitsvalgte ved skole c trekker frem at skolene faktisk har et samfunnsoppdrag og at det er noen krav knyttet til det.

«Det er tross alt mennesker vi jobber med, og det krever en viss etikk. Skolen har et samfunnsoppdrag.» Tillitsvalg skole C.

Det virker det som om administrasjonen også er klar over og dermed har lagt noen begrensninger, med tanke på hva som er elevenes beste. Her kan man også trekke frem samme tillitsvalgte ved skole c sin refleksjon omkring læreres arbeidshverdag, og hvordan lærerne

har en egeninteresse (Christensen m.fl 2009) i at skolen blir fylt av flinke og motiverte elever. Ibid. hevder at det er en begrenset rasjonalitet som antar at medlemmer av organisasjonen har begrenset kunnskap eller kognitiv kapasitet og vill handle på forenklete modeller av verden. Videre vil beslutningstakere ha begrenset med tid, oppmerksomhet og analytisk kapasitet for oppgavene og utfordringene de møter som vil gjøre at de deres holdninger og handlinger er begrenset av den organisasjonsstrukturen og miljøet de befinner seg i. Dette fører til en prosess av seleksjon og at noen aspekter får større oppmerksomhet og fokus mens andre aspekter blir ignorert eller neglisjert. Saken som har vært i media den siste tiden fra Oslo-skolen og lektor Malkenes sin beskrivelse av en norsktime, styrker poenget om lærernes egeninteresser (NRK Dagsnytt 18, 2018). Dette viser videre til ibid. som peker på at denne kan forklares ut ifra begrenset rasjonalitet hvor det samtidig er visse verdier og kulturelle normer som dominerer offentlige organisasjoner. De viser også til at gjennom organisasjoner så øker denne evnen samtidig som det øker den sosiale og politiske kontrollen og koordinasjonen gjennom makt og autoritet slik at man evner å påvirke andre til å handle på ønsket måte.

Skolen i Norge har lange og tunge tradisjoner knyttet til samfunnsoppdraget de utfører. I dagens samfunn er utdanning av helt avgjørende for unges fremtid. Dermed er det her snakk om oppgaver som er av stor betydning for samfunnet. På videregående skoler er mange av de ansatte utdannet som lektor. Dermed har de en sterk faglig tilknytning og lange tradisjoner til sitt fag og den normative søylen (Scott. 2013.) Dette kan tenkes å komme i konflikt med det nye fokuset på markedsføring. Hvor de ansatte blir bedt om å skulle drive med markedsføring ved siden av undervisning. Altså drive med noe de ikke er utdannet til å gjøre. På de skolene vi har studert er markedsføringen av skolen basert på frivillighet. Lærere som selv ønsker å bidra får lov til det. Det er kun ved skole C at lærerne blir lønnet for dette arbeidet og at planen for hvem som skal gjøre hva og når blir planlagt på begynnelsen av skoleåret. Rektor ved skole A uttrykker seg veldig tydelig i forhold til at det er vanskelig å gi flere oppgaver til lærere som allerede har en presset hverdag. Tillitsvalgte ved samme skole forteller også at alle problemer elever har blir pålagt skolen å løse, noe som gir nettopp denne pressete hverdagen som rektor beskriver. Vi kan se at på enkelte skoler drukner markedsføringen helt av skolehverdagen. Skole B har for eksempel ikke brukt særlig mye energi på markedsføring før søkertallet til skolen sank i år. Skole C er den eneste som skiller seg ut og har gjort en tydelig innsats knyttet til markedsføring, utvikling av en tydelig profil og en langsiktig strategi. Det samme gjelder skole D som bevisst har opprettet utdanningsprogrammer som er unike i regionen og dermed unngår skolen konkurranse. Både

skole c og d er kombiskoler, vi kan se tydelig at disse to skolene har jobber mer bevisst i forhold til reformen. Skole c gjennom aktiv markedsføring og skole d med å opparbeide et unikt utdanningstilbud. Skole a og b har ikke jobbe like bevisst å tydelig.

«Vi har ikke brukt mye krefter her. Det er ikke særlig bevisst.» Rektor skole A.

«Noen av elevene går her fordi foreldrene gikk her.» Tillitsvalgt skole A.

Dette kan vi tolke i den retning at de studiespesialiserende skolene har alltid fått sine elever og ikke sett behovet for å markedsføre seg. Mange elever vet allerede på ungdomsskolen at de vil noe i fremtiden som krever studiekompetanse og dermed blir disse klassene stort sett alltid fullt opp. Eller så kan det tolkes som at det er flere lektorer med sterkere akademisk tilknytning enn det for eksempel en lærer på yrkesfag har. Hvor fokuset på markedsføring må vike for fokuset på god faglig undervisning og lignende. Det kan dermed se slik ut at konflikten som Sporn (2010) peker på mellom stat, marked og akademisk oligarki ikke er like fremtredende på kombiskolene som på de rene studiespesialiserende skolene.

5.2 Endringstiltak og omfang.

Endringer kan innta mange former og være mere eller mindre synlige. Det kan også ta ulik tid før en endring manifesterer seg i en organisasjon. Definisjonen på endring kan sies å være: *En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt* (Jacobsen, 2012, s.23). En reform som «fritt skolevalg» er en endring som kan få langvarige endringsresultater og dermed så 4 år ikke et langt tidsperspektiv på denne endringen.

Intervjuobjektene gir signaler om at vi ikke har sett de langvarige resultatene av reformen ennå dersom den får utspille seg fritt. Muligheten for at man kan få A og B skoler i Kristiansandsregionen er tilstede og man jobber for å unngå disse tilstandene samtidig som at skolene jobber for å markedsføre seg selv og tiltrekke seg de beste elevene slik at de ikke havner ut som en B – skole i markedet. Dermed har man en konkurransesituasjon som man muligens ikke ønsker, men likevel ikke kan unngå. Markedskreftene gjør sitt inntog i skolene, men har likevel ikke samme effekt som på det frie markedet ved at det er flere mekanismer som regulerer denne for å hindre frem dannelsen av A og B skoler. Oppgaven vår har vist funn på at markedstenkningen har gjort sitt inntog i utdanningsinstitusjonene selv om det er basert på et kvasi-marked (Bartlett & Le Grand, 1993) med restriksjoner.

«Å tenke at vi skal konkurrere med noen, så bør det være på like vilkår og det er det jo ikke.»

«Vi opplever at det er konkurranse. I utgangspunktet er det sunt med noe konkurranse.»

rektor ved skole B

Reformen var en intendert planlagt endring, men i etterkant av denne endringen har man skapt en endring skapt av ny type endring som evolusjon som Van De Ven & Poole (1995) nevner i sine 4 basis teorier. Det har skjedd en endring i en enhet som påvirker hele organisasjonen. Ved at man slipper inn konkurransekraftene i organisasjonsstrukturen og en av enhetene faller dårlig ut, så tvinger dette frem elementer av darwinisme hvor det er den sterkeste rett for å overleve og man må tilpasse seg konkurrenter og omgivelsene for å hevde seg.

Samtidig så er dette en endringstype som er preget av dialektikk og diskusjon mellom flere enheter på flere nivåer for å komme frem til hvilke endringer som kan innføres og implementeres for å oppnå felles mål. Det vi observerer i funnene våre er at endringene har ikke vært like i de ulike enhetene som utdanningsorganisasjonen i Vest – Agder Fylkeskommunen tilhører. De ulike skolene har tilegnet og tilpasset seg endringen under ulike forutsetninger og drivkrefter som manifesterer seg i de formelle og uformelle elementene som vi skal ta for seg videre i oppgaven. Vi skal forsøke å vise hvordan teorier om endring og empirien vår samsvarer og forsøke å forklare ulike typer endringer i enhetene i lys av disse for å få en forståelse av hvorfor dette har skjedd. Vi vil blant annet ta for oss hvilke endringer som har oppstått i de formelle og uformelle elementene, hvem som er endringsagenter, hvilke skoler som kan anses som proaktive eller reaktive i sine endringsprosesser og hvordan den indre og ytre konteksten bidrar til å hemme eller fremme ulike typer endringer i dette samspillet.

Endringer i de formelle elementene

«Mål er en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand» (Etzioni, 1982, s.15) og det fremstår som at alle skolene har et ønske om å gi elevene den beste undervisningen og tilbudet de kan. Samtidig så oppleves det som en målkonflikt på flere nivå om hva som er beste veien til målet og ulike føringer fra ulike distanser som vanskelig kan forenes uten diskusjon og avveining.

" Vår første oppgave er å ha god undervisning og så skal vi sette av penger til markedsføring? " tillitsvalgt ved skole D.

Hovedmålet til reformen er at denne skal få skolene til å forbedre seg ved å gi elevene et bedre tilbud og fremstå på en måte som tiltrekker elevene i markedet. Samtidig så har man politiske mål om at skolene skal gjenspeile samfunnet og man skal ha blandede skoler som gir et tilbud som tiltrekker alle typer elever.

«Jeg tror ikke skolene har blitt bedre ved å bli konkurranseutsatt gjennom reformen. Elevmassen blir mer homogen og de speiler ikke samfunnet. Det er en viktig samfunnsoppgave for skolene å speile samfunnet.» politiker A.

Undervisningen skal stå i fokus og det er viktig at det er kvalitet som ivaretar den enkelte elev så man får god gjennomføring. Det fremstår som rektorene ved samtlige skoler har fått økt fokus på markedsføring og tiltrekke seg gode elever i inntaket. Vi skal komme tilbake til senere. Dette har igjen ført til endringer i strategi og struktur. De mest synlige endringene er i strukturen og opprettelsen av nye tilbud på de ulike skolene. Her er konkurranseelementet størst innenfor studiespesialisering som blir mest berørt av reformen og skoler som har like fagtilbud.

" Det er studiespesialiserende som har fått lide". Tillitsvalgt skole D.

«Det er studiespesialisering og helse og oppvekst som er i konkurranse.»

Rektor ved skole A.

Et av våre viktigste funn er at skoler som ikke har hatt markedsføring i mål og strategiarbeidet sitt og jobbet aktivt med omdømmebygging for å få inn elever med høyt inntakssnitt har falt dårlig ut i denne sammenheng. Dette er et interessant funn og kan ses i lys av empiriske studier av offentlige og private organisasjonsverdier. (Van der Wal og Huberts, 2008.) De viser til at man har ulike verdier som dominerer mellom det private og det offentlige og at profittering er den verdien som faller dårligst ut i det offentlige. Det å få tak i de beste elevene kan ses i sammenheng med denne verdien da det er en ressurs som vil skape profitt i form av bedre gjennomføring og mindre ressurser til elever som har behov for tilpasset opplæring. I sammenheng med tidsrammen på 4 år så ser vi at resultatene av dette ved at en skole har mistet en klasse på grunn av lave søkertall og at en annen skole har måtte legge ned sitt tilbud på grunn av homogene klasser med lavt inntak. Verdier som accountability og integrity er viktige for offentlige organisasjoner, men *ibid.* viser til at disse også er en like stor del i private organisasjoner og dermed ikke trenger å være selvmotsigende for arbeid med profittering. Den offentlige sektoren er ofte rettferdiggjort ved sitt hovedmandat som er å tjene folket (Christensen. 2007) som opererer fra en mer demokratisk – politisk vinningssyn. Dette betyr å fokusere mot sektorens hoved verdier, kunnskap og makt.

