



KANDIDAT

2902

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 12:30
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:

Eksamen ORG 964.pdf

Filtype:

application/pdf

Filstørrelse:

361.98 KB

Opplastingstidspunkt:

12.12.2018 11:56

Status:

Lagret

Besvart.

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	1
1.0 Innledning	2
1.1 Avklaring	2
1.2 Hvorfor strategisk ledelse i offentlig sektor?.....	2
2.0 Teoretisk tilnærming.....	3
2.1. Definisjoner strategisk ledelse og planlegging	3
2.2 Strategiske modeller.....	5
2.2.1 "The classical planning model"	5
2.2.2 "The businesslike strategic management model"	5
2.2.3 "The visionary strategic planning model"	6
2.2.4 "The foresight-based strategic management model"	6
3.0 Strategiprosess	6
3.1 Valg av modell	6
3.2 Konkretisering og bruk av strategi.....	7
3.2.1 Beskrivelse av konkret situasjon.....	7
3.2.2 Strategisk prosess	8
4.0 Avslutning.....	12
4.1 Oppsummering og konklusjon.....	12
Litteraturliste.....	13

1.0 Innledning

1.1 Avklaring

I denne oppgaven skal jeg besvare følgende oppgave:

"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 modellene 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".

Jeg vil i introduksjonen argumentere for hvorfor organisasjoner i offentlig sektor har behov for strategisk tenkning i sin utøvelse av ledelse. Videre vil jeg belyse ulike teorier og modeller som samlet gir grunnlag for å drøfte og utdype konkret valgt problemstilling ved egen skole. Jeg vil videre i drøftingsdelen gå inn i den strategiske prosessen ved skolen, og i denne belyse hva som er sentralt i strategiarbeidet i en endringsprosess.

1.2 Hvorfor strategisk ledelse i offentlig sektor?

Bevisst og systematisk strategisk ledelse i organisasjoner i offentlig sektor har det historisk sett ikke vært kultur for å gjøre bruk av. Tradisjonelt har organisasjonene vært styrt i forhold til gitt mandat / samfunnsoppdrag som er nedfelt i lover og forskrifter, og regelstyring har i stor grad vært gjeldene innenfor sektoren. Ansatte har bidratt med sin kompetanse som i liten grad har vært utsatt for etter- og videreutdanning. Praksisen og tenkningen i organisasjonen har vært fast og forutsigbar, i liten grad utsatt for påvirkning og konkurranse. Jeg velger å avgrense min oppgave til å ha fokus på skolen, og konkret på hvilken måte skolen hvor jeg er leder blir utfordret til å måtte håndtere nye oppgaver og utfordringer.

Bruk av strategier har vært kjent bl.a. i forsvaret der fokus har vært økt effektivitet, nå bestemte mål eller vinne et slag. For å håndtere til dels ukjente utfordringer og forventinger er det en nødvendighet at verktøyet strategisk ledelse også tas i bruk i offentlig sektor, og i skolen, nettopp for å imøtekomme den endring som samfunnet er og har vært i. Framtiden

fordrer ledere som besitter en annen tenkning og kompetanse en den "historisk tradisjonelle" som har rådet grunnen innenfor offentlig sektors regelstyring. Derfor ser man nå nødvendigheten av å istandsette ledere som arbeider strategisk og bevisst med å iverksette politiske vedtak, og som i dette arbeidet har høy kompetanse i å gjøre nytte av til enhver tid relevante styringsverktøy.

Skoleledere i dag er satt til å lede store og komplekse organisasjoner som de senere år har fått tydelige krav og forventninger om å nå visse mål. I denne forventningen ligger det et vedvarende krav om innovasjon. Samarbeid internt i kommunen samt eksternt med andre organisasjoner er forventet og nødvendig, og skoler, særlig private og videregående, blir i større grad utsatt for konkurranse. (Øgård, M, 18. okt. -18 i forelesning UiA).

