



Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Kandidatnummer 100 og 101

Masteroppgave

Økonomistyring i Larvikskolen

«Hvordan oppleves skoleledelsens arbeid med strategisk økonomistyring å ha påvirket resultatene i Larvikskolen siden 2011?»

Master i Økonomi og ledelse, 3MMØ300

Siviløkonom, spesialisering i Økonomistyring

Vår 2022

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	2
Sammendrag	4
Sammendrag	4
Abstract	5
Introduksjon	6
Bakgrunn	6
Posisjonering og bidrag	9
Valg av forskningskontekst	10
Forskningsspørsmål	11
Teori	12
Den teoretiske utviklingen av strategisk økonomistyring	13
Prestasjonsstyringssystemer	14
Prestasjonsmålinger og dobbeltkretslæring	19
Styring i offentlig sektor	20
Oppmerksomhetsbasert syn	23
Forskningsdesign og metode	27
Forskningsdesign	27
Ontologisk og epistemologisk ståsted	29
Metode for innsamling og analyse av data	29
Utvalg	32
Dokumentstudier	33
Dybdeintervjuer	35
Analyse av data	39
Evaluering av data	39
Ethiske betraktninger	42
Empiri	45

Casebeskrivelse	45
Overordnet plan: Kvalitet i Larvikskolen	48
Visuelle endringer i oppsett og format	48
Endringer i begrepsbruk og innhold	50
Endringer i målstruktur og operasjonalisering av mål	51
Rapportering på overordnet plan: Tilstandsrapport med kvalitetsmelding	54
Dybdeintervjuer	61
Diskusjon	66
Hvordan ser økonomistyringssystemet i Larvikskolen ut?	67
Hvordan utvikles økonomistyringssystemet i Larvikskolen?	69
Hvordan brukes økonomistyringssystemet?	78
Konklusjon	81
Praktiske og teoretiske implikasjoner	86
Praktiske implikasjoner	86
Teoretiske implikasjoner	87
Begrensninger i studien og videre forskning	87
Begrensninger i studien	87
Videre forskning	88
Litteraturliste	90
Vedlegg	96
VEDLEGG A	97
VEDLEGG B	98

1. Sammendrag

Sammendrag

Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan skoleledere og lærere opplever at ledelsens fokus og oppmerksomhet på strategisk økonomistyring påvirker resultatene i virksomheten. *Forskningsspørsmålet* er «Hvordan oppleves skoleledelsens arbeid med strategisk økonomistyring å ha påvirket resultatene i Larvikskolen siden 2011?». *Metoden* er en kvalitativ casestudie, med deskriptiv analyse av overordnede planer for Larvikskolen, tilhørende rapporter, samt dybdeintervju med ansatte på ulike nivåer i organisasjonen. *Funn* gjort i oppgaven viser oss at ledelsens fokus og strukturelle fordeling av oppmerksomhet (Ocasio, 1997) på strategisk økonomistyring i en virksomhet med enorme prestasjonsmålinger, er avhengig av sterke innslag av underliggende kommunikativ rasjonalitet (Broadbent & Laughlin, 2009). Kommunikativ rasjonalitet danner grunnlag for diskusjon og refleksjon om virksomhetens retning og bidrar til forankring av det strategiske hovedmålet, som gjør at virksomheten kan utnytte prestasjonsmålingene til prestasjonsstyring (Broadbent & Laughlin, 2009). Kommunikativ rasjonalitet er et godt grunnlag til en dobbeltkretslæring i virksomheten (Robinson, 2018), med diskusjon og refleksjon om hvilke handlinger som fører til gitte konsekvenser (Robinson, 2018). Det bidrar også til en positiv endring i organisasjonskultur (Amaratunga & Baldry, 2002) samt informasjon for å gjøre korreksjoner av handling underveis (Broadbent, 2007). Samtidig viser oppgaven at den menneskelige faktoren er tilstede over alt i organisasjonen, og gjør at beslutninger som fattes til en hver tid er avhengig av en forankring i virksomheten for å fortsette i samme retning. Å forske på hvordan fokus (Ocasio, 1997) oppleves å påvirke resultatene i en norsk kommunal grunnskole gir oss *praktisk og samfunnsmessig motivasjon*, samtidig som vår *teoretiske motivasjon* ligger i å undersøke økt bruk av prestasjonsstyring (Broadbent & Laughlin, 2009). Viktigheten av økt prestasjonsstyring er særlig viktig for praktiske implikasjoner i norsk grunnskole, hvor antall prestasjonsmålinger er omfattende. Å kunne benytte disse målingene til prestasjonsstyring blir desto viktigere for strategisk bruk av ressursene i grunnskolen. Resultatene fra forskningen av prestasjonsstyring i grunnskolesektoren

i en norsk kommune, kan bidra til en mer nyansert diskusjon om prestasjonsstyring i offentlig sektor, og er viktige *teoretiske implikasjoner* i norsk grunnskolesektor. Vår studie har *begrensninger* fordi vår kvalitative tilnærming begrenser muligheten for generalisering til andre virksomheter, samtidig som en av forskerne er ansatt i kommunen vi undersøker. Vi foreslår *videre studier* med kvantitativ tilnærming for å undersøke prestasjonsmålingene med større grad av årsak- og virkningsforhold, for å vite hvilke indikatorer som faktisk påvirker hverandre, noe som gir tydeligere grunnlag for hva som er viktig å rette fokus på, for å bedre prestasjonene i virksomheten.

Abstract

The *purpose* of this paper is to explore how the management's focus and attention on performance management influences the end results of the organization. The *research question* is "How does one experience that the management's work on strategic performance management affects the results of Larvikskolen since 2011?". The *methodology* of this paper is based on a qualitative case study of the strategic plans for Larvikskolen, reported results, and in-depth interviews with employees at different levels of the organization. The *findings* of this paper shows us that the leaders focus and structural distribution of attention (Ocasio, 1997) towards strategic performance management in an organization with overwhelming performance measurement, depends on a strong underlying communicative rationality (Broadbent and Laughlin, 2009). This will be the foundation for discussions and reflection of Larvikskolens direction, and contribute to anchoring the main strategic objective which again can contribute to using performance measurement to performance management (Broadbent & Laughlin, 2009). Communicative rationality forms the basis for a double circuit learning (Robinson, 2018), with discussion and reflection of which actions lead to given consequences (Robinson, 2019), providing a positive change in the organizational culture (Amaratunga and Baldry, 2002) and contribute to information which make adjustments possible (Broadbent, 2007). At the same time, this paper shows us that the human factor is present everywhere in the organization, which makes the organization depending on commitment to decisions to continue in the same direction. Researching how focus (Ocasio, 1997) is

perceived to influence the results of a Norwegian municipal primary school gives us *practical and societal motivation*, while at the same time our *theoretical motivation* lies in exploring increased use of performance management, rather than performance measurement (Broadbent & Laughlin, 2009). The importance of increased performance measurement is particularly important for *practical implications* in Norwegian primary schools. The results from the study on performance management in the primary education sector in a Norwegian municipality, may contribute to a more nuanced discussion about performance management in the public sector, and are important *theoretical implications* in Norwegian primary schools. Our study has *limitations* because our qualitative approach limits the possibility of generalization to other organizations, while at the same time one of the researchers is employed by the municipality we are exploring. We propose *further studies* with a quantitative approach to explore performance measurements with a greater degree of cause-and-effect ratios, to know which indicators actually affect each other, which provides a clearer basis for which indicators are important to focus on in order to enhance the organization's performance.

Introduksjon

Bakgrunn

Prestasjonsmålinger i den norske grunnskolen er omfattende, og til dels sterkt kritisert (Burner & Lund, 2020, Juven, 2018, Vinje, 2018). Med *prestasjonsmåling* mener vi målinger som beskriver virksomhetens objektive prestasjoner, som antall ansatte, elevresultater og kostnad per elev. Broadbent og Laughlin (2009) så vel som Ferreira og Otley (2009) uttrykker bekymring for at økonomistyringssystemer i for stor grad benyttes til prestasjonsmålinger, fremfor prestasjonsstyring. Med *prestasjonsstyring* mener vi strategisk økonomistyring hvor virksomheten styrer adferden mot indikatorene som man vet understøtter verdiskapning for virksomheten (Broadbent & Laughlin, 2009). Med *økonomistyring* mener vi styringsverktøy som definerer, kontrollerer og styrer resultat- og måloppnåelsen, som visjon, misjon, mål, strategi, økonomiske- og prestasjonsbaserte indikatorer.

Omfattende prestasjonsmålinger er et resultat av endringen for offentlig sektor mot New Public Management. *New Public Management* er en fellesbetegnelse på metoder og prinsipper for organisering og styring av offentlig sektor. Den bygger på en antakelse om at en offentlig virksomhet som likner mer på markedet, vil kunne bidra til større effektivitet og bedre kvalitet i den offentlige tjenesteytingen (Hansen, 2022). Stort utvalg av indikatorer og prestasjonsmålinger gir ledelsen utfordringer i å velge de rette målingene, for å styre prestasjonene. Spørsmålet blir hvordan man velger de rette indikatorene, og ikke minst hvordan man bruker indikatorene og målingene til å oppnå ønsket resultat på en måte som understøtter verdiskapningen. Derfor vil vi undersøke hvordan økonomistyringssystemet i Larvik kommunes grunnskole bruker offentlige tjenesters systematiske prestasjonsmålinger til prestasjonsstyring, med refleksjon og diskusjon om tilpasninger som er nødvendige for å arbeide mot virksomhetens strategiske mål, for å understøtte verdiskapningen (Broadbent & Laughlin, 2009).

Når virksomheten skal utvikle økonomistyringssystemet, kan valg av prestasjonsmål og prestasjonsindikatorer gjøres med bakgrunn i formelle mål, og så tilpasser lederne indikatorene til det som bidrar til målene, som en teoretisk skrivebordsøvelse (Broadbent & Laughlin, 2009). Valg av mål og indikatorer kan også være resultat av diskusjon mellom ledere og andre ansatte, en konsensus etter diskusjon og argumentasjon om hvilke prestasjonsmål og indikatorer som bidrar til virksomhetens ønskede resultat (Broadbent & Laughlin, 2009). Dette beskriver Broadbent og Laughlin (2009) som ulike nivåer av underliggende rasjonaliteter, i et kontinuum fra transaksjonell til relasjonell rasjonalitet som påvirker alle prestasjonsstyringssystemer. Med sin modell (Broadbent & Laughlin, 2009) setter de mer fokus på ledelsens påvirkning *før* utøvelsen av prestasjonsstyringssystemene. For å undersøke hvordan Larvikskolen utvikler sitt økonomistyringssystem, vil vi vurdere underliggende rasjonaliteter i virksomhetens økonomistyringssystem.

Offentlig sektor bidrar med elementære tjenester for samfunnet, herunder grunnskole. Det norske utdanningssystemet er overveiende offentlig, altså at myndighetene driver de fleste skoler og universiteter. Sammenlignet med andre land har Norge en stor offentlig sektor, og kommunene og fylkene spiller en sterk rolle i skoleledelsen (Møller & Skedsmo, 2013). Derfor mener vi det vil være viktig å

undersøke hvordan Larvikskolen utvikler økonomistyringssystemet for å styre prestasjonene på en måte som understøtter deres verdiskapning.

Med kjennskap til målinger i kommunal sektor, ser vi særlig at antall prestasjonsmålinger innenfor grunnskolesektoren er omfattende i forhold til andre kommunale sektorer. Det har vært en stor debatt rundt New Public Management, og styring i offentlig sektor knyttet til både helsesektoren og utdanningssektoren. Vinje (2018) mener at det den økte byråkratiseringen av offentlig sektor som New Public Management fører med seg, går utover pasienter og elever fordi alt dokumenteres, veies og måles. Burner og Lund (2020) mener at unødvendig kontroll, rapportering og måling i virksomheter som jobber med mennesker innenfor undervisning, omsorg og helse, fungerer dårlig. De mener også at New Public Management kommer i konflikt med tilliten til de ansatte, ved at de ansatte ikke har tid til sine pasienter og elever (Burner & Lund, 2020). Møller og Skedsmo (2013) har sett på NPM i det norske utdanningssystemet og nevner ansvarlighet og skoleledelse som sentrale temaer i den offentlige debatten. Oppmerksomheten er i økende grad rettet mot å stole på hva som kan måles og analyseres, fremfor publikums og foreldres tillit til fagfolk (Møller & Skedsmo, 2013). Debatten om målingen går ut over elevene (Vinje, 2018), og er unødvendig i virksomheter som arbeider med mennesker (Burner & Lund, 2020). Vi mener at en nyansert debatt om prestasjonsmålinger er viktig. Derfor vil vi undersøke hvordan prestasjonsmålingene kan bidra til å styre prestasjonene og den organisasjonelle kognisjonen (Ocasio, 1997) i den retningen virksomheten ønsker.

Virksomhetene består av mennesker som utfører arbeidet. Mennesket foretar sine valg på bakgrunn av mange forutsetninger, som kan være mer eller mindre rasjonelle. Habermas beskriver at økonomisk teori rasjonaliserer samfunnet (Broadbent & Laughlin, 2009). Vi kan si at uttrykket fordrer at mennesket opptrer rasjonelt, altså følger systemet og oppsettet for målet, og forutsetter dermed at menneskene er perfekte rasjonelle vesener, og at deres handlinger kan tilpasses til en rasjonell logikk. Bjurström (2007) påpeker at "attention-based view", eller den oppmerksomhetsbaserte tilnærmingen, både avviser forutsetningen om at mennesket opptrer økonomisk rasjonelt, samt menneskets begrensede kapasitet til fokus og oppmerksomhet. Mennesket har begrenset kapasitet for oppmerksomhet,

og dermed begrenset kapasitet til å opptre rasjonelle (Ocasio, 1997, s.187). I denne oppgaven kaller vi dette for den “menneskelige faktoren” i økonomistyringssystemet. Ocasio påpeker at det beslutningstakere utfører, avhenger av hvilke saker og situasjoner de fokuserer sin oppmerksomhet på (Ocasio, 1997). Med *fokus* mener vi det mennesket eller virksomheten fokuserer på, altså hva de spesielt retter sitt mål mot, og konsentrerer seg om i hverdagen og i planene. Med *oppmerksomhet* mener vi hva som opptar mennesket eller virksomhetens tanker og handlinger, som danner grunnlag for fokusering av tid og innsats av organisatoriske beslutningstakere på problemstillinger og -løsninger (Ocasio, 1997). Fordi den menneskelige faktoren i økonomistyringssystemet dermed er et viktig element i utøvelsen og resultatet, vil vi undersøke hvordan skoleledere og lærere opplever at ledelsens fokus i økonomistyringsverktøyet påvirker elevresultatene i Larvikskolen.

Posisjonering og bidrag

Vår oppgave har en *praktisk motivasjon*, knyttet til prestasjonsstyring i kommunal sektor. Store mengder indikatorer og målinger i offentlig sektor gjør det desto viktigere å reflektere omkring bruken av indikatorene, slik at kommunene retter fokus på prestasjonsstyring fremfor prestasjonsmåling. Den “menneskelige faktoren” gjør at tilnærming til økonomistyringssystemet ikke alltid vil være rasjonelt (Ocasio, 1997). Samtidig vil den organisasjonelle kognisjonen bidra til bedre å styre beslutninger i den retningen man ønsker for virksomheten (Ocasio, 1997). Derfor ønsker vi å se nærmere på hvordan skoleledere og lærere opplever at lederens fokus på strategisk økonomistyring, bidrar til å kunne utnytte prestasjonsmålingene til bedre prestasjonsstyring i offentlig sektor. Dette vil vi gjøre ved å undersøke hvordan ledere og lærere opplever at Larvikskolen bruker økonomistyringssystemet.

Grunnskolenes utbredelse og tilstedeværelse i “alles” liv, gjør at dette har en allmenn interesse. Samtidig er den norske grunnskolen en del av offentlig sektor, med stadig knappere ressurser, og desto større behov for effektivisering av ressursene. Desto viktigere vil det være at tildelte ressurser brukes riktig. Robinson (2014) omtaler ledere som sørger for at penger, tid og mennesker brukes på en måte som gjenspeiler målene som er satt, som strategisk bruk av ressurser. Å bruke

ressursene mot virksomhetens mål, gir oss en *samfunnsmessig motivasjon* til å undersøke strategisk økonomistyring og prestasjonsstyring i grunnskolesektoren.

Bruk av økonomistyringssystemet som prestasjonsstyring, og særlig i en virksomhet med mange målinger og indikatorer tilgjengelig, gjør det interessant for oss å undersøke den "menneskelige faktoren" nærmere. Otley (2003) fremhever avviket mellom teori og praksis ved flere anledninger: at selv om det finnes mye forskning på forholdet mellom strategier og styringssystemer, er det lite forskning på effekten som bruk av ulike styringssystemer faktisk gir. Noe av utfordringen for å undersøke dette ligger i at effekten på bruk av økonomistyringssystemer både kan påvirkes av strategiene man velger, og implementeringen i organisasjonene. Otley trekker frem at det er måten økonomistyringssystemene brukes på, fremfor valg av økonomistyringssystem, som påvirker resultatet (Otley, 2003, s. 320). Otley (2003) synliggjør behov for mer forskning på økonomistyringssystemenes utgangspunkt i den rasjonelle tilnærmingen, slik at menneskenes egne erfaringer, ønsker og incentiver blir hensyntatt (March 1971, Otley 2003, Bjurström 2007). Broadbent og Laughlin (2009) påpeker behovet for empirisk forståelse av Performance Management Systems (PMS), for bedre forståelse av hvilke rasjonaliteter som ligger til grunn for utviklingen av PMS, også innenfor offentlig sektors økte bruk av prestasjonsmålinger, ofte omtalt som New Public Management (NPM) (Broadbent & Laughlin, 2009). For å sette den menneskelige faktoren i system, beskriver Ocasio måten virksomhetene opptrer på, som et resultat av ledernes oppmerksomhet og fokus (Ocasio, 1997). Dette danner grunnlaget for vår *akademiske motivasjon*.

Valg av forskningskontekst

For å undersøke strategisk økonomistyring og særlig prestasjonsstyring i offentlig sektor, bruker vi grunnskolen i Larvik kommune som kontekst. Vi beskriver flere detaljer fra kommunen i vår casebeskrivelse under empirikapittelet. Vi vil bruke Larvikskolen som kontekst ved å undersøke hvordan økonomistyringssystemet ser ut, hvordan det oppfattes av skoleledere og lærere å bli utviklet og brukt. Store mengder prestasjonsmålinger gjør det mer nødvendig med refleksjon og diskusjon om tilpasninger som er nødvendige for å arbeide mot virksomhetens strategiske mål, for å understøtte verdiskapningen (Broadbent & Laughlin, 2009). Samtidig vil det i en

kompleks prestasjonsmåling, være interessant å vite mer om hvordan den menneskelige faktoren påvirker resultatene i økonomistyringssystemene (Ocasio, 1997).

Som Broadbent og Laughlin (2009, s.294) poengterer, har utviklingen i offentlig sektor ved New Public Management (NPM) systematisk forsøkt å kontrollere prestasjonen gjennom økte prestasjonsmålinger. I det norske skolesystemet er det et stort omfang av kvantitative målinger, samtidig som dette skjer i en kompleks og sammensatt tjenesteproduksjon. Målbareheten på den produserte tjenestens kvalitet kan til dels være vanskelig å måle. Det er ikke mangel på indikatorer og informasjon som gjør det komplekst, men hvordan virksomheten bruker indikatorene til en god prestasjonsstyring. For å vite hvordan virksomheten driver god prestasjonsstyring, må virksomheten også vite hva som er en god prestasjon. I forhold til utdanning i grunnskolen, er måleindikator for hva som er en god skole utfordrende å kvantifisere, ettersom det er en sammenheng mellom mange ulike faktorer, og påvirkes av blant annet elevens iboende egenskaper, sosioøkonomiske forhold, og kommunens lokale forhold. Samtidig kan vi i et større perspektiv diskutere hva som egentlig er målet for grunnskolen, for eksempel at det er å skape gode inntektsbringende innbyggere fram i tid. Dette er imidlertid, i et kort perspektiv, utfordrende å måle uten for mange omliggende faktorer. Vår oppgave vil ha fokus på hvordan skoleledelsen bruker prestasjonsmålingene til diskusjoner og refleksjoner i Larvikskolen for å gjøre nødvendige tilpasninger for å arbeide mot Larvikskolens strategiske mål (Broadbent & Laughlin, 2009).

Forskningsspørsmål

Vi har undersøkt hvordan ledere og lærer opplever at virksomhetens og lederens fokus og oppmerksomhet på det strategiske økonomistyringssystemet i seg selv bidrar til virksomhetens overordnede mål. Det har vi gjort ved å undersøke opplevelsen som lærere, rektorer og skoleleder sitter igjen med etter arbeidet med den overordnede planen "Kvalitet i Larvikskolen". Vårt forskningsspørsmål for denne oppgaven er:

"Hvordan oppleves skoleledelsens arbeid med strategisk økonomistyring å ha påvirket resultatene i Larvikskolen siden 2011?"

Forskningsspørsmålet har vi konkretisert i tre delspørsmål. Vi vil først undersøke *hvordan økonomistyringssystemet ser ut*. Dette mener vi vil gi en indikasjon på Larvikskolens strategiske økonomistyring, og for å svare på dette har vi gjennomført en dokumentstudie av overordnet plan og tilhørende rapportering. Vårt teoretiske perspektiver tar utgangspunkt i Ferreira og Otleys (2009) PMS rammeverk.

Videre vil vi undersøke *hvordan ledere og lærer opplever at økonomistyringssystemet utvikles i Larvikskolen*. Det mener vi vil fortelle oss om underliggende rasjonaliteter som ligger til grunn. For å svare på dette vil vi benytte oss av Broadbent og Laughlins (2009) perspektiv på prestasjonsstyring og rasjonaliteter, samt Ocasio's (1997) oppmerksomhetsbaserte syn. Vi har gjennomført dybdeintervjuer for å undersøke hvordan informantene opplever å ha deltatt i utviklingen av planen, og hvordan diskusjonene om valgene oppleves å ha vært.

Hvordan Larvikskolen bruker økonomistyringssystemet, og indikatorene og målingene til å oppnå ønsket resultat, mener vi vil fortelle oss noe om hvordan Larvikskolen bruker sine omfattende prestasjonsmålinger. Vi vil med dette undersøke hvordan Larvikskolen bruker offentlige tjenesters systematiske prestasjonsmålinger (Broadbent & Laughlin, 2009), og sterkere bevissthet på riktig bruk av ressursene til prestasjonsstyring (Nyland & Pettersen, 2010). Hvordan Larvikskolen bruker refleksjon om endringer i driften samt diskusjon om tilpasninger som er nødvendige for å arbeide mot virksomhetens strategiske mål, mener vi vil gi oss innsikt i hvordan Larvikskolen bruker økonomistyringssystemet som prestasjonsstyring. For å svare på hvordan Larvikskolen bruker prestasjonsstyring, har vi ved hjelp av dybdeintervjuer undersøkt hvordan informantene opplever at ledelsen og skolene jobber med resultatene etter målingen er gjennomført.

