

ORG964 1 Rektorutdanningen: Styringsverktøy i offentlig sektor

Kandidat 8807

Oppgaver	Oppgavetype	Vurdering	Status
i ORG964 høst 2016	Dokument	Ikke vurdert	Leveret
1 ORG964 høst 2016	Flervalg	Automatisk poengsum	Leveret
2 ORG964 høst 2016	Filopplasting	Manuell poengsum	Leveret

ORG964 1 Rektorutdanningen: Styringsverktøy i offentlig sektor

Emnekode	ORG964	PDF opprettet	11.09.2017 13:53
Vurderingsform	ORG964	Opprettet av	Emma Hansen
Starttidspunkt:	09.12.2016 10:00	Antall sider	18
Sluttidspunkt:	16.12.2016 15:00	Oppgaver inkludert	Ja
Sensurfrist	201701100000	Skriv ut automatisk rettede	Ja

Seksjon 1



ORG964 høst 2016

Emnekode: ORG 964

Emnenavn: Rektorutdanningen: Styringsverktøy i offentlig sektor

Dato: 09.desember 2016, kl. 09:00- 16.desember 2016, kl. 14:00

Varighet: En ukes individuell hjemmeeksamen

Tillatte hjelpemidler: Alle

LEVER SOM PDF PÅ SISTE SIDE!

Du finner oppgaven her :[Eksamensoppgave H16 ORG 964 Rektor kull II](#)

Eller under her:

Merknader: Besvar to av de følgende oppgavene

Maks omfang 10 sider(forside og litteraturliste kommer i tillegg)

Oppgave 1

Kommunal og moderniseringsminister Jan Tore Sanner lanserte 17.11.2016 en effektivitetsanalyse som viser at kommunene kan spare milliardbeløp dersom de lærer av hverandre (se vedlegg 1). Vi snakker om «Benchmarking» ved hjelp av store databaser over de tre største tjenestoområdene til kommunene. Først vil vi at du redegjør for begrepet, og illustrer dette verktøyet ved et eksempel som du kjenner til. Drøft deretter sterke og svake sider i det benchmarking opplegget som Jan Tore Sanner lanserer.

Oppgave 2

Strategisk ledelse blir av flere trukket fram som et nyttig verktøy for å posisjonere egen organisasjon i forhold til omgivelsene. Ta utgangspunkt i SWOT-analysen og vurder hvordan din eier framstiller seg selv og tenker utvikling. Er det samsvar? Hva bør din eier eventuelt korrigere i sine strategiske planer for å være i samsvar med resultatene fra SWOT-analysen.

Oppgave 3

Det er enkelt å snakke og å planlegge omkring lansering av nye styringsverktøy. Noe helt annet er det å realisere/iverksette dem. I den første delen av oppgaven vil vi at du drøfter hvordan det kan ha seg at det ofte oppstår såkalt organisasjonspolitikk omkring styringsverktøy. Deretter vil vi at du tar utgangspunkt i et case som du kjenner/eller et tenkt case. Skisser hvordan du kan tenke deg å gå frem for å unngå eller begrense mulig motstand mot implementering av et nytt styringsverktøy i case du har valgt.

Vedlegg 1

Kommunene kan frigjøre milliarder til bedre tjenester

Historisk arkiv

Publisert under: Regjeringen Solberg

Utgiver: Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Pressemelding | Dato: 17.11.2016

- Kommunene er grunnmuren i velferdssamfunnet vårt, og hvordan de bruker ressursene er avgjørende for kvaliteten på tjenestene innbyggerne får. Nå gir vi kommunene muligheten til å sammenlikne hvor gode de er til å utnytte ressursene på skole, barnehage, og pleie og omsorg, sier kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner.

I dag lanseres nye nettsider på nettstedet kommunedata.no som viser resultater fra en effektivitetsanalyse av kommunenes tre største tjenester.

- Å forbedre offentlig sektor handler om å jobbe smartere, ikke løpe fortere. Nå gjør vi disse dataene både offentlige og lett tilgjengelige slik at kommunene kan sammenlikne seg med relativt like kommuner. Her bør kommunene lære av hverandre, sier Sanner.

På oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet har Senter for økonomisk forskning (SØF) laget årlige analyser av effektiviteten i de kommunale tjenestene. Nytt høsten 2016 er at også resultatene for enkeltkommuner vises på nettstedet kommunedata.no.

