



KANDIDAT

**2901**

PRØVE

# ORG964 1 Rektorutdanningen: Styringsverktøy i offentlig sektor

Emnekode	ORG964
Vurderingsform	Hjemmeeksamen
Starttid	05.12.2018 09:00
Sluttid	12.12.2018 14:00
Sensurfrist	03.01.2019 00:59
PDF opprettet	22.10.2019 12:29
Opprettet av	Digital Eksamen



## Generell informasjon

**Emnekode:** ORG964

**Emnenavn:** Rektorutdanningen: Styringsverktøy i offentlig sektor

**Utlevering:** 5.desember 2018 kl. 9.00

**Innlevering:** 12.desember 2018 kl. 14.00

**Oppgaven finner du på neste side.**

**Tillatte hjelpemidler:** Alle

**Informasjon om innlevering av semesteroppgaver og hjemmeeksamen:**

<http://www.uia.no/student/eksamen/innlevering-av-oppgaver>

**Vennligst svar på spørsmålene under før du klikker deg videre til neste side:**

Kan besvarelsen brukes til undervisningsformål?

**Velg et alternativ**

Ja

Nei

Jeg/vi bekrefter at jeg/vi ikke siterer eller på annen måte bruker andres arbeider uten at dette er oppgitt, og at alle referanser er oppgitt i litteraturlisten.

**Velg et alternativ**

Ja

Nei

*Gjelder kun ved gruppeeksamen:*

Vi bekrefter at alle i gruppa har bidratt til besvarelsen

**Velg et alternativ**

Ja

Nei

---

Besvart.

**i** **ORG964 - Oppgaven**

Besvar en av de følgende oppgavene

**Oppgave 1**

Strategisk ledelse blir av flere trukket fram som et nyttig verktøy for å posisjonere egen organisasjon i forhold til omgivelsene. Vi ber deg først argumentere hvorfor strategisk ledelse kan ha noe å by på for offentlig sektor organisasjoner. Deretter ber vi om at du redegjør for ulike modeller for strategisk ledelse. Tenk til slutt at du som rektor skal i gang med en strategiprosess. Hvilken av de ulike modellen ser du på som mest interessant i så måte? Begrunn svaret ditt og skisser et utkast til hvordan du med utgangspunkt i modellen vil legge opp strategiprosessen.

**Oppgave 2**

«Benchmarking» er et ledelses- og styringsverktøy som ofte blir brukt i kommunal sektor. Vi vil at du først redegjør for verktøyet. Deretter ber vi om at du med utgangspunkt i skolesektoren trekker fram et eksempel på denne typen styringsverktøy og drøfter fordeler og ulemper. Avslutningsvis skal du gripe fatt i en av de svakhetene du har påpekt og gjøre deg noen refleksjoner rundt hvordan denne typen svakhet kunne håndteres?

**Oppgave 3**

Økonomi, teknologi, konkurranse, brukerorientering, barns læring og utvikling og mangfold er eksempler som i kurset er blitt trukket fram som strategiske utfordringer for skolesektoren. Vi vil at du trekker fram en av disse utfordringene og lager deg en strategi for hvordan du vil gå fram for å få saken på den administrative og politiske dagsorden i den kommunen som din skole er lokalisert.

Lykke til!

# 1 Innlevering

Last opp din besvarelse, vær nøye med å velge riktig fil.

**Filen må være i PDF format!**

Etter at filen er lastet opp, klikker du deg videre til neste side.



Din fil ble lastet opp og lagret i besvarelsen din.

 Last ned

 Fjern

 Erstatt

Filnavn:

ORG964 1 Rektorutdanningen-  
Styringsverktøy i offentlig sektor.pdf

Filtype:

application/pdf

Filstørrelse:

183.58 KB

Opplastingstidspunkt:

12.12.2018 11:47

**Status:**

**Lagret**

---

Besvart.