2.0 Teoretisk tilnærming

2.1. Definisjoner strategisk ledelse og planlegging

Jeg velger innledningsvis å presentere to definisjoner av begrepet strategisk ledelse/planlegging.:

"In summary, when it works, strategic management is a way of engaging people, getting their commitment, steering the organisation into the future, framing efforts at reorganising and redesigning for greater efficiency and quality, and forming partnerships and joint ventures with other organisations" (Joyce, Strategic management for the public services , 1999 s.6).

John M. Brysom definerer strategisk planlegging slik: *"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"*. (Brysoms definisjon gjengitt av Øgård M. i forelesning 18. oktober -18)

Joyce bruker i sin definisjon strategisk *ledelse* som begrep, jfr. Brysom som bruker begrepet strategisk *planlegging*. Joyce setter i sin definisjon fokus på å lede/styre. Definisjonen har i seg ambisjonen om å få hele organisasjonen i endring mot ønsket mål. Han vektlegger spesielt at menneskene i organisasjonen er en stor ressurs og at deres engasjement og forpliktelse

overfor organisasjonen er av stor betydning. I tillegg framhever han at samarbeid med andre organisasjoner vil være en styrke. *"The chief executive have to be able to get their organisation to open up, communicate better with the public, and negotiate with partners to create effective alliances for public interests"* (Joyce, Strategy in the Public Sector, 2000 s.14).

Bryson sin definisjon later til å ha et større fokus på planlegging, og at prosessen i større grad er styrt og strukturert med et mer tydelig makt- og beslutningsfokus. Tenkningen er mer mekanisk oppbygd, og den ser ut til i mindre grad å legge vekt på den menneskelige ressursen i organisasjonen. Ei heller er det lagt fokus på dimensjonen samarbeid med andre organisasjoner. Bryson har i sin modell *"The strategy change cycle"* (Bryson, 2004 s. 186) et tydelig fokus på "ståstedsanalyse". Hvor er vi, og hvor ønsker vi å komme? Hvilke interne styrker og muligheter finnes allerede, og hvordan må det planlegges for at organisasjonen kan styrkes til å håndtere ønsket situasjon. Eksterne forhold (trusler og muligheter) er også en sentral del av den strategiske planleggingsmodellen til Bryson.

Behovet for å måtte nyttiggjøre seg ulike strategier i driften av offentlig styrte organisasjoner har bl.a. sin bakgrunn i hvordan offentlig sektor endret seg på 1980-tallet. En ny trend som ble kalt New Public Management (NPM) ble svært aktuell i Europa på denne tiden. *"Lundquist (1998:137) omtalte denne trenden som "ekonomismens" framvekst og dominans i offentlig sektor, preget av læresetninger som i all hovedsak rettet søkelyset mot kostnadseffektivitet og produktivitet på bekostning av mer tradisjonelle måter å bedømme offentlige organisasjoner på, som politisk demokrati, offentlig etikk og rettssikkerhet"* (Øgård, 2014 s.93). Videre refererer Øgård til at teoretikere hevder forskjellene mellom offentlig og privat sektor ikke er så store som tidligere antatt, og at det derfor kan "utvikles modeller og konsepter" som kan brukes i begge sektorer (Øgård, 2014 s.94).

Offentlig sektor har tradisjonelt i etterkrigstiden vært styrt gjennom "Public Administration" (PA), og markedstenkning har vært ukjent. Da nye behov og krav har meldt seg innenfor offentlig sektor tvinger det seg fram nye måter å lede på. Tidligere strukturer klarer ikke å tilfredsstillere nye behov. Det må tenkes nytt, og nye metoder for offentlig styring gjør seg gjeldende, som nevnt med utgangspunkt i markedstenkningen i privat sektor.