Samlet har kommunene et teoretisk effektiviseringspotensial på 12 prosent innenfor de tre største tjenesteområdene. Dette utgjør om lag 27 milliarder kroner. Dette må sees på som en illustrasjonsberegning. Det er urealistisk at samtlige kommuner skal være like effektive.

- Analysen viser at kommunene har et milliardpotensial hvis de lærer av de beste. Det betyr at de kan finne rom til å øke kvaliteten eller bygge ut tilbudet innen skole, barnehage, helse og omsorg, eller andre tjenester og skape enda bedre lokalsamfunn, sier Sanner.

Analysen på kommunedata.no sammenholder kommunenes tjenestetilbud og resultater med ressursbruken på de samme tjenestene. Resultatene kan gjelde for eksempel nasjonale prøver i skolen, liggedøgn for eldre i institusjon eller oppholdstimer for barn i barnehage. Kommunens ressurser er eksempelvis antall faglært personell innen pleie og omsorg eller barnehage, eller driftsutgifter utenom lønnskostnader.

- Det vil alltid være usikkerhet knyttet til slike målinger. Det kan være politiske prioriteringer eller lokale forhold som gjør at enkelte kommuner ligger høyere eller lavere i ressursbruk. Allikevel mener jeg alle lokalpolitikere og rådmenn bør bruke dette verktøyet til å se hvordan deres kommune kommer ut, og om de kan bli bedre, sier Sanner

Mer om analysen

338 kommuner er inkludert i analysen for alle de tre tjenesteområdene både i 2014 og 2015. Det er imidlertid resultater innenfor minst ett tjenesteområde for alle kommuner i 2015. Enkelte kommuner uteblir fra analysen for enkeltsektorer og for samlet effektivitet fordi det mangler data for en eller flere av tjenestene.

De mest effektive kommunene innenfor et tjenesteområde og en gruppe av sammenlignbare kommuner får effektivitetsverdi 100. Effektivitetsverdiene for de tre sektorene vektet og settes sammen til en samlet effektivitetsverdi for de tre sektorene. Gjennomsnitt for samlet effektivitet for kommunene i analysen er 88 prosent.

Ressursbruken kan med andre ord reduseres med 12 prosent uten at produksjonen reduseres dersom alle kommuner blir like effektive som de mest effektive kommunene i samtlige tre sektorer. Dette anslaget må ses på som en illustrasjon, det er ikke realistisk at alle kommuner skal være like effektive.

Kommunal- og moderniseringsdepartementets pressetelefon: 22 24 25 00

1 OPPGAVE

ORG964 høst 2016

Kan besvarelsen brukes til undervisningsformål?

Velg et alternativ

- Ja
 Nei

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

Velg ett alternativ

- Ja
- Nei

ORG964 høst 2016

Her laster du opp din besvarelse. Velg riktig fil og last opp.

Husk at filen må være formatert som PDF.

Etter at du har gjort dette, **MÅ** du trykke "lever prøve" for å få levert inn eksamenen.

Last opp filen her. Maks én fil.

BESVARELSE

Filopplasting

Filnavn	7302853_cand-11352118_7303118
Filtype	pdf
Filstørrelse	258.077 KB
Opplastingstid	14.12.2016 20:05:48



Neste side
Besvarelse vedlagt

ORG-964 Rektor kull 11
Styringsverktøy i offentlig sektor

Oppgave 1

Hva er «Benchmarking»? Når jeg skal redegjøre for dette begrepet er det tre nøkkelord som jeg mener er viktig, måling, sammenligning og rapportering. Hva mener jeg med sammenligning? Med det tenker jeg på virksomheter som deler informasjon som er sammenlignbar for flere virksomheter. Dette kan være på mange ulike nivåer og på mange ulike virksomheter. Målet med sammenligningen er ikke å kåre vinnere eller å vise hvem som er best, men gjennom denne målbare sammenligningen kan man lære av hverandre og stimulere til forbedringer.

Når man sammenligner resultater er det viktig at dataene som blir brukt er sammenlignbare med tilsvarende virksomheter. På egen virksomhet gir ikke sammenligningen og analyser av ulike resultater forbedringer i seg selv. Det er et redskap til å se hvor forbedringspotensialet er størst. Hvor finner man størst potensiale til forbedring sammenlignet med virksomheter som er mest mulig lik egen virksomhet. Det å vite hvor andre har lyktes bedre enn egen virksomhet er utgangspunktet for å gå nærmere inn i delområder der man ønsker forbedringer. Det er da viktig å se hva årsakene kan være til at min virksomhet har dette resultatet. Er det endringer, omorganisering mm som kan gjøres i egen virksomhet som kan gi forbedringer? Har min virksomhet like muligheter og forutsetninger som de jeg sammenligner meg med?