## ORG964 1 Rektorutdanningen: Styringsverktøy i offentlig sektor

<b>ORG964 - OPPGAVEN</b> .....	2
<b>1. INNLEDNING</b> .....	3
<b>2. HVORFOR STRATEGISK LEDELSE?</b> .....	3
HVA ER STRATEGISK LEDELSE? .....	3
STRATEGISK LEDELSE I OFFENTLIG SEKTOR.....	4
<b>3. MODELLER FOR STRATEGISK LEDELSE</b> .....	5
THE CLASSICAL PLANNING MODEL .....	5
THE BUSINESSLIKE STRATEGIC MANAGMENT MODEL .....	6
THE VISIONARY STRATEGIC PLANNING MODEL .....	6
THE FORESIGHT-BASED STRATEGIC MANAGMENT MODELL .....	7
THE STRATEGY CHANGE CYCLE .....	7
BRYSON ABC MODELL. ....	8
STEP.....	9
SWOT.....	9
<b>4. STRATEGIPROSESS. HVILKEN MODELL OG HVORFOR</b> .....	9
FEILSLÅTT STRATEGI.....	9
VEIEN VIDERE. ....	10
SAMLING EN .....	10
SAMLING TO. ....	11
SAMLING TRE. ....	11
HVA MÅ TIL? .....	12
<b>5. REFERANSER</b> .....	14

## **ORG964 - Oppgaven**

Besvar en av de følgende oppgavene

### Oppgave 1

Strategisk ledelse blir av flere trukket fram som et nyttig verktøy for å posisjonere egen organisasjon i forhold til omgivelsene. Vi ber deg først argumentere hvorfor strategisk ledelse kan ha noe å by på for offentlig sektor organisasjoner. Deretter ber vi om at du redegjør for ulike modeller for strategisk ledelse. Tenk til slutt at du som rektor skal i gang med en strategiprosess. Hvilken av de ulike modellen ser du på som mest interessant i så måte? Begrunn svaret ditt og skisser et utkast til hvordan du med utgangspunkt i modellen vil legge opp strategiprosessen.

## 1. Innledning

Fra ideer på et A4 ark til operativ organisering. Det har vært en vanlig oppgave i mitt yrkesliv. Jeg liker å tenke og arbeide strategisk. Derfor valgte jeg denne oppgaven. Det er interessant å skulle anvende teori og modeller på i utgangspunktet kjente utfordringer. Det er rimelig nytt for meg å jobbe med skole som bransje og lærere som yrkesgruppe. Oppgaven velger jeg å dele opp i de hovedtema som jeg opplever det er spurt om. Først argumentere for hvorfor strategisk ledelse kan ha noe å tilby offentlig sektor. Deretter redegjør jeg for ulike modeller for strategisk ledelse før jeg velger en modell som jeg kan bruke til å foreta endringsprosess på egen skole.

Jeg jobber på en friskole, men svarer på oppgaven som oppgitt med tanke på offentlig skole. I siste del velger jeg min egen skole, tar utgangspunkt i en reel utfordring og prøver å legge en plan for å løse den.

## 2. Hvorfor strategisk ledelse?

### Hva er strategisk ledelse?

Joyce, 1999 definerer strategisk ledelse som:

*In summary, when it works, strategic management is a way of engaging people, getting their commitment, steering the organization into the future, framing efforts at reorganizing and redesigning for greater efficiency and quality, and forming partnerships and joint ventures with other organizations”*

En annen tilnærming og definisjon er Bryson, 2004

*Strategic planning is a disciplined effort to produce fundamental decisions and actions that shape and guide what an organization (or other entity) is, what it does, and why it does it.*

Strategisk ledelse er et uferdig og et fenomen i utvikling. Det eneste konstante i livet er endring. Det gjelder også offentlig sektor. Morgendagens behov er andre en de vi har i dag. Strategisk ledelse kan, ved riktig bruk, være et nyttig verktøy for å analysere, engasjere og gi retning for offentlige og andre grupper og organisasjoner. (Joyce, 1999).

Strategisk ledelse handler om ideer. Disse ideene skal, når de treffer målgruppen, engasjere og skape retning og fokus i en gruppe/organisasjon. Ideer blir ofte omtalt som den myke siden av en strategi. Den «harde» siden av strategi er at den former atferd og mål for organisasjonen. Dette styrer personalpolitikk, rekruttering og hvilke mål leder og organisasjoner blir målt på.

En god strategi skal også motivere ansatte og ledelse til å holde fokus og arbeide for å nå oppsatte mål.