Videre i oppgaven vil vi beskrive teori knyttet til vårt forskningsspørsmål, som danner grunnlag til våre studier.

Teori

I dette kapittelet vil vi beskrive eksisterende teori som ligger til grunn for denne menneskelige faktoren i økonomistyringssystemene, gjennom å dokumentere teorier for prestasjonsstyringsystemer samt fokus og oppmerksomhet. Først vil vi beskrive

den teoretiske utviklingen av strategisk økonomistyring. Deretter vil vi se nærmere på prestasjonsstyringssystemer, særlig Broadbent og Laughlins utvidelse av Ferreria og Otleys PMS (Broadbent & Laghlin, 2009, Ferreira og Otley, 2009), samt styring i offentlig sektor. Avslutningsvis vil vi beskrive noen teorier om oppmerksomhetsbasert syn, med vårt fokus rettet mot Ocasios modell som beskriver hvordan virksomheten påvirkes av oppmerksomhet (Ocasio, 1997).

Den teoretiske utviklingen av strategisk økonomistyring

Økonomistyring har historisk sett hatt et finansielt fokus med kontroll av budsjett og regnskap og de økonomiske aspektene av virksomheten (Anthony, 2003). Siden 80-tallet har tilnærmingen til økonomistyring gradvis utviklet seg til å bli en mer omfattende økonomi- og virksomhetsstyring. Økonomi- og virksomhetsstyring omfatter flere aspekter av virksomheten: *prestasjonsstyring* (management control), *beslutningsstøtte* (management accounting) og *ressursstyring* (financial management). Som nevnt handler *prestasjonsstyring* om å styre virksomhetens adferd mot det man vet understøtter verdiskaping for virksomheten (Broadbent & Laughlin, 2009). *Beslutningsstøtte* handler om å identifisere, måle og kommunisere finansielle og ikke-finansielle mål. Dette for å gi beslutningsstøtte internt, samt å aggregere og forenkle informasjon som virkemiddel for å omsette strategi til operativ handling (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011, Chenhall 2003, Kaplan & Norton 2001). *Ressursstyring* handler om å skaffe, ivareta og økonomisere knappe ressurser, forhindre slakk og balansere kort- og langsiktig ressursutnyttelse (Johansen & Madsen, 2013).

Med *strategisk økonomistyring* mener vi som nevnt, økonomistyring som er koblet mot virksomhetens strategier, og har en helhetlig sammenheng mellom alle planer fra visjon, misjon, strategier til målinger og indikatorer. Strategisk økonomistyring har som mål å minimere gapet mellom intendert og realisert strategi (Kaplan & Norton, 2001). Vårt utgangspunkt er et helhetsperspektiv på økonomistyring som et strategiarbeid, hvor virksomheten omdanner strategien for hva virksomhetens mål er og hvordan virksomheten skal komme seg dit, til en operativ handling. Videre har vi en forståelse av at dette arbeidet omfatter ulike aspekter ved virksomheten, som prestasjonsstyring hvor virksomheten forsøker å styre adferden, som

beslutningsstøtte som gjøres ved alle typer valg og beslutninger som må tas, og som ressursstyring hvor man utvikler og bruker virksomhetens ressurser. I denne oppgaven vil vår fokus være på prestasjonsstyring, og hvordan virksomheten kan bruke omfattende prestasjonsmålinger til en refleksjon om endringer i virksomheten og diskusjon om tilpasninger som er nødvendige for å arbeide mot virksomhetens strategiske mål.

Videre vil vi se nærmere på noen teorier innenfor prestasjonsstyring, fokus og oppmerksomhet. Dette vil vi gjøre som bakgrunn for å undersøke hvordan økonomistyringssystemet i Larvikskolen ser ut, hvordan det brukes og hvordan man opplever bruken av økonomistyringssystemet til bedre prestasjonsstyring. Først vil vi beskrive strategiske økonomistyringssystemer, med vår oppmerksomhet rettet mot prestasjonsstyringssystemer som har utgangspunkt i Otleys PMS-rammeverk (Otley, 1999). Vi har særlig vekt på Broadbent og Laughlins konseptuelle modell for rasjonaliteter som de mener ligger til grunn for ethvert prestasjonsstyringssystem (Broadbent & Laughlin, 2009).

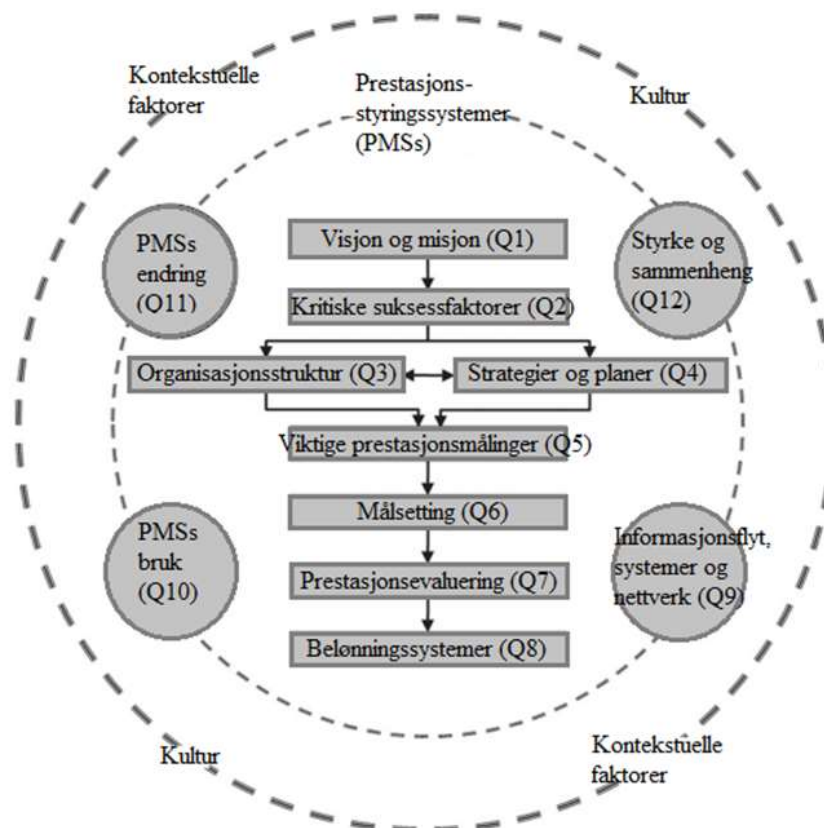
Prestasjonsstyringssystemer

Broadbent og Laughlin (2009) så vel som Ferreira og Otley (2009) uttrykker bekymring for at for mange styringssystemer dreier seg om prestasjonsmålinger, fremfor prestasjonsstyring. For å forstå prestasjonsstyringssystemer (Performance Management Systems, PMS) vil vi videre se nærmere på Ferreria og Otleys modell i korte trekk, før vi nærmere beskriver Broadbent og Laughlins utvidelse av modellen, med særlig fokus på de underliggende rasjonalitetene som de mener påvirker ethvert prestasjonsstyringssystem.

Ferreira og Otley (2009, s. 264) ser på prestasjonsstyringssystemer som de formelle og uformelle mekanismene: systemene, nettverkene og prosessene som utvikler seg for å formidle ledelsens viktigste mål. Vi kan si at dette er rammeverket for virksomhetens overordnede plan, og spørsmålene virksomheten må stille seg selv, for å avklare sine mål, og hvilke faktorer som er viktig å være bevisste på for å nå disse. Ferreira og Otleys system skal bistå den strategiske prosessen og pågående ledelse gjennom blant annet analyse, planlegging, måling, kontroll, belønning, og i

stor grad det å håndtere prestasjon for å støtte og legge til rette for organisatorisk læring og endring. Ferreira og Otley (2009, s. 264) bruker begrepet *performance management system (PMS)* for å omfatte de mer generelle prosessene. Deres definisjon av PMS inkluderer derfor både de formelle mekanismene, prosessene, systemene og nettverkene som brukes av virksomheter, og også de vel så viktige, men mer subtile, uformelle kontrollene som brukes.

Otley (1999, s. 364) kobler prestasjonsstyringssystemer mot ledelseskontrollsystemer, *management control systems (MCS)*, som skal gi ledere nyttig informasjon og bidra til at virksomheter utvikler og opprettholder levedyktige atferdsmønstre. I den forbindelse foreslo Otley (1999) et induktivt generert rammeverk for å studere driften av ledelseskontrollsystemer, som et første skritt mot å utvikle et mer omfattende rammeverk (Ferreira & Otley, 2009, s. 264). Senere foreslo Ferreira og Otley (2009, s. 266) et utvidet rammeverk for prestasjonsstyring som tar sikte på å gi et bredt syn på de viktigste aspektene ved prestasjonsstyringssystemer, og videre danne grunnlaget for videre undersøkelser. Det utvidede rammeverket bygger på Otleys rammeverk (1999), og representerer en progresjon fra hans fem «hva» spørsmål til ti «hva»-spørsmål og to «hvordan»-spørsmål (Ferreira & Otley, 2009, s. 266). Det er ikke et uttømmende rammeverk, men gir betydelig innsikt i de forskjellige aspektene ved design og bruk av prestasjonsstyringssystemer, samtidig som det kan brukes til å strukturere forespørsler, og å lette beskrivelsen av viktige aspekter ved design og drift av prestasjonsstyringssystemer (Ferreira & Otley, 2009, s. 267).

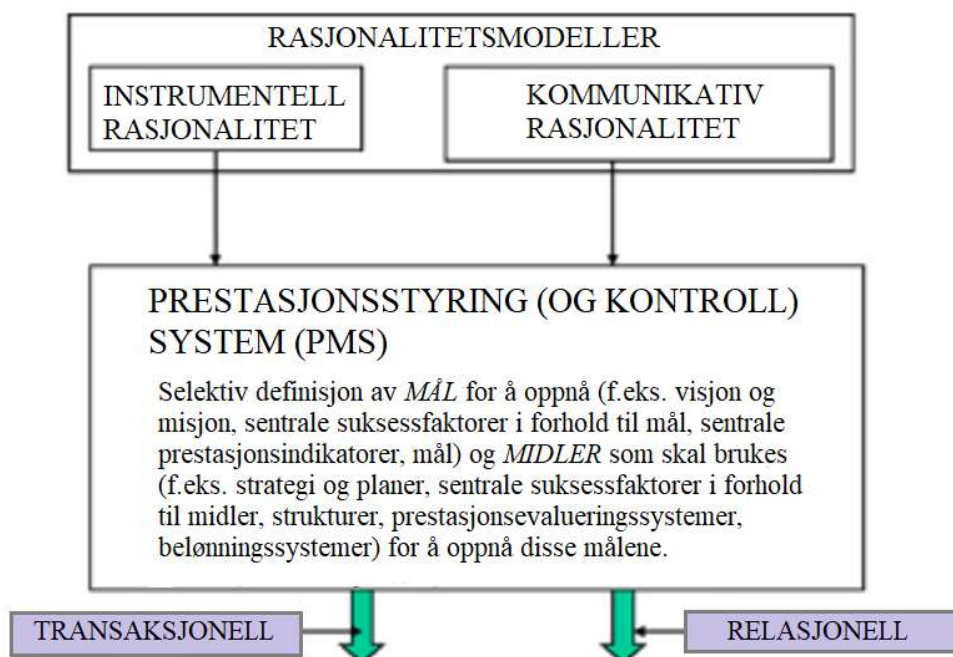


Figur 1: Rammeverk for prestasjonsstyringssystemer (Ferreira & Otley, 2009)

Broadbent og Laughlin støtter Ferreira og Otleys bekymring for at for mange styringssystemer dreier seg om prestasjonsmålinger, fremfor prestasjonsstyring (2009, s. 283). Broadbent og Laughlin ønsker å utvide perspektivet på prestasjonsstyringssystemer, til også å omfatte alle underliggende faktorer som påvirker ethvert PMS, noe de hevder det er lite fokus på i Ferreira og Otleys modell (Broadbent & Laughlin, 2009). De utvider derfor perspektivet i en retning hvor PMS er opptatt av å definere, kontrollere og styre både oppnåelse av utfall eller mål, samtidig som fokus settes på virkemidler som brukes for å oppnå disse resultatene på et samfunnsmessig og organisatorisk nivå, snarere enn individuelt nivå. Broadbent og Laughlin (2009, s. 286) argumenterer for at de underliggende faktorene til Ferreira og Otleys rammeverk, ikke bare vil bli behandlet gjennom spørsmålene og svarene på de fire siste spørsmålene i rammeverket, men også av omliggende faktorer og den underliggende rasjonaliteten.

Broadbent og Laughlin foreslår en rasjonalitetsmodell, og argumenterer for at rasjonaliteter kan deles i to idealtyper: *instrumental rasjonalitet* eller *kommunikativ*

rasjonalitet (Broadbent & Laughlin, 2009, s. 286, egen kursiv), som er underliggende for ethvert PMS. Ettersom de er underliggende, mener de at hvordan de funksjonelle spørsmål i enhver PMS blir stilt og besvart, avhenger av rasjonalitetene som er operative i virksomheten. Derfor fører disse ulikhetene til at de funksjonelle spørsmålene til Ferreira og Otley (2009) blir stilt og besvart på forskjellige måter (Broadbent & Laughlin, 2009, s. 289). Utfallet av dette kan bli referert til som “clusters” eller idealtyper av *transaksjonell PMS* eller *relasjonell PMS*. Disse to formene er ikke absolutte eller gjensidig utelukkende, men ses som et kontinuum (Broadbent & Laughlin, 2009, s. 290). At det er et kontinuum, kan vi forklare som at det ikke er *enten* transaksjonelle eller relasjonell, men at graden av de to underliggende rasjonalitetene eksisterer i alle sammenhenger. Modellen under viser hvordan Broadbent og Laughlin vil utvide Ferreria og Otleys PMS modell, basert på ulik grad av rasjonalitet i virksomheten:



Figur 2: PMS - en konseptuell modell (Broadbent & Laughlin, 2009)

Broadbent og Laughlin (2009) påpeker at konteksten ikke påvirker rasjonalitetene direkte, men vil påvirke hvordan virksomheten velger mål, og hvilke midler man bruker for å nå disse målene, sammen med den underliggende rasjonaliteten.

I den *instrumentelle* rasjonalitetsklyngen defineres mål og indikatorer ved instrumentell rasjonalitet, gjennom en formell rasjonalitet. Valg av middel for å oppnå

mål og målinger baseres da på teoretisk rasjonalitet (Broadbent & Laughlin, 2009, s. 287). Sannsynligheten for at interessentene føler eierskap for mål og middel ved den instrumentelle rasjonalitetsklyngen blir lav, fordi eierskapet til prestasjonsstyringssystemet kan være vanskelig å oppnå hvis de nødvendige målene ikke gjenspeiler de organisatoriske verdiene som er tatt for gitt. Den underliggende autoritetsstrukturen ved instrumentell rasjonalitet er basert på lovmessig rasjonalitet. Vi kan beskrive det som en "skrivebords"rasjonalitet, hvor beslutningstaker vurderer hva som er riktig og viktig for organisasjonen, og beslutter dette. Den er ofte teoretisk basert, men ikke i den forstand at dersom man baserer sitt prestasjonssystem på faglig teoretiske begrunnelser, er det instrumentelt. Dersom virksomheten i diskusjon kommer fram til faglig teoretiske begrunnelser som den beste måten å løse det på, vil det likevel bære preg av relasjonell rasjonalitet. Prinsippet følger av logikken at hvis man planlegger riktig, så måler man riktig og resultatene er riktige.

I den *kommunikative* rasjonalitetsklyngen defineres mål ved kommunikativ rasjonalitet. Da vil prestasjonsindikatorene besluttes ved substansiell rasjonalitet, hvor virksomheten diskuterer seg fram til ønsket mål og beslutter hvordan målene skal nås. Dette gjøres gjennom en praktisk, men rasjonell tilnærming for valg av middel for å oppnå mål og hvordan det skal måles (Broadbent & Laughlin, 2009, s. 287). Prestasjonsstyringssystemet dette resulterer i, vil trolig aksepteres og eies av interessenter og deltakere som er involvert i en handlingsbasert organisasjon, nettopp fordi de har vært aktivt involvert når design og innhold har blitt besluttet. Den underliggende autoritetsstrukturen i den kommunikative rasjonalitetsklyngen er basert på refleksivitet.

Disse to idealtypene av rasjonaliteter, instrumentell og kommunikativ, gir grunnlag for at svaret på de funksjonelle spørsmålene i prestasjonsstyringssystemet både blir spurt og besvart på ulike måter. Dette gjør at man i neste ledd, kan beskrive sluttresultatet, altså prestasjonsstyringssystemet, som transaksjonelt eller relasjonelt.

Ved *transaksjonelle* prestasjonsstyringssystemer er det sannsynligvis et høyt detaljnivå for målene som skal oppnås og ofte en klar spesifisering av midlene som

trengs for å oppnå disse definerte målene. Mens ved *relasjonelle* prestasjonsstyringssystemer er det mulig å være like spesifikk som i transaksjonelle prestasjonsstyringssystemer, men kun dersom det diskuteres og det blir en enighet. Typiske kjennetegn på transaksjonelle prestasjonsstyringssystemer kan dermed fremkomme i relasjonelle prestasjonsstyringssystemer, men det er sjelden at det motsatte er tilfellet (Broadbent & Laughlin, 2009, s. 290). Likevel, selv om transaksjonell og relasjonelle prestasjonssystemer er ytterpunkter av "idealtyper" for PMS, trenger de ikke å være gjensidig utelukkende eller absolutte. Det er både mulig og fornuftig å se på dem som hver sin side av et kontinuum, men at definisjonen av prestasjonsstyringssystemet kan være et sted midt på "linjen" i kontinuumet ved at forskjellige elementer ved prestasjonsstyringssystemet blandes i forskjellige proporsjoner (Broadbent & Laughlin, 2009).

Prestasjonsmålinger og dobbeltkretslæring

Det sentrale spørsmålet for ledelsen innenfor en organisasjon er ofte «*Hvor bra gjør vi det?*» (Fitzgerald, 2007, s. 223). For å besvare dette spørsmålet er prestasjonsmåling nyttig, men prestasjonsmålingen vil ikke ha noen innvirkning med mindre det blir iverksatt tiltak som en konsekvens av prestasjonsmålingen (Fitzgerald, 2007, s. 228). Prestasjonsstyring gir virksomhetene mulighet til å foredle og forbedre sine utviklingsaktiviteter, samtidig som programmer for prestasjonsstyring gir tilbakemelding basert på detaljer fremfor generaliseringer. De er da basert på spesifikke mål fra virksomhetens ønskede resultat (Amaratunga & Baldry, 2002, s. 218). Som en del av ulike definisjoner og syn på prestasjonsstyring og prestasjonsstyringssystemer, refererer Amaratunga og Baldry (2002) blant annet til *Procurement Executives' Association (1999)* som definerer prestasjonsstyring som: «Bruken av prestasjonsmålingsinformasjon for å påvirke positiv endring i organisasjonskultur, systemer og prosesser, ved å hjelpe til med å sette bestemte prestasjonsmål, fordele og prioritere ressurser, informere ledere om å enten bekrefte eller endre gjeldende policy eller programretninger for å nå disse målene, og å dele resultatene av prestasjonen ved å forfølge disse målene» (Amaratunga & Baldry, 2002, s. 218, egen oversettelse).

Fitzgerald (2007, s. 228) mener at det er en generell enighet om at prestasjonsmåling spiller en kritisk rolle i organisasjoner, både ved å avsløre hvor godt en organisasjon når sine virksomhetsmål gjennom evaluering og ansvarlighet, samt å identifisere nødvendige forbedringer ved hjelp av planlegging og kontroll. Overgangen mellom måling og styring (Fitzgerald, 2007, s. 228) starter i skillet der det ikke bare handler om å levere resultatmålene, men å levere resultatmålene etter virksomhetens hensikt. For at resultatmålingen skal være effektiv, må målingen være en del av et tilbakemeldingssystem hvor virksomheten iverksetter korrigerende tiltak i prosessen og hvor resultatene føres tilbake til en vurdering av fremtidig strategi (Fitzgerald, 2007, s. 228). Disse prosessene innebærer ifølge Fitzgerald (2007, s. 228) at virksomheten må knytte spesifisering og evaluering av prestasjon til sin evalueringspraksis og videre til strategietableringspraksis, for å inkorporere en praksis som gjentakende reagerer på en systematisk tilbakemeldingsprosess. Dette er en tilnærming som Mintzberg kategoriserer i strategiretningen "Learning school" (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2009), hvor det skjer en organisatorisk læring og dobbeltkretslæring i virksomheten. På grunnlag av Argyris og Schöns handlingsteorier, har Robinson videreutviklet modellene for dobbeltkretslæring, ut i fra et skolelederperspektiv (Robinson, 2018). Utgangspunktet er organisatorisk læring og dobbeltkretslæring med utvikling underveis, men med rammer for god praksis. Dette trekker også Adler og Borys (1996) fram i sin "enabling" byråkrati, hvor enabling-prosedyrer hjelper engasjerte ansatte med å gjøre jobben sin mer effektivt og styrke engasjementet, og også oppmuntre til motivasjon. Prosedyrene er også utformet for hjelpe de ansatte med å samhandle kreativt med organisasjonen og miljøet, samt gi de en forståelse av hvor deres egne oppgaver passer inn i helheten (Adler & Borys, 1996).

Styring i offentlig sektor

Ettersom kontekst for vår oppgave er grunnskolesektoren i offentlig sektor, vil vi trekke inn elementer fra endringene som har skjedd i den offentlige sektoren over de tre siste tiårene, og som ofte blir referert til som New Public Management (NPM). Fra 80-tallet skjedde en endring i offentlig sektor som bestod i å redusere forskjellene mellom privat og offentlig sektor, særlig med tanke på resultatfokus ved å flytte vekten fra prosessansvar mot et større element av ansvarlighet når det gjaldt

resultater (Hood, 1995). Det ble stilt krav til resultater og måloppnåelse, blant annet med fokus på økt effektivitet og profesjonalisering av lederrollen (Øgård, 2000). New Public Management kan ikke defineres som en teori som sådan, men er et begrep som brukes for å beskrive reformer som er gjennomført av myndigheter over hele verden for å flytte fokuset på offentlig ledelse bort fra juridisk fokus på forvaltning (legalistic), og mot effektiv og virksom leveringstjeneste (Moll & Humphrey, 2007, s. 298).