Dersom virksomheten gjør endringer, omorganiserer med mål om forbedringer er det viktig at dette følges opp. Gir de tiltak som blir satt i gang de forbedringer som er ønsket? Har dette effekt over tid? For at dette skal følges opp er det viktig å se på «Benchmarking» som en kontinuerlig prosess som hele tiden kan overvåke virksomheten og gi indikatorer på hvor godt man driver sammenlignet med virksomheter med rimelig like forutsetninger.

Et eksempel på «Benchmarking» finner vi i «Fra god til bedre» som er Mandal kommunes overordnede plandokument for oppvekstsektoren. Denne planen har utgangspunkt i kommuneplanen for Mandal 2015-2027. I planen «Fra god til bedre» står det blant annet at planen skal være et overordnet styringsdokument for det årlige arbeidet med budsjett og økonomiplan, virksomhetsplaner for barnehager og de enkelte grunnskoler.

Planer tar for seg ulike områder. Helsefremmede livsstil, mangfold, inkludering og integrering, læringsutbytte, trivsel og nulltoleranse for mobbing mm. Det utarbeides målkort for de ulike områder basert på ulike undersøkelser, kartlegginger, resultater mm. Basert på denne overordnede planen utarbeides det en virksomhetsplan for hver enhet.

ORG-964 Rektor kull 11
Styringsverktøy i offentlig sektor

I planen er basisfagene i grunnskolen et område som vektlegges. Mandal kommunes bystyre stiller ambisiøse mål til kvalitet og resultater av undervisningen. Blant annet er målene for basisfagene å ligge over landsgjennomsnittet for måleindikatorer som nasjonale prøver og eksamensresultater. Det utarbeides målkort både på kommunalt og enhetsnivå.

Eksempel målkort for min enhet, virksomhetsplanen 2016.

	Målsetting	Indikator	Mål 2016	Ikke godkjent resultat	Resultat 2014/2015
Kvalitet	Gode resultater	Eksamenskarakter Norsk hovedmål siste år	3,5 og høyere	3,2 og lavere	3,5
		Eksamenskarakter Norsk sidemål siste år	3,2	2,9	2,9
		Eksamenskarakter Engelsk siste år	3,8 og høyere	3,5 og lavere	3,6

Dette målkortet synliggjør på en objektiv måte resultatene for enhetene. Ved hjelp av fargekode blir resultatene ekstra synlige og forbedringspotensialer er markert med gul og rød farge. Grønn farge indikerer at vi har nådd målet som skoleeier har satt.

Min erfaring er at vi gjennom aktivt bruk av denne planen får et økt fokus på årsak/virkning av ulike tiltak. Videre har jeg erfart at målkortene gjennom kontinuerlig oppdatering har et positivt fokus på utviklingsarbeidet som drives med skolen. Når vi som skole når målene, fører dette igjen til at personale visuelt ser resultatet av tiltak som det jobbes med.

Det utarbeides også tiltak for hvordan vi skal nå målene på enheten. I tiltakene er det viktig å synliggjøre hvem som har ansvaret for de ulike tiltakene som gjøres i løpet av året.

13	Revidere lokale læreplaner. Lesing og regning i alle fag.	desember	Preben Ledelsen – Preben	
14	Revidere og gjennomføre plan for forarbeid, gjennomføring og etterarbeid med Nasjonale prøver. Lærere bruker resultatene/analysene på NP 8.trinn i sin undervisning.	desember	Ledelsen – Hege E.	
15	Plan for kollegabasert observasjon og veiledning. Tema for observasjon: klasseledelse, lesing og regning.	januar	Ledelsen – Hege E., Hanne K., Jens G., Preben	
16	Skriving i engelsk. Utvikle verktøy og plan for å øke elevenes kompetanse i skriving på engelsk.	Desember	Fagseksjon engelsk – Mette Sagenes	
17	Rutine for at eksamensveiledning gjennomgås i fagseksjonene. Sensorer gir sine erfaringer til de andre i fagseksjonen.	April	Fagseksjoner – Mette Sagenes, Bente Eriksen, John Madsen	

Kommunal og moderniseringsminister Jan Tore Sanner lanserte 17.11.16 en effektivitetsanalyse som viser at kommunene kan spare milliardbeløp dersom de lærer av hverandre. Jeg vil videre i denne oppgaven drøfte sterke og svake sider i

ORG-964 Rektor kull 11
Styringsverktøy i offentlig sektor

benchmarkingsopplegget som Jan Tore Sanner har lansert. I analysen er det de tre største tjenesteområdene pleie og omsorg, barnehage og skole som blir sammenlignet. Dataene er gjort lett tilgjengelig på nettstedet kommunedata.no.