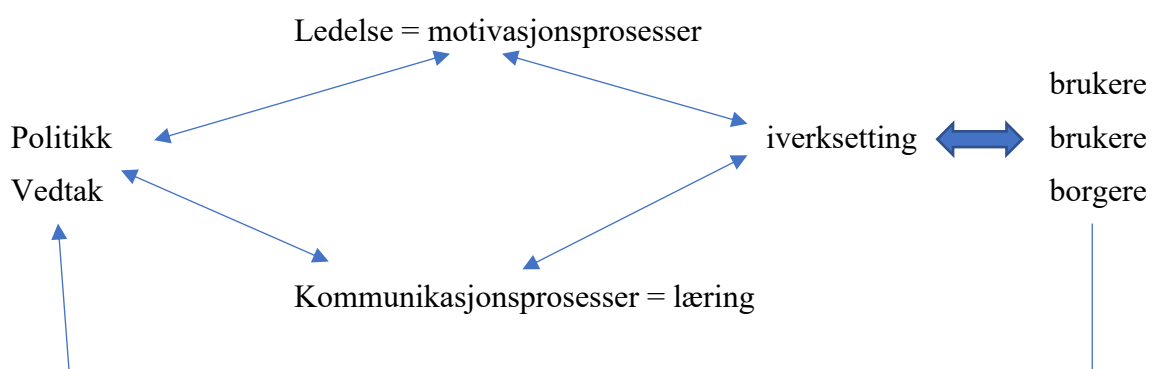
På grunn av kravene som er implisitt i strategi gir dette også risiko. Feil strategi gir feil retning, mål og handlinger og kan være ødeleggende for en organisasjon. (Joyce.1999)

### Strategisk ledelse i offentlig sektor

Offentlig sektor har som oppgave å tilby sine brukere ett sett av tjenester.. Disse tjenestene varierer fra stat til stat ut i fra økonomisk situasjon og politisk retning. Hensikt med strategisk ledelse i offentlig sektor er å sørge for at ressurser blir brukt riktig og mest mulig effektivt etter vedtatt politikk og budsjett. Styring av ressurser er i og har vært i stadig utvikling men kan beskrives i følgende hovedtrekk og linjer:

- Public Administration. Fokus på likeverd, likhet og bygge en velferdsstat.
- New Public management. Fokus på måling av produktivitet, individets behov, stor tro på profesjonell ledelse og en mer markedsrettet tenkning av offentlige tjenester. Der ligger også til grunnleggende tanke om at det offentlige må reformeres og tjenestene forbedres til bruker.
- New Public Governance. Begrepet tar opp i seg en utvikling mot mer nettverksbasert ledelse. Mer tillit til den ansatte. Samarbeid mellom flere aktører må til for å løse utfordringer og levere tjenester. Aktørene kan være offentlige og private i ulike konstellasjoner. Offentlig sektor kan kjøpe tjenester av hverandres autonome enheter for å skape en bedre felles tjeneste. Det offentlige kan finansiere og ha private underleverandører, OPS er offentlige og private sammen finansierer og leverer tjenester, for eksempel Aquarama i Kristiansand.

Offentlig sektor styres av politiske vedtak gjort av demokratisk valgte politikere. Fra vedtatt politikk til tjeneste til bruker skal det administrative leddet iverksette politikk. Politikere får tilbakemelding både fra administrativt ledd og direkte fra brukere. (Øgård. Forelesing, Det kommunale kretsløp.)





En av utfordringene i offentlig sektor er at det utførende leddet er organisatorisk atskilt fra det nivået som beslutter og finansierer tiltak. Gjennom kommunenes autonomi i dobbeldemokratiet står kommunen overfor utfordringer innen styring

*Ledelsesutfordringen består i å utforme et motivasjonssystem som sikrer samsvar mellom den politikken som er vedtatt, og den politikken som blir iverksatt av de kommunalt ansatte. (Øgård, forelesing, Det kommunale kretsløp)*

*Læringsutfordringen består i å utforme et kommunikasjonssystem som at de som har makt til å endre politikken, får tilbakeført fra iverksetterne pålitelig informasjon om politikkenes virkninger i praksis. (Øgård, forelesing, Det kommunale kretsløp)*

Sett i lys av disse utfordringene trenger offentlig sektor modeller for å forstå og tolke vedtak. Analysere sine omgivelser og sette politiske vedtak i verk på en best mulig måte. Ledelse i offentlig sektor er komplekst, kan oppfattes om kaotisk og der trengs verktøy for å forenkle fokusere og forstå. Det må handles i dag i tråd med langsiktige mål og visjoner.

*Strategic management has emerged as a multi-purpose tool which public services mangemnet must have to ensure that there organizatins survive in the short and medium term and build for a long term future. (Joyce 1999)*

### 3. Modeller for strategisk ledelse

Jeg vil her redegjøre for ulike modeller for strategisk ledelse.

#### **The classical planning model**

Denne formen for planlegging har i stor grad vært pålagt offentlig sektor. (Joyce 1999). Planarbeidet bærer preg av å tilfredsstille politiske krav for å dokumentere at ressurser ble brukt i henhold til vedtatt politikk. Logikk og rasjonalitet er sentrale element sammen med klare mål og resultat.