Busch og Ramstad (2006) beskriver at målet er å øke effektiviteten i offentlig sektor. Dette ble gjort ved å innføre modeller fra privat næringsliv, med blant annet sterkere hierarkisk kontroll, større vekt på resultatevalueringer og sterkere kundeorientering (Busch og Ramstad, 2006). Dette utfordret den etablerte kulturen i offentlig sektor, men ser likevel ut til å være en del av norsk forvaltning, og implementeres for å skape effektivitet og legitimitet (Busch og Ramstad, 2006). Broadbent og Laughlin (2009) trekker frem de offentlige tjenestene over hele verden, som ved hjelp av NPM har vært engasjert i et systematisk forsøk på å kontrollere prestasjonen de siste tiårene. Videre trekker de frem endringen i utdanningssektoren som et eksempel på modellen for underliggende rasjonaliteter som ligger til grunn for PMS (Broadbent & Laughlin, 2009).

Effektivitetsfokuset er stort innenfor offentlig styring, og særlig innenfor NPM. Økt effektivitet ble opprinnelig sett på som selve begrunnelsen for NPM, og overordnet alle andre hensyn (Christensen, u.å.). Christensen (u.å.) mener at det fra begynnelsen av ble sterkt hevdet at NPM innebar økt effektivitet på grunn av strukturell fragmentering og tydeligere rollefordeling, tydeligere mål, mer bevisst bruk av verktøy og virkemidler, mer resultatmåling, mer bevissthet om effektivitet og serviceorientering, og mer åpenhet om ressursbruk. I tillegg til at det er et stort effektivitetsfokus innenfor den offentlige sektoren, er det også sentralt å se på hvordan prestasjons- og resultatmålinger blir brukt innenfor styring i offentlig sektor. I offentlig sektor er prestasjonsmåling sentralt, ettersom etterspørselen ikke reguleres i markedet (Nyland & Pettersen, 2010). Nyland og Pettersen (2010) beskriver at prestasjonsmålingen tar sikte på å vise omgivelsene at ressursene brukes på en hensiktsmessig måte. Prestasjonsmålingssystemer har blitt beskrevet som et sentralt element innenfor NPM og er beskrevet som objektive og rasjonelle verktøy

som kan brukes til ulike formål, som for eksempel styring og kontroll av organisasjonen (Arnaboldi & Azzone, 2010). En annen form for resultatmåling innenfor den offentlige sektoren, er ansvarlighetssystemet som Solhaug (2011) nevner som et av nøkkelementene innenfor NPM. Ansvarlighetssystemet er et viktig verktøy for kontroll av organisasjonens prestasjon, og dette kan blant annet kobles til evaluering av skoler knyttet til kvalitetskontroll av testresultater ved hjelp av ansvarlighetssystemer (Solhaug, 2011).

NPM kan ses på som et system av ideer som har en logisk sammenheng, og de sentrale ideologiske elementene er forrangten til økonomiske verdier, markeder som effektive distributører av utdanningstjenester, konkurranse som driver for læringseffektivitet og tester som effektive eksterne motivatorer for kvalitetskontroll (Solhaug, 2011). I Norge ble disse elementene først introdusert i den private sektoren, og deretter i offentlige anliggender, mens utdanning ser ut til å være det siste området å oppleve disse reformelementene (Solhaug, 2011). Imidlertid påpeker Møller og Skedsmo (2013) at det norske utdanningssystemet helt siden slutten av 1980-tallet har gjennomgått store reformer, i stor grad påvirket av nye ledelsesideer, og strategier for å fornye offentlig sektor ble fremmet gjennom NPM-reformer.

Møller og Skedsmo (2013) beskriver to bølger av NPM i Norge. Den første bølgen omhandlet modernisering gjennom desentralisering og målstyring. Som følge av denne bølgen førte det til konsekvenser i utdanningssektoren for omstrukturering av den lokale skoleadministrasjonen når det gjelder deregulering, horisontal spesialisering og målstyring (Møller & Skedsmo, 2013). Den andre bølgen av NPM i Norge hadde som mål å løse fragmenteringsproblemer forårsaket av initiativer i den første bølgen, ved å balansere sentralisering og desentralisering og ved å innføre verdibasert ledelse for å øke forståelsen av kollektive mål og normer (Møller & Skedsmo, 2013). I tillegg påpeker Møller og Skedsmo (2013) at forholdet mellom staten, lokale utdanningsmyndigheter og skolene står sentralt for å forstå hvordan NPM-reformer har blitt tolket i norsk utdanningssektor.

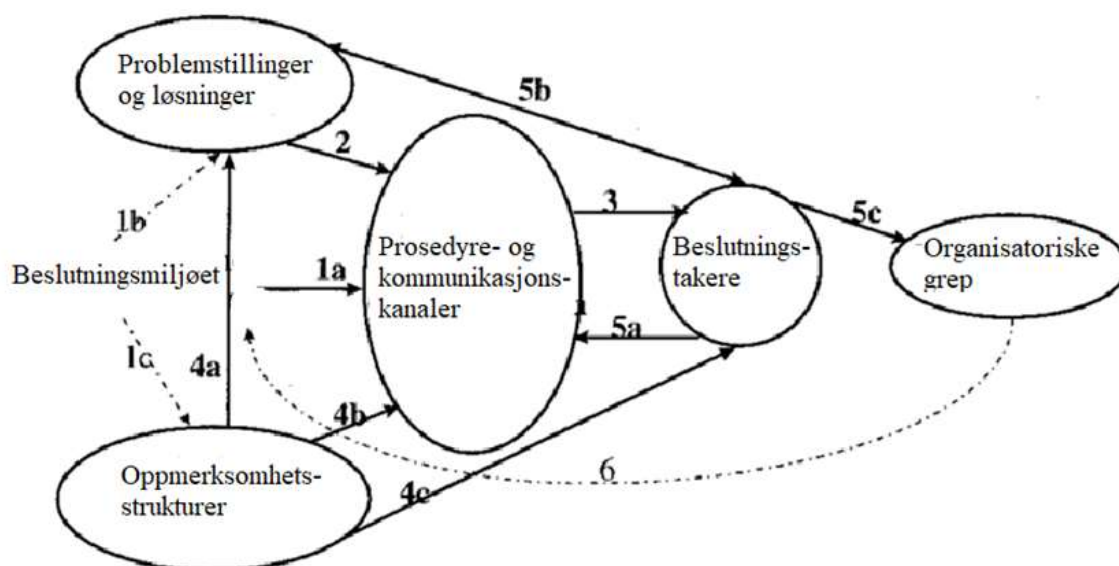
Nå har vi beskrevet vårt teoretiske fundament for prestasjonsstyringssystemer, for å kunne undersøke Larvikskolens økonomistyringssystem. Videre vil vi se nærmere på oppmerksomhetsbasert syn for å kunne undersøke den menneskelige faktoren.

Oppmerksomhetsbasert syn

Ocasio (1997) vil med sitt oppmerksomhetsbaserte syn på virksomhetene, basert på Simons perspektiv fra 1947 (Ocasio, 1997, s.187), koble både virksomhetens struktur og menneskenes kognitive mulighetsrom som en forklaring på hvordan virksomheter handler. Det avhenger altså både av hvordan virksomheten har organisert seg, og hvilken kognitiv kapasitet menneskene i virksomheten faktisk besitter. Som Simon, tar Ocasio utgangspunkt i menneskets begrensede oppmerksomhet (Ocasio, 1997), implisitt på bakgrunn av mennesket begrensede rasjonalitet. Ocasio (1997) anser virksomhetens handlinger som et resultat av hvordan den kanalisere og distribuerer oppmerksomheten til beslutningstakerne. Han beskriver at dersom vi undersøker hvordan virksomheter avgjør når, hvorfor og hvordan de skal handle i forhold til eksterne eller interne prosesser, vil vi forstå mer av virksomhetens strategiske valg. Virksomhetens valg er således en konsekvens av beslutningstakernes handlinger. Ocasio (1997) baserer modellen på tre grunnleggende interrelaterte betingelser: fokus for oppmerksomhet, situasjonsbetinget oppmerksomhet og strukturell fordeling av oppmerksomhet (Ocasio, 1997). Den *individuelle* kognisjonen påvirker fokus for oppmerksomhet, mens den *sosiale* kognisjonen i den konteksten som beslutningstaker befinner seg i påvirker fokus. Samtidig er det den *organisasjonelle* kognisjonen som kan bidra til bedre å styre beslutninger i den retningen man ønsker for virksomheten (Ocasio, 1997, egen kursiv).

Prinsippene ligger til grunn for hans "model of situated attention and firm behavior" (Ocasio, 1997). *Fokus for oppmerksomheten* indikerer at beslutningstakere velger de problemstillinger og løsninger (issues and answers) de håndterer i enhver situasjon, samtidig som hva de faktisk gjør, avhenger av hvilke problemstillinger og løsninger beslutningstakerne fokuserer sin oppmerksomhet på. Implisitt påvirker dette også hvilke problemstillinger og løsninger de *ikke* håndterer. I praksis blir dette selektive fokuset for oppmerksomheten i stor grad en rutine (Ocasio, 1997), hvor prosessering av fokus er basert på om handlingen er kjent - og fokus skjer automatisk, eller i ukjente situasjoner hvor oppmerksomheten blir mer konsentrert og bevisst. Det selektive fokuset som skjer automatisk, avhenger av langtidslæring, og kan være vanskeligere å styre eller undertrykke. *Situasjonsbetinget oppmerksomhet* indikerer

at hva beslutningstakerne gjør, avhenger av kontekst. Ocasio påpeker at dette gjør at ettersom individuelle beslutningstakers fokus for oppmerksomhet utløser handling ut i fra karakteristikker for situasjonen de står i, former det den individuelle handlingen. Dette gjør at oppmerksomhet og handling er mer avhengig av situasjonen enn individet (Ocasio, 1997). Vi kan forklare det som at dersom noe er vanlig i miljøet man ferdes, tilpasser man seg denne formen for handling, fremfor å bevisst velge noe annet selv. *Strukturell fordeling av oppmerksomhet* indikerer at beslutningstakers omliggende kontekst og hvordan man håndterer den, er avhengig av hvordan virksomheten distribuerer og kontrollerer fordelingen av problemstillinger og løsninger samt beslutningstakere i virksomhetens aktiviteter, kommunikasjon og prosedyrer (Ocasio, 1997). Vi kan forklare det som at organisasjonsstruktur, retningslinjer og rutiner påvirker hvem som skal ha oppmerksomhet på ulike problemstillinger, og dermed også oppmerksomhet på problemstillingene og tilhørende løsning. Under viser vi Ocasios modell som en forklaring på virksomheters atferd:



Figur 3: Modell for situasjonsbetinget oppmerksomhet og virksomhetsatferd (Ocasio, 1997).

Modellen består av seks fundamentale komponenter og søker å bidra til at komponentene knyttes sammen og relateres, for å se på hvordan virksomheter opptrer. De seks komponentene er: (1) beslutningsmiljøet, (2) repertoaret av problemstillinger og løsninger, (3) prosedyre- og kommunikasjonskanaler, (4) virksomhetens oppmerksomhetsstrukturer, (5) beslutningstakere, og (6)

organisatoriske grep (Ocasio, 1997). Disse seks komponentene fremstiller Ocasio med et tilhørende sett av mekanismer, som er forankret i kognitive, kulturelle, strukturelle og strategiske prosessperspektiver på virksomhetsatferd (Ocasio, 1997).

Oppmerksomhet beskrives av Ocasio (1997, s. 189) som hvordan beslutningstakere registrerer, omtaler, tolker og fokuserer sin tid og innsats på både problemstillinger og løsninger. *Problemstillinger* ses på som det tilgjengelige repertoaret av kategorier for å gi mening om miljøet, mens *løsninger* ses på som det tilgjengelige repertoaret av handlingsalternativer (Ocasio, 1997).

Videre vil vi beskrive de seks komponentene i korte trekk, før vi beskriver modellens hensikt. (1) *Beslutningsmiljøet* omfatter både eksterne og interne materielle, sosiale og kulturelle faktorer for virksomheten, som hindrer enhver beslutningsaktivitet (Ocasio, 1997). Tre sett av mekanismer knyttes til denne komponenten: miljøstimuli, kulturelle og institusjonelle prosesser, samt virksomhetens institusjonelle, økonomiske og sosiale miljø (Ocasio 1997). Miljøstimuli handler om at alle kommunikasjons- og prosedyrekanaler påvirker både eksterne og interne faktorer for virksomhetens beslutningsmiljø og gir stimuli for beslutningstaking (Ocasio, 1997). Kulturelle og institusjonelle prosesser på ulike nivåer i virksomheten gir beslutningstakere et "verktøysett" av problemer og løsninger som utgangspunkt for sine handlinger (Ocasio, 1997). Mens virksomhetens ressurser, regler og sosiale relasjoner er innebygd i, og formet av, virksomhetens institusjonelle, økonomiske og sosiale miljø (Ocasio, 1997). (2) *Settet av problemstillinger og løsninger*, er det kulturelle og kognitive settet med skjemaer som er tilgjengelig for beslutningstakere for å gi mening til, og å svare på, miljøstimuli (Ocasio, 1997). Til denne komponenten knytter Ocasio (1997) ett sett av mekanismer: utførelse av problemstillinger og løsninger. (3) *Prosedyre- og kommunikasjonskanaler* beskriver Ocasio (1997, s. 194) som de formelle og uformelle aktivitetene, samhandlingene og kommunikasjonen som er satt opp av virksomheten for å få organisatoriske beslutningstakere til å handle på et valgt sett med problemstillinger. Det tilhørende settet av mekanismer til denne komponenten omhandler tilgjengeligheten av problemstillinger og løsninger som beslutningstakerne må ta seg av (Ocasio, 1997). (4) *Virksomhetens oppmerksomhetsstrukturer* er de sosiale, økonomiske og kulturelle strukturene som styrer tildelingen av tid, innsats og oppmerksomhetsfokus for organisatoriske

beslutningstakere i sine beslutningsaktiviteter (Ocasio, 1997). Ocasio (1997) knytter tre sett av mekanismer til denne komponenten: evaluering av problemstillinger og løsninger, kanalisering av beslutningstaking, og strukturering av interesser og identiteter. (5) *Beslutningstakere* beskriver Ocasio (1997, s. 200) som de personene som i fellesskap deltar, innenfor en bestemt prosedyre- og kommunikasjonskanal, i gjennomføringen av miljøet og den sosiale konstruksjonen av organisatoriske trekk. Til komponenten er det knyttet to sett av mekanismer: strukturering av deltakelse, og vedtakelse av problemstillinger og svar. (6) *Organisatoriske grep* er utgangen av oppmerksomhetsbehandling og beslutningstaking som ligger i prosedyre- og kommunikasjonskanaler (Ocasio, 1997). Ocasio (1997) knytter to sett av mekanismer til denne komponenten: valg av organisatoriske grep og effekter på følgende grep.

Modellen skal bidra til å koble disse konseptene og mekanismene på en sammenhengende og systematisk måte, og videre relatere dem til det sentrale konseptet med organisatorisk oppmerksomhet (Ocasio, 1997), for å skissere hvordan bearbeiding av oppmerksomhet på ulike nivåer samhandler for å forme virksomhetsatferd, både på individuelt, sosialt kognitivt og organisatorisk nivå (Ocasio, 1997). Selv om Ocasio fremhever at modellen ikke er en fullt utviklet teori på virksomhetsatferd, gir den en forklaring på ulikheter i virksomheters reaksjoner, og fremhever viktigheten av prosedyre- og kommunikasjonskanaler for å bidra med fokus på oppmerksomhet fra beslutningstakere (Ocasio, 1997).

I teorikapittelet har vi sett nærmere på prestasjonsstyringssystemer, særlig Broadbent og Laughlins utvidelse av Ferreria og Otleys PMS (Broadbent & Laughlin, 2009) og styring i offentlig sektor, som teoretisk grunnlag for å kunne beskrive Larvikskolens økonomistyringssystem, og hvordan Larvikskolen bruker systemet mot prestasjonsstyring fremfor prestasjonsmåling. Deretter har vi beskrevet teorier om oppmerksomhetsbasert syn, og den menneskelige faktoren som påvirker prestasjonsstyringssystemet, med vårt fokus rettet mot Ocasios modell som beskriver hvordan virksomhetens oppmerksomhet påvirkes (Ocasio, 1997). Dette for å kunne undersøke hvordan fokus i Larvikskolens ledelse har påvirket økonomistyringssystemet, og hvordan virksomheten diskuterer indikatorer og målinger.

Videre vil vi beskrive vårt forskningsdesign for å undersøke økonomistyringssystemet i Larvikskolen, og den menneskelige faktoren som påvirker disse.

Forskningsdesign og metode

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for hvilke metodiske valg vi har tatt i vår studie. Vi har tidligere beskrevet *hva* vi ønsket å undersøke og *hvorfor* vi ville undersøke det. Nå vil vi beskrive *hvordan* vi vil undersøke dette. Vi vil argumentere for valg av forskningsdesign for studien. Deretter presenteres det ontologiske og epistemologiske ståstedet for vår studie. Videre redegjør vi for metode for datainnsamling og analyse, og presenterer hvordan vi brukte primærdata for å samle inn data til undersøkelsen, samt bakgrunnen for valg av variabler og spørsmål for vår studie.

Forskningsdesign

Forskningsdesign forklarer *hvordan* vi vil analysere data og *hvorfor* dette skal gi oss svar på det vi undersøker (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson & Jaspersen, 2018, egen kursiv), og er en beskrivelse av alle stadiene i analyseprosessen, samt hvordan dette kan tilrettelegges for å faktisk kunne besvare vår problemstilling (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2016).

Vårt forskningsspørsmål er: "Hvordan oppleves skoleledelsens arbeid med strategisk økonomistyring å ha påvirket resultatene i Larvikskolen siden 2011?" Med dette forskningsspørsmålet ønsket vi å undersøke hvordan ledelsens arbeid, deres oppmerksomhet og fokus i seg selv oppleves å ha effekt på elevenes skoleresultater. Dette gjorde vi ved å forske på hvordan Larvikskolens økonomistyringssystem ser ut, hvordan det utvikles og hvordan virksomheten bruker prestasjonsmålingene i økonomistyringssystemet.

Vår undersøkelse av forskningsspørsmålet ble først og fremst utført ved *eksplorativt* design, som er mer utforskende enn et deskriptivt design, hvor man søker å gå i dybden for å kunne besvare spørsmål om hvordan og hvorfor (Oppen, Mørk & Haus, 2020). Vår eksplorative forskning innebærer at vi ikke finner "fasiten" eller et endelig

svar på spørsmålet. Det er vår tolkning av andres tolkning, som en tilnærming til mer teoretisk kunnskap for å forstå en kompleks og usikker sosial verden (Humphrey & Scapens, 1996). Vi valgte temaet for å nærmere kunne undersøke hvordan ansatte i offentlig sektor, spesifikt i grunnskolesektoren, opplever at arbeidet med strategisk økonomistyring og prestasjonsstyring påvirkes av ledelsens fokus.

Vårt forskningsdesign er en kombinasjon av kvalitative intervjuer og dokumentstudie. Dokumentstudien er longitudinell, selv om ikke datainnsamlingen foregikk over tid, vil dokumentene og de kvantitative resultatene vi undersøkte foregå over tid. Den kvalitative undersøkelsen med dybdeintervju utført mot få informanter er en fenomenologisk undersøkelse. Vårt mål var da å beskrive og fortolke et fenomen, ved å bruke informantens forståelse av fenomenet, samtidig som vi benyttet sansene til å skape et bilde ved å både observere, lytte til og oppfatte informanten i dens naturlige kontekst. Vi måtte derfor være ekstra oppmerksomme på vår egne oppfatning og initiale vinkling på fenomenet, slik at ikke det farget våre resultater og konklusjoner for mye, men at de faktisk gjenspeilet informantenes synspunkter og ikke våre egne forestillinger (Mehmetoglu, 2004).

For å undersøke vårt forskningsspørsmål, brukte vi en casestudie, med dokumentstudier av primærdata i form av eksisterende dokumenter. Dette knyttet vi mot primærdata i form av deskriptiv analyse av kvantitative data tilgjengelig i offentlige databaser, som ble inkludert i vår deskriptive kvalitative analyse. Data knyttet til indikatorer fra grunnskolen er kvantitative, og er et uttrykk for en prestasjon, men det er ikke nødvendigvis en objektiv sannhet. Vi tenker at virkeligheten representeres gjennom disse kvantitative data, og formoder i første omgang at de er objektive indikatorer i seg selv. Derfor ville vi med disse, relativt objektive undersøkelsene, sette det i kontekst med en subjektiv dimensjon for å belyse opplevelsen av arbeidet. Vi ville da koble den subjektive observasjonen gjennom intervjuer av ansatte på ulike nivåer: leder, mellomledere og utøvende ansatte (lærere), for å undersøke nærmere hvordan ansatte på ulike nivåer oppfattet arbeidet med målrettet bruk av strategiske økonomistyringssystemer for å oppnå resultater i virksomheten. Våre nøkkelbegrep var prestasjonsstyring, rasjonalitet, fokus og oppmerksomhet. Valg av nøkkelbegrep ble knyttet mot vårt teoretiske fundament, samt kontekst for våre undersøkelser.

Ontologisk og epistemologisk ståsted

Ontologi forteller oss om hvilken realitet og eksistens vi naturlig lever i, og er et omdiskutert tema innenfor filosofien, som spenner fra realistisk til nominalistisk perspektiv. Med realistisk ontologi leter man etter virkeligheten gjennom å se sammenhenger og et bestemt mønster som gir forskning med harde fakta, mens en nominalistisk ontologi tilsier at virkeligheten er skapt av vår oppfattelse av den, og således ikke kan eksistere uten en oppfattelse (Easterby-Smith et al., 2018). Vårt ontologiske ståsted er i nærheten av et nominalistisk utgangspunkt, men likevel i overgangen mot et relativistisk ontologisk utgangspunkt, hvor vår eksplorative forskning baserte seg på mennesker i en gitt kontekst, som ga oss et faktabasert utgangspunkt, fra konteksten vi står i, til tross for at den ikke er direkte kvantitativt målbar.

Konstruksjonistisk epistemologi går ut på at virkeligheten er sosialt konstruert og får mening av menneskene i den (Easterby-Smith et al., 2018). En måte å si det på er at det handler om mennesker og hvordan de gir mening til verden. Både nominalistisk og relativistisk ontologi går ut på at virkeligheten ikke er bestemt av vår egen oppfatning, men av de forskjellige folkene som lever i den, og med en nominalistisk eller relativistisk ontologi vil vi ende opp med en konstruksjonistisk epistemologi (Easterby-Smith et al., 2018). Vårt forskningsdesign bærer preg av å være konstruksjonistisk, ettersom vi undersøkte én enhet, og vårt forskningsdesign får mer mening av menneskene som er i virkeligheten og i oppgaven (Easterby-Smith et al., 2018). Vi ønsket å se på ansattes opplevelser av ledelsens arbeid med det strategiske økonomistyringssystemet. På grunn av de kvalitative intervjuene med ansatte, hadde vi muligheten til å høre historier som kan beskrive mer av opplevelsen, noe som kan indikere retningen mot konstruksjonistisk forskningsdesign. Vi mener også at forskningen er evalueringsforskning, mest basert på utfall av handlingene til kommunene og med det opplevelsen til brukerne.