Det at alle data er samlet i samme database gjør det enklere å kunne sammenligne seg med andre kommuner, men det kan også knyttes usikkerhet til dataene og hvordan resultatene blir anvendt i ulike sammenhenger. Det er også store geografiske forskjeller på kommuner av samme størrelse. Er det relevant at en kommune med samme innbyggertall, men med store geografiske forskjeller sammenligner seg?

Det at en kommune har tilnærmet likt utgangspunkt kan være et greit utgangspunkt for sammenligning. Men forutsetningene kan være svært forskjellige når det gjelder demografi. For eksempel kan noen kommuner ha stor andel eldre ikke arbeidsføre, mens andre kommune har liten andel. Det er i dataene for denne undersøkelsen oppgitt en del av disse dataene, men de menneskelige forskjellene kan være store.

Årsakene til hvor mye hver enkelt kommune økonomisk prioriterer i hver sektor er et annet element som ikke kommer fram i denne framstillingen. Mandal kommune som har fått grunnskolescore på 100 og bruker lite penger på oppvekstsektoren gir et riktig bilde av økonomisk effektivitet og faglige resultater, men kan sterkt fokus på faglige prestasjoner nedprioritere andre viktige oppgaver i oppvekstsektoren? Hvor mye fokus får helse og livsstil, sosial kompetanse? Blir elevene rustet til å fullføre videregående opplæring og komme i arbeid.

En annen faktor er den lave andelen spesialundervisning. Kan dette skyldes organiseringen som gjør at flere elever greier seg med tilpasset opplæring? Betyr dette at de elevene som for få år siden hadde rett på spesialundervisning er blitt færre, eller er terskelen for å få denne undervisningen hevet. Er det organiseringen som er endret slik at flere elever lykkes innenfor klasserommets rammer?

Kan denne effektivitetsanalysen bidra til større nettverk der informasjon og erfaringer kan utveksles på tvers av kommunegrensene kan dette gi forbedringer på sikt. Jeg tenker det er viktig at å se på dette som en inngangsport til endringer. I dagens samfunn endrer behovene seg raskt og det å kunne se dette i en større sammenheng vil være et bidrag til mer effektivitet.

Når jeg ser på oppvekstsektoren i Sanners effektivitetsanalyse, er deler av denne basert på statlige målinger som nasjonale prøver og eksamensresultater. Kan dette sette for mye fokus

3

ORG-964 Rektor kull 11
Styringsverktøy i offentlig sektor

på resultater og styre skoleeiere til å målstyre skolen kun ut fra resultatkriteriet og ikke ut fra kunnskapsløftet? Dersom skolen skal være en lærende organisasjon der personalet hele tiden utvikler sin undervisningskompetanse er kanskje fokuset kun på gitte resultater ikke riktige veien å gå.

«Myndighetenes vektlegging av effektivitet og resultatorienterte skoler kan ta merksemda vekk frå det som reelt fremjer kvalitet i skolen: ein skole med lærarar som jamleg utviklar sin undervisningskompetanse og kunnskap om læring.» (Roald, Knut (2012); s 142)

Det at kommuner skal lære av hverandre høres ut som en god ide, men hvordan kan man praktisk skape et samarbeidende læringsmiljø på tvers av kommuner? Selv i dagens samfunn der vi har gode muligheter til å kommunisere på mange ulike måter kan det være viktig å skape felles arenaer for utveksling av erfaringer. Dette kan være en utfordring både når det gjelder å sette av nok tid til dette, spesielt hvis avstanden mellom kommunene er stor. Dersom det kun er ledere som utveksler denne erfaringen for å ta den med tilbake til sin organisasjon kan det være utfordrende å implementere dette i egen organisasjon.