Begrepet "Governance" er her aktuelt da dette begrepet *"ser på offentlig styring som en dynamisk, kompleks og bare delvis forutsigbar prosess"*. (Forelesning Øgård M. 14. sept.-18) Mark Bevir uttrykker "Governance" slik: *"So understood, governance expresses a widespread belief that the state increasingly depends on other organizations to secure its intentions and*

deliver its policies" (Bevir, 2010). Her ligger det en prosessdimensjon hvor samspill har stor kraft. Gjerne mellom offentlige, private og frivillige aktører. Det styres da i retning av felles mål hvor alle har en interesse.

I tillegg har andre krav og standarder fra internasjonale organisasjoner bidratt til å prege utvikling i offentlig sektor (OECD, PISA, Verdensbanken). Disse bidrar også til direkte styring av offentlig sektor, f.eks. skolerestultater jfr PISA-undersøkelsen ("By-pass demokrati)

Jeg vil denne sammenhengen også nevne Viviane Robinson som i sin bok "Elevsentrert skoleledelse" poengterer sammenhengen mellom strategisk tenkning og strategisk bruk av ressurser. *"Strategisk tenkning involverer å stille spørsmål og å sette opp utfordrende antakelser om sammenhengen mellom ressurser og de behovene ressursene skal innfri"* (Robinson, Elevsentrert skoleledelse, 2014 s. 23). For leder er også denne dimensjonen sentral i den strategiske planleggingen for å nå ønsket mål. I denne sammenheng er personalressursen svært viktig i arbeidet for å skape kultur for endring og framdrift.

Nye behov i offentlig sektor fordrer nye måter å utøve ledelse på, og strategisk planlegging og ledelse blir derfor helt sentralt i offentlige organisasjoner.

2.2 Strategiske modeller

Videre skal jeg nå presentere 4 ulike modeller for strategisk ledelse: (Joyce, Strategic management for the public services , 1999).

2.2.1 "The classical planning model".

Denne modellen er en rasjonell planleggingsmodell som i utgangspunktet er drevet av problemer eller utfordringer som må løses. Den har i seg et mål- og resultatstyringsfokus hvor målet i stor grad er satt, og fokus blir hvordan organisasjonen strategisk skal planlegge og legge til rette for å nå målet. Den har et tydelig administrativt fokus, der rutiner, årshjul, osv. vil være sentrale elementer i gjennomføringen.

2.2.2 "The businesslike strategic management model".

Modellen er, som overskriften antyder, i stor grad tilpasset næringslivet hvor forretningsideen er sentral. Lønnsomhet vil være en drivende faktor, og kjernevirksomheten i bedriften vil ha fokus. Produksjon av varer og tjenester blir

sentralt, og gode tjenester til kunden/brukeren blir viktig. Strategien er innenfor klassisk "New Public Management" tenkning hvor nye strategiske virkemidler brukes for å nå mål som fremmer kjernevirksomheten. (Jfr skole: Kan f.eks noe av virksomheten "outsources" til andre slik at fokus på skole og brukeren blir enda tydeligere?)

2.2.3 "The visionary strategic planning model".

Modellen er i stor grad orientert ut fra muligheter i framtida. Den er visjonær og mer åpen enn de to foregående. Muligheter i framtida / ønsket situasjon er utgangspunktet, og den fokuserer i stor grad på hvordan organisasjonen kan bygge en kultur sammen for sammen å bevege seg i ønsket retning mot felles mål. Det må ligge felles verdier til grunn, og disse kan være positivt bindende og skape samhold i organisasjonen.

2.2.4 "The foresight-based strategic management model".

Her er det i mindre grad gitt et definert mål som det styres mot. Den er visjonær, og framtida er i større grad ukjent. Det ses inn i "glasskula", og ulike scenarier kommer fram. Det legges vekt på hva slags kompetanse organisasjonen må ha for å håndtere de ulike scenarier, og hvordan kan organisasjonen bygge nettverk og samarbeid internt og eksternt for å stå bedre rustet til å møte en ukjent framtid. Framtiden inneholder ukjente trusler, men også muligheter som et framtidig potensiale for organisasjonen og nettverket.