Metode for innsamling og analyse av data

Videre vil vi beskrive mer om vår metode for datainnsamling og -analyse. Mehmetoglu (2004) beskriver datainnsamlingen som en sirkulær prosess hvor

forskeren utfører forskjellige forskningsaktiviteter for å skaffe seg de nødvendige dataene til å belyse sitt forskningsspørsmål. De viktigste aktivitetene er å finne de personene som skal studeres, skaffe seg nødvendig adgang for å kunne studere disse personene, bruke en eller flere utvelgingskriterier for å nå informantene, og å faktisk begynne å samle data ved hjelp av en eller flere av innsamlingsmetodene (Mehmetoglu, 2004, s. 60). En forsker vil utføre disse aktivitetene, uansett hvilken forskningsstrategi en bruker. Datainnsamlingen kan foregå gjennom blant annet observasjon, intervjuer og spørreundersøkelser, avhengig av hvilket forskningsdesign man ønsker å bruke. Vi har forsket på praksis i økonomistyringssystemet, ved å undersøke skolerresultater, angitt ved grunnskolepoeng. Det er likevel selve prosessen og ledelsens arbeid med det strategiske økonomistyringssystemet som vi ønsket å undersøke nærmere. Dette var interessant i et ledelsesperspektiv, og i et samfunnsmessig perspektiv, ettersom vi ville undersøke dette nærmere i en norsk kommune.

Vår studie består av primærdata som er data forskeren selv samler inn, i motsetning til sekundærdata, som er data som er samlet inn og bearbeidet av andre. I vårt arbeid er primærdata de dataene vi selv samlet inn både i dokumentstudier og ved hjelp av dybdeintervjuer. I noen studier vil det være behov for å styrke primærdata med sekundærdata og vice versa (Mehmetoglu, 2004). I vår studie brukte vi kun primærdata, som ikke er bearbeidet av andre.

Vår egen empiri, så vel som vår analyse og teori, er påvirket underveis i vår forskningsprosess. Selv om vårt hovedbegrep gjennom hele oppgaven har vært fokus, vil andre begreper vi har fokusert mest på endret seg, som for såvidt ligger til grunn for vår oppgave for å forstå hvordan fokus og oppmerksomhet påvirker resultatet. Initielt så vi nok for oss noe mer kvantitativ vurdering av skolerresultatene og indikatorene som kan påvirke resultatet. Vi innså relativt raskt at det ville bli en for omfattende oppgave til masteroppgaven. Med vårt utgangspunkt som ganske rasjonelle av natur, kunne vi nok ønsket flere svar med to streker under, så det har vært vel så utfordrende for oss å undersøke kvalitativt for å klare å forstå mer av den menneskelige faktoren, som vi oppfatter påvirker økonomistyringssystemene vel så mye som valg av modell.

Datamengden for kvantitative data i den norske grunnskolen er enormt store. Likevel er det ikke alle data som kunne fortelle oss noe om kvaliteten på grunnskolen. Vi definerte grunnskolepoeng som "resultatet" av grunnskolen. Samtidig som dette er det faktiske resultatet i elevenes karakterer etter tiende klasse, forsto vi at ikke disse utelukkende beskriver kvaliteten til skolens strategiske arbeid og prestasjonsstyring. Men vi mente at dette ville være de data som i størst mulig grad ville kunne fortelle oss noe om utviklingen av resultatene for skolen.

Fordi de ikke alene kunne fortelle oss noe om hvordan arbeidet med strategisk økonomistyring har påvirket resultatet, ønsket vi å sette dem i sammenheng med andre indikatorer, som skolebidragsindikator (Utdanningsdirektoratet, 2019), som søker å ta hensyn til elevenes faktiske utgangspunkt for å oppnå sine resultater i skolen, som foreldrenes utdanningsnivå, elevens sosioøkonomiske bakgrunn - slik at skolens bidrag til elevenes resultater kunne fremkomme tydeligere. Vi oppdaget imidlertid raskt at det ble for omfattende for denne oppgaven, og har ikke gjennomført forskning i tilknytning til skolebidragsindikatoren. Derimot ville vi med våre studier søke å koble Larvikskolens resultater mot opplevelsen av endringene i arbeidet med strategisk økonomistyring, for å undersøke ansattes opplevelser av endringer, for å undersøke hvordan Larvikskolen bruker sitt økonomistyringssystem til prestasjonsstyring i virksomheten.

Hele bakgrunnen for vår forskning er basert på at mennesket ikke opptrer rasjonelt til en hver tid. Det gjelder i like stor grad oss selv som forskere. Vår tilnærming og tilstedeværelse i observasjoner, samt innfallsvinkel på dokumentstudie og valg av kvantitative data ville, i henhold til vår egen grunntanke være påvirket av vårt fokus og vår oppmerksomhet. Dette søkte vi å være bevisste på i vår forskning. Ansattes opplevelser kan være formet og farget av andre relasjoner og opplevelser som ansatt, så utfordringen var å klare å knytte det mot ledelsens arbeid med økonomistyringssystemet og rammeverket, slik at ikke andre personlige opplevelser påvirket informantenes svar i for stor grad. Våre egne hypoteser, vårt ontologiske og epistemologiske ståsted kunne også påvirke både våre spørsmål, og vår egen tolkning av både kvalitative og kvantitative data. Ved å konkretisere begge deler i størst mulig grad, søkte vi å unngå at vi ble for mye styrt av våre egen bakgrunn.

En dokumentstudie av planene og strategiene koblet opp mot de kvantitative resultatene og de kvalitative dybdeintervjuene om ansattes opplevelser mente vi totalt sett ville gi et bilde av hvordan ledelsens fokus og oppmerksomhet mot det strategiske arbeidet, og deres bruk av økonomistyringssystem og prestasjonsstyring har påvirket resultatene. På denne måten ville vi undersøke nærmere den "menneskelige faktoren" i økonomistyringssystemet.

Utvalg

Utvalget for kvalitative intervjuer gjøres ved en strategisk eller teoretisk utvelgelse, hvor hovedregelen for utvalg er at man velger informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet (Tjora, 2021, s. 145). Etersom vi brukte en casestudie for å undersøke forskningsspørsmålet, ble utvalget av informanter avgrenset til en naturlig enhet som eksisterer uavhengig av undersøkelsen (Tjora, 2021). Derfor ble det naturlig at utvalget vårt besto av ledere (skoleeier og rektor), mellomledere (teamleder) og ansatte (lærer) i Larvikskolen, som kunne dele sine erfaringer og opplevelser, samt gi oss innblikk i arbeidet med målrettet bruk av strategiske økonomistyringssystemer. En av forskerne er ansatt i kommunen, noe som har gitt lettere tilgang til intervjuobjekter. Dette omtaler vi nærmere under etiske betraktninger. Relasjonen med skoleleder og rektorer var allerede kjent etter flere års samarbeid som kollegaer. I utvalget sørget vi for en blanding av informanter fra barneskole og ungdomsskole, og vi valgte informanter med ulik tilnærming til sine oppgaver, og som vi mente ikke vegret seg for å uttrykke sine meninger, men som heller reflekterte over sine og andres tilnærminger.

For å skape trygge rammer rundt dybdeintervjuene, var tanken å utføre intervjuet på den aktuelle skolen hvor den ansatte hører til, på et tilgjengelig møterom for å unngå avbrytelser. Ved å gjennomføre dybdeintervjuene på den aktuelle skolen hvor den ansatte hører til og dermed også føler seg trygg, ville dette legge til rette for en avslappet stemning og trygge rammer for informanten (Tjora, 2021). At de selv kunne velge å delta, kunne også være et bidrag til at de var positivt innstilt til intervjuet. I forkant av intervjuet sendte vi kandidatene informasjon og samtykkeskjema. Ved å blant annet sette av god tid til intervjuet vil dette skape rom for at informanten hadde mulighet til å reflektere over egne meninger og erfaringer

rundt det aktuelle temaet for forskningen (Tjora, 2021). Det kan også være lurt å sette av litt tid i begynnelsen av intervjuet til å snakke litt vidt til å begynne med, noe som kan føre til informanten får synliggjort hva vedkommende tror at vi som forskere er ute etter, og dette kan igjen være med på å skape en avslappet situasjon for informanten (Tjora, 2021).

Vi så også for oss å sette gode premisser for møtet, ved å avtale møtet i god tid i forkant av intervjuet, og dermed bidra til at informantene forsto hva vi ønsket ved å sende ut spørsmålene vi planla å stille i forkant av møtet, så de rakk å forberede seg. Vi håpte at dette ville føre til at intervjusituasjonen ikke ble helt uvant for informantene, og denne måten å behandle informantene på mente vi at skulle være med å bidra til å unngå at informanten følte seg utrygg. Da ønsket vi også at intervjuet skulle foregå på en bedre måte ved at det ville være lettere å skape en avslappet stemning for informanten, noe Tjora (2021) mener er en viktig forutsetning for å lykkes med dybdeintervjuer.

Studien vår ønsket vi å gjennomføre som en kvalitativ og deskriptiv casestudie, med dokumentstudier av overordnede planer for Larvikskolen og tilhørende rapporteringer fra Larvikskolen. Samtidig ønsket vi å gi en ekstra dimensjon til å vurdere endringene gjennom kvalitative dybdeintervjuer med ansatte i Larvikskolen. Videre i oppgaven vil vi beskrive operasjonaliseringen av disse elementene, før vi i neste kapittel beskriver resultatene og diskuterer våre funn.

Dokumentstudier

Våre undersøkelser vil basere seg på primærdata i form av utarbeidede dokumenter knyttet til strategisk styring av Larvikskolen, samt tilhørende rapporteringer på dette i Tilstandsrapport med kvalitetsmelding. Vi vil i hoveddelen av vår oppgave beskrive utviklingen av planene ved å se på tre overordnede planer for Kvalitet i Larvikskolen, og se på hvilke endringer som er gjort i oppsett og format, begrepsbruk og innhold, og målstruktur og operasjonalisering av mål. Deretter vil vi beskrive utviklingen av resultatene ved å se på hvordan grunnskolepoeng, skolestørrelse, gruppestørrelse og elevenes trivsel har endret seg gjennom de årene vi har sett på. Videre vil vi undersøke resultatene fra dokumentene, og se disse i lys av informantenes

opplevelser vi får innblikk i ved hjelp av dybdeintervjuer. Dette vil vi gjøre ved å beskrive deres opplevelser av endringene og effekten av det strategiske arbeidet fra ledelsen og hvordan de opplever at effekten av denne strategiske økonomistyringen har hatt på elevenes resultater. Vi vil også beskrive våre observasjoner fra dybdeintervjuene rundt informantenes erfaringer og opplevelser knyttet til skoleledelsens fokus og oppmerksomhet rundt arbeidet med Kvalitet i Larvikskolen og endringer som er gjort, hvordan styringsverktøy blir brukt, kompetanseutvikling og læringsperspektiv, utviklingen av strategien og den overordnede planen, og opplevde endringer.

Overordnet plan: Kvalitet i Larvikskolen

Videre vil vi operasjonalisere vår kvantitative forskning. I vår dokumentstudie ønsket vi undersøke planene, strategiene og rapportene. Vi tenkte at endringer i innholdet og begrepsbruk ville gi oss bakgrunn for å vurdere endringene i ledelsens fokus. Derfor sammenlignet vi dokumentene, ved å se på egendefinerte kriterier og med bakgrunn i det, se nærmere på "Kvalitet i Larvikskolen" for å sammenligne disse kriteriene over tid i rapportene. Kvalitet i Larvikskolen er navnet på den overordnede planen for de kommunale grunnskolene i Larvik (Larvikskolen). Planen skal synliggjøre strategier og innsatsområder, og ligger til grunn for arbeidet ellers, med systematiseringen blant annet av aktiviteter og kompetanseutvikling. Vi benyttet Kvalitet i Larvikskolen fra perioden 2011-2013 som utgangspunkt, sammenlignet mot revideringer av planen for perioden 2017-2019 og siste revisjon fra 2020.

Kriteriene for dokumentstudiet var å beskrive visuelle endringer i oppsett og format, beskrive endringer i begrepsbruk og innhold, herunder endringer i målstruktur, operasjonalisering av mål og endringer i beskrivelser av målene.

Først vurderte vi for denne oppgaven å sammenligne store mengder kvantitative data, fordi det er tilgjengelig i offentlige databaser og internt i Larvik kommune. Vi valgte imidlertid å ikke gjøre dette i oppgaven, nettopp fordi det ble store mengder data, og ville ikke være nødvendig for å belyse våre poeng og observasjoner som vi gjorde underveis. Vi observerte underveis i oppgaven at kvantitative data fra Tilstandsrapport med Kvalitetsmelding gav oss tilstrekkelig grunnlag for å analysere vårt forskningsspørsmål. De kvantitative data som vi nå har inkludert i våre analyser

(fra tilstandsrapporten) er en direkte rapportering på den overordnede planen Kvalitet i Larvikskolen, og dermed med direkte sammenheng. Dersom vi skulle undersøke resultater også fra offentlige databaser SSB (Statistisk Sentralbyrå), GSI (Grunnskolen Informasjonssystem), Skoleporten (Utdanningsdirektoratet rapportportal) og KOSTRA (Kommune og Stat Rapportering) og Larvikskolens analyseverktøy Conexus Insight og Conexus Engage, ville vi inkludere veldig mange flere indikatorer og faktorer. Tilgjengelige indikatorer synliggjør imidlertid det store omfanget av indikatorer som er tilgjengelig for grunnskolesektoren, og utfordringene som eksisterer med å foreta valg av indikatorer som er viktige for å styre prestasjonene.

Rapportering på overordnet plan: Tilstandsrapport med kvalitetsmelding

Videre ønsket vi å undersøke tilhørende tilstandsrapporter. I henhold til Opplæringslovens krav, utarbeider kommunen er egen årlig vurdering av sine oppnådde resultater. Denne kalles tilstandsrapport. Vi ville da undersøke resultatene i tilstandsrapportene tilhørende de tre overordnede planene og sammenligne disse over tid, fra skoleårene 2020/2021, 2019/2020, 2018/2019, 2017/2018, 2012/2013, 2011/2012 og 2010/2011. Ved vurdering av de kvantitative data i våre undersøkelser, ville vi deskriptivt se på endringene over tid (fra 2010 til 2021), ved å sette data i tabellform og beskrive endringene. Vi ville da undersøke data knyttet til grunnskolepoeng (elevenes gjennomsnittskarakter i 10.trinn), skolestørrelse (antall elever), gruppestørrelse (antall elever per lærer) og elevenes trivsel.

Når data var samlet inn, undersøkte vi sammenhengene mellom endringene i planene, endringer i resultater, og knyttet dette opp mot informantenes opplevelser av endringene, for å komme nærmere et svar på vårt forskningsspørsmål: *“Hvordan oppleves skoleledelsens arbeid med strategisk økonomistyring å ha påvirket resultatene i Larvikskolen siden 2011?”*.

Dybdeintervjuer

Ved hjelp av kvalitativ forskning vil man som forsker kunne få utdypet hvordan informantene redegjør for sin holdning, og dermed hva som bidrar til å skape holdninger (Tjora, 2021, s. 37). Innenfor kvalitativ forskning er intervju den mest

utbredte datagenereringsmetoden, og dybdeintervjuer er særlig populære (Tjora, 2021, s. 127). Tjora beskriver dybdeintervjuer som en betegnelse på et kvalitativt intervju som bærer preg av samtale mellom intervjuer og informant. For å besvare vårt forskningsspørsmål ønsket vi å benytte oss av dybdeintervjuer som en del av våre primærdata, hvor vi kunne rette disse intervjuene knyttet mot vårt forskningsspørsmål og dermed få innblikk i informantenes holdning til skoleledelsens arbeid med strategisk økonomistyring, og hvordan informantene opplevde at dette har påvirket resultatene i Larvikskolen.

Målet med dybdeintervjuer er å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser rundt noen spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd (Tjora, 2021, s. 127). Dette temaet vil for våre dybdeintervjuer være arbeidet med målrettet bruk av strategiske økonomistyringssystemer for å oppnå resultater. Ved bruk av dybdeintervjuer får informantene muligheten til å gå i dybden angående det de vil fortelle, og for å få informantene til å gå i dybden var det nødvendig å bruke åpne spørsmål. Dette gjorde at vi som forskere kunne studere informantenes holdninger, meninger og erfaringer rundt skoleledelsens arbeid med strategisk økonomistyring i Larvikskolen. Dybdeintervjuer kan hjelpe oss med å utforske forhold som er knyttet til informantens subjektivitet, eller informanten som subjekt (Tjora, 2021, s. 128). Vi kunne dermed få et innblikk i hvordan informantene har opplevd arbeidet med strategisk økonomistyring, hvilke eventuelle endringer dette har medført til og hvordan dette eventuelt har påvirket informantene.

Formulering av spørsmålene må være konkret, og bruke vokabular som definerer begrepene vi ønsker å undersøke med korrekt terminologi (Gripsrud et al 2016). Vi måtte da starte med våre teoretiske begrep, og eventuelle ulike dimensjoner i disse, for å kunne utlede variabler som ledet til operasjonalisering av spørsmålene våre (Gripsrud et al 2016). Våre nøkkelbegrep er som nevnt fokus, oppmerksomhet, prestasjonsstyring. Basert på begrepene ville vi knytte spørsmål rundt dette, for å undersøke nærmere hvordan ledelsens fokus har påvirket resultatene, i henhold til vårt forskningsspørsmål *“Hvordan oppleves skoleledelsens arbeid med strategisk økonomistyring å ha påvirket resultatene i Larvikskolen siden 2011?”*. Imidlertid er disse begrepene knyttet til vårt fagfelt innenfor økonomistyring. Begrepene er ikke vanlige i den skolefaglige sammenhengen, og i våre spørsmål rettet til informantene

omformulerte vi disse noe, til å være tilpasset begrepene som de bruker for sitt arbeid. På bakgrunn av dette operasjonaliserte vi de kvalitative dybdeintervjuene med spørsmål for våre informanter. Vi vurderte ulike spørsmål til skoleleder, rektor og lærer, og gjorde noen finjusteringer på spørsmål til rektor og lærer for å tilpasse mer til dem som ikke er øverste skoleleder. Vi opplevde det likevel vanskelig å gjøre store forskjeller, og valgte heller underveis i intervjuene å tilpasse formuleringene til informanten og situasjonen.

I forkant av intervjuet utarbeidet vi en intern intervjuguide for oss selv. Denne var mer utdypende enn intervjuguiden vi sendte til NDS, og inkluderte tekst som ga oss en kontekst for vår egen påminnelse underveis i intervjuet, noe vi tenkte ville gi muligheter for overganger mellom spørsmål. Vi inkluderte også potensielle utdypende spørsmål tilfelle informantene svarte kort på spørsmålene, for å skape en bedre flyt i samtalen som dybdeintervjuene var ønsket å være. Våre spørsmål dreide seg i hovedsak om hvordan informantene opplevde Kvalitet i Larvikskolen og leders fokus i arbeidet med denne overordnede planen både før, under og etter utviklingen av planen. Samtidig undersøkte vi hvordan informantene opplevde at Larvikskolen arbeidet med indikatorene i forkant av planene, og i etterkant av rapporteringene.

Vi vil senere beskrive en av forskernes tilknytning til Larvikskolen, og vår objektivitet i studien. Tilknytningen gjorde det imidlertid lett for oss å ta kontakt med aktuelle informanter. Vi tok direkte kontakt med tre av informantene på epost, for å undersøke om de ønsket å bidra i vår masteroppgave med et intervju. I ettertid av epost hadde en av forskerne et digitalt møte med tre av informantene for kort å avklare hva forespørselen innebar. Til intervju valgte vi skoleleder samt to rektorer som vi anser for å være reflekterte, samtidig som de ikke fremstår som engstelig for å uttrykke sine meninger, og ba de to rektorene om tips til lærere som kunne intervjues. Aktuelle lærere fikk en epost med forklaring på hva vi ønsket at de skulle være med på. Skoleleder, rektorene og en av lærerne svarte umiddelbart ja, at de svært gjerne ville delta, både med argument om å bistå oss i studien, og for å kunne gjøre egne refleksjoner knyttet til Larvikskolen. Den andre læreren som vi fikk tips om å inkludere som informant, svarte i sin epost på en måte som vi oppfattet tydelig som at vedkommende ikke ønsket å delta, men ville gjøre det om den måtte det. På

bakgrunn av dette valgte vi i vår studie ikke å gjennomføre intervjuet med denne informanten.

Gjennom våre dybdeintervjuer intervjuet vi dermed totalt fire ansatte i Larvikskolen. Herav en skoleleder, som øverste leder for alle skoler, to rektorer, som øverste leder for sin respektive skole, samt en lærer. Dette gjorde vi for å få et innblikk i de ansattes opplevelser og erfaringer knyttet til Kvalitet i Larvikskolen, på ulike nivåer. Intervjuene ble utført i perioden 22.02.2022 til 03.03.2022, og i lys av koronapandemien og gode erfaringer med digitale møter, valgte vi å gjennomføre intervjuene digitalt via Larvik kommunes digitale plattform Google Meet. Dette førte til endringer i hvordan vi så for oss å gjennomføre intervjuene. I utgangspunktet var planen vår å gjennomføre intervjuet på den aktuelle skolen hvor informanten holder til, for å skape trygge og gode rammer for intervjuet. Selv om vi ikke fikk gjennomført intervjuene på denne måten, fikk informanten likevel gjennom digitale intervjuer være i sitt miljø hvor informanten føler seg trygg. Etersom vi gjennomførte intervjuene digitalt fikk vi ikke den romfølelsen vi kanskje ville fått dersom vi hadde gjennomført intervjuene fysisk, men vi fikk likevel god og nyttig informasjon gjennom de digitale intervjuene. Informantene kunne også være i sitt valgte miljø, og ha egne notater nærmere tilgjengelig. Grunnet koronapandemien var informantene antagelig også blitt normalisert til digitale møter, og det føltes kanskje mer naturlig med digitalt møte nå enn hva det ville gjort før koronapandemien.

Vi benyttet oss av lydopptak ved våre intervjuer. Informantene ble informert om dette i forkant, og påminnet om dette før opptakene startet. Grunnen til at vi valgte å benytte oss av lydopptak var at vi da gjennom intervjuene kunne konsentrere oss som samtalene med våre informanter, og heller ta ytterligere notater i etterkant av intervjuene. Dette gjorde også at informantene ble sett og hørt gjennom hele intervjuet, noe vi mener bidro til at informantene følte seg trygge og forstått gjennom intervjuene. I tillegg til lydopptak, benyttet vi oss også av en intervjuguide delt opp i fem hovedtemaer, samt innledningsspørsmål og avslutningsspørsmål. Dette gjorde det lettere for både oss og informantene å holde orden på spørsmålene. Vi beskrev gjennom intervjuene hvilke temaer vi gikk inn på før vi stilte spørsmålene, for å kunne gi informantene noen rammer for tematikken i våre intervjuer. Til tross for at vi i intervjuguiden vår hadde med innledningsspørsmål som baserte seg på spørsmål

om bakgrunnsinformasjonen til informanten, ble ikke disse spørsmålene stilt underveis i intervjuet, da vi ikke fant det naturlig i forhold til refleksjonene som informantene gjorde, og som vi ville bruke i vår analyse. At vi valgte å ikke ta med disse spørsmålene, mener vi at ikke har hatt noen betydning for vår analyse.