Ulike markedsstrategier viser hvordan markedstenkning fra private virksomheter blir implementert i offentlige organisasjoner. Dette er bølger fra New Public Management som gjør sitt inntog i utdanningsinstitusjonene. (Berg & Pinheiro. 2016) Deres forskning viser til

hvordan ledelsen blir influert av markedslogikk, men at dette fremtrer i en hybrid versjon. Den ideologiske tanken bak NPM ligger i at man kan forbedre ytelse gjennom å introdusere ledelse, teknologi og verdier fra den private sektoren. Anshoff (1965) sine generiske strategier viser til at man har hatt ulike strategier på skolene for å oppnå målsetninger om å tiltrekke seg elever. De fleste skolene har hatt en utvikling av nye fag på markedet for å tiltrekke seg elever. Det fremstår som spesialisering er en nisje som tiltrekker mange elever selv om dette fører til et sårbart fagmiljø som fort rammes dersom det er nedgang i søkertall og dermed forbindes med høy risiko. Ved å tilby flere fag som kan kombineres med studiespesialisering som realfag så styrkes markedsføringen til dette segmentet og man oppnår flere gode søkertall. Det fremstår som skolene søker mot en posisjonering og en signatur for å fremme hvem de er til markedet slik at dette kan lettere signaliseres. For å gjøre dette så må det kombineres med å ha et fagtilbud og en struktur som bygger opp om dette løfte. Vi har en skole som posisjonerer seg med forskerlinja, en skole som reposisjonerer seg med studiespesialisering med idrett, en skole som posisjonerer seg med å etablere realfag og en skole som tilbyr en bred fagvifte for å tiltrekke seg den beste søkermassen. Dermed oppstår også en form for diversifisering i markedet (Miller. 1996.), og da helst på skoler som har utfordringer med søkertallene. I tråd med evolusjon og økt konkurranse må man etablere unike tilbud for å tiltrekke seg søkere og skille seg ut fra konkurrentene. Yrkesfag med studiespesialisering er en måte som kombinerte skoler har innført for å ikke havne dårligst ut i konkurransen med skoler som har bredere fagmiljø på studiespesialisering. Dette er ifølge Anshoff (1965) en diversifisering som viser hvordan konkurranseelementet manifesterer seg i tilbudsstrukturen mellom de ulike skolene. De ulike skolene i Kristiansandsregionen er tilhørende samme organisasjonsstruktur og har en divisjonalisert konfigurasjon (Mintzberg, 1979) som gjør at det kan forekomme suboptimalisering mellom skolene. For å kunne opprettholde og utvikle nye fagtilbud er man avhengig av en god økonomi og handlingsrom for gjennomføring av dette. Laila Berg (2015) skriver også i sin doktoravhandling om ressursforvaltning på sykehusledelse etter NPM – reformer at det er en økt fokusering på ressursforvaltning og forvaltning av økonomi. De ulike enhetene må forholde seg til nedskjæringer og stramme budsjetter som gir mindre handlingsrom og tilpasning til arbeidsoppgaver i forhold til budsjetter. I skolesektoren har vi ser vi også denne økte fokuseringen og konsekvensene av disse. Ved mulighet for å slå sammen klasser for å spare penger – såkalt akkumulering av mindre- forbruk så ser vi at noen skoler gjør dette i større og mindre grad. Dette gir muligheter for å sette av økonomiske midler til å etablere nye fag og innkjøp av produkter og tjenester internt. I praksis går dette

ofte ut på at man slår sammen klasser senere i undervisningsløpet for å spare midler. En undervisningsklasse sparer skolen for 1, 3 millioner, men konsekvensen er at de berørte lærerne får fullere klasser å undervise og dermed vanskeligere undervisningsforhold. Skolene som gjør dette i større grad prioriterer dermed egne mål i større grad enn overordnede mål som økt lærertetthet for å øke kvalitet og oppfølging av elevene i klasserommet. Dette kan være en langsiktig strategi for skolen som vil lønne seg på sikt ved å bygge opp et større tilbud, men gir negative konsekvenser ved økt press på lærere som må gjennomføre undervisning med fulle klasser og dermed har større vanskeligheter med å ivareta den enkelte elevs behov. Danny Miller (1979) viser til koblingen mellom Michael Porters (2008) strategier og strukturelle konfigurasjoner ved at en divisjonalisert struktur vil være best tjent med diversifisering og tilby flere ulike produkter og tjenester til forskjellige markeder. Det kan dermed sies at den underliggende signaturen for hvilken profil de ulike skolene skal ha blir forsterket gjennom reformen ved økt fokusering på markedsføring av omdømme, profil og posisjonering i forhold til de andre skolene.

Endringer i de uformelle elementene

Intervjuene og observasjon på åpen skole viser en økt tendens mot markedsrettet tenkning i form av markedsføring og at man må tenkte strategisk i forhold til måloppnåelse. Dette kan igjen forklares mot det instrumentelle perspektivet (Christensen, 2007) som bruker organisasjonene som et instrument for å oppnå mål. Derav igjen kan deres medlemmer handle med instrumental rasjonalitet for å oppfylle mål og oppnå ønskede resultater som følge av dette. Flere utsagn i intervjuene underbygger denne påstanden. Dette indikerer en endring i kultur blant de ansatte og ledelsen ved de ulike enhetene i organisasjonen.

«Kan ikke lenger sitte å vente på at elevene kommer.» Rektor ved skole C.

«Skolen måtte selges til elevene.» Tillitsvalgt ved skole B.

" Det er nytt å markedsføre oss. Føles ikke nødvendigvis godt, men det er nødvendig. Vi skjønner at vi må". Tillitsvalgt ved skole D.

Våre funn indikerer at det er blitt en sterkere kultur blant lærere og ledelse at man skal markedsføre seg mot elevmassen og at denne jobben blir stadig viktigere. Tiltakene som blir gjort for å markedsføre seg aktivt mot søkermassen er stort sett basert på lærerkrefter som stiller seg til disposisjon for å jobbe for skolens omdømme og fagprofilering. Dette er ulike områder som sosiale medier, åpen skoledag, utdanningsmessen, hospitering av 10.klasse og

produksjon av reklamemateriell og brosjyrer. Det fremstår som at kulturen er mer homogen hos noen skoler enn andre basert på hvor stor innsats man legger i dette. Svært mye av planlagt endring er basert på teorier utviklet av Kurt Lewin (1997). I alle sosiale sammenhenger står man overfor både drivkrefter og motkrefter. Dermed må endringsagentene som i vårt tilfelle dreier seg om rektorer og ledergruppa forsøke å forsterke drivkreftene og redusere motkreftene. Våre observasjoner på åpen skole gav oss indikasjoner på hvilke verdier og underliggende antakelser som skolen ønsker å profilere i sitt arbeid denne dagen. Åpen skoledag er den dagen i året hvor man kan profilere skolens omdømme og ikke bare de ulike tilbudene som enhetene tilbyr. Dermed så henger også innsatsfaktoren sammen med kulturen og ledelsen som skolen tilhører. Vi observerte en større innsatsfaktor blant skolene som hadde større konkurranse seg mellom internt enn skoler som ikke hadde opplevd problematikken med synkende søkertall. Dette kan være med som en drivkraft blant skolens ansatte og ledere som skaper en mer homogen kultur i forhold til at endring er ønsket og minsker motkreftene til tiltak og handlinger. Warner Bruke (2002) er en endringsteoretiker som legger mer vekt på selve opptiningsfasen enn gjennomføringen. Her brukes det mer tid på å beskrive den første fasen enn de neste tre fasene til sammen. Michael Beer (1987, s. 52) sier at vellykket endring handler om tre ting: Misnøye med dagens situasjon, behov for en visjon eller modell som kan gi retning på endringen og en gode administrert prosess som kan hjelpe ansatte til å endre sine holdninger og handlinger. Vi har gjort funn som samsvarer med hvordan skolene markedsfører seg og intervjuobjektene fremlegger elevmassen sin. Det at noen skoler har et mangfold blir signalisert på sosiale medier med at det er elevproduksjoner hvor man har fokus på internasjonal mat og internasjonal dag, mens etablerte historiske sett allmennskoler har en elitisk fremtoning med bilder av statsminister Erna Solberg tidligere elever som kronprinsesse Mette – Marit og toppidrettsutøvere i sin profilering. Det viser to motsatser til de ulike kulturene vi har observert blant våre skoler. En form for identitetsbygging ved å være en eliteskole og en form for identitetsbygging ved å være en skole for mangfold og inkludering. De ansatte er seg bevisst hvilken elevmasse de har med å gjøre hvilket forsterker den allerede eksisterende kulturen. To sitater fra intervjuobjektene fremhever denne ulikheten mellom kulturgrunnlag for skolene.

«Noen av elevene går her fordi foreldrene gikk her.» Tillitsvalgt ved skole A

" Vi hiver ikke ut " de umulige" elevene, Vi finner en plass for dem"

Tillitsvalgt ved skole D.

Kulturen kan synes å forsterkes av «fritt skolevalg» da skoler som har et dårligere elevgrunnlag må fokusere mer på en pedagogisk plattform enn en skole som baserer seg på utdanningstilbud og kan markedsføre seg slikt. Organisasjonskultur har med uformelle normer og verdier som utvikler seg and bli viktige for aktivitetene i en organisasjon. Uformelle normer og verdier utvikler seg gradvis i motsetning til de formelle normene. (Christensen. 2007.) Det kan være tegn på en «sti – avhengighet» hvor tidligere valg innsnevrer valgmuligheter (Lewin.1997), hvor skoler som har tradisjon for en opplæringskultur med eleven i fokus forsterker dette i sin markedsføring og utdanningstilbud som igjen vil føre til at man tiltrekker seg den samme elevmassen og da forsterker effekten av reformen.

" De som blir ansatt her, blir sugd opp av kulturen" Tillitsvalgt ved skole D.

Endringer av maktforholdet er vanskeligere å finne direkte funn på i vår forskning. Vi hadde forventet å finne større endringer i maktforhold ved at elevene har fått større makt og at bruken av markedsføring blant skolene ville gi skolene mere innflytelse og makt på denne prosessen. Men denne maktendringen som reformen innbyr til blir nedtonet av kunstige markeder, reguleringer og en organisasjonskultur som ønsker å hemme konkurransekulturen mellom skolene. Vi kan trekke linjene til at noen skoler har hatt ulike utbytte av reformen og således har statusen blant skolene endret seg og man opplever en maktforskyvning. Ved at noen skoler opplever en oppblomstring av gode elever på inntak og andre skoler har for første gang opplevd at de får en nedgang i søkertall og må legge ned en klasse er et tegn på endring av maktforhold innbyrdes mellom skolene. Det er en rivalisering som foregår og den manifesterer seg hvert år i endringer på søkertall til de ulike skolene. Det ser derimot ut som at endringer i maktforholdet ligger på et høyere nivå enn mellom skolene og at det er maktforholdet til administrasjonen og politikerne som har blitt redusert i form av at det foreligger et trangt handlingsrom til å gjøre endringer innenfor.

«Vi jobber innenfor en stram økonomisk ramme. Du har lite handlingsrom og vi opplever at vi ikke har så mye vi skulle ha sagt. «Politiker A.

Ved observasjonen av behandlingen av tilbudsstrukturen til skolene ble dette fremhevet med at man hadde et sterkt begrenset budsjett og lite handlingsrom til å opprette eller opprettholde tilbud. Byremo skole er en distrikts skole hvor politikerne innvilget at de skulle få opprettholde fagtilbudet sitt, men i etterkant har de måtte gå tilbake på dette på grunn av manglende midler til å etterkomme dette ønsket. Dette kan ses i sammenheng med

ressursavhengighet og NPM logikk som manifesterer seg i det offentlige systemet.

(Christensen mfl. 2015)

Det ser også ut til at makten som skolene innehar forvitrer i det økonomiske begrensede handlingsrommet. Skoleåret 2018/19 gir indikasjoner på at det vil bli større inntak pr skole og da spesielt i Kristiansandsregionen som allerede har størst pågang.

«Vi tynner skolene. Det ser greit ut på papiret, men i praksis er det annerledes» Medlem av hovedutvalget ved behandling av tilbudsstrukturen.

Med et effektiviseringskrav og mindre økonomisk handlingsrom, samt en økning av fremmedspråklige elever som krever ekstra ressurser som ikke er tilstede så minsker skolenes makt og innflytelse i prosessen. Det vil igjen gi ringvirkninger og påvirke den enkelte lærer som vil få større klasser og mindre tid til å jobbe med pedagogiske utfordringer hos den enkelte elev. Dette vil da kunne medføre at skoler som har lavt inntak på elevmassen vil få utfordringer med kvalitetsnivået på undervisningen og medføre til lavere gjennomføring som igjen vil forsterke effekten av omdømme og på sikt føre til en økt segregering og forsterking av A og B skoler. Tidligere undersøkelser og masteroppgaver kan understøtte fremveksten av segregering ved fritt skolevalg og konsekvenser av denne (Andresen, 2014) (Falch & Strøm, 2013).