(Øgård M. forelesning oktober -18)

3.0 Strategiprosess

3.1 Valg av modell

Skolen hvor jeg er rektor skal nå i gang med en prosess hvor endringer må foretas for at skolen skal kunne være bedre rustet for framtiden. I denne prosessen er strategisk tenkning nødvendig for å kvalitetssikre en god prosess og en best mulig utgang av denne.

Framtidsvisjonen er kjent og målet er ønsket, men veien dit er fremdeles ukjent. For å kunne nå ønsket mål best mulig for min skole velger jeg å bruke modellen "*the visionary strategic planning model*" (Joyce, Strategic management for the public services , 1999).

Modellen legger til rette for en åpen og framtidsrettet prosess hvor man i fellesskap som organisasjon kan utvikle en visjon og et ønsket mål. Det ligger også implisitt i modellen en tenkning om at hele organisasjonen skal delta slik at alle får et eierskap til visjon og ønsket mål. Det bygges med andre ord en kultur for endring og bevegelse i ny retning. Modellene *classical* og *businesslike* legger derimot opp til en "trangere" prosess og strategi der målene i større grad er satt, og veien dit i stor grad definert. Konkrete mål og utfordringer ligger til grunn for valg av disse strategimodellene, og løsningen knyttes mye opp til administrasjon, økonomi og fokus på bedriftens kjernevirksomhet.

Skolen er en politisk styrt organisasjon som i stor grad styres av lov og forskrift. Øverste politiske myndighet lokalt er kommunestyre / fylkesting. I tillegg er skolen en sammensatt organisasjon som består av mange ulike aktører og deres representanter. Valgt strategimodell må ta høyde for å bygge en kultur og prosess hvor felles mål og veien dit må være kjent og begrunnet, og alle parter må ha eierskap til denne.

3.2 Konkretisering og bruk av strategi

3.2.1 Beskrivelse av konkret situasjon

Skolen hvor jeg er leder er etablert geografisk i nærheten av sykehuset. Skolen er en fylkeskommunal skole, og vårt oppdrag og mandat er med bakgrunn i Opplæringsloven (*Opplæringsloven* § 13-2 og 13-3a). Vi har ansvar for å gi et skoletilbud til pasienter ved helseforetaket (§ 13-3a), samt at vi også har overordnet ansvar for å gi skoletilbud til alle barn og unge som bor på barnevernsinstitusjon i fylket (§13-2). I en årrekke har skolen gitt tilbud til barn og unge som har vært polikliniske pasienter ved sykehuset, dvs. pasienter som har hatt behandling / terapi 2-4 ganger pr. mnd. Dette ut fra forståelsen om at helsesituasjonen til barnet er styrende for hvorvidt det skal gis et skoletilbud ved skolen vår eller ikke.

Fylkeskommunen har hatt en raus forståelse av pasientbegrepet, og undervisningstilbudet til kommunale grunnskoleelever har ikke blitt krevd refusjon for da eleven har blitt betraktet som pasient fra sykehuset. Elever i vg.skole er i så måte fylkeskommunens ansvar, derfor er heller ikke refusjon tema i saken. Sykehuset har hatt ansvar for å holde lokaler til skolens drift.

Den siste tiden har sykehuset tydeliggjort en annen forståelse av hva som skal ligge til grunn for skoletilbudet og henvisning til dette, nemlig om behandlingstilbudet vil være til hinder for at eleven kan fortsette på sin ordinære skole. 1-2 terapitimer i uken vil i praksis ikke være til

hinder for at eleven kan fortsette på sin hjemmeskole, uavhengig av helsesituasjonen til eleven. Det vil bety at vi i mindre grad får elever henvist fra helseforetaket og at elevgrunnlaget vårt vil være sterkt sviktende. Jeg velger i oppgaven ikke å gå videre inn på sykehusets argumentasjon og begrunnelse for deres forståelse.