*A policy framework requiring strategic planning may create lots of written strategic plans, but it is not assured that these will express an strategic thinking at all. (Joyce 1999)*

Denne formen for planlegging har i seg et premiss med en mistro til det offentlige systemet og at det derfor trengs en mer entreprenør og konkurranseorientert retning. Fokus dreier seg om visjoner og «mission statements» som skal gi organisasjon retning og motivasjon. Denne

formen for strategisk planlegging kan gi en organisasjon en felles visjon som igjen fører til at ansatte og ledelse ser muligheter og ideer i den retningen man skal.

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

Denne modellen er mer brukerorientert og tar opp i seg elementer fra privat næringsvirksomhet og legger det til grunn for planlegging og utførelse av offentlige tjenester. Premisset som er lagt til grunn for modellen er 80 tallets tro på privatisering og at det offentlige «sløser» med felleskapets midler. Reagen i USA og Thatcher i Storbritania frontet denne politikken gjennom en tro på markedsregulering, lave skatter og det private initiativ. Modellen legger også til grunn kjøp og salg av tjenester mellom enheter og kjernen. Denne tenkningen er også kjent innen New Public Management NPM som etterfulgte Public administration, PA tenkningen. I PA var fokuset rettet mot å danne en velferdsstat, likeverd og like offentlige tilbud. I NPM er fokuset rettet mot tilrettelegging av individets behov, markedsregulering og produktiviteten i offentlige tjenester. I denne modellen blir offentlige tjenester satt sammen i det som kan ligne på en konsernmodell. Konsernet har en kjerne som legger verdier og fokus.

*The core is strategic in the sense that they create mission statements, values, and approves plans which enable decision makin to be devolved. (Joyce 1999).*

Denne kjernen lager to lag av ledere. Ett nivå som skal sørge for å sette kjernens mål ut i livet. Dette nivået har en viss avstand til bruker som det kan vurderes å ha en sammenheng med å ikke få for sterk påvirkning fra bruker. På nivået under er førstelinje ledere. Modellen delegerer makt og myndighet til førstelinje ledere som leder enheter nærme brukeren. Brukeren sees på som en kunde som skal ha en service eller tjeneste. Kvaliteten på denne blir målt og sammenlignet med andre lignende enheter, benchmarking. Ledere har delegert makt til å foreta disponeringer og utvikle tjenester som kjernen kjøper. Ledere rapporterer i henhold til plan og budsjett til kjernen i konsernet.

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

Modellens kjerne er å se for seg en ønsket fremtid og deretter legge en plan for hvordan man skal komme seg dit. Hovedfokus er å tenke langsiktig. Ved å identifisere gapet mellom dagens nå situasjon og fremtidens ønskede situasjon kan man starte en prosess for hvilke handlinger og aktiviteter som må til for å lukke gapet. Prosessen skal være verdibasert og ansatte skal i felleskap finne organisasjonens kjerneverdier. Gjennom en verdiprosess skal

organisasjonen bruke disse verdiene til å holde fokus og retning på de aktiviteten skal tette gapet og føre til en ønsket fremtid. Verdiene skal også gi retning for nye analyser av en ønsket fremtid og danne grunnlag for videre strategisk tenkning.

### **The foresight-based strategic management modell**

For å forstå denne modellen kan man ta utgangspunkt i forrige modell. Det handler om å se for seg en ønsket fremtid. Det skal skapes en strategisk visjon. Men i motsetning til forrige modell skal det i denne modellen også gi grunnlag for utvikling av spisskompetanse og samarbeidspartnere for å nå strategiske mål. Denne modellen legger opp til å både emosjonelt og intellektuelt engasjement hos ansatte og ledelse. Spisskompetanse og samarbeidspartnere er viktige for å ruste organisasjoner for endringer i form av muligheter og trusler underveis mot en ønsket fremtid.