Ulike endringstyper – sammenheng med lederskap?

Undersøkelsene våre viser funn som gjør at det fremtrer ulike endringer ved de ulike enhetene. Intervju av eliteinformanter indikerer hvilken type endringer som har blitt gjort i henhold til arbeid med reformen og markedsføring av de ulike skolene. Det skiller seg ut i første gang mellom skoler som har vært reaktive og skoler som har vært proaktive i forhold til endringen. (Nadler & Tushman, 1990) Det ser også ut til at de skolene som har vært proaktive har også fått mest utbytte av mulighetene ved innføring av reformen og således fått en elevmasse med høyere snitt etter arbeid med markedsføring og profilering. Den mest dramatiske endringen er en proaktiv strategisk endring ved en kombinert tradisjonell yrkesskole som har fått stort utbytte av å profilere og bygge opp en velfungerende og et sterkt studiespesialiserende fagmiljø. (Wadel, 1992) Denne skolen har jobbet strategisk, men likevel gjort endringene over flere år slik at ansettelsen av fagpersonell og omstruktureringer har skjedd over lengre tid med involvering av personale slik at man har opplevd en felles prosess og arbeid for å nå disse målene.

Videre ser det ut til at de etablerte og historisk sett rene studiespesialiserende skolene har vært mer reaktive i sin tilnærming til reformen. Her har ikke arbeidet med å markedsføre seg vært en nødvendighet tidligere slik at man bare har gjort små tilpasninger av inkrementell art. (Nadler & Tushman, 1990)

«Fritt skolevalg har ikke påvirket skolen noe særlig.» Rektor ved skole A

«Vi har ikke brukt mye krefter her. Det er ikke særlig bevisst.» Rektor ved skole A

En skole har først nå fått merke konkurransen ved at de andre skolene gjør markedsføringstiltak og mistet søkermasse til studiespesialisering for første gang. Dette har medført til nedleggelse av en klasse og svekket fagtilbudet og fagmiljøet ved skolen og gjort det mer sårbart. Denne skolen så vi også ved åpen skole hadde brukt mindre ressurser på markedsføringstiltak og innsats. Dette har ført til at den reaktive strategien (ibid.) gjør at man får en ny drivkraft drevet frem av evolusjonen og for å overleve må man omstille seg og være mer proaktiv og strategisk i sin tilnærming til forholdene.

«Vi er midt i prosessen.» Rektor ved skole B.

Utsagnet viser til at alle skolene har hatt samme tidsperspektiv på endringen ved innføring av markedsføring av skolene, men at dette er en skole som har vært reaktiv i sin tilnærming og først nå begynner med prosessen ved å fokusere på dette elementet i sine strategier og utviklingsarbeid til skolen. I forhold til de andre skolene ser vi en reaktiv tilnærming med gjenskapning som viser at markedsføringsbehovet og tiltakene gjør seg gjeldende i markedet selv med de reguleringene som forekommer i denne som sådan. Det å begynne med en snuoperasjon noen år etter de andre skolene er en lang prosess og vil muligens medføre at man kan få flere år før man kan gjenskape det omdømmet man ønsker å signalisere utad og som er essensielt for at man skal overleve.

«Det er helt avgjørende å involvere alle de ansatte i en slik prosess. Det er en prosess å få alle parter til å støtte opp om og jobbe mot en slik virksomhetsplan. Implementeringen kan ta tid.» Rektor ved skole D.

Våre funn peker også på en korrelasjon mellom lederskap og endringstype. Det er utover problemstillingen til denne oppgaven, men det er noen funn som indikerer at hybrid lederskap (Berg, 2015) (Bleiklie, Enders, Lepori & Musselin, 2011) som tar i bruk tankegang om å lede en organisasjon som en bedrift i næringslivet har hatt påvirkning på hvilke typer endringer

som har skjedd i organisasjonen. Ved å fokusere på å profitere, markedsføre og tenke på eleven som kunde i markedet har man hatt større effekt av reformens muligheter for å tiltrekke seg elever. Det er ulik tilnærming til hvordan man skal bygge en skole og hvordan man skal lede en skole som ser ut til å gjøre seg gjeldende. Den skolen som har hatt en proaktiv endring har hatt en leder som viser til utsagn som kan tyde på en hybrid lederstil, mens andre ledere har hatt en tilnærming som viser til ledelse som konservator (Terry, 2003) av det akademiske og en historie som skolen har hatt over tid. Funnene våre indikerer også at ledere som har prioritert markedsføring og oppbygning av profil i strategi og målsetning over tid har lyktes med dette i større grad enn ledere som ikke har hatt tid til dette.

«Jobber vi på riktig måte med de rette tingene? Det må man kontinuerlig spørre seg om, både som medarbeider og som leder.» Rektor ved skole C.

Det er en utfordring for alle ledere vi har intervjuet at daglig drift spiser av tid til overordnet planlegging og utvikling av skolen, men dette kan ses å være en prioriteringssak for ledelsen og lederstil. Det er en balansekunst for den moderne leder i offentlige organisasjoner å være en konservator som skal ivareta en demokratisk prosess (Kate og Patapan, 2012) ved å inkludere de ansatte som deltakere i utvikling av skolens mål og strategier og forholde seg til markedskreftene som drivkrefter til stadige endringer.

5.3 Endringsprosessen

Vi har gjennom våre intervjuer og observasjoner fått et større innblikk i hvordan prosessen rundt utarbeidelsen av nye tilbud til skolene i regionen oppstår. Disse er ikke direkte korrelert til reformen fritt skolevalg, men forståelsen av denne reformen kan innvirke i arbeidet rundt arbeidet med endringer i de videregående skolene foregår, hvordan endringer oppstår og hvordan reformen kan ha satt sitt preg på de endringene som oppstår. Det som vi ønsket å få frem i dagens lys i intervjuene var hvem som er endringsagenter (Jacobsen, 2012.) Her viste det seg at det ikke kom frem noe tydelig definisjon på hvordan nye tilbud oppstår. Det viser seg at det kan være engasjerte lærere så vel som rektorer som ser en mulighet eller et behov.

«Dette er en idé jeg fanget opp og vil gjøre noe med.»

«Mange ting skjer på bakgrunn av entusiastiske lærere.»

Rektor ved skole A.

Det ser ut som at det ikke er en organisert form for utvikling av nye tilbud og kreativ tenkning. Det mangler en felles plattform og kommunikasjon mellom de ulike skolene som

gjør at man sitter på hver sin tue eller avdeling og har gode idéer som man sender oppover i systemet og muligens kan havne som et tilbud dersom den har livets rett og økonomiske levevilkår. Vi ser også at markedskreftene i større grad enn vi var klar over styrer utviklingen av tilbudsstrukturen.

*«Vi kan se et mønster som kan henge sammen med samfunnsøkonomien.
Tendenser i samfunnet henger sammen med hvilke fag elevene velger.»*

Tillitsvalgt skole A.

Det var overraskende å finne ut av elevmassen følger trender i samfunnet så med syklisk som arbeidsmarkedet utvikler seg. Vi hadde ikke forventet at unge i dag er så godt orientert om arbeidsmuligheter og hvilke yrkesvalg man bør ta for å sikre seg. Vi hadde trodd at markedsføring, trender og valg som venner gjør ville hatt større innvirkning på valg av skolegang. Det var en positiv overraskelse at unge i dag, antageligvis i samråd med foreldre og foresatte orienterer seg og følger så godt med på arbeidsmarkedet. Nedgang i byggebransjen fører til nedgang i søkertall og dermed så blir antallet klasser opprettet på grunnlag av søkermassen. Et arketypisk eksempel på tilbud og etterspørsel som kjennetegner markedsmechanismene i markedsøkonomien og det private næringslivet. Utdanningsjefen har også en sommerfullmakt som kan benyttes når man ser at markedskreftene ønsker et utvidet tilbud og kan dermed tilfredsstille dette behovet ved å opprette ekstra klasser uten å måtte gå gjennom prosessen på nytt for godkjenning.

*«Vi tror at sommerfullmakten vil bli brukt i år» Utdanningsjefen til
hovedutvalget ved behandling av tilbudsstrukturen.*

Det styrer utarbeidelsen av antall klasser, men ikke utviklingen av nye tilbud. Vi ser også her en tendens til ulike typer lederskap som E og O lederstil (Jacobsen, 2012) og kulturens styrke (Selznick, 1957) kan ha en innvirkning på utarbeidelse av nye fagtilbud. Dersom det er rom for at lærere kan komme med sine idéer til rektor ved inkluderende lederskap har man større grobunn for dannelsen av disse. Samtidig så ser man at lederens rolle er med på fylle organisasjonen med verdier slik at det skaper sterke kulturer som er preget av homogenitet og integrasjon. (ibid.) Det er også gjort forskning på at sterke kulturer ofte gir organisasjoner med stor suksess. (Peters & Waterman, 1982.)

*«Gode prosesser med tillitsvalgte og lærerne er med på å fremme endring.»
Rektor ved skole D.*

«Det er rom for å komme med innspill til rektor og bli hørt.» Tillitsvalgt ved skole A.

Våre funn indikerer også at det på flere plan er mangel på endringskapasitet som gjør arbeid med overordnede strategier og mål vanskelig. De fleste rektorene melder om at de jobber mye og at daglig drift spiser av tiden til dette. Selv om man kan prioritere dette så er det selvsagt en vanskelig sak å pålegge avdelingsledere og ledergruppa å arbeide med dette i tillegg til ordinære arbeidsoppgaver.

«Det er lite tid til de lange linjene og mye tid til driftssaker.» Rektor ved skole B.

Vi ser også indikasjoner på at lærere ikke har kapasitet til å være med i en kreativ prosess i forhold til at det er en økt byråkratisering og krav om effektivisering som gjør det vanskelig å pålegge de ansatte å jobbe med oppgaver utenom daglige arbeidsoppgaver. (Berg, 2015) Det fremstår derfor som at det er lite slakk som gjør at det begrenser endringskapasiteten til enhetene. Cohen og Levinthal (1990) argumenterer for at til en organisasjon sine innovative evner er avhengig av hvordan de tilegner seg ny informasjon, assimilerer denne og bruker denne til kommersielle mål. Vi har ikke observert at de ulike enhetene i form av videregående skoler har iverksatt noen form for systematisk absorptiv kapasitet som kan danne grunnlag for nye innovasjoner. Det er i tilfelle snakk om gode fagmiljøer som jobber sammen og har en god samarbeidskultur, men ikke jobber aktivt med slike arbeidsområder. Meyer og Stensaker (2006) argumenterer for at organisasjoner som ikke jobber aktivt med dette, eller mangler denne evnen kan havne i en «lock – out» (Lewin, 1997) og ikke kunne gjenkjenne eller utnytte nye muligheter.

En skole ser likevel ut til å ha gjort nytte av reseptene til Meyer og Stensaker (2006) ved at man tilrettelegger for endringskapasitet ved å rutine endring og rekruttere personell som kan ha positive effekter for påfølgende endringsprosesser.

«Vi vet hvor vi skal, det gjør at vi sparer tid» Rektor ved skole C.

Ved at man har integrert overordnet mål og strategier på tidlig plan blant de ansatte så dannes det kjøreregler for operasjonalisering av daglig drift og man unngår pauser og sekvensering av daglige operasjoner for å arbeide med dette. Dette kan også ses i sammenheng med å man gjør reformer som endringer til en rutine (Brunsson, 2009).