Analyse av data

I vår analyse av data ønsket vi å beskrive vår dokumentstudie av overordnede planer, og tilhørende rapportering, og underbygge disse med ansattes opplevelser. Dette ville vi gjøre for å undersøke underliggende rasjonaliteter i arbeidet med overordnet plan, og hvordan rapporteringen benyttes som prestasjonsstyringssystemer. I vår analyse ville vi også inkludere våre observasjoner av tilhørende kontrollsystemer, for å beskrive hvordan Larvikskolen benytter kontrollverktøy for å sikre virksomhetens fokus og resultater.

I vår analyse av resultatene ønsket vi å undersøke planene for Kvalitet i Larvikskolen fra 2011-2013, 2017-2019 og 2020, og deretter sammenligne disse deskriptivt. Med dette ønsket vi å se på hvilke endringer som var gjort, både når det gjaldt visuelle endringer, formatsendringer, endringer i begrepsbruk, endringer i innholdet og eventuelle andre observasjoner. Videre ville vi å se på tilhørende tilstandsrapporter for disse planene, for å undersøke hva endringene i planene har ført til over tid. I tilstandsrapportene ønsket vi å undersøke indikatorene for grunnskolepoeng, skolestørrelse, gruppestørrelse og elevenes trivsel. Hvilke indikatorer som konkret har vært benyttet til å måle dette, har endret seg over tid. Dette er noe som blir beskrevet nærmere i vår analyse. Vi ville bruke observasjonene fra dybdeintervjuene til å bygge oppunder våre egne analyser fra overordnet plan og rapporter, slik at vi kunne koble disse mot ansattes opplevelser av endringene.

Evaluering av data

Mehmetoglu (2004) beskriver det som viktig at man som forsker innenfor kvalitativ forskning tar noen av de mest kritiske metodologiske temaene i betraktning allerede før studien starter, og disse vil gå ut på å vurdere troverdigheten til en kvalitativ forskning. Innenfor kvalitativ forskning benyttes ofte tre kriterier som indikatorer på kvalitet: validitet, reliabilitet og generaliserbarhet (Tjora, 2021).

Validitet

Validitet handler om at det er en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn, og de spørsmål man søker å finne svar på, altså om forhold mellom undersøkelsen og den verdenen den undersøker (Tjora, 2021). Det handler altså om at svarene man finner i sin forskning, er svar på de spørsmålene man forsøker å stille. Valideringen gjennomsyrrer hele forskningsprosessen, og bør fungere som kvalitetskontroll gjennom alle stadier av kunnskapsproduksjonen (Kvale & Brinkmann, 2015). Kvale og Brinkmann (2015) foreslår dermed validering i syv stadier: tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, validering og rapportering. I følge Kvale og Brinkmann (2015) bør vi derfor vurdere validiteten i vår studie gjennom hele forskningsprosessen.

Tjora (2021, s. 262) mener validiteten, som også omtales som gyldighet, kan styrkes ved at man tydeliggjør hvordan man praktiserer forskningen ut fra spørsmålene man stiller, og hvordan disse spørsmålene formes med utgangspunkt i temaer man ønsker å utforske og etablert kunnskap om disse i relevant forskning. I vårt forskningsprosjekt har vi praktisert forskningen ut fra spørsmålene vi har stilt, ved at spørsmålene har blitt stilt på bakgrunn av det vi har ønsket å forske på. I tillegg har vi formulert spørsmål ut fra våre nøkkelbegreper i forskningen, som vi har satt som temaer under våre intervjuer. Disse spørsmålene har vi stilt som åpne spørsmål, for å få innblikk i informantenes opplevelser rundt det vi har ønsket å undersøke. Måten vi har formet spørsmål ut temaer vi ønsket å undersøke, og våre nøkkelbegreper, samt stilt åpne spørsmål, mener vi har vært med på å styrke validiteten i vår studie.

Reliabilitet

Reliabilitet, som også kan omtales som pålitelighet, handler om at det er sammenhenger internt i forskningsprosjektet og hvordan dette synliggjøres i rapporteringen (Tjora, 2021). Reliabiliteten baserer seg på forutsetningen om at ulike forskere vil gjøre samme fortolkning eller komme frem til likt resultat ut fra det samme datasettet fordi det ikke finnes rom for flere fortolkninger av et datasett (Mehmetoglu, 2004). Dette betyr at de konklusjonene vi kommer frem til i vår studie, bør være de samme dersom noen andre forsker på det samme datasettet. Dette

kalles intern reliabilitet, mens ekstern reliabilitet handler om at dersom forskningen gjentas i en annen setting eller på et annet tidspunkt, vil samme resultater og funn genereres (Mehmetoglu, 2004). Den eksterne reliabiliteten betrakter Mehmetoglu (2004) som et urealistisk krav til kvalitativ forskning, fordi prinsippet stammer fra et naturvitenskapelig perspektiv.

For å oppnå en god reliabilitet må det oppfattes en klar sammenheng mellom empiri, analyse og resultater i en undersøkelse, samt at dette ikke er styrt av personlige, politiske eller andre faktorer som ikke er redegjort for (Tjora, 2021). Dette med personlige faktorer var imidlertid noe som kunne være med på å svekke vår reliabilitet, ettersom en av oss forskere har tilknytning til virksomheten som undersøkes. Dette er likevel noe vi tatt i betraktning underveis, og vi har også prøvd å unngå at dette styrer forskningen vår. Det som derimot kunne være med på å styrke reliabiliteten i studien vår, var koblingen mellom empiri, analyse og resultatene i undersøkelsen.

I tillegg mente vi at valget av videoopptak under intervjuene var med på å styrke reliabiliteten i undersøkelsen vår. Dette gjorde at vi under selve intervjuet kunne fokusere på informantene våre hele tiden, og deretter kunne transkribere intervjuene i etterkant. Ved å transkribere intervjuene omdannet vi den muntlige samtalen til en skriftlig tekst (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette ga oss muligheten til å gå gjennom intervjuene flere ganger, for å være sikre på at vi fikk med oss de riktige resultatene i forskningen vår. Dette styrket også forutsetningen om at andre forskere kunne komme frem til det samme resultatet, som vi gjorde. Imidlertid kan også opptak av intervjuer i enkelte situasjoner føre til skeptiske informanter og svekket reliabilitet (Tjora, 2021). Likevel tror vi at opptaket av intervjuene ikke påvirket våre informanter i alt for stor grad, og at dette heller var med på å styrke vår reliabilitet.

Generaliserbarhet

Innenfor kvalitativ forskning har forskeren behov for å tenke generalisering på en annen måte enn hva man gjør innenfor kvantitativ forskning. Generaliserbarhet er knyttet til forskningens relevans ut over de enheter som faktisk er undersøkt (Tjora, 2021). Dersom resultatene av en intervjuundersøkelse vurderes som rimelig pålitelig eller gyldig, gjenstår spørsmålet om resultatene primært er av lokal interesse eller

om de kan overføres til andre intervjupersoner, kontekster og situasjoner, og et spørsmål som stadig blir stilt om intervjustudier, er hvorvidt funnene er generaliserbare (Kvale & Brinkmann, 2015). Tjora (2021) skisserer to former for generalisering i kvalitativ forskning: moderat generalisering og konseptuell generalisering. Ved den moderate generaliseringen kan generalisering tenkes i en mer strukturell forstand, hvor det er opp til forskeren å beskrive i hvilke situasjoner resultatene vil kunne være gyldige (Tjora, 2021). Ved den konseptuelle generaliseringen kan man ved kvalitativ forskning utvikle typologier, konsepter eller teorier som vil ha relevans for andre tilfeller eller caser, enn det som er studert (Tjora, 2021).

Etiske betraktninger

Kvale og Brinkmann (2015, s. 35) mener forskningsintervjuet er gjennomsyret av etiske problemer, og det er derfor mange etiske hensyn vi måtte ta i betraktning når vi gjennomførte vår forskning. Det menneskelige samspillet som oppstår i intervjuet påvirker intervjupersonene, og kunnskapen som produseres i intervjuet, påvirker vårt syn på menneskets situasjon, og derfor er intervjuforskningen fylt med moralske og etiske spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2015). Det er viktig at vi som forskere var klare over dette, og ikke i alt for stor grad lot oss påvirke. Videre er det viktig å være klar over at etiske problemstillinger preger hele forløpet i en intervjuundersøkelse, og at forskeren derfor bør ta hensyn til mulige etiske problemstillinger helt fra begynnelsen av undersøkelsen til den endelige rapporten foreligger (Kvale & Brinkmann, 2015). Utover de syv forskningsstadiene som Kvale og Brinkmann (2015) nevner, er aspekter som tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet etiske betraktninger forskeren må ta stilling til ved kvalitativ forskning, fordi disse aspektene vil prege kontakten vi har med våre deltakere i prosjekter (Tjora, 2021). For å få en god relasjon i forskningsprosjektet, var det viktig at vi opparbeidet tillit og respekt med informantene våre. Når det gjelder selve gjennomføringen av intervjuet var det også etiske hensyn vi måtte ta, for å forhindre at informanten kom til skade (Tjora, 2021). Dette kan blant annet handle om at informanten føler på ubehag rundt følsomme temaer, og vår oppgave var derfor etter beste evne å unngå dette. Videre er det etiske betraktninger knyttet til presentasjon av data, hvor anonymisering og konfidensialitet er viktig. Konfidensialitet handler om at private data som identifiserer

deltakerne, ikke avsløres, og forskeren skal derfor i presentasjonen av data sørger for å beskytte deltakernes privatliv (Kvale & Brinkmann, 2015).

Et annet viktig etisk hensyn vi måtte tenke på i vår forskning, var de juridiske retningslinjene. Dersom undersøkelsen kom til å ha med personopplysninger å gjøre, var prosjektet meldepliktig til NSD (Oppen, Mørk & Haus, 2020). På bakgrunn av intervjuguiden vår valgte vi å melde inn forskningsprosjektet vårt til NSD, ettersom våre spørsmål omhandlet personopplysninger som enten direkte eller indirekte kunne knyttes til en person. I tillegg brukte vi videoopptak i våre intervjuer, noe som gjorde at vi vurderte vårt forskningsprosjekt som meldepliktig. Hovedspørsmålene, uten kontekst og oppfølgingsspørsmål ble sendt på søknad til NDS per 08.02.2022. Vedlagt til oppgaven følger spørsmål (vedlegg A) som ble vedlagt søknad, samt samtykkeerklæring (vedlegg B) med informasjon til informantene. Søknad ble innvilget 02.03.2022.

Informert samtykke

Informert samtykke betyr at forskningsdeltakerne informeres om undersøkelsens overordnede formål og om hovedtrekkene i designen, så vel som om mulige risikoer og fordeler ved å delta i forskningsprosjektet (Kvale & Brinkmann, 2015). I tillegg innebærer informert samtykke at forskeren sikrer at de involverte deltar frivillig, og blir informert om deres rett til å når som helst trekke seg ut av undersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2015). I forkant av intervjuene fikk alle våre informanter et kort skriv som inkluderte samtykkeerklæring tilsendt på e-post, hvor de ble informert om vårt prosjekt og dets formål. I tillegg ble informantene informert om at deltakelsen var frivillig, og at de når som helst kunne trekke tilbake sitt samtykke uten å måtte oppgi noen grunn på hvorfor de eventuelt ville trekke tilbake samtykket. Ved å samtykke, samtykket informantene til å delta i intervjuet samt at deres opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet. For å sikre samtykket ble informantene bedt om å signere samtykkeerklæringen med svar på e-post. Ved prosjektslutt ville informantenes personopplysninger og opptak fra intervjuene bli slettet.

Vurdering av objektivitet

Kvale og Brinkmann (2015, s. 356) beskriver objektivitet som evnen til å overveie eller presentere kjensgjerninger uten å la seg påvirke av personlige meninger eller følelser. I forskningen brukes objektivitet om tolkninger som ikke påvirkes av forskerens hensikter eller forestillinger (Tjora, 2021). I vår studie har en av forskerne tilknytning til virksomheten som undersøkes, som ansatt i kommunen med nær tilknytning til virksomheten. Dette ga oss fordeler knyttet til effektivisering av oppgaveskrivingen, og god tilgang på informanter som kunne bidra til studien. Vi var oppmerksomme på at denne eksisterende relasjonen også kunne påvirke vår objektivitet til studien, og informantene. Underveis i prosessen har vi derfor søkt å være ekstra bevisste på å klargjøre sammenhenger hvor dette har vært aktuelt i oppgaven. I vår intervjuguide og våre spørsmål til informantene forsøkte vi å stille åpne spørsmål, som gjorde at vår subjektive oppfatning ikke påvirket deres svar for mye.

I analyse av dokumentstudien har vi forsøkt å unngå en for ensidig vurdering av dokumentene, ved at den andre forskeren, som ikke hadde noe forhold til de overordnede planene eller rapportene, først har vurdert dokumentene i analysen vår. At bare en av studentene/forskerne er en del av organisasjonen bidro til at vi likevel fikk andre synspunkter og refleksjoner i oppgaven. Vi søkte i vår oppgave å være bevisste på tilknytningen og påvirkningen det kunne ha på vår objektivitet, samtidig som vi håpte å dra nytte av de fordelene det ga oss på den praktiske delen av vårt arbeid.

Våre roller som forskere

Forskerens integritet og rolle som person er avgjørende for kvaliteten på den vitenskapelige kunnskap og de etiske beslutninger som treffes i kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2015). Som forskere var det viktig at vi forholdt oss til etiske hensyn som måtte tas, og tok etiske beslutninger i betraktning når vi gjennomførte vår undersøkelse. Dette kunne også hjelpe med å bidra til en god kvalitet på vår forskning. Ettersom intervjueren selv er det viktigste redskapet til innhenting av kunnskap, øker betydningen av forskerens integritet i forbindelse med intervju (Kvale & Brinkmann, 2015). Kvale og Brinkmann (2015) mener fortrolighet med verdispørsmål, etiske retningslinjer og etiske teorier kan bistå forskeren med å treffe

valg som veier etiske hensyn opp mot vitenskapelige hensyn i en undersøkelse. Derfor var det viktig at vi tok dette i betraktning i våre roller som forskere, ettersom vår integritet var den avgjørende faktoren i forskningen vår. Det ble stilt etiske krav til våre roller som forskere, og dette omfattet strenge krav til den vitenskapelige kvaliteten på kunnskap som ble lagt frem. Disse kravene innebar at offentliggjøring av funn var så nøyaktig og representativ for forskningsområdet som mulig (Kvale & Brinkmann, 2015).

Vårt forskningsspørsmål er: *“Hvordan oppleves skoleledelsens arbeid med strategisk økonomistyring å ha påvirket resultatene i Larvikskolen siden 2011?”*. I oppgaven så langt har vi diskutert aktuelt teorigrunnlag, vårt forskningsdesign og -metode. Vi har gjennomført en casestudie med dokumentstudie av Larvikskolens overordnede planer: Kvalitet i Larvikskolen, rapporteringen til Larvikskolen, samt gjennomført dybdeintervjuer med ansatte for å bygge oppunder våre funn. Videre vil vi synliggjøre våre funn fra de ulike elementene av dokumentstudien, som er vår empiri for forskningen. I kapittelet etter vil vi diskutere funnene knyttet mot vårt teoretiske grunnlag.

Empiri

Vi har gjennomført en casestudie, med dokumentstudie fra planer og rapporter i Larvikskolen, samt dybdeintervjuer med ansatte. Våre observasjoner og refleksjoner kan være påvirket av vår fokus, og oppmerksomhet, som for såvidt hele studien skal undersøke. Først vil vi beskrive caset og Larvikskolens organisering, før vi går nærmere inn i våre funn fra studien.

Casebeskrivelse

Larvik kommune

Vi vil beskrive vår kontekst for oppgaven gjennom en casebeskrivelse av Larvikskolen. Larvik er en mellomstor norsk kommune på Sør-Østlandet, med nesten 48.000 innbyggere (Framsikt, KOSTRA 2021). Kommunestyret er kommunens øverste beslutningsorgan, og kommunen styres både av lokale politiske og

administrative vedtak, utover nasjonale regler og føringer. Kommunens organisatoriske struktur er Kommunaldirektør, samt kommunalsjefer for ulike faglige områder. Virksomhet Skole tilhører kommunalsjefområde Oppvekst og kvalifisering. Virksomhetsleder for Skole, er i Kommunalsjef for Oppvekst og kvalifiserings' ledergruppe sammen med Virksomhetsleder for Barnehage, Barnevern, Barne- og familietjenester, NAV og Larvik Læringsssenter (Larvik Strat.dok.2022-2025).

Grunnskolen i Larvik

Det er omtrent 5000 grunnskoleelever i kommunen, og de fleste går på kommunale skoler. Grunnskolen ledes av Virksomhetsleder for Skole, og består av 10 barneskoler, 5 barne- og ungdomsskoler, 4 ungdomsskoler, 15 Skolefritidsordninger (SFO), samt mottaksgrupper for nyankomne barn, og utfyllende opplæringsarenaer Farris naturskole og Newtonrommet (Larvik Strat.dok.2022-2025). Virksomhet Skole har et bruttobudsjett i 2022 på ca 620 MNOK (Larvik Strat.dok. 2022-2025). Virksomhetsleders avdelingsledere er de 19 rektorene i Larvikskolen. Hver skole har en egen ledergruppe, som består av rektor, teamleder (som leder lærere på ett eller flere trinn, avhengig av skolens størrelse), og SFO leder. Virksomhet Skole har hatt en administrativ stab, med ulike fagområder herunder skolefaglig rådgiver, teknisk rådgiver, rådgiver for elevadministrasjon, prosessfaglig rådgiver og økonomirådgiver. Fra 01.01.20 medførte omorganisering i kommunen at rådgiverne ble organisert under sine respektive faglige områder i kommunen, og kun skolefaglig rådgiver er nå organisert under virksomhetsleder for Skole, mens alle rådgiverne fortsatt skal bistå virksomheten i det daglige.

Endringer

Underveis i perioden vi undersøker, har omliggende faktorer endret seg for Larvikskolen. Endringene består blant annet av kommunesammenslåing for Lardal og Larvik 01.01.2018, endringer i Opplæringsloven, ny læreplan for grunnskolen fra 2020, interne endringer i organiseringen av stab for skoleleder i Larvik fra 01.01.2020. Vi vurderer ikke endringene konkret i studien, men inkluderer dem i diskusjonen der vi observerer at det kan ha sammenheng.

Økonomistyringssystem

Larvik kommunes planstrategi (Larvik Planstrategi), består av politisk vedtatte planer, med Kommuneplanen som øverste plan, i henhold til Plan- og bygningsloven (Plan- og bygningsloven, 2008, § 3-1). Denne er delt opp i en samfunnsdel og en arealdel. Virksomhet Skoles overordnede plan; Kvalitet i Larvikskolen, hører under Kommuneplanens samfunnsdel, som en såkalt Temaplan. Temaplanen er underliggende plan til det fire-årige Strategidokumentet, hvor strategier, mål og indikatorer fastsettes for en lengre periode både for tjenesteområdet totalt og for virksomheten spesifikt. Utover temaplanen, utarbeides ett-årige administrativt vedtatte Virksomhetsplaner for hver virksomhet. Denne forteller hvordan virksomheten skal arbeide for å oppnå sine mål gjennom inneværende år.

Rapportering av Kvalitet i Larvikskolen skjer i den årlige tilstandsrapporten, en pliktig årlig rapportering om tilstanden i grunnskolen. Forøvrig rapporterer Virksomhet skole på sine planer, mål og indikatorer gjennom kvartalsvise rapporteringer til kommunestyret, samt årsevaluering. I virksomheten lokalt har skolens ledelse det som kalles Skolebasert vurdering, hvor skoleleder sammen med den aktuelle skolens ledergruppe evaluerer status og hvordan ansatte arbeider med resultatene i skolene. Den enkelte skole har i forkant av den skolebaserte vurderingen en lokal vurdering og analyse av sine resultater gjennom året. Disse skolebaserte vurderingene gjennomføres i Larvikskolens analyseverktøy Conexus Insight og Conexus Engage. I det daglige bruker Larvikskolen kommunens kvalitetsverktøy TQM (Total Quality Management) for rutiner, prosedyrer og påkrevde framgangsmåter. Nødvendige skjemaer for skolene er tilgjengelige i kvalitetssystemet. Skolens elevadministrasjon er dataprogrammet Visma Skole, hvor elevene, kontaktinformasjon, resultater og vurderinger er arkivert.

Utover kommunens verktøy er alle data fra elever og kommunen tilgjengelig i offentlige databaser som SSB (Statistisk Sentralbyrå), GSI (Grunnskolens Informasjonssystem), Skoleporten (Utdanningsdirektoratet rapportportal) og KOSTRA (Kommune og Stat Rapportering). Disse dataene brukes som grunnlag for utvalg av indikatorer som skolene kan vurdere sine prestasjoner fra.

Nå kjenner vi litt mer til bakgrunnen for vår kontekst for studien, og videre vil vi gå nærmere inn på våre funn, først ved dokumentstudie av overordnet plan og tilhørende rapportering.

Overordnet plan: Kvalitet i Larvikskolen

Grunnskolene i Larvik har fra 2011 hatt en felles overordnet plan, som har vært revidert flere ganger siden. Politiske vedtak i Larvik gjør at planene måtte revideres på angitte tidspunkt, mens det fra 2020 er vedtatt at planen gjelder inntil videre, og ikke behøver en fast tidsramme for revidering. Planene vi har studert, har årstall for start og slutt knyttet til seg. Vi har vurdert disse planene fra den planen som gjaldt for perioden 2011-2013, samt revideringene fra 2017-2019 og 2020, for å beskrive visuelle endringer i oppsettet og format, endringer i begrepsbruk og innhold, herunder endringer i målstruktur og operasjonisering av mål. Vi starter med å synliggjøre forsiden fra planene:



Illustrasjon 1, 2 og 3: Larvikskolen, 3 ulike utgaver

Visuelle endringer i oppsett og format

Ved å se på planene for Kvalitet i Larvikskolen fra 2011-2013, 2017-2019 og 2020, ser vi en klar visuell endring allerede på forsiden til de tre ulike planene. Forsiden til planen for 2011-2013 består av et sitat, mens på planen for 2017-2019 samt planen for 2020 består forsiden av Larvikskolens visjon og hovedstrategi. Vi observerer likevel se at det er gjort små endringer i visjon og hovedstrategi, hvor forsiden for

planen for 2017-2019 består av «Læring først, Kontinuitet og fornyelse, Tettere og tidligere på elevenes læring» (Larvikskolen 2017-2019), mens det på forsiden på planen for 2020 står «Kontinuitet og fornyelse for fremtiden, Tettere og tidligere på elevenes læring og trivsel» (Larvikskolen 2020). Vi ser derfor at Larvikskolens visjon, *læring først*, ikke lenger står på forsiden, men at den fremdeles har en plass på forsiden. En annen visuell endring vi legger merke til er bildebruken på forsiden. Det er brukt tre ulike bilder på de tre planene, men vi oppfatter likevel at de tre bildene representerer det samme, nemlig fornøyde elever. De fornøyde elevene kan dermed illustrere visjonen om læring og trivsel.