### **The strategy change cycle**

John M Bryson sin teori om The strategy change cycle opplever jeg som noe omfattende og på grensen til vanskelig å ta inn og forstå. Den inneholder flere element man kjenner fra andre modeller og teknikker innen strategisk analyse og ledelse. Modellen er ment for nonprofit organisasjoner som det offentlige i prinsippet er. Bryson viser til Poister og Streib, 1999 og deler modellen sin i to hovedhensikter. Den skal både være et verktøy for strategisk planlegging men også et verktøy for strategisk ledelse for å lede organisasjonen på en strategisk måte. Modellen har følgende hovedpunkt eller «*occasions for dialogue an decision*». (Bryson, 2004)

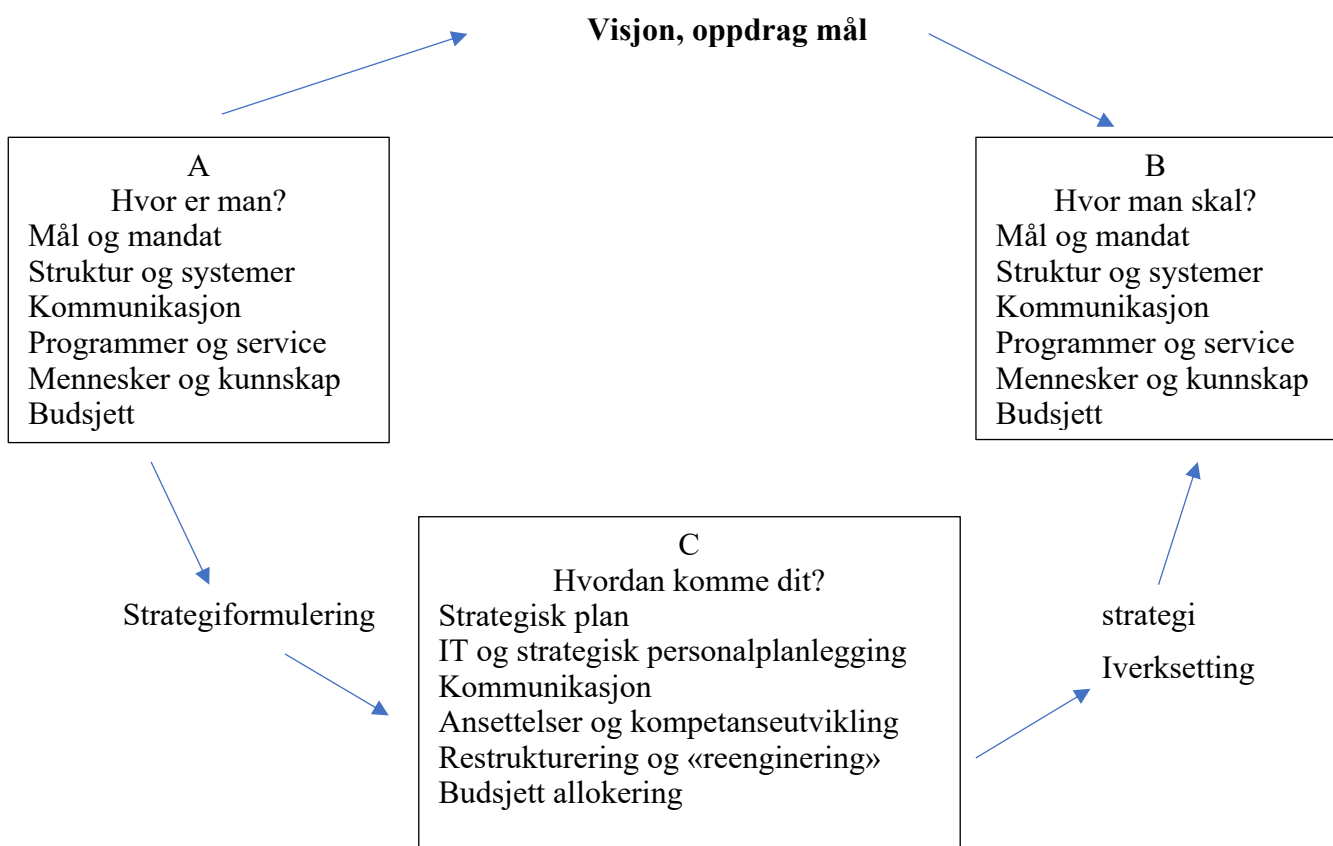
1. Initiate and agree on a strategic planning process
2. Identify organizational mandates
3. Clarify organizational mission and values
4. Assess the external and internal environments to identify strengths, weaknesses, opportunities and threats
5. Identify the strategic issue facing the organization
6. Formulate strategies to manage the issue
7. Review and adopt the strategic plan or plans
8. Establish an effective organizational vision
9. Develop an effective implementation process
10. Reassess strategies and strategic planning process

Disse punktene hver for seg og samlet skal lede organisasjonen til handlinger, resultater, evaluering og læring i følge Bryson.