På et høyere nivå så ser vi hvordan administrasjonen og utdanningssjefen ikke er endringsagenter, (Jacobsen, 2012) men fungerer som tilretteleggere for tilbud og etterspørsel etter at de har vært i samråd med behovene til de enkelte skolene i fylket samt at det må foreligge forslag til nye tilbud i starten av prosessen for at disse skal være med i denne gangen. Etter at prosessen har startet er det ikke rom for å komme med nye forslag. Dette var et funn vi ikke hadde forventet oss. Vi så for oss at administrasjonen hadde en større rolle og

var mer styrende og innovativ i forhold til å initiere endringer i tilbudsstrukturen. Vi ser heller tendenser til at administrasjonen har en rolle som moderator i utviklingen av endringer i de formelle elementene.

«Utdanningssjefen styrer prosessen knallhardt» Informant fra administrasjonen.

På dette nivået ser det også ut som at man har mer oversikt over de sentrale fasene i endringsprosessen. Ved at utdanningssjefen er i kontakt med næringslivet og sonderer hvordan man tror utviklingen av arbeidsmarkedet vil påvirke søkermassen så oppdager man behov for endring på et tidlig tidspunkt og kan utarbeide forslag og økonomiske forhold som tar høyde for disse. Det som er utfordrende her er å sile ut informasjon for hva som er viktig og uviktig i denne prosessen. Det kan også utarbeides flere forslag som er diskutabile og da vil fremmes for politikere i høringsrunden slik at man får en prosess rundt dette.

Det fremstår som det er lite innovasjon og vilkårlig hvordan nye tilbud oppstår i organisasjonen. Det er heller ikke ønskelig for politikerne at det detaljstyrer tilbudene og endringene som administrasjonen fremlegger.

«Vi som politikere ønsker føringer og ikke detaljstyring. – Jeg er politiker, ikke fagperson» Politiker A.

Samtidig så ser vi at politikerne kan komme med ønsker som gir grobunn for nye tilbud direkte til administrasjonen. Forslaget som kom på møtet ble også slått opp i media i etterkant (Drangsholt, 2018).

«Vi ønsker at det skal vurderes å opprette en egen linje ved toppidrett for Triatlon og sykkel» Medlem av hovedutvalget ved behandling av tilbudsstrukturen.

Media har også en direkte påvirkning på prosessen over hvilke tilbud som blir attraktive og flere oppslag om nedleggelse av privatskoler den siste tiden vil også påvirke elevenes søkerpreferanser (Witzøe, 2018). Man kan også omgå regelverket for markedsføring innenfor skoleverket ved at næringslivet selv er endringsagenter og tar initiativ til artikler og markedsføring av fagtilbud som vil påvirke elevmassen og søkertall. Vi har fått bekreftet at det er et samarbeid mellom administrasjon og næringslivet på dette området (Christensen, 2015) og således er med på å indirekte bygge omdømme og markedsføring for de ulike tilbudene i fylket.

5.4 Forhold som kan forklare endringer

Forskningen har tar for seg hvilke endringer som har oppstått i sammenheng med reformen. Vi har sett endringer oppstå i de formelle og uformelle elementene og vi har sett elementer hvor det ikke oppstår endring. De ulike enhetene ser ut til å reagere ulikt på reformen og tilnærmer seg denne på forskjellig måte. Dette er interessant og vi ønsker å dykke dypere inn i årsaksforklaringer til hvordan disse ulikhetene kan oppstå. Dermed er det interessant å se på makro og meso nivå hvordan ulike forhold kan være forklaringsvariabler for hvordan endringer sett i sammenheng med reformen og utvikling av skoletilbud og posisjonering i markedet oppstår.

Endringskapasitet

Vår forskning har vist indikasjoner på at enhetene har ulik kapasitet for endring. Det har til stadighet vært rapportert fra rektorer om at daglig drift spiser ressursbruken for å legge overordnede strategier og mål på agendaen. For at planlagte endringer skal kunne inntreffe må man tilrettelegge tid, ressurser, møtevirksomhet og involvere samarbeidspartnere for å kunne gjøre gode konsekvensutredninger og frembringe informasjon for å ha et godt beslutningsgrunnlag. Våre samtaler med eliteinformantene gav oss ikke inntrykk av at det ligger en felles plattform mellom enhetene for å utvikle og planlegge strategier eller samarbeide om felles løsninger. Utdanningssjefen har bedt enhetene om å frembringe en langsiktig plan for utvikling av skolene som kan brukes til dette, men det er så vidt vi vet ikke avsatt ressurser til dette. De videregående skolene jobber heller ikke systematisk for å absorbere informasjon som kan brukes til innovasjon og nyskapning ved etablering av nye tilbud. Dette kan igjen føre til at man havner i en sti- avhengighet i forhold til utvikling av nye tilbud eller gjenbruk av tidligere tilbud uten å forsøke å fornye eller forfriske disse for å gjøre tilbudene mer attraktive og dermed øke markedsføringseffekten til søkermassen. Den absorptive evnen (Cohen & Levinthal; 1990) er avhengig av kommunikasjonen og strukturen mellom enhetene. Denne kommunikasjonen er byråkratisk og går gjennom flere ledd hvilket kan føre til at kommunikasjonen fra individet til beslutningstaker kan gå tapt eller ikke oppstå slik at innovasjon ikke forekommer fra bottom up, men blir styrt fra top – down.

Våre funn peker også sterkt på at økonomi (Christensen, 2015) er en faktor som kan være en sterk begrensende effekt for endringer og utvikling av tilbudsstrukturen og utviklingen av hver skoles egenart. Som nevnt tidligere så har man det strammeste økonomiske budsjettet på lenge og et effektiviseringskrav som gjør at man har begrenset handlingsrom for endringer. Denne kapasiteten vil dermed ha direkte påvirkning på

endringskapasiteten til organisasjonen. Endringsagentene med beslutningsmyndighet vil dermed se seg nødt til å prioritere de mest nødvendige tilbudene først og dermed så har man et lite eller intet slingringsmonn til å bedrive innovasjon og nytenkning. Intervjuene av både tillitsvalgte, rektorer, politikere og utdanningssjefen viser at man har store ønsker og ambisjoner på vegne av organisasjonen, men at endringskapasiteten er sterkt begrenset og man gjør det man kan med de midlene man får tildelt.

Derimot så viser det seg at de enkelte enhetene som har mulighet og evne til å skaffe seg et økonomisk handlingsrom gjennom akkumuleringsbudsjettering kan benytte endringskapasiteten i større grad og dermed oppnå den friheten man søker for å drive innovasjon og lettere skaffe seg en plass i markedet ved å bygge på styrker og skaffe seg en posisjon i markedet. Rektor C informerer om at dette handlingsrommet er mulig å få til dersom man tilnærmer seg ledelse av organisasjonen som man gjør i næringslivet. Ved å finne måter til besparelser gjennom sammenslåinger av klasser gjennom utdanningsforløpet så sparer man millioner som igjen kan brukes innad i denne enheten til å bygge nye utdanningstilbud, utvikle de eksisterende tilbudene eller fornyelse av bygg og andre tiltak som kan være gjeldende for omdømmebygging og markedsføring av skolen.

Vi ser også hvordan en skole utmerker seg ved å rutine endring og rekruttere personell (Meyer & Stensaker, 2006) som trolig vil ha positive effekter på etterfølgende endringsprosesser. Rektor ved skole C har en tilnærming til endring og langsiktig planlegging av skolearbeidet som gjør at denne er implementert i ledergruppa og man hele tiden jobber mot de samme målene slik at man sparer tid og ressurser og dermed øker kapasiteten til enheten. Dette er et arbeid som tar tid i innkjøringsfasen, men vil lønne seg på sikt i arbeid med daglig drift slik at man igjen frigjør kapasitet til gjennomføring og implementering av endringene. Ved å rutine arbeidsoppgaver som markedsføring gjennom sosiale medier til egne stillingsprosenter eller opprette nye stillinger til nettopp dette formålet får man også større endringskapasitet enn at man deler opp legger til rette for deltakelse, pauser og sekvensering i arbeidet med utvikling av skolen. Dette underbygger forskningen og artikkelen til Meyer og Stensaker (2006) som vi tok for oss i teoridelen.

Indre og ytre kontekst

Utfordringen ved konteksten er å avdekke hvilke forhold som gir evne og mulighet til endring. De videregående skolene inngår i en stor kontekst med flere interessenter på flere ulike nivå og med sterke krefter og vilje til hvilke endringer som ønskes og hvordan disse skal implementeres. Denne striden gjør at man ikke kan si at en faktor er enerådende da man må se

flere faktorer i samspill med hverandre for at endring skal skje. Vi skal gå gjennom de ulike momentene i teorien og se på hvordan disse utspiller seg i organisasjonen og enheten og kan være en forklaringsvariabel til hvorfor endringer oppstår eller hvorfor de ikke oppstår.

Trekk ved den indre konteksten som vi ser som en begrensning til endring er strukturen til organisasjonen. Det er nevnt tidligere at den divisjonaliserte strukturen som de videregående skolene har gjort at man får en begrenset grad av strukturell fleksibilitet. (Mintzberg, 1979) Denne strukturen bidrar til at enhetene spesialisere seg som rene yrkesskoler eller rene studiespesialiserende skoler. Reformen er med og forsterker denne strukturen da spesialisering er en form for dyrkning av markedskulturen og gir grobunn for posisjonering i markedet. Dette er en faktor som jobber mot den kulturen som ligger i de akademiske og statlige kreftene som indikerer at de ønsker en enhetsskole og at de videregående skolene skal gjenspeile samfunnet og være egalitetsfremmende. Dette har igjen sammenheng til strategi, mål og ideologi som vil være den drivkraften som ligger til grunn for utformingen av strukturen og fordelingen av tilbud mellom de ulike skolene i organisasjonen. Våre funn indikerer at den kulturen som ledelsen og de ansatte ved de ulike enhetene besitter er med på å påvirke i hvilken grad de bevisst bruker strategi og målsetning for å markedsføre seg mot elevmassen. Våre funn viser peker mot at kombinerte skoler har hatt en mer proaktiv strategi (Nadler & Tushman, 1990) enn de tradisjonelle studiespesialiserende skolene. Intervju med rektorer og tillitsvalgte viser at behovet for endring har vært en drivkraft som har skapt en kultur for at dette fremmes. De skolene som er blitt mest berørt av lave inntaks og søkertall har vist en større evne til endring enn de skolene som i sine utsagn beskriver at de ikke er blitt berørt av reformen. Det ser ut til at kombinerte skoler er blitt mest berørt av reformen og dermed mobilisert en sterkere kultur til endring. Dette er i tråd med hvilke funn vi forventet å få i våre undersøkelser. Drivkrefter i form av dårlige resultater har gitt en endring i kulturen blant lærerprofesjonen og ledelsen som bidrar til å minske motkrefter til markedskrefter inn i skolens arbeid med strategi, omdømme og mål.

Dette kan igjen henge sammen med historikken til de ulike skolene. Vi har gjennom våre intervjuer sett at de skolene som har hatt en historikk med høyt søkertall og inntakspoeng i søkermassen har ikke hatt samme behovet for å endre seg og dermed hatt en reaktiv strategi som har medført til at man ikke har hatt samme behovet for endring og dermed ikke skapt en kultur som fremmer endring. Kombinerte skoler har også tidvis hatt utfordringer med omdømme og inntak og dermed kan det tyde på at det foreligger endringslære og erfaring hos enheten som gjør at dette fremmer mulighet for endring. Artikkelen til Beck (2008) som nevnt tidligere i teorien fremmer denne påstanden som viser til at det er " The repetitive momentum

hypothesis " som kan være gjeldende hos enkelte enheter og skape kultur for endring. Det kan være at kombinerte skoler som har større utfordringer med å tiltrekke seg de flinkeste elevene stadig har måtte tilpasse og endre seg hvilket gjør at dette er blitt en tendens i organisasjon og fremmer endringsvillighet.