Når det gjelder visuelle endringer i oppsettet og formatet til de tre planene, registrerer vi at det er gjort noen endringer i oppsettet og formatet til planene ved at de tre planene er delt inn forskjellig. Blant annet er bakgrunn inkludert i innledningskapittelet på planene for 2011-2013 og 2017-2019, mens planen for 2020 har et eget kapittel for bakgrunn som er mer utfyllende enn de to tidligere planene. En annen endring vi observerer i oppsettet og formatet for planene er måten Larvikskolen viser til resultater. I planen for 2011-2013 er det et eget kapittel hvor faglige resultater synliggjøres, med tidligere resultater fra 2007-2010 på eksamener og nasjonale prøver. Disse resultatene er utelatt i de to neste planene, hvor Larvikskolen i stedet ser på kvalitetsområder og mål, og læring, utvikling og danning. Resultatene er dermed utelukket fra planene, og kan heller sees i de tilhørende tilstandsrapportene. Vi ser derfor at det er gjort en stor endring fra den første planen, til de to revisjonene, på de visuelle endringene i oppsettet.

Videre er det også et eget kapittel, «fakta og utfordringer i Larvik kommune», som er inkludert i planen for 2011-2013, som ikke er med i de to neste planene. Planen for 2011-2013 er dermed mer utfyllende enn de reviderte planene for 2017-2019 og 2020, ved at de blant annet inkluderer resultater og fakta og utfordringer i Larvik kommune i den første planen. Men til tross for disse kapitlene, inneholder de tre planene veldig mye av det samme. Blant annet inneholder de tre planene skolefritidsordningen, men det er gjort en endring angående SFO. I planen for 2011-2013 nevnes SFO som en viktig samarbeidspartner i skoleprosjektet, men det nevnes at planen ikke inneholder konkrete selvstendige forslag med tanke på SFO (Larvikskolen 2011-2013). Dette er endret i de to neste planene, hvor det både i

planen for 2017-2019 og 2020 er inkludert et eget kapittel for kvalitet i SFO. I disse to planene har de ambisjoner om å videreutvikle skolefritidsordningen for å øke dens status og omdømme (Larvikskolen 2020), og det er dermed egne fokusområder knyttet til SFO.

Endringer i begrepsbruk og innhold

I de tre planene er det brukt mange begreper, og det er også gjort noen endringer i bruken av begreper gjennom de ulike planene. Blant annet observerer vi en endring i bakgrunn for planen fra 2011-2013 sammenlignet med planen for 2017-2019 og 2020. I den første planen brukes begrepet «kvalitetsløft», mens i planen for 2017-2019 og 2020 er begrepet «kvalitetsutvikling» benyttet.

Når vi ser på de to planene for 2017-2019 og 2020 observerer vi et mål som er relativt likt under to underkapitler kalt «ledelse i skolen» i planen for 2017-2019 og «ledelse» i planen for 2020. Vi ser da at Larvikskolen i planen for 2020 har gått bort fra ledelse i skolen, og heller brukt begrepet ledelse. Målet for 2017-2019 er at ledelsen i Larvikskolen skal vise lederhandlinger som påvirker elevens og lærernes læring og utvikling i positiv retning (Larvikskolen 2017-2019). Målet for 2020 er at skolens ledergrupper i Larvikskolen skal vise lederhandlinger som påvirker elevenes og lærernes læring og utvikling i positiv retning (Larvikskolen 2020). Også i disse målene er det gjort noen begrepsendringer ved at man går fra «ledelsen i Larvikskolen» til «skolens ledergrupper i Larvikskolen».

Vi observerer en endring i begrepsbruk i forhold til om kvalitet i SFO i de to siste planene. Under omdømme og ambisjoner står det i begge planene hva utviklingsarbeidet i SFO skal gjøre. I planen for 2017-2019 står det at utviklingsarbeidet i SFO skal sette eleven i sentrum, mens i planen for 2020 står det at utviklingsarbeidet i SFO skal sette barnet i sentrum. Man ser dermed at de har endret begrep, fra «elev» til «barn». Planen for 2011-2013 har ikke det samme kapittelet, men under delkapittelet om SFO brukes begrepet «barnet» og ikke «eleven» som i planen for 2017-2019. De har derfor brukt «barnet» i planen for 2011-2013 og 2020, og «eleven» i planen for 2017-2019.

Endringer i målstruktur og operasjonalisering av mål

De tre planene for Kvalitet i Larvikskolen inneholder en rekke mål, og det kan derfor være interessant å se på hvordan strukturen og operasjonaliseringen av disse målene har endret seg siden den første planen for 2011-2013. Felles for de tre planene er at de alle inneholder mål for de grunnleggende ferdighetene: lesing, regning og digitale ferdigheter, men beskrivelsene av målene har endret seg fra den første planen. De tre planene inkluderer også alle skolefritidsordningen, men det er også her gjort noen endringer rundt SFO.

I planen for 2011-2013 er målsetningene for lesing og skriving at elevenes kompetanse i lesing økes, samt å sikre at elevene som går ut av grunnskolen i Larvik kan lese og skrive (Larvikskolen 2011-2013). Målet for lesing er noe endret i planen for 2017-2019 ved at elevene i Larvik skal vise framgang i resultater på kartleggingsprøver i lesing og antall elever på laveste mestringsnivå skal reduseres, i tillegg til at elevene skal lære å lese i løpet av 1.trinn (Larvikskolen 2017-2019). Den siste planen har mye til felles med planen for 2017-2019, ved at målet også der er at elevene skal vise fremgang i resultater, samt at antall elever på laveste mestringsnivå reduseres. Det er også et mål om at elevene skal lære å lese på 1.trinn. Men det er skjedd en endring fra planen for 2011-2013 og planen for 2017-2019, ved at det også er et mål om at elevene i tillegg skal kunne tolke, analysere og se sammenhenger. De skal også blant annet kunne ha en viktig stemme i samfunnet, samt for egen gledes skyld (Larvikskolen 2020). Vi ser derfor at målene for lesing har endret seg gjennom de tre planene, fra å være ganske generelle til å bli mer spesifikke.

Når det gjelder mål for regning, var målsetningen for perioden 2011-2013 å øke elevenes kompetanse i grunnleggende ferdighet i regning, samt sikre at alle elever mestrer de fire regningsartene (Larvikskolen 2011-2013). I planen for 2017-2019 er målet for regning at elevene i Larvik skal vise fremgang i resultater på kartleggingsprøver i regning og antall elever på laveste mestringsnivå skal reduseres (Larvikskolen 2017-2019). Vi ser her den samme endringen som vi så ved lesing, hvor resultater på kartleggingsprøver blir en sentral del av målet i tillegg til reduseringen av antall elever på laveste mestringsnivå. Det samme målet gjelder på

planen for 2020, men det er også utviklet et ytterligere mål om at elevene skal kunne delta i samfunnet og bli aktive samfunnsborgere (Larvikskolen 2020). Vi ser at målene for regning dermed utvikler seg fra å være ganske enkle på planen for 2011-2013, til å bli mer avanserte i de to neste planene.

I de tre planene er det også målsetninger for de digitale ferdighetene. Målsetningen for perioden 2011-2013 handlet om at eleven skal være en funksjonell bruker av digitale medier for å øke egen læring (Larvikskolen 2011-2013). Målet endrer seg litt for de to neste planene (2017-2019 og 2020), nemlig økt læring med digitale verktøy. En annen endring fra den første planen, til de to neste, er at de to siste planene inkluderer Utdanningsdirektoratets rammeverk for grunnleggende ferdigheter. Dette er trolig fordi det i de siste planene og periodene har vært mer vanlig med digitale verktøy og ferdigheter, enn hva det var i perioden 2011-2013. I tillegg har Larvik kommune satset på å la lærere og elever få utvidet tilgang til teknologi og digitale verktøy siden 2016 (Larvikskolen 2020), noe som også kan forklare endringene fra den første planen for 2011-2013.

Felles for de tre planene er også inkluderingen av skolefritidsordningen, men når det gjelder endringer i målstruktur og beskrivelser av mål skjer det en stor endring mellom planen for 2011-2013, og planene for 2017-2019 og 2020. I planen for 2011-2013 ses SFO på som en viktig samarbeidspartner, og det er dermed ingen målsetninger for SFO i denne planen. I de to neste planene derimot er det egne mål for SFO. Begge planene inkluderer fokusområder med egne mål, hvor planen for 2017-2019 består av fire fokusområder, mens planen for 2020 består av tre fokusområder. De fokusområdene som er felles for begge planene er *bra mat i SFO*, *gode relasjoner* og *fysisk aktivitet/aktiv SFO*.

Hovedmålet for gode relasjoner for perioden 2020 er at barn og foreldre opplever at de voksne i skolen (ansatte) møter barna med engasjement, ansvarlighet og varme (Larvikskolen 2020). Videre beskrives kjennetegn på måloppnåelse, og disse kjennetegnene er i samsvar med målene for perioden 2017-2019 hvor blant annet de ansatte skal være profesjonelle voksne som er gode rollemodeller i ord og handling (Larvikskolen 2017-2019). Det er derfor noen endringer i målene for gode relasjoner, men samtidig går de samme målene som kjennetegn på måloppnåelse. Når det

gjelder mål for fysisk aktivitet og aktiv SFO er disse like for planene for 2017-2019 og 2020. Den eneste endringen her er at målet om at foreldre og barn skal oppleve at ansatte har god kompetanse i å tilrettelegge for daglig fysisk aktivitet for alle elever og fyller rollen som rollemodeller og igangsettere (Larvikskolen 2017-2019), ikke er med som et mål for perioden 2020, men i stedet fremkommer som et kjennetegn på måloppnåelse. Målsetningene for bra mat i SFO er i liten grad endret i de to planene, men målene om å få oppleve gode matvaner og hente ny energi i planen for 2017-2019 er ikke med i målene for perioden 2020. Ellers er målene om at barna får måltider som er i tråd med de nasjonale retningslinjene og at barna opplever måltidet som et sosialt samlingspunkt med i begge planene (Larvikskolen 2020). Den største endringen i innholdet om SFO i de to planene er fokusområdet *kultur*, som er med i planen for 2017-2019, men ikke i planen for 2020. Utover det er målsetningene i stor grad de samme for begge planene.

Ved å se på de tre overordnede planene for Larvikskolen har vi nå sett at det har skjedd endringer i planene når det gjelder visuelle endringer i oppsett og format, endringer i begrepsbruk og innhold, og endringer i målstruktur og operasjonalisering av mål. Noen av endringene vi har sett ved de tre ulike planene, er blant annet endringene som har skjedd på forsiden til planene. I tillegg har vi også sett små endringer i visjon og hovedstrategi, samt at det er brukt ulike bilder på forsiden. Vi har også sett at inndelingen av planene og innholdet er noe forskjellig ved at det er forskjeller på hvilke kapitler og hvilket innhold som inkluderes, noe som kan være basert på avgjørelser knyttet til kunnskapsbasert praksis.

Vi har også sett at det har blitt gjort noen endringer i begrepsbruken i de tre planene, blant annet har begrepet "kvalitetsløft" fra første plan blitt byttet ut med "kvalitetsutvikling" i de to neste. Videre har vi sett at planene inneholder detaljerte beskrivelser av målene og operaliseringen av mål, men at det også her er gjort noen endringer underveis. Til tross for at det er gjort noen endringer underveis, inneholder fremdeles planene klare og detaljerte mål og beskrivelser for hva som trengs for å oppnå målene. Videre ønsker vi å se på de tilhørende tilstandsrapportene med kvalitetsmelding, til de overordnede planene vi nettopp har sett på, for å se hvilke endringer som er gjort i disse.

Rapportering på overordnet plan: Tilstandsrapport med kvalitetsmelding

Som et ledd i Kunnskapsdepartementet og norske sentrale myndigheters oppfølging av grunnskolene i Norge, gir Opplæringsloven §13-3e (kilde Lovdata Oppl.lov) et krav til å samarbeide om kvalitetsutvikling. Loven gir en plikt til årlig rapportering om tilstanden i grunnskolen, som omtales som Tilstandsrapport. Larvikskolen har de senere år omtalt denne som Tilstandsrapport med kvalitetsmelding, slik at den både svarer på Larvikskolens overordnede plan, og kravet fra myndighetene til tilstandsrapport. Vi registrerer endringen, og mener at dette samtidig forteller oss noe om ledelsens ønske om å synliggjøre sitt fokus, nettopp på kvalitet i Larvikskolen.

Ettersom vi nå har sett på de overordnede planene for Larvikskolen for perioden 2011-2013, 2017-2019 og 2020, er det interessant å se på tilstandsrapportene fra 2010/2011 til 2020/2021 for å se på hvilke endringer som er gjort i fremstillingen av resultatene. Vi synliggjør et utvalg av forsiden på rapportene, fra starten, midt i perioden og fra siste rapportering:

Tilstandsrapport for
grunnskolen i Larvik



Illustrasjon 4, 5, 6 og 7: Kilde: Tilstandsrapport 2010/2011, 2017/2018 og 2020/2021

Det vi ønsker å se etter når vi ser på de tilhørende tilstandsrapportene, er hvordan grunnskolepoeng, skolestørrelse (antall elever), gruppestørrelse og elevenes trivsel endrer seg gjennom de ulike årene. For å få en god oversikt over variablene for de

ulike årene, vil vi sette disse inn i en tabell, og deretter kommentere endringene vi ser.

	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Grunnskolepoeng	39,4	38,5	39,8	41,7	42,2	42,1	43,5
Antall elever	5104	5019	4983	5359	5325	5298	5237
Gruppestørrelse:							
<i>1. - 7. trinn</i>	14,8	14,3	14,9	25,5	13,4		
<i>1. - 4. trinn</i>						15,0	14,6
<i>5. - 7. trinn</i>						19,4	18,4
<i>8. - 10. trinn</i>	17,7	16,8	17,6	27,8	14,0	18,8	18,1
Elevenes trivsel:							
<i>Trivsel med lærerne</i>					4,3		
<i>- 7. trinn</i>	4,0	4,2		4,4		4,5	4,3
<i>- 10. trinn</i>	3,8	3,6		4,0		4,0	4,0
Mobbing på skolen							
<i>- 7. trinn</i>	1,5	1,3		5,7 %	6,0 %		
<i>Mobbet av andre elever på skolen</i>						5,0 %	6,9 %
<i>Mobbet av voksne på skolen</i>						1,3 %	1,3 %
<i>Mobbet digitalt (mobil, iPad, PC)</i>						1,9 %	4,3 %
<i>- 10. trinn</i>	1,4	1,6		9,3 %	5,3 %		
<i>Mobbet av andre elever på skolen</i>						4,6 %	4,0 %
<i>Mobbet av voksne på skolen</i>						2,6 %	2,5 %
<i>Mobbet digitalt (mobil, iPad, PC)</i>						1,3 %	3,1 %
Trivsel					4,3		
<i>- 7. trinn</i>				4,3		4,3	4,2
<i>- 10. trinn</i>				4,1		4,2	4,1
Motivasjon					3,8		
<i>- 7. trinn</i>						3,8	3,7
<i>- 10. trinn</i>						3,5	3,5

Larvikskolens grunnskolepoeng har hatt en stor positiv utvikling i grunnskolepoeng fra skoleåret 2010/2011 til 2020/2021. Grunnskolepoeng er de poengene som elevene tar med seg på vitnemålet fra ungdomsskolen, og som er grunnlag for søknaden inn i videregående skole (Larvik tilstandsrapport 2020/2021, s. 28). Den positive utviklingen fra 39,4 til 43,5 i grunnskolepoeng, kan tyde på at elevenes læringsutbytte har forbedret seg, noe som har stor betydning for deres utgangspunkt for videregående skole. Vi ser imidlertid at det skjer en liten redusering i grunnskolepoeng fra 2010/2011 til 2011/2012, men for neste periode øker antall grunnskolepoeng igjen. Det samme ser vi skje fra 2018/2019 til 2019/2020, men reduseringen her er veldig liten. Vi vil i denne sammenheng nevne at koronapandemien brøt ut våren 2020, og dette kan ha påvirket mye også i grunnskolesektoren, ettersom dette var en ny og krevende situasjon. Det neste skoleåret økte imidlertid grunnskolepoengene til 43,5 i 2020/2021. Vi skal i denne oppgaven ikke gå nærmere inn på den faglige vurderingen av disse endringene,

ettersom det kan ha sammenheng med mange ulike faktorer, herunder utgangspunktet for elevene på kullet, undervisningen dette året, lærernes grunnlag for vurdering av resultat (på grunn av pandemi) eller andre faktorer som også kan påvirke grunnskolepoengene.

Når det gjelder skolestørrelse (antall elever) ser vi at antallet varierer gjennom de ulike årene. Antall elever i perioden hvor den overordnede planen for 2011/2013 gjelder, ser vi det er en nedgang i antall elever fra 5104 elever til 4983 elever. For den overordnede planen for 2011/2013 har dermed antallet elever sunket med 121 elever. Vi ser derimot at det er en drastisk endring i antall elever fra 2012/2013 til 2017/2018, hvor det i 2017/2018 er 5359 elever. Denne økningen er knyttet til kommunesammenslåingen av Larvik og Lardal, som ble slått sammen til «nye Larvik» fra 2018. Til tross for det høye antallet elever i 2017/2018, skjer det også i perioden for den overordnede planen for 2017/2019 en reduisering i antall elever. Antallet elever i denne perioden er redusert med 61 elever, noe som er en mindre reduisering enn hva det var i perioden 2011/2013. Vi ser også at antallet elever synker i perioden fra 2019/2020 til 2020/2021, hvor den overordnede planen for 2020 gjelder. Helhetlig ser vi derfor at antallet elever i den første perioden synker til det skjer et hopp i antall elever i 2017/2018, før det deretter også reduseres igjen. Det er altså en total nedgang i grunnskoleelever i Larvik i perioden.

Ved å se på gruppestørrelse ønsker vi å se på antallet elever per lærer, også kalt lærertetthet i tilstandsrapportene til Larvikskolen. Denne indikatoren beregnes med utgangspunkt i forholdet mellom lærertimer og elevtimer, og gir informasjon om størrelsen på undervisningsgruppen (Larvik tilstandsrapport 2010/2011, s. 8). Vi kan fra tabellen over se at det er varierende tall for gruppestørrelsene gjennom de ulike årene. I tillegg ser vi at gruppestørrelsene er delt inn i 1.-7. trinn og 8.-10. trinn, med unntak av de to siste tilstandsrapportene hvor barneskolene blir delt ytterligere inn i 1.-4. trinn og 5.-7. trinn. For perioden 2010/2011 ser vi at gruppestørrelsen for barneskolene er 14,8, og 17,7 for ungdomsskolene. Det neste skoleåret er gruppestørrelsen redusert noe, med 14,3 for barneskolene og 16,8 for ungdomsskolene. For skoleåret 2012/2013 er gruppestørrelsen for barneskolene litt større igjen, med 14,9. For ungdomsskolene er også gruppestørrelsen litt større med 17,6. Felles for disse tre skoleårene er at gruppestørrelsene for ungdomsskolene er

større enn barneskolene. Reglene i opplæringsloven før 2003 sa at det maksimalt skulle være 28 elever på barnetrinnet og maksimalt 30 elever på ungdomstrinnet (Skjeggestad, 2017). Videre innførte Stortinget en ny lærernorm med virkning fra 1. august 2018, som sa at det skulle være én lærer per 16 elever på 1.-4. trinn, og én lærer per 21 elever på 5.-10. trinn (Utdanningsforbundet, 2018). Fra høsten 2019 skulle det være én lærer per 15 elever på 1. 4. trinn, og én lærer per 20 elever på 5.-10. trinn (Utdanningsforbundet, 2018). Det er derfor forskjeller på gruppestørrelser for barne- og ungdomstrinn.

For skoleåret 2017/2018 er gruppestørrelsene betraktelig større med 25,5 for barneskolene og 27,8 for ungdomsskolene, noe som kan forklares ved at Larvik og Lardal slås sammen, og tall fra både Larvik og Lardal dermed er inkludert i indikatoren. Også for dette skoleåret kan vi se at gruppestørrelsen er større for 8.-10. trinn, og vi ser derfor en sammenheng fra de tidligere årene. Når vi ser på gruppestørrelsene for skoleåret 2018/2019, ser vi at størrelsen på undervisningsgruppene er 13,4 og 14,0 og dermed har blitt mindre. Dette kommer som tidligere nevnt av at Stortinget i 2018 innførte en ny lærernorm med en grense på antall elever per lærer, som i tillegg ble ytterligere skjerpet fra 2019 (Utdanningsforbundet, 2018). For de to neste skoleårene vi ser på, har de i delt opp barneskolene i 1.-4. trinn og 5.-7. trinn. Gruppestørrelsen for barneskolene i skoleåret 2019/2020 er 15,0 for 1.-4. trinn, mens den er 19,4 for 5.-7. trinn. For ungdomsskolene er gruppestørrelsen 18,8. For skoleåret 2020/2021 reduseres gruppestørrelsene noe, med 14,6 og 18,4 i barneskolene. For ungdomsskolene er gruppestørrelsen på 18,1 i dette skoleåret. Felles for disse to skoleårene er at de i begge disse årene ligger helt oppunder lærernormens krav for hvor mange elever det kan være per lærer.

Til slutt ønsker vi å se på elevenes trivsel, noe vi også spør informantene om i våre intervjuer. Dette gjør vi fordi vi ønsker å se om vi finner en sammenheng mellom resultatene i tilstandsrapportene, og informantenes erfaringer. Vi ser i tilstandsrapportene at det er brukt ulike indikatorer for elevenes trivsel, og vi ønsker å inkludere alle disse indikatorene ettersom de alle beskriver elevenes trivsel, men på ulik måte.