I Sanners effektivitetsanalyse er ressursbruken noe av det som har fokus. I pressemeldingen sier han dersom kommunene lærer av de beste er det milliardbeløp å spare på å lære av de beste. Selv om han videre hevder dette må sees på som en illustrasjon er det liten tvil om hva som har fokus. Hvordan bruke de økonomiske ressursene i kommunal sektor på en slik måte at vi får mer igjen for hver krone.

Hvor mange tjenester utfører en kommune som ikke er målbar. Dette gjelder innenfor alle de tre største områdene innenfor kommunal sektor. Vil en effektiviseringsanalyse påvirke områdene negativt dersom resultatene får størst betydning. Kan det å bruke tid til samtale av en pleiepasient bli målt? Kan man greie seg med en arbeider mindre dersom man organiserer pleien slik at brukeren kommer tidligere i seng? Jeg setter dette på spissen, men det kan fort bli en av ulempene dersom fokus ikke er riktig.

Dersom effektivitetsanalysen kan bidra til et en mer objektiv vurdering av resultater kan det på mange måter ha flere fordeler. Det å få andre «øyner på virksomheten» kan gi nye innspill til forbedringer. Gjennom gode prosesser internt kan virksomheten få nye innspill til forbedringer som kanskje ikke har vært vurdert før. «- Å forbedre offentlig sektor handler om å jobbe smartere, ikke løpe fortere.»(Sanner, pressemelding 17.11.2016)

ORG-964 Rektor kull 11
Styringsverktøy i offentlig sektor

Det jeg ser som en fordel er at en gjennom en slik kontinuerlig prosess har muligheten for forbedringsprosesser basert på andre kommuners erfaringer. Gjennom lett tilgang til data har alle kommuner muligheten til å se andre kommuner som det kan være muligheter å lære noe av. Hva har andre kommuner gjort som får til dette? Kan vi bruke deres måte å gjøre dette på. Vil dette passe i vår kommune? Dette kan være en fin innfallsvinkel til å vurdere ulike forbedringer.

Det å se områder andre lykkes med og kan lære av dem kan være en fordel. Dersom forholdene ligger til rette for dette gjennom for eksempel nettverksbygging på tvers av kommuner eller interkommunalt samarbeid kan dette være fruktbart.

Det at alle data er bakover i tid kan være en ulempe for virksomheten. Er forutsetningene siden effektivitetsmålingsdataene ble samlet inn endret? Dette er aspekt som fort kan bli en svakhet. Inngår du et samarbeid med en annen kommune kan det være at deres virksomhet ikke gir de samme resultatene i dag som de gjorde når dataene ble samlet inn. Derfor ser jeg det som svært viktig hele tiden å se flere muligheter og være bevisst hva eventuelle endringer fører til.

Jeg kan også se at det lett kan bli press fra politisk hold i forhold til effektivitet. Kan dette presset føre til at kommunale ledere har større fokus på målbare resultater enn det brukerne er tjent med? Det stilles store krav til effektivisering i de fleste kommuner og økonomien er ofte trang. Kan de folkevalgte ta avgjørelser på et reelt grunnlag eller er målstyringen den som er mest synlig i den politiske debatten? Her er det mange som påvirker og saksframstillingen blir svært viktig.

Det jeg ser på som den største utfordringen i forhold til effektivitetsanalysen som Sanner har lansert er at den tar liten hensyn til den kompleksiteten som de store tjenesteområdene innenfor kommunal sektor er. Det er lett og ensidig å fokusere for mye på målbare resultater uten å se organisasjonenes helhet. Det er en hel rekke lokale og individuelle forskjeller som lett kan bli nedprioritert for å oppnå gode resultater. Det kan også være ledere som fokuserer på kortsiktige mål, motivert av resultatbasert lønn. I slike tilfeller kan det være utfordrende og holde fokus på alle de ikke målbare tjenestene som er viktige. Det kan føre til at deler av virksomheten ikke får det fokus det fortjener. Derfor ser jeg at svakheten i denne effektivitetsanalysen kan være store, men blir den brukt på riktig måte kan det være et godt bidrag til effektivisering.

ORG-964 Rektor kull 11
Styringsverktøy i offentlig sektor

Knut Roald underbygger dette når han ser på skolesektoren.

«Både den internasjonale benchmarking diskursen og trekk i den norske utdanningspolitikken tyder på at visse former for offentliggjøring av resultater er kommet for å bli. Utfordringa blir å la denne synliggjerings framstå som nyansert og breispektra nok til å ivareta alle sider ved skolens mål i arbeidet med kvalitetsvurdering.» (Roald, Knut (2012); s 36)

Han understreker at dersom ikke er tilstede.