Historikk og alder til skolen er også en faktor som kan se ut til å hemme endring hos enheten. De skolene som har hatt en historikk og omdømme om å være en " eliteskole" i markedet kan se ut til å ha større utfordringer til å tilpasse seg markedsføring og markedstenkning. Å ha en historikk som er preget av gode resultater vil være en faktor som kan hemme muligheter for endring. Høystatusen til en av skolene ser ut til å være et element som gjør at det blir en kultur blant de ansatte om at markedsføring og tiltak for å tiltrekke seg de beste elevene ikke er nødvendig da man har et sterkt merkenavn og omdømme som har gått gjennom generasjoner. Vi har gjennom våre observasjoner på åpen skole og intervjuer sett en sammenheng mellom markedsføringstiltak og bruk av ressurser mellom de ulike skolene. Her danner det seg et bilde av at skolene som har et omdømme og navn i markedet om at de er det foretrukne valget blant flinke elever ikke har lagt like mye innsats i denne muligheten som de andre markedsutfordrerne blant skolene. Det er vår oppfatning at det ikke er lik konkurransekultur mellom de ulike skolene i organisasjonen og at dette har sammenheng med historikk og strategier. Våre funn indikerer at de kombinerte skoler har en sterkere homogen kultur for å markedsføre seg og mindre motkrefter til endring, mens de skolene med historikk for å være hovedsakelig rene studiespesialiserende skoler med høy status har en mer fragmentert kultur med større motkrefter. (Tushman & O'Reilly, 1996) Det sies at endring starter med resultater og det har manifestert seg i skolene som har oppnådd nedadgående resultater. Dårlige resultater på studiespesialiserende på en skole og nedadgående søkertall har medført endringer i søkertall. Dette har igjen fått påvirkning på endring i strategi, målsetning og struktur. Det har blitt sagt i våre intervjuer at omdømmebygging er en langvarig strategi og krever tid for å oppnå resultater. Dermed så vil det ta tid før effekten av tiltakene gir resultater, men vi har allerede sett at skoler som kan anses som markedsutfordrere innen studiespesialisering har etablert seg og tatt markedsandeler av skoler som er ansett som mer prestisjetunge. Effekten av markedsføringstiltak og omdømmebygging synes å ha en effekt som kan påvirke søkermassen og igjen utviklingen av tilbud på de ulike skolene.

Et sentralt element som er viktig i forhold som fremmer og hemmer endring er hvor sterkt organisasjonen er koblet til sine omgivelser og hvor tett koblet de ulike enhetene og nivåene internt i organisasjonen er. Intervjuene våre viser en sterk kobling mellom administrasjon og skoler og administrasjon og politikere. Det viser tendenser til at det er en mindre kobling

mellom de ulike skolene og ledergruppene innad i organisasjonen og mellom administrasjonen og de tillitsvalgte i endringsutvikling som denne reformen har hatt (Weick, 1979). Tett kobling viser til at man har løpende kontakt med sentrale aktører i organisasjonen og organisasjoner som er tett koblet til sine omgivelser vil lettere fange opp endringer i omgivelsen og bringe disse tilbake til organisasjonen. Intervjuer og observasjoner viser til at administrasjonen har den største tilkoblingen og mellomledd mellom politikere og skoler for utvikling og endring av skoletilbudet. Det er likevel felles plattform ved at rektorene kan delta på ulike møter og høringsrunder samt levere inn sine anbefalinger til utvikling av lokalt skoletilbud slik at man får en sterkere kobling mellom enhetene og nivåene. Vi har ikke utviklet nok informasjonsgrunnlag til å si om dette er et element som fremmer eller hemmer endring, men i denne koblingen forekommer det en byråkratisk kommunikasjonsstruktur som kan hemme endring da den foregår over flere ledd både horisontalt og vertikalt (Mintzberg, 1979) Det synes likevel som administrasjonen er et element som fremmer muligheten for endring ved at utdanningssjefen har direkte kontakt og flere runder på skolene for å samle informasjon og bedømme utviklingen på de ulike skolene. Denne kommunikasjonen legger til rette for at forslag til endring utvikling har en tett kobling mellom instansene.

Organisasjonens totale ressurser ser ut til å være en viktig faktor for endringsmulighet. Som nevnt tidligere i endringskapasitet så er den økonomiske rammen en sterkt begrensende faktor for endringsmulighet. Vi ser også dette i forhold til bygningsmasse og vedlikehold av denne. Skoler som har en tiltrekkende fasade og gode læringsforhold med nytt og moderne utstyr har et fortrinn i muligheter for å markedsføre seg og tiltrekke seg elever i markedet. Våre observasjoner har gitt inntrykk av at kapasitetsproblemer med brakkebygg, nedslitte klasserom, lite tiltrekkende fasader og dårlig vedlikehold fører til at man lite slakk og da muligheter for å imøtekomme tilpasninger og endre seg. Kombinerte skoler som har investert i ressurser til verksted og opplæringsmateriell har også begrensede muligheter til å endre tilbudsstruktur eller profil da dette er irreversible kostnader og investeringer som skolen og organisasjonen vanskelig vil kunne endre uten store økonomiske berammelser. Det ser dermed ut som kombinerte skoler har en større begrensning i valgmuligheter og følgelig endringsmuligheter enn andre skoler.

I den ytre konteksten så foreligger det en verdikonflikt i forhold til hvordan en organisasjon bør se ut og hvordan den bør fungere. Denne konflikten baserer seg på ideologier og tradisjoner i samfunnet og politiske strømninger som hele tiden er i bevegelse. (Christensen, 2015) (Bartlett & Le Grand, 1993) Reformen er et tilskudd i denne konteksten og påvirker

skolene til å være mer markedstilpasset og bruken av disse virkemidlene og tankegangen. De tekniske omgivelsene (Scott, 2013) er både komplekse i form av at det er mange samarbeidspartnere man skal forholde seg til. Elever, foreldre, ansatte, utdanningsdirektoratet, fylke, politikere, næringsliv og fagforeninger er noen av disse viktigste instansene som er tilknyttet utdanningsinstitusjonene. Dette bildet er mer komplisert enn stabiliteten i organisasjonen som viser til at søkermassene er relativt stabile og forutsigbare dersom man ser på det store bildet. Reformen har derimot økt denne dimensjonen ved at våre funn indikerer at det har vært mindre forutsigbart for hver enkelt skole å forutsi søkermassen enn tidligere.

De regulative forholdene (Scott, 2013) er i vår forskning og problemstilling en av de sterkeste faktorene som kan tilrettelegge for muligheter og evne til endring. Reformen sender signaler om at man skal konkurranseutsette skolen for å øke kvaliteten slik at elevene får et bedre tilbud, samtidig så er ikke lovverket tilpasset slik at man kan markedsføre seg fritt for å tilpasse seg denne endringen. Pr i dag så er det slik at for skolene i Kristiansandsregionen kan man markedsføre seg på utdanningsmesser og elevbesøk, men dette er regulert ved at man ikke kan fremheve skolene som sådan, men kun fagtilbudet. Dette er en ulempe for de skolene som tilbyr rivaliserende fag som helse og oppvekst og studiespesialiserende. På utdanningsmessen begrenser markedsføringen seg til at man inngår et kompromiss ved at man konkurrerer mellom de ulike fagtilbudene og ikke de ulike skolene som reformen innbyr til. Det er kun åpen skole som er en anledning for skolene å markedsføre seg og appellere til elevmassen. Vi har gjennom våre intervjuer fått tilbakemeldinger på at disse reguleringene blir fulgt opp og sanksjoner i form av tilbakemelding om å tone ned aggressiv markedsføring blir gitt fra skolesjefen. Den normative søylen (Scott, 2013) står sterkt i forhold til at det er verdier i skolesystemet som ønsker en enhetsskole og at fremveksten av eliteskoler, A og B skoler er negativt. Dermed har man en kultur som jobber mot endringer som fritt skolevalg tilbyr. Konsekvensutredningen (Laudal, 2003) som ble gjort i forkant av innføringen av reformen i fylket viser også at elleve av tolv rektorer var imot reformen og det gis fremdeles uttrykk for at man er imot reformen i våre intervjuer. Det har ikke vært noen observasjoner bortsett fra politiske som har gitt indikasjoner på at markedstenkning i skolen er ønskelig. Våre funn viser til at man i lærerprofesjonen ønsker kvalitet i undervisningen hvilket samsvarer med den kulturelle- kognitive søylen (Scott, 2013) og man på makro og meso nivå ønsker at man har mer like skoler og ikke en elitisme i samfunnet som utpeker seg i utdanningssystemet. Våre funn viser indikasjoner til at administrasjonen kan inneha et syn som tilrettelegger for at man får mindre segregering og frem dannelsen av A og B skoler ved

at man legger ned tilbud på skoler som utpeker seg som B – skoler for å hindre stigmatisering av disse, samtidig som oppretter nye attraktive tilbud til disse skolene for å utjevne forskjellene som har oppstått. I våre funn er dette best eksemplifisert ved nedleggelsen av studiespesialisering på en skole samtidig som man oppretter toppidrett med studiespesialisering i stedet for å tiltrekke gode elever. Ved utarbeidelsen av fagmiljøene valgte politikere og administrasjonen å legge to linjer til en skole og to til en annen selv om søkermassen til var mer enn tre ganger så stort på den ene skolen. Dette er en handling som er i strid med tilbud – etterspørsel ideologien som er utgangspunktet for markedstenkning (Christensen, 2009) Dermed settes andre verdier og institusjonelle standarder foran den markedsbaserte ideologien som reformen fritt skolevalg frembringer. Et kunstig marked – såkalt kvasi-marked (Bartlett & Le Grand, 1993) med geografiske regioner som ikke omfattes av reformen for å unngå negative konsekvenser som en ren markedsdyrkning vil frembringe samt en institusjonell standard som legger føringer for å dempe effekten av fri konkurranse er fremtredende. Det er ikke dermed sagt at dette er en faktor som hemmer eller fremmer endring, men indikerer mer hvilke typer endringer som oppstår og at endringene er av en mer kontrollert og planlagt form for å ivareta den kulturelle konteksten som er dominerende i denne landsdelen. Dette er en sterk forklaringsvariabel på de endringene som oppstår og våre funn underbygger.

5.4 Uintendert effekt av reformen?

Etter innføringen av reformen kan vi se at skolene har fått en økt autonomi i forhold til enkelte områder. Ved tre av fire skoler ser vi at rektor forteller at de kan fremme forslag for administrasjonen og bli hørt. Tillitsvalgte forteller det samme om rektorene, at lederne er åpne for forslag og at gode forslag blir tatt med videre. Det er eksempler fra flere av skolene, hvor en eller to lærere har fått en idé som er blitt til et nytt utdanningsprogram ved skolen.

«Mange ting skjer på bakgrunn av entusiastiske lærere». Rektor skole A.

Dermed ser vi at skolene har fått mer kontroll over hva skolen skal tilby elever enn de hadde tidligere. Det som har fulgt med denne økte autonomien er en økt kontroll. I følge Christensen m.fl. (2015) er dette et klassisk eksempel på hvordan reformen beveger seg syklisk. Fritt skolevalg er en NPM-reform som fremmer effektivitet og økt fristilling. Det som kommer i tillegg til denne som gjør at vi kan hevde at vi beveger oss syklisk i forhold til NPM-bølgen som har preget offentlig sektor, er den økte kontrollen. Ibid. Skiller ikke mellom reformbølgene, men forteller at ulike trekk kan opptre samtidig. Slik som i dette tilfellet, med økt autonomi og kontroll. I denne sammenheng blir skolene målt. Antallet elever som

gjennomfører den videregående opplæringen er blitt hovedfokuset. Det er dermed et økt press på lærerne i å få alle elever gjennom skoleløpet, dette gir flere oppgaver ved siden av den tradisjonelle undervisningen. Dermed har flere rektorer gitt uttrykk for at det er vanskelig å legge merarbeid på lærerne.