I tilstandsrapporten for skoleåret 2010/2011 er det to indikatorer som omhandler elevenes trivsel: trivsel med lærerne og mobbing på skolen. De baserer seg i tilstandsrapporten på målinger fra elevundersøkelsen, foretatt på 7.trinn og 10.trinn. Når det gjelder trivsel med lærerne for skoleåret 2010/2011 går skalaen fra 1-5, hvor høy verdi betyr positivt resultat. Vi ser her at barnetrinnet trives litt bedre enn hva ungdomstrinnet gjør. Ut fra tidligere år er det en tilbakegang på 7.trinn når det gjelder trivsel med lærerne, mens det er en framgang for trivsel med lærerne på ungdomstrinnet (Larvik tilstandsrapport 2010/2011). Elevenes trivsel handler også om graden av mobbing på skolen, hvor måling av andelen av elever på 7.trinn og 10.trinn som oppgir at de har blitt mobbet de siste månedene. Også her går skalaen fra 1-5 hvor lav verdi betyr liten forekomst av mobbing. Vi ser derfor her at graden av mobbing i skolen er relativt lav for både barnetrinnet (1,5) og ungdomstrinnet (1,4), men samtidig er det en nulltoleranse for mobbing i Larvikskolen og dette er derfor et viktig forbedringsområde (Larvik tilstandsrapport 2010/2011).

For skoleåret 2011/2012 blir det også i tilstandsrapporten sett på trivsel med lærerne og mobbing på skolen som indikatorer for elevenes trivsel. Også her er det basert på resultater fra elevundersøkelsen på 7.trinn og 10.trinn, hvor skalaen går fra 1-5 for begge indikatorene. For trivsel med lærerne på 7.trinn kan vi se at dette resultatet har bedret seg med 0,2% for det neste skoleåret, mens resultatet for 10.trinn er redusert med 0,2% for skoleåret 2011/2012. Når det gjelder mobbing på skolen opplever elevene på barnetrinnet mindre mobbing for skoleåret 2011/2012, enn hva de gjorde i 2010/2011. For ungdomstrinnet er det motsatt.

I tilstandsrapporten for skoleåret 2012/2013 ser de også på trivsel med lærerne og mobbing på skolen for elevenes trivsel, men det blir ikke i denne tilstandsrapporten presentert noen nye tall for skoleåret 2012/2013. De presenterer heller tallene som er hentet fra elevundersøkelsen i 2011/2012, og grunnen til dette er fordi elevundersøkelsen i 2013 er flyttet fra vår til høst og er derfor ikke gjennomført på tidspunktet hvor tilstandsrapporten er skrevet.

For skoleåret 2017/2018 har vi fra tilstandsrapporten valgt å ta med indikatorene trivsel, mobbing på skolen og støtte fra lærerne for elevenes trivsel. Trivsel handler om hvor godt elevene trives på skolen, og at de har noen å være sammen med i

friminuttene (Larvik tilstandsrapport 2017/2018). Under denne indikatoren har barnetrinnet et resultat på 4,3, mens ungdomstrinnet har et resultat på 4,1. Det er dermed høy grad av trivsel hos begge trinnene. Når det gjelder støtte fra lærerne har vi valgt å sette dette under trivsel med lærerne i vår tabell, ettersom vi mener at disse to indikatorene omhandler det samme, nemlig at lærerne bryr seg om elevene og har tro på dem. Her kan vi se at det er en økning fra de resultatene vi så i skoleåret 2011/2012 hos begge trinnene, med 4,4 hos barnetrinnet og 4,0 hos ungdomstrinnet. Vi ser derfor en positiv utvikling når det gjelder elevenes trivsel med tanke på trivsel med lærerne. Det er derimot en langt mindre positiv utvikling når det gjelder mobbing på skolen. I denne tilstandsrapporten måler de andelen elever som har blitt mobbet av andre elever 2-3 ganger i måneden eller oftere i prosent, og på ungdomstrinnet er det hele 9,3% som har blitt mobbet av andre elever.

Trivselen for skoleåret 2018/2019 ligger på 4,3, noe som sier oss at elevene trives godt på skolen. Her ser vi en forskjell fra de tidligere tilstandsrapportene ved at det ikke er delt opp i barnetrinn og ungdomstrinn. Det er det heller ikke gjort under måling av støtte fra lærerne, som vi også her har valgt å plassere under trivsel med lærerne. Elevene opplever i skoleåret 2018/2019 en god støtte fra lærerne, med et resultat på 4,3. Når det gjelder elevenes trivsel har vi også for dette skoleåret tatt med indikatoren motivasjon, fordi det er viktig at elevene både trives og er motiverte på skolen (Larvik tilstandsrapport 2018/2019). Motivasjonen for elevene i skoleåret 2018/2019 ligger på et resultat på 3,8. Når det gjelder mobbing på skolen opplever 6% av elevene på 7. trinn mobbing på skolen, noe som er en økning fra forrige skoleår. Men for 10. trinn er det en kraftig nedgang i andelen elever som opplever mobbing på skolen, fra 9,3% til 5,3%.

For skoleåret 2019/2020 er trivselen relativt høy for både 7.trinn og 10.trinn, med resultater på 4,3 og 4,2. Dette tyder på at elevene trives godt på skolen, samt har noen å være sammen med i friminuttene. I tillegg til trivsel er det viktig at elevene er motivert på skolen (Larvik tilstandsrapport 2019/2020), og trivselen for 10. trinn har for dette skoleåret falt litt fra forrige skoleår. Vi ser at både trivsel og motivasjon er høyere for barnetrinnet, enn hva de er for ungdomstrinnet, samt at trivselen er høyere enn motivasjon for begge trinnene. Elevenes opplevelse av støtte fra lærere, som vi har plassert under trivsel med lærerne, er høyere for barnetrinnet enn hva det

er for ungdomstrinnet. Barnetrinnet opplever større støtte fra lærerne enn forrige skoleår, mens ungdomstrinnet opplever en lavere støtte enn forrige skoleår. Når det gjelder mobbing på skolen er det i tilstandsrapporten tre nøkkeltall for mobbing, avhengig av hvilken form for mobbing som oppleves. De tre nøkkeltallene for mobbing går på om eleven har blitt mobbet av andre elever på skolen de siste månedene, mobbet av voksne på skolen de siste månedene eller mobbet digitalt de siste månedene. Når det gjelder mobbing av andre elever på skolen, opplever barnetrinnet mer mobbing enn ungdomstrinnet. Ved mobbing av voksne på skolen er det motsatt, hvor ungdomstrinnet opplever mer mobbing av voksne enn hva barnetrinnet gjør. Når det gjelder digital mobbing, opplever igjen barnetrinnet høyere mobbing enn ungdomstrinnet.

Vi har også for skoleåret 2020/2021 plassert støtten fra lærerne under trivsel med lærerne, og vi ser at elevene opplever den samme støtten fra lærerne på 10.trinn som de opplevde det foregående skoleåret. På 7.trinn kan vi imidlertid se at elevene opplever noe mindre støtte fra lærerne. Når det gjelder trivsel har denne falt med 0,1 på begge trinnene, men trivselen er likevel lik som det nasjonale nivået. Når det gjelder motivasjonen har også denne falt med 0,1 på 7.trinn, mens motivasjonen er lik for skoleåret 2019/2020 og 2020/2021. Tallene for mobbing på skolen er også for dette skoleåret brutt ned på tre spørsmål, som går på om eleven har blitt mobbet av andre elever på skolen de siste månedene, blitt mobbet av voksne på skolen de siste månedene, eller blitt mobbet digitalt de siste månedene. For barnetrinnet viser tallene en økning når det gjelder mobbing av andre elever på skolen og mobbing digitalt, mens mobbing av voksne på skolen holdes stabilt på 1,3%. For ungdomstrinnet derimot, reduseres mobbingen av andre elever og voksne på skolen, mens den digitale mobbingen øker. I tilstandsrapporten står det at det er viktig å videreføre det forebyggende arbeidet slik at disse mobbesituasjonene ikke forekommer.

Ved hjelp av tilstandsrapportene til de overordnede planene, har vi nå sett at både grunnskolepoeng, skolestørrelse (antall elever) og gruppestørrelse har endret seg gjennom de siste ti årene. Det har også skjedd endringer i elevenes trivsel gjennom disse årene, spesielt med tanke på trivsel med lærerne og støtte fra lærerne, mobbing på skolen, og trivsel og motivasjon. Vi har sett at resultatene i elevenes

trivsel har vært forskjellig fra år til år, hvor det både har vært nedgang, men også økning i trivselen. Videre vil vi beskrive våre observasjoner fra dybdeintervjuene, og ansattes opplevelser og erfaringer knyttet til Kvalitet i Larvikskolen, og arbeidet med denne og oppfølging av resultatene.

Dybdeintervjuer

For å skape grunnlag for å svare på delspørsmål tre av vårt forskningsspørsmål, om hvordan ledelsen bruker økonomistyringssystemet i Larvikskolen vil vi nå beskrive våre observasjoner fra de fire dybdeintervjuene vi har utført knyttet til informantenes opplevelser og erfaringer rundt Kvalitet i Larvikskolen, og arbeidet med dette. Ved hjelp av intervjuguiden vår, tok vi for oss temaene: fokus, bruk av styringsverktøy, kompetanseutvikling/læringsperspektivet, utviklingen av strategien og overordnet plan for Larvikskolen, og opplevde endringer. Disse vil vi også nå ta for oss, når vi skal beskrive observasjonene rundt informantenes opplevelser og erfaringer vedrørende disse temaene.

Fokus

Ved det første temaet i vår intervjuguide, fokus, tar vi for oss to av nøkkelbegrepene våre: fokus og oppmerksomhet. Fokuset på elevenes læring og trivsel, og godt læringsmiljø er det informantene trekker frem som mest sentralt for dem ved Kvalitet i Larvikskolen. "Alt vi gjør skal ha betydning for elevenes læring og trivsel. Det er målet, det er alt fra visjon til hovedmål til delmål". Informantenes fokus på elevenes læring og trivsel er noe som kan knyttes mot Ocasios (1997) fokus for oppmerksomhet, ettersom informantenes oppmerksomhet er rettet mot elevenes læring og trivsel. En informant trekker også frem at alt starter med ledelse, og at kvalifikasjoner til ledelse er viktig for å vite hvilken retning man skal utvikle seg i. Videre innenfor fokus, er det en enighet om at fokuset innenfor endringer i innholdet til Larvikskolen er bra, og at det blir kommunisert på en god måte. "Ser at det som skoleledelsen min satser på i Larvikskolen samsvarer med det forskning sier fungerer for å bygge bra skoler, og det øker jo min motivasjon igjen". Vi får også høre at det er et godt samsvar og en sammenheng i alt som gjøres, og flere informanter forteller at de har fått komme med innspill og forslag i prosessene med

endring av innholdet. "Ledelsen har vært gode på å la oss diskutere", er det en informant som trekker frem under diskusjon omkring endringene i innholdet.

På spørsmål knyttet til endringer i grunnskolepoengene for Larvikskolen siden 2011, trekker blant annet en informant frem at man ser en positiv endring og forbedring i grunnskolepoengene over flere år. "Det har vært en veldig god utvikling på grunnskolepoeng, og det er veldig gledelig for vi vet at det er grunnskolepoeng som gir en god inngang inn til videregående skole". En informant trekker også frem at man kan se at de følger trenden slik som det også er nasjonalt, noe som er positivt når det gjelder grunnskolepoeng.

På spørsmål knyttet fokus for å endre innholdet i Larvikskolen får vi fra en informant høre om den digitale endringen som skjedde i 2017, hvor alle elevene fikk hver sin ipad. "Dette var en stor satsning, som jo krevde veldig stor innsats". Angående dette tror en annen informant at elevenes konsentrasjonsvindu har endret seg litt ved at de bare har digitale bøker, men informanten mener at de samtidig har god kontroll på hva de driver med. Informanten mener at ledelsen har vært flinke til å la de ansatte diskutere rundt denne endringen. Selv om det har vært en stor prosess rundt fagfornyelsen med ipad og digitale verktøy, har ledelsen vært veldig tålmodige overfor de ansatte og latt de få tid til å diskutere. Etter å ha intervjuet informantene om fokuset i Larvikskolen, opplever vi at informantene er fornøyde med hvordan endringene gjennomføres.

Bruken av styringsverktøy

Det neste temaet vi tok opp i intervjuene var bruken av styringsverktøy. Vi ønsket blant annet å finne ut av hvordan informantene bruker Kvalitet i Larvikskolen i utvidet perspektiv, som for eksempel retningslinjer, rutiner og andre styringsverktøy, i det daglige. "Vi bruker verktøy knyttet til Larvikskolen for å nå disse målene, og gjennom beskrevet tiltak så bruker vi jo rammeverktøy og styringsverktøy daglig". Informanter forteller både at Kvalitet i Larvikskolen brukes hele tiden, og stadig vekker ved at ansatte blant annet bruker rutinene Larvikskolen styres etter. Vi får også høre at ansatte forholder seg til alle lovlige verktøy, og at verktøyene hjelper til dokumentasjon slik at ansatte kan se alt de har gjort. På spørsmål om informantene vil definere styringsverktøyet som begrensende eller muliggjørende i deres arbeid, er

det en enighet fra alle informantene om at dette kun gir muligheter. “Jeg tenker at det er mulighetene, det er ingen begrensning det. Hvis det er en begrensning, så må det være på grunn av lovverk”, forteller en av informantene. Når det gjelder eventuelle utfordringer knyttet til styringsverktøyene som blir brukt, blir blant annet tidsbruken nevnt, og at det er ressurskrevende og til tider overveldende.

Kompetanseutvikling og læringsperspektivet

Det neste temaet vi tok for oss omhandlet kompetanseutvikling og læringsperspektivet, og vi ønsket blant annet å høre hvordan informantene opplever fokus på dette i Larvikskolen. Alle informantene nevner den økte kunnskapen både rektorer og teamledere har fått gjennom videreutdanning, noe som også legger til rette for læring og utvikling i Larvikskolen. “Vi ser at rektorer og læreres kompetanse er viktig for utviklingen og for kvaliteten”, er det en informant som forteller. En annen informant forteller oss at det er tilrettelagt for læring og utvikling i Larvikskolen, ved at det er lagt til rette for rektorer og mellomledere å ta videreutdanning. “Jeg synes tilbud til ekstern videreutdanning er godt tilrettelagt, både for ledere og lærere”, er det også en informant som sier.

På spørsmål om hvordan informantene opplever at Larvikskolen arbeider med elevresultatene i deres arbeid, forteller flere informanter at de jobber med elevresultatene. “Vi reflekterer rundt vårt ståsted opp mot vår målsetting, og hva det har å si for våre elevresultater. Det er det som gjør hvordan vi velger målsettingen videre”, er det en informant som forteller. Indikatorer som nasjonale prøver, grunnskolepoeng og kriterier for vurdering er også noe som trekkes frem, og at skolen arbeider med elevresultater ut fra disse indikatorene. “På mitt arbeid jobber vi mye med elevresultater. Elevresultater er et kunnskapsgrunnlag, sånn sett en teoretisk rasjonalitet eller et teoretisk grunnlag, som en må ha kunnskap om og vite elevenes ståsted og progresjon”.

Når vi spør informantene om de opplever at Larvikskolen diskuterer hvilke indikatorer som benyttes i arbeidet med elevresultatene, får vi høre fra en informant at grunnskolen er veldig styrt med indikatorer som nasjonale prøver, kriterier for vurdering og grunnskolepoeng, og at det brukes ut fra det. “De indikatorene fremkommer som en kombinasjon av de styringsdokumentene vi har, mer enn utover

kvalitet i skolen og ledergruppens, for eksempel, ønske om hvor vi skal være”. En annen informant sier at man blant annet må ta avveininger ut fra hva man vet virker, og hva som er det beste for elevene. Opplevelsene fra informantene rundt arbeidet med resultatene og diskusjonen rundt hvilke indikatorer som benyttes, er med på å gi oss et grunnlag for å svare på delspørsmål tre i konkretiseringen av forskningsspørsmålet vårt om hvordan Larvikskolen bruker økonomistyringssystemet, og om økonomistyringssystemet dreier seg i retning av prestasjonsstyring, som er et av våre nøkkelbegrep.

Utviklingen av strategien og overordnet plan for Larvikskolen

Utviklingen av strategien og den overordnede planen for Larvikskolen var det neste temaet vi tok for oss. Vi spurte blant annet om informantene har deltatt i arbeidet med Kvalitet i Larvikskolen, enten i planleggings-, utviklings- eller rapporteringsfasen og den aktive fasen for planen, eller flere av fasene. Alle informantene svarer at de har deltatt i arbeidet med Kvalitet i Larvikskolen, men på litt ulike måter når det kommer til ulike faser av arbeidet. “I utarbeidelsesfasen var jeg en del involvert hvor jeg har vært med i noen grupper og tankesmier som skoleeier har hatt, og bidratt på mange måter inn der, så jeg har nok hatt en mer bidragsytende og aktiv rolle enn flere av mine kollegaer”.

Når det gjelder informantenes opplevelser rundt diskusjon omkring hvilke mål og kvalitetsindikatorer som skal være med i Kvalitet i Larvikskolen har vært siden 2011, blir vi blant annet fortalt at det har vært en spennende diskusjon hvor alle har hatt noe de skulle sagt. Vi får også høre at noen opplever diskusjonen som bra, hvor det har vært anledning til å komme med innspill, samt at det er lagt tydelig retning for skolene, med gode begrunnelser for hvorfor skolen skal dit. Det fortelles også at diskusjonen har forandret seg litt, noe som handler om at både dokumentet og de politiske prosessene har forandret seg. “Men jeg tror at det har en form nå som for såvidt gir retning, uten å være detaljstyrende”, sier den ene informanten om Kvalitet i Larvikskolen 2020. Under dette temaet forteller vi også informantene at vi opplever at endringene i mål, indikatorer og planer for Larvikskolen gjøres med forskningsbasert tilnærming innenfor skolefaget ved blant annet Viviane Robinson, og dette kjenner alle informantene seg igjen i.

Vi fikk mange gode svar under dette temaet, hvor vi opplever at informantene har mange like opplevelser og erfaringer fra utviklingen av strategien og den overordnede planen for Kvalitet i Larvikskolen. Både opplevelsene informantene har fortalt rundt deltagelsen i utviklingen av planen, og deres opplevelser rundt diskusjonene omkring hvilke mål og indikatorer som skal være med i Kvalitet i Larvikskolen, gir oss grunnlag til å svare på forskningsspørsmålet vårt, og da særlig delspørsmål tre.

Opplevde endringer

Det siste hovedtemaet vi tok for oss i intervjuene var opplevde endringer, da spesielt i forhold til elevenes trivsel, elevenes resultater og kvaliteten på undervisningen. “Jeg opplever en stor bedring fra 2011, og så vil dette dessverre gå litt for mye opp og ned”. Vi får også høre at kvaliteten på alt er bedre nå enn hva det var for mange år tilbake, men at det er mange faktorer som virker inn på elevenes resultater. En informant forteller at det er flere folk nå enn før, noe som gjør noe med både trivsel og læring. “Så jeg tipper at resultatene våre er bedre nå enn det de var for ti år siden”, forteller informanten. En annen informant forteller også at de ser at der skolen velger å ha fokus, får de resultater. Det samme gjelder hos elevene, hvor det skjer mer læring der man bryr seg om hele mennesket og har tid til det. Samtidig tror informanten at det er mange faktorer som spiller inn, og troen på at de står i det riktige er der, men at ting vil svinge litt i takt med tiden. Det fortelles også at det er en bedring på flere ting ved en av skolene, blant annet resultater på elevenes resultater og læringsmiljø. Men de siste fire årene har det gått litt ned på trivsel, samtidig som det er gode grunnskolepoeng. Informanten har en interessant observasjon på at resultatene går oppover, mens læringsmiljøet går ned, noe som egentlig ikke skal skje fordi det skal være en sammenheng mellom trivsel og læringsmiljø. “Har du unger som trives, så lærer de mer, men nå har vi unger som trives litt mindre og lærer litt mer. Så de krysser hverandre de to linjene der, det er interessant”.

Etter å ha gjennomført disse fire intervjuene, sitter vi igjen med en opplevelse av at våre informanter er svært engasjerte i sitt arbeid, og har mye informasjon og kunnskap når det kommer til Kvalitet i Larvikskolen. Vi sitter også igjen med en følelse av at informantene har positive opplevelser knyttet til skoleledelsens fokus og

arbeid med Kvalitet i Larvikskolen, samt endringer som er gjort. I tillegg har vi ved hjelp av intervjuene erfart at samtlige bruker styringsverktøy i det daglige, ved hjelp av ulike verktøy, støttesystemer og rutiner. Vi har også fått et innblikk i hvordan informantene har deltatt i arbeidet med strategien og den overordnede planen for Larvikskolen. Det at informantene både har deltatt i arbeidet med strategien og den overordnede planen for Larvikskolen til en viss grad, samt fått være med i diskusjonen rundt endringer i innholdet og hvilke indikatorer og mål som skal være med i planen, kan kobles mot relasjonell rasjonalitet (Broadbent & Laughlin, 2009). Vi har fått inntrykk av at det har vært en diskusjon hvor informantene har fått komme med innspill og forslag, og dermed vært en del av diskusjonen.

Vi har så langt undersøkt endringer både i den overordnede planen Kvalitet i Larvikskolen, samt rapporteringen på denne i Tilstandsrapporten og beskrevet våre observasjoner fra dybdeintervjuene vi har gjennomført. Videre i oppgaven vil vi diskutere våre resultater fra casestudien, mot vårt teoretiske grunnlag, før vi konkluderer og fremmer mulige implikasjoner samt begrensninger i studien.

Diskusjon

I casestudien har vi undersøkt vårt forskningsspørsmål: *“Hvordan oppleves skoleledelsens arbeid med strategisk økonomistyring å ha påvirket resultatene i Larvikskolen siden 2011?”*. I dette kapitlet vil vi diskutere endringene for den overordnede planen og rapporteringen, for å undersøke hvordan økonomistyringssystemet ser ut. Vi mener dette vil gi en indikasjon på Larvikskolens strategiske økonomistyring. Videre vil vi diskutere informantenes opplevelser av å ha deltatt i utviklingen av planen, og hvordan diskusjonene om valgene oppleves å ha vært. Vi mener at hvordan Larvikskolen utvikler prestasjonsstyringssystemet og velger mål og indikatorer, vil fortelle oss om underliggende rasjonaliteter i økonomistyringssystemet. Avslutningsvis vil vi diskutere hvordan informantene opplever at Larvikskolen jobber med resultatene etter målingen er gjennomført. Hvordan Larvikskolen bruker indikatorene og målingene til å oppnå ønsket resultat, er noe vi mener vil fortelle oss hvordan økonomistyringssystemet brukes som prestasjonsstyring.

Hvordan ser økonomistyringssystemet i Larvikskolen ut?

Som vi dokumenterte i casebeskrivelsen, er økonomistyringssystemet i Larvikskolen preget av formelle krav fra blant annet Plan- og bygningsloven (Plan- og bygningsloven, 2008) Opplæringsloven (Opplæringslova, 1998) og det politiske styret i Larvik kommune. Det er et omfattende økonomistyringssystem i kommunen totalt, vi vil imidlertid konsentrere oss om økonomistyringssystemet lokalt i Larvikskolen. Vi vil bruke vår dokumentstudie av overordnet strategisk plan som gjelder for Larvikskolen: Kvalitet i Larvikskolen, med tilhørende Tilstandsrapport.