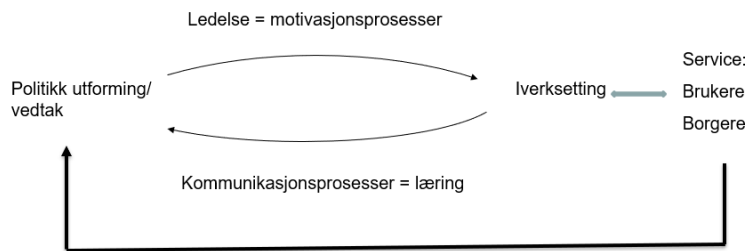
Med bakgrunn i beskrevet problemstilling må det legges en strategi for hvordan skolen fremdeles kan ha tilfang av elever og i framtida opprettholde driften, og hvordan vi som skole sammen med skoleeier må planlegge for endring av måten elever blir tilført skolen vår. Internt må det også foretas prosesser som kan bety endringer i forhold til dagens organisering.

3.2.2 Strategisk prosess

Skolen er en politisk styrt organisasjon. Det betyr at skoleeier, dvs fylkeskommunen (FK) ved politisk nivå, må være en aktiv deltaker i prosessen. Skoleeier har, med bakgrunn i ovenfor nevnte lov og forskrift, et ansvar for å oppfylle denne, og samtidig har skoleeier et ansvar for at det mandat som er gitt til skolen ut fra nåværende situasjon evt. må endres jfr. de endringer beskrevet innledningsvis i kapittel 3.2.1. Valgt strategimodell har en åpen tilnærming til de muligheter som finnes i framtida. Den vektlegger at det bygges en felles kultur, og at organisasjonen sammen skal bevege seg i ønsket retning. I tillegg til valgt strategimodell ser jeg at det vil kunne bli nødvendig å trekke inn elementer fra andre modeller. Dette kommer jeg tilbake til senere i oppgaven.

Det som må ligge fundamentalt i kommende prosess er at saken vår må forankres hos skoleeier, dvs. hovedutvalg for undervisning og fylkestinget. I forkant av politisk behandling må oppvekstsjef sammen med skolen forberede en sak om forslag til endring i skolens mandat og oppgave. Jfr. figur under fra Øgårds forelesning 14/9-18 tydeliggjør denne at prosessen må iverksettes i form av vedtak som er utformet og fattet i et politisk valgt organ. Viktig å merke seg at vedtak fattet i politisk valgt organ er bindende og styrende når vedtak skal iverksettes. *"...public sector chiefs executives never forget that it is their responsibility to act as an agent of political mandates,.."* (Joyce, Strategy in the Public Sector, 2000 s. 12). Derfor er forståelsen av ansvarsforholdet og rollefordelingen mellom "Principal og Agent" en sentral forutsetning i å kunne iverksette prosessen.

Figur 1 Det kommunale styringskretsløp



(Øgård. M. Figur presentert i forelesning 14. sept. -18).

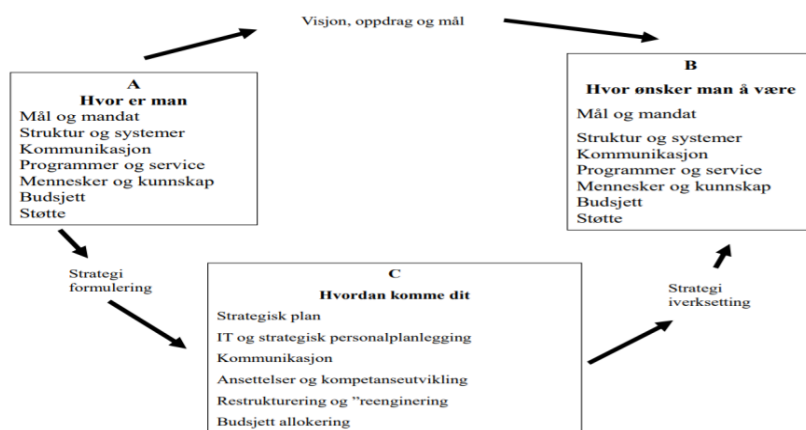
Vedtaket som fattes i fylkestinget gir skolen muligheter til å fortsatt jobbe med samme elevgruppe som tidligere, men at elevene må "henvises" fra andre hold. Her gir vedtaket åpning for å tenke kreativt og vurdere ulike muligheter og løsninger. Samtidig tar politikerne i sitt vedtak samfunnsoppdraget på alvor i å ville legge til rette for elever som strever helsemessig. Det innebærer et ansvar for den enkelte elev og at denne på best mulig måte skal kunne gjennomføre videregående opplæring og at eleven vil kunne bidra på en god og konstruktiv måte i samfunnet videre i livet. Det kan påløpe store individuelle menneskelige kostnader og samfunnskostnader dersom man ikke lykkes med å føre ungdommen gjennom vg.skole. Gjennom dette vedtaket vil "Principal" og "Agent" oppleve felles forståelse i utgangspunktet før iverksetting skjer.