Vi kan også se at skolene gjør hva de kan for å gjøre seg selv mer unike, altså finne en måte å unngå reformen på. Er tilbudet unikt vil alle elevene som går der ha søkt seg til en av de unike linjene, og ikke blitt plassert der. Rektor ved skole D uttrykker tydelig dette ønsket om å ha et unikt tilbud for å unngå de negative følgene av fritt skolevalg. Her er de negative følgene at noen skoler blir oppsamlingsplasser for elever som ikke kommer inn andre steder. Det er dette som har skjedd i Oslo etter at fritt skolevalg trådte i kraft (Andresen, 2014). Såkalte «Oslo-tilstander» er kraftig debattert i media den siste tiden, hvor en lektor uttrykker sin frustrasjon over en svært lite konstruktiv undervisningshverdag. I Kristiansandsregionen så gir administrasjonen uttrykk for at man ikke ønsker «Oslo-tilstander» i området og dermed er aktiv for å finne løsninger som motarbeider dette. Inndelingen av fylket i inntaksregioner legger en demper for dette, samtidig som vi kan se at utdanningssjefen lytter til skolenes ønsker om å tilby noe unikt.

Konsekvensutredningen (Laudal, 2003)⁶ av fritt skolevalg konkluderer med at det i dette fylket ikke er fare for en segregering mellom gode og dårlige skoler, men at det kan oppstå en segregering på bakgrunn av kultur og etnisitet. Det vi observerte på åpen skole på disse fire skolene er ikke en tydelig segregering men at det er en forskjell i mangfoldet. På kombiskolene er det et større etnisk mangfold enn det er på de tradisjonelt rene studiespesialiserende skolene. Dette forteller også politiker B.

Vider peker både tillitsvalgte og rektor på at konkurransen internt på skolen kom uventet på den og oppleves mer fremtredende enn konkurransen mellom skolene.

«Den største konkurrenten vi har her er på det interne.» Rektor skole A.

Dette er konkurranse mellom lærere på studiespesialisering som hele tiden må konkurrere om å få elevene til å velge de fagene som læreren underviser i. Det er da en intern konkurranse om å få elevene til å velge for eksempel markedsføring fremfor engelsk. Dette har gjort at lærere uten undervisningskompetanse i fellesfag (altså fag elevene ikke kan velge bort) er noe mer utsatt i forhold til om behovet for vedkommende vil være fremtredende også neste skoleår.

«Vi har hatt enkelte lærere som har vært usikker på jobben sin.» Tillitsvalgt skole B.

⁶ Ble gitt til oss fra administrasjonen og er ikke lenger tilgjengelig via deres hjemmesider.

Det må dog trekkes frem at om en lærer ikke får elever til sitt fag så kan det være andre årsaker enn at læreren ikke har markedsført faget godt nok både rektor ved skole a og tillitsvalgte ved skole a forteller at elever er flinke til å følge med på hva som rører seg i samfunnet for øvrig.

Det samme blir bekreftet under behandlingen av tilbudsstrukturen hvor det er en økning i antallet elever som søker seg til yrkesfag. Dette er i tråd med det som blir formidlet av arbeidslivet. Hvor leder i NHO har uttrykt ønsket om at vi trenger flere norske arbeidere med fagbrev (NHO, kompetanse og utdanning, 2018). Samtidig som veien fra fagbrev til studiekompetanse er blitt kortere.

Reformen er i Vest-Agder fremdeles ung. Dermed er det vanskelig å si noe endelig om utfallet og effekten. Det vi har sett fra Oslo er at reformen har fått en del negative effekter og at det ikke er åpenhet omkring disse. Den kritikken som lektor Malkenes fremmet overfor Oslo-skolen ble møtt med kross kritikk både av elever og ledelse (Andreassen, 2018). Dette har gjort at det blir stilt spørsmåls tegn ved læreres yringsfrihet. Denne tendensen ser vi ikke i Vest-Agder. Bare i vårt «lille» forskningsprosjekt uttrykker rektor ved skole A at vedkommende er imot reformen og ville foretrukket et geografisk inntak, i likhet med politiker A. Mens rektor ved skole B uttrykker at noe konkurranse i utgangspunktet er sunt og blir støttet av politiker B. Rektor ved skole D har jobbet bevisst mot å lage et tilbud ved skolen som gjør at reformen ikke rammer skolen. Mens rektor ved skole C har en helt annerledes oppfatning og mener at skolene må lære seg å operere med som en privat bedrift. Både i forhold til tenkning omkring mål, strategi og økonomi, og dermed gjøre seg bedre gjennom planlegging og riktige ansettelse. Når alle rektorene tenker og jobber så ulikt med reformen så viser det at det er rom for å stille spørsmålstejn ved reformen, systemer og eventuelle negative konsekvenser denne kan ta med seg.

Resultatene fra året inntak av elever viser at 99% av elevene komme inn på det utdanningsprogrammet de ønsker, men kanskje ikke nødvendigvis den skolen de ønsket⁷. Det betyr egentlig at det i fylket her er snakk om et fritt studievalg og ikke et fritt skolevalg.

5.5 Kritisk refleksjon og studiets begrensninger

Det første vi må peke på er utfordringen av å ha de intervjuobjektene vi har valgt. Dette er personer som har egeninteresser i å fremheve det som er best med akkurat sin skole. Vi opplevde under innsamlingen at flere av informantene var opptatt av anonymitet og motvillige

⁷ Informasjonen ble gitt til oss muntlig av tidligere inntakssjef, Reidar Kyllisdal.

til å svare på spørsmål knyttet til konsekvensutredningen (Laudal, 2003) om segregering. Vi måtte i det tilfellet lenes oss delvis på egne observasjoner ved Åpen dag og et fåtall av informantenes informasjon. De tillitsvalgte har like stor interesse i å fremheve skolen positivt som det rektor har.

Vi valgte tema på masteroppgaven tilbake i august 2017, det kom svært overraskende på oss den store medieoppmerksomheten som reformen har fått de siste månedene. Denne oppmerksomheten kan ha bidratt til å enkelte informanter har kviet seg for å kritisere ledelsen, administrasjonen og politikerne. Det er dog ikke sikkert, med tanke på at motstanden mot reformen allerede før den ble vedtatt var fremtredende blant skolens ledelse, med leserinnlegg i avisen signert av de fleste rektorene i fylket.

Vi har underveis i prosjektet oppdaget at dette er en reform som har rammet mange flere interessenter enn vi hadde tenkt oss ut på forhånd. I en periode opplevdes det som om vi bare kunne ha fortsatt med datainnsamlingen fordi det var så mange som hadde gode bidrag og kunne gjort oppgaven vår mer utfyllende. Men til slutt måtte vi sette en strek og lage en begrensning da dette er en masteroppgave. Det er også her viktig å påpeke at vi i denne omgang har oversett den gruppen som kanskje kjenner på konsekvensen av reformen mest, nemlig elevene. Et forskningsprosjekt omkring elevenes oppfattelse ville utvilsomt bidratt til en bedre forståelse av reformens effekt så lang. Disse er dog utelatt for å sette en begrensning og å gjøre masteroppgaven gjennomførbar.

Til slutt må vi legge til at vi begge to jobber som lærere i videregående skole. Det betyr at vi kjenner svært godt til de ulike lederne og at vi ved flere anledninger har samarbeidet med lærerne på de ulike skolene. Dermed er vi farget av vår egen bakgrunn og har nok noen klare oppfatninger omkring konsekvensene av reformen. Det har helt klart vært en utfordring for oss gjennom dette arbeidet å være nøytral og ikke lede informantene mot de konsekvensene vi allerede har en egen oppfatning rundt. Vi er også bevisste at videregående opplæring skal være en arbeidsplass også i fremtiden og dermed bevisst har latt rektorene snakke så fritt og positivt som de selv har ønsket og dermed ikke vært aggressive på å få frem negative tendenser ved skolen deres.

Når det kommer til validitet så er det vanskelig gjennom en kvalitativ undersøkelse å si om de resultatene vi finner henger sammen med reformen på samme måte som gjennom en kvantitativ undersøkelse. Vi kan ikke garantere for at de endringen som er skjedd med skolene ikke hadde skjedd også uten innføringen av fritt skolevalg. Tillitsvalgte ved skole c forteller nettopp at skolene alltid har drevet med markedsføring, bare at den er nå mer målrettet og mer nødvendig enn tidligere.

6.0 Konklusjon

Vår forskning viser klart at det finnes en konflikt mellom de ulike styringskreftene til de videregående skolene. Markedskreftene får ikke fritt spillerom ved at det ikke eksisterer en fri konkurranse mellom skolene. Etableringen av Kristiansandsregionen hindrer randskolene i å konkurrere på like vilkår og har skapt et kvasi-marked som unngår den fulle effekten av reformen. Stat og akademia har regler, prosedyrer og kultur som jobber for at man ikke skal få en fremvekst av A og B skoler i Vest – Agder fylkeskommune. Det er lite tvil om at fri konkurranse mellom skolene ville ført til større ulikheter mellom elevmassen til skolene og økt segregering. Tanken om Enhetskolen og at skolene skal speile samfunnet er fremdeles sterk i den norske stat og politiske makten i fylket. Samtidig så er det meninger og kultur i akademia og lærerprofesjonen som dyrker idéen om at heterogene klasser er det beste for et godt læringsmiljø som ivaretar elevene.

Vår forskning viser at det er de kombinerte skolene som har hatt størst påvirkning av reformen. Disse skolene mottar elevene som ikke får velge fritt og blir plassert. Kombinerte skoler kan stå i fare for å bli B – skoler ved valg av studiespesialisering. Det er også disse skolene som har vært mest proaktive i sine endringsstrategier, mens skoler som er hovedsakelig studiespesialiserende skoler og er førstevalg blant elevmassen har vært reaktive i sine endringer og bare gjort finjusteringer i sine strategier. 3 av 4 skoler har satt inn økte ressurser til markedsføring og implementert dette i sine strategier og målsetninger. De fleste skolene har drevet med markedsføring tidligere, men det ser ut til at det er blitt et større fokus på posisjonering og differensiering i markedet ved å tilby spesielle fag som profilerer skolen. Fagene som opprettes er ofte indirekte konkurrenter til studiespesialisering som for eksempel idrett med studiespesialisering og elektro med studiespesialisering slik at man unngår direkte konkurranse. Våre funn viser også at det har skjedd en kulturendring ved at man er mer bevisst profilering og omdømme til skolen. Intervjuer med de tillitsvalgte og observasjon på åpen skole viser til at det er skjedd en kulturendring blant de ansatte hvor man ser behovet for å markedsføre seg for å få et godt elevinntak. Våre intervjuer viser til at her er den største årsaken til at man motarbeider markedskreftene. Det er ikke kultur blant lærerprofesjonen for å markedsføre seg til elevmassen og de fleste fremstår med et ønske om at man skal bruke ressursene på elevene og ikke på markedsføring for å løfte kvaliteten til de ulike skolene. Vi har ikke sett at det har skjedd en nevneverdig endring av makt i de elementene til organisasjonen.

Det er tydelig at reformen får ulik implementering og betydning for de ulike skolene. Dette mener vi først og fremst kan forklares ved ulike drivkrefter og endringsagenter i prosessen. Først og fremst ser det ut til at lederstil har stor betydning for hvilke typer endringer som utføres og i hvilken styrke disse får. Samtlige rektorer informerer om at daglig drift er en utfordring for planlegging og strategiarbeid, så lederstiler som prioriterer dette arbeidet har fordeler. Felles mål og strategi for omdømme implementert i ledergruppa som gjennomsyrrer arbeid med daglig drift synes å gi en tidsbesparende effekt som gir langtidsresultater. Det ser ut til å være en sammenheng mellom lederstiler som prioriterer disse arbeidsoppgavene og ressurser som iverksettes til markedsføring og følgelig resultater.

Et av våre mest markante funn var også at det ikke synes å være noen felles plattform eller rutine på hvordan endringer oppstår. Endringsagenter kan være engasjerte lærere, en rektor som ser en løsning på et behov eller en politiker med en god idé. Dermed kan endringer som oppstår i tilbudsstrukturen oppstå på alle nivåer, men det er ikke en kreativ samarbeidsprosess på de ulike skolene eller tilrettelagte forum for å skape disse og fremstår som mer eller mindre tilfeldige. Prosessen er derimot ikke tilfeldig og en langvarig prosess som skal gjennom flere ledd og et økonomisk nåløyve for å godkjennes.