Modellen har innbygd elementer fra flere av Joyce sine modeller for strategisk ledelse. Det å involvere organisasjon gjennom klare visjoner og ha en misjon, »mission statements» som i The foresight-based strategic management modell og The visionary strategic planning model. I modellen til Bryson er der også integrert en annen klassisk modell for strategisk analyse og ledelse. I punkt 4 ligger SWOT analysen inne. Det å analysere styrker (Strenghts), svakheter (Weaknesses), muligheter(oppertunities) og trusler(threats) er ofte trukket frem som en tilnærming til strategisk ledelse. Gjennom å analysere egen organisasjon gjennom en SWOT kan det danne et grunnlag, nå situasjon, for strategisk planlegging i en modell for strategisk ledelse.

### Bryson ABC modell.

Bryson sin ABC modell legger til grunn at A er en status for hvor du er og B er dit du skal. C er hvordan du skal komme dit. I C ligger selve strategiutformingen der man finner hva som skal til for å komme til ønsket fremtid. (Øgård. 18 oktober. Slide 19.



To andre modeller for å analysere en situasjon og danne grunnlag for strategiske prosesser.

**STEP.** (Øgård, forelesing 18 okt.18)

- **Social:** Demografiske utviklingstrekk, levestandard, livsstil, individualisme.
- **Technical:** Nye muligheter innen teknologi, medisin, miljø.
- **Economic:** Endringer i økonomiske forutsetninger, arbeidsledighet, lønnsforskjeller, fleksibilitet i arbeidstokken.
- **Political:** Endret lovgivning, regjeringens sammensetning, og politikk overfor kommunene. EØS avtale og EU lovgivning. Internasjonale regimer.

**SWOT.** (Øgård, forelesing 18 okt.18)

- **Strengths:** Kan være kvaliteten på de ansatte, nettverksbygging evne, samarbeid med lokale næringsliv, organisasjonsstruktur.
- **Weakness:** Manglende strategisk fokus. Dårlig kvalitet på bygningsmasse, lite penger, fraflytting, miljøproblemer
- **Oppertunities:** Samarbeidmuligheter med en høyskole – universitet, sentral beliggenhet, tilflytting, aktivt næringsliv, naturressurser.
- **Threats:** Ensidig næringsliv, mangel på kvinner, unge mennesker må reise bort for å ta utdanning, lavt utdanningsnivå, perifer beliggenhet.

#### 4. Strategiprosess. Hvilken modell og hvorfor.

Skolen jeg jobber på er en friskole som er en del av Norges største skolekjede. Vi driver offentlig godkjente friskoler og er sånn sett en form for offentlig privat samarbeid Som friskole er skolen organisert som aksjeselskap. Vi mottar statsstøtte, 85% av offentlige skoler, og er pålagt å kreve inn skolepenger. Bakgrunnen for strategiprosess som jeg vil redegjøre for her er basert på utviklingen på skolen de siste tre år. Skolen har hatt en godkjenning for Medier og Kommunikasjon siden 2005. I 2012 fikk jeg i oppdrag å skrive en søknad om et toppidrettsgymnas. Vi fikk godkjenning i 2013 og startet opp tilbudet i 2015. Parallelt med oppstarten av dette tilbudet ble det gjennomført et generasjonsskifte selskapet kjøpt opp. Jeg ble spurt om å ta over som daglig leder og rektor våren 2016 og takket ja til det.

#### **Feilslått strategi**

Min analyse av bedriften, når jeg tok over, var at vi lå nede for telling uten å være klar over det. Nedgang i søknadsmasse og svake resultater faglig ble bortforklart med eksterne faktorer og som organisasjon hadde vi liten grad av kritisk sans og selvinnsikt. Etter oppkjøpet kom

der nye krav fra nye eiere som møtte relativt stor motstand blant personalet. Min strategi var da å prøve å skape en positiv holdning til nye studietilbud som kunne sikre arbeidsplasser og videreutvikle det tilbudet vi allerede hadde. Dette klarte jeg aldri å forankre i personalet. Jeg håndterte ikke ledelsesutfordringen som *består i å utforme et motivasjonssystem som sikrer samsvar mellom beslutning og iverksetting*. (Øgård, kommunale kretsløp forelesning). I mitt tilfelle mine egne ansatte i lys av nye eiere, vår principal, sin politikk for sine skoler. Dette harmonerer også med Joyce, 1999 som fremholder at en endring kun kan lykkes dersom der er stemning og aksept for dette i personalet.