Jfr. figur 1 over er vi nå inne i iverksettingsfasen. Her vil strategisk tenkning og planlegging bli sentralt. Det innebærer også hvilke styringsverktøy som skole og skoleeier velger å bruke for å nå ønsket mål. Som presisert må politisk fattet vedtak ligge til grunn for videre prosess, og i tillegg må den ønskede framtidssituasjonen defineres og understøttes av administrativt nivå i FK. På dette nivå ligger det overordnede administrative ansvaret for alle elevene i FK.

Videre er det svært sentralt at situasjonen og prosessen forankres på skolen hos de ansatte. For å kunne bygge en kultur i en organisasjon som skal bevege seg i en annen og delvis ukjent retning, er det essensielt at ansatte er delaktige i prosessen. Jeg vil her særskilt trekke fram tillitsvalgtes rolle i slike prosesser jfr. (*Formål i Hovedavtalen*). Joyce trekker denne dimensjonen fram slik: "*Many public sector organisations have powerful employee interests These groups expect to be listened to and have their views taken into account*" (Joyce, *Strategy in the Public Sector*, 2000 s.12).

Når man som organisasjon skal bevege seg i ønsket retning er det svært nødvendig å analysere eget nåværende ståsted. Jeg har tidligere dette semesteret utarbeidet en "SWOT-analyse" for egen skole som beskriver hvilke interne styrker og svakheter som kjennetegner organisasjonen, og i tillegg har jeg i samme analyse vurdert hvilke eksterne muligheter og trusler som finnes og som må vurderes inn i det strategiske bildet. Jeg velger ikke å gå detaljert inn i denne analysen i oppgaven, men kun trekke frem elementer.

Professor Øgård ved UiA har i forelesning (oktober -18) forenklet Brysons sin modell "*The Strategy Change Cycle*". Denne tydeliggjør også hvordan skolen strategisk må jobbe for å nå ønsket mål.



(Professor Øgård forelesning oktober -18).

Generelt er det viktig å skape et felles ståsted slik at alle er innforstått med situasjonen. Dvs at ledelsen begrunner og forklarer situasjonen som er oppstått og at ansatte inviteres til å delta og ta ansvar i videre prosesser. Ansatte må også involveres i begrunnelsen for endring, og at det blir en forståelse for hvorfor endring må til. Joyce beskriver det som "*..leadership at all levels of the organisation*" (Joyce, *Strategy in the Public Sector*, 2000 s.12).

Konkret i vår sak må nå vi tenke hvordan vi skal bestå som skole da sykehuset ikke lenger henviser sine pasienter som tidligere. De ansatte er innforstått med situasjonen og politisk vedtak er fattet.

Joyce forklarer selv neste steg i prosessen: "*The essential idea in this case is to define a desired future for the public service and then to identify activities which get the organization from its present state to a future one*" (Joyce, 1999 s.14). I SWOT-analysen beskriver jeg skolens indre styrke med høyt kompetente ansatte og en felles kultur om at alle skal lykkes. Vår svakhet er bl.a. at flere avdelinger og ulike ansvarsområder utfordrer "vi-følelsen" og felles forståelse, og at denne vil kunne begrense oss i å etablere en ny retning og kultur.