Felles for alle endringene er at det økonomiske handlingsrommet er begrenset og dermed hemmer innovasjon i strukturen og kulturen. Det er minimalt med endringer som foreligger fra år til år og det er en overordnet strategi som ivaretar distriktene og fordeler ressurser jevnt mellom skolene som dominerer endringsbildet. Endringsagenter i form av lærere har ikke fått tildelt ressurser til å drive slikt arbeid så dermed oppstår det heller ikke en innovasjonskultur blant de ansatte som kan bidra til å styrke skolens omdømme ytterligere. Det overlates til administrasjonen å utarbeide tilbud basert på tidligere søkertall og estimering av nye. Dette arbeidet er preget av sti – avhengighet ved at man forholder seg til de tilbudene som allerede eksisterer med større eller mindre endringer. Politikerne godtar som regel disse endringene da de også hemmes av et begrenset økonomisk handlingsrom og ikke ønsker detaljstyring av tilbudene på den enkelte skole.

Innovasjonsmulighetene til profilering og markedsføring hos de enkelte skolene hindres helt klart av den ytre konteksten. De regulative forholdene hindrer skolene i å markedsføre seg fritt og dermed knebler mulighetene for å konkurrere på like vilkår. Den normative søylen og kulturelle – kognitive søylen viser også til at det er krefter som jobber mot et fullstendig fritt skolevalg for elevene. Vi ser samtidig at den indre konteksten forklarer ulike endringer mellom enhetene. Bygningsmasse er en faktor påvirker markedsføring av skolene - nye arkitektoniske bygg virker tiltrekkende på gode elever samtidig som gamle, nedslitte bygg og

trange klasserom ikke gjør det. Den divisjonaliserte strukturen som bidrar til spesialisering av de ulike fagtilbudene forsterker denne historikken til skolene. Skoler som har lang historie med å tilby en bred fagvifte innen studiespesialisering har fortrinn som A skole i forhold til skoler som har historikk som yrkesskole. Historikken har ofte skapt et omdømme som skolene må være seg bevisst og jobbe for å beholde eller motbevise for å tiltrekke den ønskede elevmassen. Konkurranses grunnlaget og utgangspunktet er ikke likt og dermed får man en annen tilnærming til arbeidet med omdømmebygging og markedsføring av skolene. Tilslutt så ser vi en ikke intendert effekt med reformen som kan vise til økt press på gjennomføring for å forbedre omdømme samt en kultur hvor man er redd for å snakke om den negative effekten av reformen i frykt for å skade skolens omdømme og få represalier.

Veien videre

Underveis i vårt arbeid med denne masteroppgaven så oppdager vi at dette er noe vi kunne bare spurt videre og videre om. Dette har vist seg å være en reform med så mange berørte parter at vi fant det svært utfordrende å sette våre egne begrensninger.

Vi kunne for eksempel se tendenser til at lederstil var noe som kan ha påvirket reformens implementering ved de enkelte skolene. For eksempel hvilken lederstil som passer best i videregående opplæring.

Det ville vært aktuelt å se på om reformen har påvirket samarbeidsklimaet mellom ledelsen og ansatte på de enkelte skolene. Man kan også gå videre inn i fylkeskommunen å se på makten til administrasjonen, skolene og politikerne.

Det ville vært interessant å se på om markedsføringstiltakene som skolene setter i gang faktisk har noen betydning for hvilken skole elevene søker seg til, det er nemlig ikke helt sikkert at det er en korrelasjon mellom disse. I vår oppgave var det flere informanter som påpekte at elever søkte studieretning etter hvilke strømninger det er i samfunnet for øvrig. Det er altså noen hint om at det er ikke sikkert at det er markedsføringen som påvirker elevenes valg. Et åpenbart spørsmål å søke svar på er om skolene er blitt bedre som følge av reformen? Eller har reformen bare vært symbolsk?

Konsekvensutredningen som konkluderer med at reformen kan føre til økt segregering, vil være naturlig å følge opp etter implementering. Stemmer utredningens konklusjoner med virkeligheten?

Reformen fritt skolevalg er innført på mange ulike måter i landets ulike fylker. En komparativ studie av de ulike modellene vil være aktuelt, for å se om noen modeller viser seg å fungere bedre enn andre osv.

Nå som Vest-Agder fylkeskommune stadig nærmer seg en fylkessammenslåing med Aust-Agder fylkeskommune vil det være aktuelt å ha sett på ulike modeller for fritt skolevalg i forkant for å velge en felles modell for hele Agder. Aust-Agder har per dags dato en annerledes økonomisk modell enn det Vest-Agder har.

Vi har i vår oppgave ikke inkludert store grupper som er rammet av reformen, blant annet foreldre og elever. Vi kunne også sett på reformen i et større geografisk område og ikke minst tatt med næringslivets innflytelse.

Vi håper at dette kan inspirere til videre forskning på reformen. Reformen er ennå ung i fylket og vi vil derfor ikke ennå ha all kunnskap om konsekvensene som reformen bringer med seg.

Kildehenvisning

- Adcock, R., & Collier, D. (2001). Measurement Validity: A Shared Standard for Qualitative and Quantitative Research. *American Political Science Review*, 95(3), 529-545.
- Aberbach, J.D & B.A Rockman (2002): *Conducting and coding elite interviews. Political Science and Politics*, Vol 35, No 4.
- Andresen, Ronja Marte (2014). *Valgfrihetens segregering? - En kvantitativ studie av endringer av opptaksordninger, skolesegregering og fullføring på studiespesialiserende linje i Oslo i 2001-2012*. Masteroppgave fra institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved Universitetet i Oslo.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York. McGraw Hill.
- Barnett, W.P & J. Freeman (2001). *Too much of a Good Thing? Product Proliferation and Organizational Failure. Organization Science vol 12*.
- Bartlett, W. & Grand J.L. (1993). *The Theory of Quasi-Markets. Quasi-Markets and Social Policy*. London. Palgrave Macmillan.
- Beck, N., J. Brüderl & M. Woywode (2008). Momentum or Deceleration? Theoretical and Methodological Reflections on the Analysis of Organizational Change. *Academy of Management Journal*, vol 81:413-435.
- Beer, M. (1987). Revitalizing Organizations: Change Process and Emergent Models. *Academy of Management Executive*, vol. 1: 51-55.
- Berg, L.N. (2015). *Multifaglig ledelse. Hybridisering i sykehusledelse etter NPM – reformer. Avhandling for graden philosophiae doctor (ph.d.)* University of Bergen, Norway.
- Berg, L.N og Pinheiro. R. (2016). Handling different institutional logics in the public sector: Comparing management in Norwegian Universities and Hospitals. *Towards a Comparative Institutionalism: Forms, Dynamics and Logics Across the Organizational Fields of Health Care and Higher Education Research in the Sociology of Organizations, Volume 45*, 145 – 168. Emerald Group Publishing Limited.
- Bleiklie.I, Enders. J, Lepori.B, Musselin.C. (2011). New public Management, Network Governance and the University as a Changing Professional Organization. Christensen.T, Laegreid.P. *The Ashgate Research Companion to New Public Management*, Ashgate pp 161 – 176.
- Blichfeldt, Jon Frode (2003). Når kunnskap blir vare og vekst viktigst. *Norsk pedagogisk tidsskrift*. Årgang 91. S. 416-425.

- Boin, A., Kuipers, S. & Overdijk, W. (2013). Leadership in times of crisis: A framework for assessment. *International Review of Public Administration*, 18(1), 79-91.
- Brodbeck, F. (2001). Leadership in Organizations, Psychology of. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 8569-8573. Oxford. Pergamon.
- Brunsson, N. (2009). *Reform as Routine. Organizational change and stability in the modern world*. New York. Oxford University Press.
- Burke, W.W. (2002). *Organization Change. Theory and Practice*. Thousand Oakes. Sage.
- Chandler jr., A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Cambridge. MA: M.I.T. Press.
- Christensen, T, Lægheid,P, Roness & Røvik. K.A. (2009). *Organization Theory and the public sector. Instrument, culture and myth*. Routledge. Taylor & Francis Group.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægheid, P., Roness, P.G. & Røvik, K.A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor. 3.utgave*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Clark, B.R. (1983). *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley, CA. University of California Press.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, vol 35:128-152.
- Denis, J., Langley, A. & Rouleau, L. (2005). Rethinking leadership in public organizations. In: *The Oxford handbook of public management*, by Ferlie, E., Lynn Jr. And Pollitt, C. (eds.), 446-467. Oxford. OUP.
- Donaldsson, L. (2001). *The contingency theory of organizations Thousand Oaks: Sage Publications*, kap 1 og 6.
- Etzioni, A. (1982). *Moderne organisasjoner*. Oslo. Tanum.
- Foster, R.D. (2010). Resistance, Justice and Commitment to Change. *Human Resource Development Quarterly*, vol 21:3-39.
- Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *American Political Science Review*, 98(2), 341-354.
- Greenwood R., R. Suddaby & C.R Hinings (2002). Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *Academy of Management Journal*. Vol. 45.
- Grobman, G. M. (2005). Compleaity Theory: A New Way to Look at Organizational Change. *Public Adminstration Quartly*, vol 29.
- Hannen, M.T & J. Freeman (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge MA. Harvard University Press.

- Hellevik, Ottar (2002). *Forskningsmetode i Sosiologi og Statsvitenskap*. 7. utgave. Oslo. Universitetsforlaget.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. New York. McGraw Hill.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2.utgave. Bergen. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utgave. Bergen. Fagbokforlaget.
- Kane, J. & Patapan, H. (2012). *The Democratic Leader: How Democracy Defines, Empowers and Limits Its Leaders*. Oxford: Oxford University Press. Introduction & chapter 2
- Kanter, R. (1983). *The Change Masters*. New York. Simon & Schuster.
- Karlsen, Gustav E. (2002). *Utdanning, styring og marked. Norsk utdanningspolitikk i et internasjonalt perspektiv*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Kets de Vries, M. F. R. (2001). Leadership in Organizations, Sociology of. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 8573-8578). Oxford. Pergamon.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2003). Fair Process: Managing in the Knowledge Economy. *Harvard Business Review*, 81(1).
- Larsen Marheim, Ingvild (2007). *Styring og ledelse av universiteter og høyskoler*. Doktoravhandling forsvart ved det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Oslo. No 56. Unipub.
- Laudal, Thomas (2003). Fordeler og ulemper med fritt valg av videregående skoler I Vest-Agder. *Grunnlag for å vurdere fritt valg av videregående skole I Vest-Agder*. Rapport RF – 2003/127.
- Lewin, K. (1997). *Resolving Social Conflict and Field Theory in Social Science*. American Psychological Association. Washington.
- Lieberson, S. (1991). *Small N's and Big Conclusions: An Examination of the Reasoning in Comparative Studies Based on a Small Number of Cases*. *Social Forces*, 70(2), 307-320.
- Meyer, C. B. & I. G. Stensaker (2006). Developing Capacity for Change. *Journal of Change Management*, Vol 6:217-231.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall.

Miller, D., T.K. Lant, F.J. Milliken & H.J. Korn (1996). The Evolution of Strategic Simplicity: Exploring Two Models of Organizational Adaptation. *Journal of Management*, vol. 22:863-887.

Nadler, D.A & M.L Tushman. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, winter: 77-97.

Orton, J.D & K.E Weick (1990). Loose coupled Systems: A Reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15.

Peters, T.J. & R.H. Waterman jr. (1982). *In Search of Excellence*. New York. Harper & Row.

Porter, Michal E. (2008). *The five competitive forces that shape Strategy*. Harvard Business Review, vol 86: 79- 93.

Przeworski, A. & Teune, H. (1970). *The Logic of comparative Social Inquiry*. New York. Wiley-Interscience. Chapter 2. Research Designs, 31-46.

Røvik, Kjell Arne (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo. Universitetsforlaget.

Schaffer, R.H & H.A. Thomson (1992). Successful Change Programs Begin with Results. *Harvard Business Review*, Jan – Feb.

Schein. E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. 3.utg San Francisco. John Wiley & Sons, Inc.