«Dersom ikkje alle nivåer i leiinga av skolen har ei slik brei forståing, vil avgrensa resultatleing hovudsaklig bli ei destruktiv tvangstrøye.» (Roald, Knut (2012); s36)

Oppgave 3

I denne oppgaven vil jeg først se på hvorfor det ofte oppstår organisasjonspolitikk ved lanseringen av nytt styringsverktøy. Deretter vil jeg se på en case i egen organisasjon, der jeg vil se på hvordan ledelsen tenkte for å begrense mulig motstand mot implementering av et nytt styringsverktøy.

Først vil jeg definere hva jeg mener med organisasjonspolitikk. I denne oppgaven mener jeg organisasjonspolitikk er der hvor makt og meninger befinner seg i en organisasjon. Den er ofte uformell, kan være i det skjulte og er uoffisiell. I denne oppgaven vil jeg avgrense organisasjon til i hovedsak å omhandle skole.

Hvorfor oppstår organisasjonspolitikk i en organisasjon når det innføres et styringsverktøy? Skolen er en organisasjon som er etablert av det offentlige for å utføre oppgaver for samfunnet. Uansett hvor i landet du er, må skolen forholde seg til mandat og styringsdokumenter som til enhver tid er gjeldene. Dette vil med andre ord si at den er lite avhengig av tilbud etterspørsel. Selv om det i enkelte kommuner åpnes for fritt skoleval

Resultatstyrte organisasjoner må i større grad ta hensyn til «tilbud og etterspørsel» og tilpasse seg markedet. Disse organisasjonene styres ofte gjennom interessefellesskap og må hele tiden tilpasse seg de omskiftelige kravene som stilles i markedet. Skolens mandat og oppgaver bestemmes av det offentlige i form av forskrifter, lover og andre offisielle styringsvedtak, og det er skolens oppgave å omsette dette til handlinger.

6

ORG-964 Rektor kull 11
Styringsverktøy i offentlig sektor

Samtidig har skolen en sterk styring fra sentralt hold når det gjelder skolens innhold og verdier. Her er det nasjonale lærerplaner og fagplaner som legger føringene. Dette gir skolen en form for forutsigbarhet i det de skal drive med. Det er også skolens oppdragsgiver som forsyner organisasjonen med økonomiske midler og andre ressurser. Dette legger føringer for hvilke formål og tiltak som blir tilgodesett og som bør prioriteres i skolen (ref., skolens styringsdokumenter)

Hvorfor oppstår det organisasjonspolitikk i skolen, når det innføres styringsverktøy? Dette burde i stor grad vært gitt gjennom det oppdrag som skolen har. Men i praksis er det ikke alltid slik. Det å iverksette med det henseende å få til en endring kan møte motstand og det oppstår fort organisasjonspolitikk. Hver skole har sin kultur og det finnes mange ulike måter de ansatte handler på. Ofte tenker jeg det er mange elementer ved denne kulturen som blir tatt for gitt. Dette kan være samarbeidsformer, regler, verdier, måter å tenke på, osv.. Ofte kan mye av dette foregå i det skjulte og det er ikke lett å forstå hva som skjer. Jeg tenker ved å se på konkrete ting som timeplaner, arbeidsplaner, fag og timefordeling kan man muligens få noe innblikk i denne kulturen.

Den enkelte ansattes styring har mye og si for denne kulturen og det er her det kan oppstå organisasjonspolitikk når styringsverktøy blir innført. Den ansatt kan på den ene side være åpen og utviklingsorientert, mens det andre ytterpunktet er ansatte som kun forholder seg til sitt og kun er opptatt av sitt og sine fordeler. I et personale må man anta at det finnes utallige varianter mellom de to ytterpunktene som jeg har beskrevet.

I dette spenningsforholdet mellom de som ønsker utvikling og er positive til nye styringsverktøy, og de som ikke ønsker dette kan det fort bli motstridende meninger og motiver. Det at den ansatte prøver å påvirke og argumentere for sine interesser er ganske naturlig.

På en skole finnes de mange ulike arenaer der organisasjonspolitikken kan få utvikle seg. I mange sammenhenger skjer samarbeidet mellom kollegaer etter eget ønske. Lærerne finner selv tid, rom og sted for samarbeid. Dette samarbeidet kommer oftest i gang fordi læreren ser egen nytteverdi og har fokus på den daglige arbeidet. I slike uformelle grupper kan det lett diskuteres organisasjonspolitikk, spesielt dersom det blir pålagt arbeid som ikke den enkelte ser nytteverdien av.