Som leder er det nå viktig å bygge på skolens interne styrke, og i tillegg trekke inn eksterne muligheter. Her beskriver jeg i SWOT bl.a. nye henvisningsrutiner samt at FK kan bli "herre i eget hus" ved å overta ansvaret for skolebygget og drift av dette. Organisatorisk og administrativt ligger også nye muligheter for å i større grad regulere tilfanget av elever. Jeg nevner også en økonomisk inntjeningsmulighet i å kunne selge skoleplasser til kommunale grunnskoleelever i målgruppen, noe som inntil nå har vært gratis jfr tidligere henvisningsrutiner. Eksterne trusler vil kunne være endringer av fysiske forhold og beliggenhet, samt hvordan nye nettverk skal etableres, evt. reetableres. Verktøyet "Competing Values Framework" vil også i strategiprosesen kunne være av stor nytte for å jobbe med kultur på egen arbeidsplass (Øgård M, verktøy gjennomgått i forelesning 14/9 -18 ved UiA). Ang. valg av strategisk modell nevnte jeg tidligere i oppgaven at elementer i andre modeller må trekkes inn. Her tenker jeg særskilt på å trekke inn samarbeidspartnere og bygge nettverk jfr "*foresight based model*". Dette ser jeg som nødvendig for i fellesskap med andre eksterne parter å kunne lykkes med prosjektet. Selv om ønsket mål er kjent, vil mye usikkerhet være knyttet til hvordan skolen skal få "fotfeste" i framtida ut fra hvordan "markedet" vil respondere på våre tilbud.

Da sykehuset heretter ikke har henviser-rollen må andre overta denne. Den vil kunne ivaretas ved at PPT og skoleeier/skole sammen henviser til vår skole jfr gitte kriterier. Kriteriene vil kunne inneholde at sykehuset fremdeles skal ha et behandlingsansvar for fremtidige elever, og at dette innebærer et oppfølgingsansvar derfra. I praksis vil dette bety at skolen får alliansepartnere i et nettverk som kan bidra til å opprettholde og evt øke tilfang av elever da det viser seg at antallet elever som trenger særskilt hjelp pga helse er stigende. Fra kommunene (gjelder grunnskoleelever) åpner det seg nå muligheter for at FK vil kunne fakturere for tjenesten vi yter til denne gruppe elever. Behovet er også her sterkt økende, noe som kan bety stor etterspørsel. "*The businesslike model*" vil her komme til anvendelse i økonomisk strategisk planlegging. Det vil i tillegg til å drive vår kjernevirksomhet, nemlig skole, bli en økonomisk dimensjon som vil kunne bidra til videre drift, sannsynligvis til økning av eksisterende drift pga stor etterspørsel fra kommunene.

Rektor har et særskilt ansvar for å lede den videre prosessen for å dreie organisasjonen i ønsket retning mot felles mål. Herunder ligger ulike styringsverktøy som leder kan benytte i sin utøvelse av ledelse. En høy bevissthet i bruk av verktøy vil kunne skape motivasjon og positiv "drive" i organisasjonen. Øgård nevner i forelesning "Pisk" og "gulrot" som to ytterpunkter av verktøy. Videre beskriver han verktøy som "regler, kunnskap, økonomiske ressurser,