Jeg tok over en stagnert organisasjon og min analyse av nåsituasjon var feil i den forstand at jeg opplevde personalet også hadde et behov for endring. Dette var bare et muntlig behov som de i liten grad ønsket å sette ut i praksis. Dette skapte to fraksjoner i personalet. En fraksjon som ville videre og utvikle tilbudet vårt og erkjente behovet for endring og en fraksjon som ville at mest mulig skulle bli som før. Etter et turbulent år har vi lagt ned studietilbudet medier og kommunikasjon, som ikke fungerte, sagt opp seks årsverk, ansatt ny rektor og restartet hele skolen. Vi er nå på vei inn i strategiprosess for å utvikle skolen som toppidrettsgymnas og den prosessen vil jeg prøve å gi et bilde av her.

### **Veien videre.**

Der vi er nå viktig at vi står samlet og setter fokus på det vi kan gjøre noe med. Vi er nå på mange måter en ny organisasjon som skal utvikle et tilbud sammen. I tillegg kommer det nye læreplaner i 2020 som også må forstås og implementeres. Som skolekjede har vi mye fokus på fremtidens skole og hvordan den skal se ut. Derfor ser jeg for meg å anvende foresight-based strategic model som et utgangspunkt for en prosess i samarbeid med ny rektor og personale. Hensikten med denne modellen er å skape en visjon av en ønsket fremtid og hvilken spisskompetanse og strategiske samarbeidspartnere vi som skole trenger i fremtidens skole. Rent praktisk ser jeg for meg tre samlinger med personalet gjennom vinter, tidlig vår 2019.

### **Samling en.**

Fokus på å skape et felles bilde av dagens situasjon. For at vi skal sammen kunne gå videre må vi ha et felles utgangspunkt og nullstille oss. I denne prosessen ønsker jeg å bruke rektor og meg selv til å innlede rundt temaet. Her tenker jeg at vi skal være ærlig og vise de ansatte tillit med å gi de et grundig innblikk i skolens situasjon. Til dette har vi undervisningsevaluering, elevundersøkelse, dialog med elever, budsjett og regnskap. Deretter

ønsker jeg å bruke IGP, individuell, gruppe, plenums metode for å få frem personalet sitt individuelle og samlede syn. Dette for å sikre oss at alle kommer til orde og vi får samles om et felles virkelighetsbilde. *Employ large numbers og highly educated professionals who have strong expectations of being consulted and having the chance to debate and argue about how their organization is changing. They will consent only if they think is a good idea.*

*Joyce, 1999, s2).* Dette har jeg som leder feilberegnet før. I denne samlingen må vi ha god tid til å lytte og la den enkelte ansatte og gruppe komme til orde og sammen finne felles ståsted og forankring.

### **Samling to.**

Denne samlingen er kritisk for å komme videre. Samlingen vil repetere vårt felles ståsted og vi vil lansere tanken om en modell for å tenke en strategi videre. Vi lanserer to verktøy. SWOT analyse for å kunne se kritisk på og skape oversikt over organisasjonen og Foresight based strategic model for å lage en visjon og strategi videre. Etter en SWOT analyse blir utfordringen å *focuses on developing areas and special expertise or capability, and develops cooperative ventures with other organizations which believes will be needed to ensure that the strategic vision is realized.* (Joyce 1999, s 15). Som toppidrettsgymnas er det forventet at vi samarbeider med idretten lokalt og vi har flere samarbeidsavtaler. Vi samarbeider med IK Start, Vipere og flere lokale klubber innen flere idretter. I tillegg må vi dokumentere at våre trenere har spisskompetanse i hver idrett vi tilbyr overfor Olympiatoppen utover det som ligger i en vanlig lærers kompetanse. Vi tilbyr mer trening og oppfølging enn det som direkte ligger inn i læreplanen for toppidrett. Derfor er denne modellen attraktiv for oss som skole fordi den legger noe av det spesielle med vårt tilbud til grunn.

### **Samling tre.**

Denne samlingen skal samle trådene og finne vår felles visjon. Denne bør helst formuleres ut av personalet for å skape størst mulig forankring. Her ønsker vi også å bruke IGP metoden som personalet er trygg på som metode. Det må også konkretiseres hvordan vi skal nå mål og håndtere potensielle endringer underveis.

- *Definere og synliggjøre kortsiktige målsetninger, oppgaver og resultat*
- *Definere og synliggjøre langsiktige målsetninger, oppgaver og resultat. (Øgård forelesing 19 sept)*

Her vil vi møte den klassiske utfordringen knyttet til om dette blir en visjon som blir operativ eller passiv. For oss som skole handler dette om å *putting an organization back on its feet after it has become unfocused and crisis-prone.* (Joyce, 1999 , s3)

Derfor vil evnen vår til å bli operative og håndtere daglige utfordringer i skoledriften og samtidig styre mot vår visjon være avgjørende for om vi lykkes. Hvordan skape spilleregler og aktiviteter som gjør at en daglig driftsutfordring blir løst i henhold til visjonen. I disse spillereglene og aktivitetene må det også ligge inne nye samlingspunkt og fokusområder.