Scott, W.R. (2013). *Institutions and organizations. Ideas, Interests and Identities*. Thousand Oaks. Sage Publications, kap. 3.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. Berkley, CA. University California Press.

Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data: methods for Analysis Talk, Text and Interaction*. London. Sage.

Sporn, B. (2010). Management of and in Higher Education Institutions. In P. Peterson, E. Baker & B. McGaw (Eds.), *International Encyclopedia of Education (Third Edition)* (pp. 245-250). Oxford. Elsevier.

Sørensen, Rune & Ludvigsen, Stine (2003). Når pengene skal følge brukeren. *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*. vol 19 308 – 333. Universitetsforlaget.

Terry, Lerry D. (2003). *Leadership of Public Bureaucracies. The Administrator as Conservator*. Thousand Oaks. Sage.

Tushman, M.L. & O'Reilley III, C.A. (2002). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, vol. 34, s. 8-30.

Van de Ven, A.H. & Poole, M.S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, vol 20.

Van de Ven, A.H. & Poole, M.S. (2005). Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies*, vol 26.

Van der Wal, L.H. (2008). Value Solidity in Government and Business. Results of an Empirical Study on public and private sector Organizational Values. *The American Review of Public Administration*. Sage Publications.

Weber, M. (1971). *Makt og byråkrati*. Oslo. Gyldendal.

Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizations*. Reading, MA. Addison Wesley.

Whitty, G. (1997). Chapter 1: Creating Quasi-Markets in Education: A Review of Recent Research on Parental Choice and School Autonomy in Three Countries. *Review of research in education*. Sage journals.

Internett

Andreassen, Trine (2018, 20. april). Rødt krever høring om yringsfrihet i osloskolen etter Malkenes-saken. Dagsavisen. Hentet fra <https://www.dagsavisen.no/innenriks/rodt-krevert-horing-om-yringsfrihet-i-osloskolen-etter-malkenes-saken-1.1132935> (12.05.18).

Drangsholt, Åge Harald (2018, 24. april). Frp-politiker vil skape toppidrettsmiljø for sykling og triatlon. Fædrelandsvennen. Hentet fra <https://www.fvn.no/100Sport/syssel/-Frp-politiker-vil-skape-toppidrettsmiljo-for-sykling-og-triatlon-253838b.html> (10.05.18).

Falch, T. & Strøm, B. (2013). Kvalitetsforskjell mellom videregående skoler? *Tidsskrift for samfunnsforskning 04/2013, Volume 54*. Henter fra https://www.idunn.no/tfs/2013/04/kvalitetsforskjell_mellom_videregaaende_skoler (26.05.18)

Fylkeskommunen (2018). Fylkeskommunens organisering. Hentet fra <http://vaf.no/fylkeskommunen/fylkeskommunens-organisering/> (08.03.2018).

Hovedutvalget (2018). Hovedutvalget for kultur og utdanning. Hentet fra <http://vaf.no/politikk/politiske-organer/hovedutvalg-for-kultur-og-utdanning/> (10.04.2018)

Kunnskapsdepartementet (2018). Tema: Utdanning. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/utdanning/id930/> (03.03.2018).

NHO kompetanse og utdanning (2018). NHO-sjef Kristin Skogen Lunds råd til deg som skal begynne å studere. NHO- Næringslivets Hovedorganisasjon, kompetanse og utdanning. Hentet fra <https://www.nho.no/Politikk-og-analyse/Kompetanse-og-utdanning/studievalg/> (12.05.18)

NRK Dagsnytt 18, (2018, 05. mars). Lærer: «Fritt skolevalg» er retorikk. NRK Dagsnytt 18. Hentet fra https://www.nrk.no/norge/laerer_-problemene-i-oslo-skolen-er-en-konsekvens-av-fritt-skolevalg-1.13946404 (10.05.18).

Robertsen, Karl (1999). Konkurransetsetting av offentlig virksomhet. Magma. Hentet fra <https://www.magma.no/konkurransetsetting-av-offentlig-virksomhet> (10.05.18).

Skole A (2017). *Om skolen*. Hentet fra: <http://www.kkg.vgs.no/om-skolen/> (03.12.2017).

Skole B (2017). *Om skolen*. Hentet fra <http://www.vagsbygd.vgs.no/om-skolen/> (03.12.2017).

Skole B, brosjyre (2014-15). *Skoleguiden 2014-2015*. Hentet fra <http://vagsbygd.vgs.no/media/5180579/skoleguiden-14-15.pdf>. (26.01.2018)

Skole C (2017). *Om skolen*. Hentet fra <http://www.tangen.vgs.no/om-skolen/> (03.12.2017).

Skole D (2017). *Om skolen*. Hentet fra <http://www.kvadraturen.skolesenter.no/om-skolen/> (03.12.2017).

Stortingsmelding (1995-1996). 1.Enhetsskole: Fellesskap og tilpasning. Stortingsmelding nr. 15, 1995-1996. Hentet fra <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/1995-1996/inns-199596-015/2/> (10.05.18).

Stortingsmelding (2003-2004). St.meld. nr. 030 (2003-2004). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-030-2003-2004-/id404433/sec7> (19.09.2017).

Stortingsmelding (2006-2007). St.meld.nr. 16 2006-2007, ...og ingen stod igjen. Tidlig innsats for livslang læring. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/a48dfbadb0bb492a8fb91de475b44c41/no/pdfs/stm200620070016000dddpdfs.pdf> (10.05.18).

Udanningsdirektoratet (2018). Forside, Om Udir. Hentet fra <https://www.udir.no/om-udir/> (08.03.2018).

VAF (2012). Det blir fritt skolevalg innen de fire inntaksregionene i Vest-Agder. Hentet fra <http://www.vaf.no/arkiv/2012/06/det-blir-fritt-skolevalg-innen-de-fire-inntaksregionene-i-vest-agder/> (19.09.2017).

VAF (2018). Flere søker yrkesfaglig opplæring i Vest-Agder. Hentet fra <http://vaf.no/aktuelt/flere-soeker-yrkesfaglig-opplaering-i-vest-agder/> (10.04.2018).

Witzøe, Torbjørn (2018, 17. april). Akademiet kutter klasser. *Fædrelandsvennen*. Hentet fra <https://www.fvn.no/nyheter/lokalt/i/8woVWE/Akademiet-kutter-klasser> (10.04.18).

Vedlegg

Vedlegg 1 Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt.

“Markedselementer i videregående skole”

Bakgrunn og formål

Prosjektet er en masteroppgave i Statsvitenskap og ledelse.

Prosjektet vil fokusere på følgende problemstilling: *Har fritt skolevalg medført konsekvenser for de videregående skolenes ledelse og strategier?*

Formålet med prosjektet er å se på hva ledelsen ved de enkelte skolene har gjort for å gjøre skolen attraktiv for elever. Skolenes inntekt vil bli relevant og se på før og etter innføringen av fritt skolevalg, slik at man kan se om skolene har klart å opprettholde elevmassen sin eller eventuelt klart å øke den.

Vi tar sikte på å finne ut om skolene har gjort noen strategiske endringer siden innføringen av fritt skolevalg. Videre ønsker vi å se på om de eventuelle endringene har skapt noen utfordringer/konflikter mellom det å lede en offentlig organisasjon som opererer i et marked samtidig som organisasjonen må ha et visst akademisk innhold.

Vi ønsker også å sammenligne skoler i samme område/region for å se om det eksisterer noen forskjeller på dem.

Hva innebærer deltakelsen i studien?

Deltakelse i studiet vil i hovedsak være å bistå med informasjon knyttet til strategier som skolene har lagt for å beholde eller eventuelt å øke elevmassen ved sin skole. Har skolen utviklet en konkret strategi vil det bli aktuelt å kunne gi tilgang til innsyn i denne. Videre ønsker vi å holde semistrukturerte intervjuer med deltakerne, slik at man kan ha en samtale om utviklingen av ”tankesettet” på skolen etter innføringen av ”fritt skolevalg”.

Det vil komme konkrete spørsmål om budsjett og karakterkrav til å få en skoleplass før og etter innføringen av ”fritt skolevalg”. Temaer som søkes belyst vil være bruken av sosiale medier, åpen skolen for 10.klasser og ulike utdanningsmesser som blir holdt.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Prosjektgruppen vil ha tilgang på materialet frem til publikasjon. Prosjektgruppen i dette tilfellet er Tanya Birkeland og Anne Jørgensen Trengereid (studentene) og veileder Romulo Miguel Pinheiro. Alle opplysninger

vil bli oppbevart på låste PCer og bli holdt adskilt fra øvrige opplysninger i prosjekter. Etter behandling av opplysninger gitt av deltakere vil det originale materialet (lydopptak) bli slettet slik at direkte identifisering av deltakerne ikke vil bli mulig i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.2018. Deltakerne vil bli anonymisert, selv om det vil være mulig å identifisere skolene skal ikke deltakeren identifiseres direkte.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med [Sett inn navn og telefonnummer på prosjektleder. I studentprosjekt må også kontaktopplysninger til veileder/daglig ansvarlig påføres.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta i studiet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 - intervjuguide

Intervju – administrasjon

Dette er tenkt å være et semistrukturert intervju, hvor vi ønsker å stille oppfølgingsspørsmål underveis om noe er uklart eller er av spesiell interesse.

- Hva slags oppgaver har du i administrasjonen?
- Ble det gjort noen konkrete endringer ved innføringen av fritt skolevalg i 2014 (karakterbasert inntak)?
- Hvor frie er skolene til markedsføring og utvikling av egen identitet?
- Hva kan gjøre at skolene ønsker å utvikle nye fag og/eller nye studieretninger? Og hvordan er prosessen om en skole ønsker å legge til eller fjerne en studieretning?
- I Oslo har fritt skolevalg ført med seg en segregering, altså at man snakke om a- og b-skoler. Har dere i Kristiansandsregionen gjort noen tiltak for å forhindre en slik effekt?

Intervju – rektorer

Dette er tenkt å være et semistrukturert intervju, hvor vi ønsker å stille oppfølgingsspørsmål underveis om noe er uklart eller er av spesiell interesse.

- Hvor mye tid og ressurser bruker du på planlegging av strategi og mål? – føler du tiden er tilstrekkelig i forhold til hva du skulle ønske?
- Har dere merket effekt av reformen «fritt skolevalg»? Hvordan da?
- Hvilke endringer har dere gjort sett i lys av reformen?
- Hvilke markedsføringstiltak har dere gjort/ gjør dere?
- Hvordan vil du beskrive skolens signatur/ egenart – sammenlignet med de andre skolene?
- Hvilke forhold fremmer endring hos dere? Engasjerte lærere, egeninnsats, interessenter, endringer i søkermasse e.l
- Hvilke forhold hemmer endring hos dere? Lite ressurser, økonomi, fysisk bygg, skolens historie, lover og reguleringer, kultur, e.l.

Intervju – tillitsvalgte

Dette er tenkt å være et semistrukturert intervju, hvor vi ønsker å stille oppfølgingsspørsmål underveis om noe er uklart eller er av spesiell interesse.

- Hvordan vil du beskrive kulturen blant lærerne på skolen?
- Hvordan vil du beskrive elevmassen ved skolen?
- Hva slags endringer har du opplevd på skolen etter innføringen av fritt skolevalg (2014)?
- Hvor mye deltar lærerne på skolen i arbeidet knyttet til markedsføring av skolen overfor potensielt nye elever?

Intervju – Politikere

Dette er tenkt å være et semistrukturert intervju, hvor vi ønsker å stille oppfølgingsspørsmål underveis om noe er uklart eller er av spesiell interesse.

- Hva tenker du om fritt skolevalg (karakterbasert inntak)?
- Hvordan samarbeider dere med fylkesutdanningssjefen?
- Hvordan tar dere hensyn til fritt skolevalg når det bevilges penger til de ulike skolene?
- Har Fylkestinget noen bekymringer knyttet til fritt skolevalg?
- Hvordan påvirker politiske strømninger arbeid med videre utvikling av videregående opplæring og fritt skolevalg?

Vedlegg Figurer og tabeller.