ORG-964 Rektor kull 11
Styringsverktøy i offentlig sektor

I små uformelle grupper er den enkeltes rolle ofte mye mer uformell, både når det gjelder oppgave og personlige dimensjoner. Dersom ikke den rette fordelingen av oppgaveroller er til stede, kan medlemmer føle seg frustrert og misfornøyd, noe som kan føre til uproduktiv eller opprørsk atferd. (Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2014); s209)

Jeg mener det er mange årsaker til at denne politikken oppstår når man innfører noe nytt. Noen liker best det kjente, det å ha kontrollen, nye utfordringer kan skape usikkerhet hos den enkelte. Andre kan være redd for å mislykkes.

Organisasjonspolitikken i en organisasjon vil alltid være der. Dette er ikke noe man kan stoppe, men det er viktig å kjenne til den og bruke strategier for å behandle den på riktig måte.

Jeg vil videre i oppgaven se på hvordan vi i på vår skole bruker skolebasert kompetanseutvikling som styringsverktøy for skoleutvikling. Hvordan jobber vi i ledelsen for at implementeringen skal gå best mulig, og mulig motstand begrenses mest mulig.

Skolebasert kompetanseutvikling er et utviklingsprogram som er omfattende og kommer fra utdanningsdirektoratet. Programmet stiller krav både til ledelse og lærere.

«Skolebasert kompetanseutvikling innebærer at skolen, med ledelsen og alle ansatte, deltar i en utviklingsprosess på egen arbeidsplass. Hensikten er å utvikle skolens samlede kunnskap, holdninger og ferdigheter når det gjelder læring, undervisning og samarbeid.

Et mål med den skolebaserte kompetanseutviklingen er å gi ny kompetanse og utvikle skolenes praksis innenfor klasseledelse, regning, lesing og skriving. En forutsetning for at skoleledere og lærere bedre kan støtte arbeidet med elevenes læring, er at skolen videreutvikler seg som organisasjon.» (Utdanningsdirektoratet, Plan for skolebasert kompetanseutvikling på ungdomstrinnet 2013-2017. Publisert mai 2013.)

Selv om målene var klare fra utdanningsdirektoratet var det viktig for oss som ledelse å jobbe for en felles forståelse av målene før vi startet. Det at kollegiet viste hvor vi skal og hvorfor, la vi stor vekt på. Vi måtte også bruke en del tid på å vise at dette var et behov som skolen reelt hadde. Hvor vil vi som skole være når vi har gjennomført skolebasert kompetanseutvikling?

Noe av det første vi i ledelsen måtte ta stilling til var hvilke samarbeidsformer ville være best i forhold til målet vi hadde med dette arbeidet. Vi hadde mange team og fagseksjoner som fungerte meget bra. De jobbet målrettet og var utviklingsorienterte, men i forhold til dette

ORG-964 Rektor kull 11
Styringsverktøy i offentlig sektor

arbeidet vi skulle i gang med var det viktig at vi fikk hele kollegiet med. Derfor vurderte vi det slik at det var viktig at vi styrte hvem som skulle samarbeide.

For å styre samarbeidet i et kollegium mot mer utviklingsorientering, kan ledelsen ta i bruk påtvunget kollegialitet. Påtvunget kollegialitet er mer et administrativt pålegg hvor samarbeidet skal være preget av gjennomføringen av andres direktiver og målsettinger, men det kan også være noe kollegiet har blitt enige om skal være det som skal prioriteres i et utviklingsarbeid. Ledelsen på skolen legger opp faste møtetider og setter ofte dagsorden for hva det skal samarbeides om. På denne måten kan samarbeidet bli mer forutsigbart og implementeringsorientert.

Vi la videre til grunn at vi hadde et personale vi kjente god der det er stor lojalitet i forhold til det vi skulle jobbe med, men dog var vi klar over at det hos enkelte ville møte en del motstand. Det var også viktig for oss at dette ikke skulle være direkte knyttet opp mot fag, men grunnleggende ferdigheter og klasseledelse.