interaksjon og normer". Interaksjon beskrives videre som "deltakerdemokrati og partnerskap" (Øgård, forelesning 14/9-18). Jfr valgt strategisk modell vil interaksjon bidra til større eierskap til prosessen, og en felles lojalitet for vedtatt mål og retning. "... values as a way of binding everybody together emotionally. The set of values then represent a unified and unifying cultural glue..." (Joyce, 1999 s. 14.). Som en motivasjonsfaktor i ledelsesprosessen vil skolen sammen kunne definere nye interessante oppgaver i ny framtidig situasjon. Et eksempel her vil kunne være at skolen beveger seg i retning av å kunne bli et skole- og kompetansesenter hvor ansatte skal kunne bidra ut mot skolene med bakgrunn i skolens og de ansattes spesialkompetanse i forhold til gitt elevgruppe. Dersom man som skole lykkes med denne prosessen vil det kunne bidra til økt trivsel og samhørighet, og forståelsen for felles oppgaver og ansvarsområde vil kunne føre til at skolen vil oppleves som en attraktiv arbeidsplass, både internt og eksternt.

4.0 Avslutning

4.1 Oppsummering og konklusjon

Jeg har i denne besvarelsen forsøkt å se sammenhenger mellom endringer i offentlig sektor organisasjoner, konkret i egen skole, og hvordan strategisk tenkning og planlegging må ligge til grunn for å oppnå endring og bevegelse. Jeg har pekt på viktigheten av å bygge kultur på egen skole slik at ledelse og ansatte sammen kan oppleve lojalitet og felles forståelse i arbeidet med prosjektet. For å kunne identifisere oss med felles utgangspunkt, har det vært nødvendig å ha "ståstedsanalyse" (SWOT) som grunnlag. Denne gjør oss klar over styrker og svakheter internt, men peker også på muligheter og trusler utenfor organisasjonen. Figuren s. 8 "Det kommunale kretsløp" har vært utgangspunkt for tenkningen i oppgaven, der politisk vedtak må ligge til grunn for iverksettelse av prosjektet. Samme figur kan også ligge til grunn for prosessen på egen skole. Der setter rektor i gang et prosjekt som ved hjelp av relevante styringsverktøy skal få ønskede resultater hos brukere og samarbeidsparter. Det som vil være viktig og interessant i et videre arbeid vil være å følge opp prosessene både på lokalt og kommunalt nivå. Jfr. figur vil erfaringer og reaksjoner hos brukere være grunnlag for tilbakemelding til iverksetter og vedtaksmyndighet. I denne sløyfen ligger et lærings- og utviklingspotensial som vil kunne være grunnlag for revisjon av prosjekt og prosess.

Konkret på egen skole vil vi sammen måtte tenke muligheter internt og eksternt sammen med andre aktører i et framtidig nettverk. Målsetting og visjon har hele tiden vært å kunne bestå som skole og videre tenke muligheter for nye veier inn i framtida, og fokusområdet er å kunne hjelpe elever som av helsemessige utfordringer ikke mester skolehverdagen på egen skole.

En annen dimensjon vil kunne være at skolen skaffer seg selv et "konkurransefortrinn" i å bli en "nisjeskole" og kompetansesenter for gitt elevgruppe. Da vil man også kunne se for seg et nytt "forretningsområde" i tillegg til selve kjernevirksomheten som skal være skole. Det leder oppmerksomheten over til å tenke nye strategier hvor forretningsfokus må gjelde samtidig som drift av skole skal være kjernen i virksomheten.

Litteraturliste

Bryson, J. M. (2004). The strategy Change Circle. I J. L. Perry, *Nonprofit and public leadership* (s. 689). San Francisco: Jossey-Bass.

Joyce, P. (1999). *Strategic management for the public services*. London: Open University press.

Joyce, P. (2000). *Strategy in the Public Sector*. London: Management research centre.

Robinson, V. (2014). *Elevsentrert skoleledelse*. Oslo: Cappelen Damm.

Øgård, M. (2014). Fra New Public Management til New Public Governance. I H. Baldersheim, & L. E. Rose, *Det kommunale laboratorium* (s. 260). Bergen: Fagbokforlaget.

<https://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/lonn-og-tariff/hovedavtalen/>

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61?q=oppl%C3%A6ringsloven>

Øgård M.: Forelesninger og foiler UiA september og oktober 2018.