I dette arbeidet er det også viktig å ta frem arbeidet med SWOT analysen for å skape en aksept og plan for hvordan vi som organisasjon skal håndtere det ukjente, trusler og muligheter som vil oppstå underveis. Utfordringen med dette er å klare å fullføre prosessen som en enhet og at alle beholder troen på visjon og kortsiktige og langsiktige aktiviteter.

### **Hva må til?**

Etter disse tre samlingene er det viktig at vi som organisasjon klarer å ta dette over i vårt daglige arbeid. Som ledere stilles det krav til meg og rektor til å støtte og hjelpe organisasjonen videre. Det å løse de daglige utfordringene, hygiene faktorer, blir viktig for å holde fokus og gi tro i organisasjonen på at vi kan lykkes.

*...the victories in managing issues creates the trust and confidence in the abilities of management to tackle ambitious long-term strategic changes. (Joyce 1999, s4)*

Som ledere er der et stort spenn generelt i forventninger. Det skal leveres resultat, ansatte skal motiveres, eier sin politikk og føringer skal operasjonaliseres og organisasjonen skal levere til sine brukere, i vårt tilfelle elever. I strategisk ledelse setter Øgård fokus på fire kvaliteter:

- *En blanding av tøffhet og følsomhet*
- *Kunne håndtere linken mellom handling og prosess når nødvendig.*
- *Ha evne til å se nye muligheter og «sense» når organisasjonen er i ferd med å stagnere*
- *Hele tiden ha fokus på læring.*

*(Øgård forelesing 19 sept)*

Det er vanskelig å se seg selv fra utsiden. Som lederteam har jeg og rektor flere av disse egenskapene i oss basert på tester og tilbakemeldinger. Fellesnevner for oss er fokuset på læring og relativt stor handlekraft. Vi tror at en organisasjon kun jobber med to ting: utvikling eller avvikling. Status Quo finnes ikke, tenker vi. Fremtiden er mennesker som jobber sammen, større tillit til elev og ansatte. Den privatpraktiserende læreren i det lukkede klasserommet er utdatert, vi har bare ikke oppfattet det ennå, tror vi.



Det å hele tiden se nye muligheter, finne nye nettverk og personer samt fokus på pedagogisk utvikling er en villet politikk fra våre eiere. De utøver slik jeg ser det god governance der vi som ledere har stor tillit og frihet til å utvikle skolen. Våre eiere er hyperaktive og visker ofte ut nivåforskjeller i ledelsesnivåene.

*Styring er noe grenseoverskridende, det vil si at den skjer i skjæringsflaten mellom ulike aktører. (Øgård. Forelesing)*

*Styring defineres som en prosess som inkluderer mange til dels svært ulike aktører, der ingen av aktørene alene kan løse problemene tilfredsstillende (Øgård, forelesing)*

Våre eiere har tro på å involvere elever, ansatte og ledere i felles utviklingsprosesser. I tillegg trekker vi ofte inn andre relevante samarbeidspartnere fra andre skoler, idretten eller samarbeidende organisasjoner. Dette stiller krav til oss som ledere da våre eiere kan operere over og under oss i organisasjonen sett fra et tradisjonelt hierarki. Det skaper også en mer trygghet og tillit for dialogen blir mindre formell og flere syn kommer frem. Når det fungerer som best skaper det stor forankring i alle beslutninger, stort engasjement og motivasjon.

Jeg tror i sum at det som må til for å lykkes som strategisk leder er å håndtere spennet i ledelsesutfordringene, like mennesker, tåle ensomheten, ta valg og skape handling.

## 5. Referanser

### Artikler

Bryson, JM. (2004) The strategy change cycle. *The Jossey-Bass Reader on Nonprofit and Public Leadership*.

Joyce, P. (1999) Strategic management for public services. *Open university press*.

### Forelesninger:

Øgård, M forelesing fire, andre samling, Policy analyse og strategi. Nasjonal lederutdanning for rektorer. Høstsemesteret 2018

Øgård, M forelesing tre, dag en. Styringsverktøy i offentlig sektor. Nasjonal lederutdanning for rektorer. Høstsemesteret 2018