Vi kunne derfor lage grupper der vi i stor grad kjente hva den enkelte stod for i forhold til det arbeidet vi skulle gjøre. Ved å planlegge grupper der vi kunne ta hensyn til flere faktorer uten å tenke hvilke fag de underviste i, gjord at vi hadde mange muligheter for gruppesammensetninger som ikke blir brukt i det daglige. Dette var stort sett vellykket, men noen reaksjoner fikk vi, og det å bryte noen mønster skapte noe uro. Men vår oppfatning er at vi fikk brukt noen av gruppenes sterke sider ved å gjøre det på denne måten.

«Grupper har i virkeligheten både sterke og svake sider. Grupper har mer kunnskap, større perspektivbredde og mer tid og krefter til disposisjon enn enkeltmennesker som arbeider alene. Grupper vil ofte bedre kommunikasjonen og skape større aksept for beslutninger.»
(Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2014); s205)

Videre var det viktig at det var rektor som styrte prosjektet, men vi dannet en ledergruppe der også to ansatte var med. Dette for å få impulser fra de ansatte og vise at det var hele skolens prosjekt. Det var også viktig at vi i skolens planer satte av faste tidspunkt for å jobbe og evaluere arbeidet underveis. En framdriftsplan der tidsfrister for arbeid og samarbeidsmøter var tydelig var viktig. Ledelsen var også tydelig på at det var dette som ville bli prioritert og at vi av den grunn valgte bort andre gjøremål.

Her stod vi i fare for at det var lærere som ønsket at vi skulle prioritere annerledes. Noen mente at det var andre ting som var viktigere. Her inviterte vi til en felles diskusjon der alle

ORG-964 Rektor kull 11
Styringsverktøy i offentlig sektor

kunne si hva de mente og vi hadde våre argumenter for våre prioriteringer. Det at alle fikk si sin mening og ble lyttet til tror jeg bidro til en større aksept for våre valg.

Å drive med skoleutvikling og endringsarbeid i en skole er ofte et komplekst og utfordrende prosjekt å holde på med. På vår skole har vi nå jobbet med utviklingsprosjektet «Skolebasert kompetanseutvikling» i mer enn to år. Dette er et spennende arbeid som fortsetter. Hvordan vi planla og startet prosjektet tror jeg har vært viktig for at det fortsatt har livets rett.

På skolen har vi fått vårt eget uttrykk «det er SKU tid», med dette mener jeg å illustrere at alle har fått et forhold til prosjektet og alle vet hva vi skal jobbe med. Det er blitt en selvfølge at ledelsen setter sammen grupper eller observasjonspår og vi opplever ikke motstand mot dette. Det er i tillegg bestemt hva som skal være innholdet i vær økt.

«Grupper kan være vidunderlige eller forferdelige, produktive eller stillestående, konforme eller kreative. Enten de fungerer som et paradisi eller et inferno, er de uunnværlige i arbeidslivet.» (Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2014); s 206)

Men har vi nådd målet? Det kan jeg ikke svare ja på, men vi har som skole og organisasjon helt klart utviklet oss i riktig retning. Vi er i ferd med å bli et lærende fellesskap hvor vi bruker mye av tiden på observasjon av hverandres praksis og refleksjon over handlingene i etterkant, for å trene oss til å sette ord på og begrunne våre handlinger i klasserommet.

I et skoleutviklingsprosjekt er det som nevnt mange faktorer som spiller inn for om man lykkes. Skal man få til en vellykket implementering, mener jeg man er helt avhengig av hvordan det ledes og hvordan et kollegium jobber sammen mot felles oppsatte mål. Men med grundig planlegging og bevisst styring mener jeg vi langt på vei har lykkes med å begrense motstanden mot prosjektet.

ORG-964 Rektor kull 11
Styringsverktøy i offentlig sektor

Litteraturliste

Baldersheim, Harald og Rose, Lawrence E. (red)(2014), Det Kommunale laboratorium: teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering, Fagbokforlaget, Bergen.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2014) Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk

Hargreaves Andy(1996) «Lærarbeid og skolekultur- læreryrkets forandring i en postmoderne tidsalder» Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, Gyldendal Akademisk

Jacobsen, D.I. (2012) Organisasjonsendringer og endringsledelse. Fagbokforlaget, Bergen

Roald, Knut (2012) Kvalitetsvurdering som organisasjonslæring, Fagbokforlaget, Bergen

Robinson, Vivian (2014) Elevsentrert skoleledelse, Cappelen Damm, Oslo

http://www.udir.no/globalassets/upload/ungdomstrinnet/plan_for_skolebasert_kompetanseutvikling_pa_ungdomstrinnet_2013_2017_mal.pdf