I Kvalitet i Larvikskolen fremkommer det vi kan omtale som visjon og misjon: "Kontinuitet og fornyelse for fremtiden" og "Tettere og tidligere på elevenes læring og trivsel" på forsiden av planen (Larvikskolen 2020, s.1). Planen omfatter beskrivelse av strategier og planer for å nå sine mål: "kunnskapsbasert praksis", rettslig grunnlag i Opplæringsloven, verdigrunnlag fra Overordnet del av læreplanen, samt henvisning til Larvik kommunes Strategidokument (Larvikskolen 2020). Tilstandsrapportene er den årlige rapporteringen av planen. Dette mener vi viser hvordan virksomhetens økonomistyringssystem ser ut, i samsvar med Ferreira og Otleys seks første "hva" spørsmål (Ferreira og Otley, 2009).

I den siste utgaven av Kvalitet i Larvikskolen (2020) fremkommer målene gjennomgående med teksten i en blåfarget rute. Kvalitet i Larvikskolen uttrykker mål og vurderingen av disse tekstlig med "kjennetegn på progresjon og måloppnåelse" og "skolebasert vurdering", samt strategier som "skolens system for måloppnåelse". Det har vært en endring i målene, som i den siste utgaven (2020) er mer spesifikke enn generelle. Vi ser også at målene er endret til å være mer avanserte, hvor de tidligere var enklere. Detaljerte beskrivelser av hva målene innebærer, supplert med kjennetegn på måloppnåelse, verktøy for kvalitetsvurdering og strategier for måloppnåelse, gir et tydelig preg av et prestasjonsstyringssystem i tråd med Ferreira og Otleys (2009) "hva" spørsmål i deres rammeverk. Rammeverket hjelper oss å forstå utviklingen i prestasjonsstyringssystemet, og de detaljerte beskrivelsene i planene besvarer "hva" spørsmål som blant annet hva visjon, misjon, nøkkelfaktorer og mål er. Til tross for leservennlig oppsett og ulikheter i farger og figurer i Kvalitet i Larvikskolen, fremkommer den som én sammenhengende tekst, uten at

økonomistyringsverktøyet samlet sett fremstilles i en tematisk oversikt eller figur. En slik oversikt kunne tydeligere synliggjort sammenhengene mellom faktorene som påvirker økonomistyringsverktøyet. Dette kunne gjort det lettere å visualisere målene i planen for leserne og se koblingene i de ulike nivåene av økonomistyringssystemet.

Simons' Levers of Control (LOC) (Simons, 1995) er et teoretisk rammeverk som beskriver hvordan virksomheten skal klare balansen mellom kreativitet og kontroll, hvor man transformerer et mulighetsrom til å bli et fokusområde. Lederne kan bruke kontrollsystemet til å oppmuntre ansatte i organisasjonen til å utnytte mulighetsrommet, samtidig som bruk av kontrollsystemet er avhengig av hvilken type virksomhet man leder. Økonomistyringssystemet i Larvikskolen angir rammene som rektorene og lærerne skal operere innenfor, som vi viste gjennom de seks første "hva" spørsmålene fra Ferreira og Otleys (2009) rammeverk. For en virksomhet hvor standardisering er kritisk, vil kontrollbehovet være sterkere, mens det i en virksomhet med ledere som er høyt utdannet, kan være behov for mer autonomi blant lederne i den dynamiske virkeligheten de befinner seg i (Simons, 1994). Lærere og rektorer har høyere utdanning, og således oftere behov for autonomi. Samtidig er den norske grunnskoleutdanningen mye styrt fra offentlige myndigheter etter blant annet Opplæringsloven. Det er dermed motstridende faktorer for kontrollsystemene i grunnskolen. For rektorer som er enhetsledere, med høyt utdannede mellomledere som igjen skal lede utdannede lærere til å utføre den daglige oppgaven i klasserommene vil styringsverktøyet i form av ytre rammer være viktigere enn veldig konkrete og spesifikke retningslinjer for utøvelse av yrket. Dette gir ledere og lærere en ramme de skal bevege seg innenfor. I tilfeller hvor virksomheten har behov for sterkere kontroll for å oppfylle lovkrav og elevers rettigheter, vil flere spesifikke retningslinjer være nødvendig. Ytterligere systemer for oppfølging, resultatmåling og rapportering på disse finnes i Larvikskolen. Disse kan vi plasser i Ferreira og Otleys (2009) siste "hva" spørsmål, samt de to "hvordan" spørsmålene, men på bakgrunn av oppgavens omfang, går vi ikke nærmere inn på dem nå.

Vi har nå beskrevet hvordan økonomistyringssystemet i Larvikskolen ser ut. Videre vil vi diskutere nærmere hvordan man opplever at økonomistyringssystemet i Larvikskolen utvikles, særlig med tanke på underliggende rasjonaliteter og ledelsens fokus i arbeidet med styringsverktøyet.

Hvordan utvikles økonomistyringssystemet i Larvikskolen?

For å kunne svare på vårt delspørsmål om hvordan økonomistyringssystemet i Larvikskolen utvikles, vil vi først diskutere prestasjonsstyring fra Broadbent og Laughlins (2009) perspektiv på rasjonaliteter som ligger til grunn for ethvert økonomistyringssystem. Senere vil vi diskutere bruk av økonomistyringssystemet samt fokus i virksomheten, i hovedsak gjennom Ocasios (1997) oppmerksomhetsbaserte syn, for å beskrive hvordan fokus påvirker virksomhetens aktivitet.

Prestasjonsstyring

Broadbent og Laughlin (2009) påpeker behovet for mer fokus på hva ledelsen kan påvirke *før* utarbeidelse av økonomistyringssystemet, ettersom menneskets rasjonalitet er en underliggende faktor som påvirker alle prestasjonsstyringssystemer. De beskriver den underliggende rasjonaliteten til å ligge på en vertikal linje som et kontinuum fra transaksjonell til relasjonell rasjonalitet. Vi vil videre diskutere hvilke underliggende rasjonaliteter som fremkommer i Kvalitet i Larvikskolen, for å kunne undersøke hvordan økonomistyringssystemet utvikles.

Larvikskolen er en del av en større organisasjon, som tilsier at virksomheten ikke alltid kan diskutere avgjørelser på alle nivåer. Det er et stort byråkrati og mange tekniske rapporter og avgjørelser som må fattes. Det gjør at det i dagliglivet vil være en *transaksjonell rasjonalitet* som ligger til grunn for utførelsen av oppgavene, fordi det er nødvendig med teknisk tilnærming i noen avgjørelser. Skoleledelsens autoritet, i form av sin posisjon, gir nødvendig kraft til avgjørelsene, som er forbundet med instrumentell og transaksjonell rasjonalitet. Det er imidlertid diskusjon i virksomheten, altså prosessene som fører til beslutninger om styringssystemet, og konsensus rundt argumentene som avgjør om det er kommunikativ rasjonalitet som er underliggende, ikke autoriteten i seg selv (Broadbent & Laughlin, 2009).

Eierskap til beslutningene tyder på underliggende relasjonell rasjonalitet i økonomistyringssystemet (Broadbent & Laughlin, 2009). Prosessene med å velge prestasjonsmål og indikatorer i Larvikskolen, forsøker å tilfredsstille alle shareholdere, som i stor grad påvirker valgene skoleledelsen gjør. Imidlertid tyder

dybdeintervjuene også på at informantene har sterkt eierskap til den overordnede planen "Kvalitet i Larvikskolen". Kontinuitet over tid, uten at virksomheten forsøker å finne på nye ting hele tiden, men heller skape en tydelig retning, som spisses og forsterkes over år: elevens læring og trivsel. Informantene gir inntrykk av at forankringen i stor grad er basert på de grunnleggende verdiene for Larvikskolen, med læring og trivsel. Det mener vi er et uttrykk for at eierskapet til den overordnede planen er høy i virksomheten, som ofte er forbundet med kommunikativ og refleksiv rasjonalitet (Broadbent & Laughlin, 2009).

Selv om målene for grunnskolen er tekniske og objektive mål, som ofte forbindes med formell og instrumentell rasjonalitet, er målene et resultat av diskusjon samtidig som de reflekterer virksomhetens grunnleggende verdier om elevenes læring og trivsel, og dermed blir substansielle rasjonaliteter (Broadbent & Laughlin, 2009, s.288). Inntrykkene våre fra dybdeintervjuene gir et klart inntrykk av at det er mye relasjonell rasjonalitet som ligger til grunn i utviklingen av økonomistyringssystemet. Informantenes opplysninger utvidet perspektivet vårt om omfanget av diskusjoner for å gjøre nødvendige tilpasninger i Larvikskolen i retning av virksomhetens strategiske mål. Vi ble litt overrasket over omfanget av diskusjoner i rektorgruppen og en egen refleksjonsgruppe blant noen rektorer: "tankesmie". Larvikskolen har behov for formelle og instrumentelle verktøy for å oppfylle nasjonale og lokale myndigheters krav, likevel forteller informanter om høy grad av refleksjon og diskusjon, om hvordan ansatte skal komme fram til målet, internt i skolens øverste ledergruppe. Det forsterker inntrykket av at refleksjoner og diskusjoner ligger til grunn for valgene som er tatt i den overordnede planen, og den relasjonelle rasjonaliteten (Broadbent & Laughlin, 2009). Dette mener vi indikerer at rasjonaliteten for den overordnede planen beveger seg i retning av *relasjonell rasjonalitet*, på dette "kontinuumet" av rasjonaliteter.

Endringen vi observerte i dokumentstudiet var at "læring først" er byttet ut med "læring og trivsel", hvor Larvikskolen i de første planene mente at visjonen om at læring kommer først også forutsatte trivsel. Implisitt signaliserer uttrykket "læring først" at læring er ønsket fokus for Larvikskolen. At elevene skal lære, fordrer at læringsmiljøet er tilpasset, og at eleven har det bra - for, som informanter opplyser: elevene kan ikke lære noe, dersom ikke de har det bra. Uttrykket "læring først" ble

moderert ved revidering av planen, for at ikke planen indikerer at elevens trivsel og skolemiljø ikke er viktig. Denne endringen av begrep, indikerer at fokus også utenfor virksomheten må hensyntas. Selv om ønsket fokus er teoretisk forankret, og forankret gjennom diskusjoner i skoleledelsen, indikerer den en grad av *transaksjonell* "skrivebordsrasjonalitet", fordi den ikke oppfattes tydelig nok utenfor virksomheten. Dersom virksomheten utelukkende bruker sin kunnskapsbaserte praktiske tilnærming, for å gjøre tingene "riktig", med tanke på faglige begrunnelser, kan viktige elementer for samfunnet og andre shareholdere forsvinne. Dermed kan fokus i diskusjoner utenfor virksomheten, altså i media og i politiske fora, overse hva virksomheten egentlig forsøker å fortelle med sine valg av begreper. Selv om vi i denne oppgaven har vi konsentrert oss om beslutningene som tas i skoleledelsen, registrerer vi at også kommunestyret og den politiske diskusjonen en del av beslutningstakerne i Larvikskolen. Det politiske miljøet påvirker dermed diskusjonene og fokus som rettes i grunnskolen. Vi vil i denne oppgaven imidlertid ikke undersøke nærmere hvilke rasjonaliteter som består i den politiske beslutningen om retning.

Fra dybdeintervjuene får vi et inntrykk fra informantene at ikke beslutningene om innholdet er påtvunget i virksomhetens valg av prestasjonsstyringssystem. Informanter henviser til oppstarten av arbeidet med Larvikskolens overordnede plan "Kvalitet i Larvikskolen", og beskriver prosessen som "konstruktiv", med "medvirkning" og "forpliktelser" ledet av en god prosessveileder. Selv om ikke vi har tilstrekkelig grunnlag fra våre intervju med lærere til å bekrefte opplevelsen av dette blant flere ansatte, forstår vi at ansatte på alle plan var involvert i denne prosessen i oppstarten av den overordnede planen, samt foreldre. Vi mener derfor at det har vært en *relasjonell rasjonalitet* som lå til grunn for arbeidet med den opprinnelige "Kvalitet i Larvikskolen" fra 2011. Etterhvert som planen har vært revidert gjennom flere år, har hovedgrunnlaget basert seg på den opprinnelige planen, med justeringene som vi har nevnt. Samtidig observerer vi større innslag av *transaksjonell rasjonalitet*, med mindre grad av involvering fra lærere og foreldre, selv om den fortsatt har vært drøftet og diskutert i rektorkollegiet med skoleledelsens valg videre. Som vi observerte i dokumentstudiet inneholder de tre overordnede planene for Larvikskolen klare og detaljerte mål for blant annet de grunnleggende ferdighetene lesing, regning og digitale ferdigheter, hvor det er høy spesifisitet i

målene. I tillegg inneholder også planene klare spesifikasjoner av de midlene som er nødvendige for å nå mål, ved at planene inkluderer både verktøy for kvalitetsvurdering og strategier for måloppnåelse. Med den høye spesifisiteten av målene og den klare spesifikasjonen av midler som er nødvendige for å nå mål, ser vi at det fremkommer et innslag av *transaksjonell rasjonalitet* i de overordnede planene for Larvikskolen.

Informantene trekker fram den "røde tråden" i planene og kontrollsysteemene, hvor en helhetlig tenkning ligger til grunn, og dette er noe som bygger oppunder tilsvarende kvalitetsorientering. Denne "røde tråden" er for oss et uttrykk for et helhetsperspektiv på virksomhetens strategiske økonomistyring, med en tydelig sammenheng fra visjon, misjon, gjennom strategier og mål og ned til detaljene som virksomheten arbeider med i det daglige. Flere påpeker at Larvikskolen ikke starter med nye ting hele tiden, men at den røde tråden er gjennomgående, og bidrar til kontinuitet, basert på arbeidet Larvikskolen har bygget opp over tid. Det fremstår som at endringer er fundert i diskusjon, i regelverksendringer, og lokalpolitiske vedtak, som bidrar både til fokus og forankring i organisasjonen. Den underliggende rasjonaliteten i Larvikskolen er dermed både transaksjonell og relasjonell, hvilket vi mener er naturlig i en så stor organisasjon. Det fremstår likevel som at virksomheten mestrer å balansere med diskusjoner om hva som er viktig, og hvordan ansatte skal komme dit, med høy grad av relasjonell rasjonalitet.

For å diskutere hvordan økonomistyringssystemet i Larvikskolen utvikles mener vi de underliggende rasjonalitetene fra Broadbent og Laughlin (2009) danner grunnlag for vår forskning i samspill med Ocasios (1997) oppmerksomhetsbaserte syn. Vi vil videre se nærmere på hans modell for å beskrive virksomhetens handlinger (model of situated behavior).

Oppmerksomhetsbasert syn

Ocasio beskriver måten virksomhetene opptrer på, som et resultat av ledernes oppmerksomhet og fokus (Ocasio, 1997). Den "menneskelige faktoren" i økonomistyringssystemene, altså de menneskene som i praksis påvirker hvordan virksomheten foretar valg, påvirker både valg av økonomistyringssystem, og arbeidet med denne. Ocasios modell (Ocasio, 1997), tar utgangspunkt i menneskets

begrensede rasjonalitet og oppmerksomhet, men ønsker med sin modell å forstå mer av virksomhetens strategiske valg. Fordi menneskene ikke handler rasjonelt til en hver tid, vil det være viktig med det selektive fokuset, som skjer automatisk slik at virksomhetens langtidslæring er rettet mot det virksomheten ønsker (Ocasio, 1997). Robinson (2018) fremhever nødvendigheten av dobbeltekretslæring for endringer, hvor man ikke bare endrer handlingene, men også oppfatninger og verdier. For at Larvikskolen skal skape endringer over tid, i det selektive fokuset som menneskene «automatisk» tyr til, må Larvikskolen skape en felles bevissthet om oppfatningen av hvordan man skaper en god skole. Fra intervjuene observerer vi at det oppfattes som et “enormt kompetanseløft” for lederne, som har skapt en høyere felles forståelse. Med sitt fokus på formell utdanning til ledere, og struktur i prosedyre- og informasjonskanaler fremstår det som at Larvikskolen forsøker å konkretisere problemstillinger- og løsninger, for aktuelle situasjoner i dagliglivet på skolen for at fokus i situasjonene skal være innøvd og likt for skolene. De *visuelle endringene* av planene og rapportene anser vi i det store bildet ikke for å være veldig store. Derimot mener vi at oppsettet på kapitler, og innholdet i kapitlene kan være et ledd i synliggjøringen av tilnærming til kunnskapsbasert praksis, og interne refleksjoner om måten planer og rapporter fremstår utad. Vi oppfatter at avgjørelsene knyttet til hvilket innhold og hvilke kapitler som skal inkluderes i planene, er basert på kunnskapsbasert praksis (Larvikskolen, 2020). Det er i tråd med dobbeltekretslæring (Robinson, 2018) og utviklingen av organisasjonen med langtidslæring (Ocasio, 1997), som bidrar til å utvide menneskenes kognitive kapasitet i virksomheten. Det er forøvrigt også i tråd med vårt inntrykk av virksomhetens retning mot relasjonell rasjonalitet (Broadbent & Laughlin, 2009).

Dersom vi knytter Ocasios modell (1997) mot Larvikskolens strategiske valg, vil vi først se på den grunnleggende betingelsen i individets *fokus for oppmerksomhet*. Vi kan knytte dette mot Larvikskolens fokus for oppmerksomhet, som vi i Kvalitet i Larvikskolen observerer som forankret i kunnskapsbasert praksis, og rettet mot elevenes læring og trivsel. Dette gjenspeiler seg i dybdeintervju hvor informantene nevner fokuset på læring og trivsel, og er gjenkjennbart i den overordnede planen og rapportene. Skoleleders fokus på den røde tråden i dokumentene og hva lærerne utfører i praksis, påvirker også innholdet i dokumentene og er førende for hva

ansatte retter sin oppmerksomhet mot. *Beslutningsmiljøet* i Larvikskolen påvirker også fokus - i forhold til i hvilken grad virksomheten diskuterer seg fram til beslutningene. Fra intervjuene observerer vi at beslutningsmiljøet for den overordnede planen eksisterer i rektorkollegiet (fra alle skoler), samt ytterligere dybdediskusjoner i mindre grupper med rektorer ("tankesmie"). Utviklingen av Kvalitet i Larvikskolen oppfattes av informanter som "konstruktive prosesser" ledet av en god prosessveileder, hvor de har hatt mulighet til å komme med innspill. Dette er i tråd med Broadbent og Laughlins (2009) tilnærming til underliggende rasjonaliteter, hvor ikke autoriteten i seg selv er tilstrekkelig til beslutning, men at beslutningene fattes gjennom diskusjon og at argumentasjonen fremfor autoritet antyder virksomhetens relasjonelle rasjonalitet.

Det settet som Larvikskolen har av *problemstillinger og løsninger*, påvirker mulighetsrommet som Larvikskolen har for hva de retter sitt fokus mot, og således håndterer direkte. Vi mener at dette påvirker rammen for hvilke spørsmål virksomheten stiller seg, og omfanget av løsninger som virksomheten retter sitt fokus mot. Dersom fokuset er for snevert, kan også spørsmålene virksomheten stiller seg underveis i diskusjoner, og mulige svaralternativer som løsninger for disse spørsmålene bli for snevert. *Virksomhetens beslutningsstruktur* har dermed vært avgjørende, kanskje særlig gjennom Larvikskolens ledergruppe, som fremstår som *beslutningstakere*. I virksomhetens *strukturelle fordeling av fokus* søker de gjennom prosedyrer å tydeliggjøre hvem som skal fokusere på hva, og hvilke problemstillinger individene selv skal fokusere på for individuelle beslutninger. Virksomhetens leder fatter de endelige beslutningene, men diskuterer problemstillinger i forkant med sin ledergruppe (rektorer) og sin stab for å komme fram til løsninger som skal bidra til elevenes læring. Det er personlige forskjeller i hvordan beslutningstakerne fremmer sine mulige løsninger, og deres underliggende *fokus for oppmerksomhet* farger også deres individuelle valg og forslag. Det fremstår imidlertid som at den skolefaglige teoretiske forankringen ligger til grunn, for å vurdere beslutningene som fattes. Det kan i seg selv tyde på en teknisk tilnærming til hva som er riktig, som er typisk for transaksjonell rasjonalitet (Broadbent & Laughlin, 2009). Vi oppfatter imidlertid at virksomheten diskuterer seg fram til løsninger, og at ledelsens fokus, til tross for sterk autoritetsstruktur, omfatter at beslutninger skal tas gjennom diskusjoner og

argumentasjoner, som også er i tråd med Broadbent og Laughlins (2009) relasjonelle rasjonalitet.

De *organisatoriske grepene* som har blitt gjort for å få denne prosessen til på en god måte, fremstår å være knyttet til skoleleders valg av en faglig administrativ stab, med ulike fagområder som påvirker sluttresultatet (elevens læring), herunder skolefag, teknisk, elevadministrasjon, prosessfaglig og økonomisk. Ikke minst er beslutningene forankret hos beslutningstakere i rektorkollegiet. Larvikskolens valg av *prosedyre- og kommunikasjonskanaler* fremstår å ha tilsvarende koblinger for den røde tråden i virksomheten, med konkrete rutiner og prosedyrer for å bidra til klare rammer og retningslinjer for lederes og ansattes håndtering av problemstillinger og løsninger som dukker opp både daglig og i mer eller mindre faste tidsperioder. Dybdeintervjuene indikerer at det til tider kan være litt for mye beskrivelser av rutiner, som til tider gjør det uoversiktlig for akutte situasjoner i daglig virke, som igjen gjør at lederne søker annen informasjon. Imidlertid påpeker informantene at det grunnleggende hovedfokuset som Larvikskolen ønsker å ha, fremstår tydelig slik at selv om ansatte søker informasjon andre steder, vil hovedfokuset likevel bli ivaretatt. Prosedyre- og kommunikasjonskanalene fremstår dermed likevel som et grunnverktøy for å håndtere *situasjonsbetinget fokus*, når lederne (rektor) og lærerne i daglige situasjoner må håndtere uventede og uforutsigbare hendelser. Skolens brukere er elever, med hver sine individuelle behov og underliggende fokus for oppmerksomhet - som gjør det påkrevd også å vite hvordan ansatte skal håndtere ulike situasjoner, og hvilket fokus de skal ha i saker som ikke har et tydelig beskrevet hendelsesforløp.

I vår dokumentstudie på *endringer i begrepsbruk* av planer og rapporter, er det en gjennomgående observasjon at "Larvikskolen" i seg selv har blitt et begrep. Fra den første planen i 2011, og gjennomgående over tid, er Larvikskolen mer brukt som et enkeltstående begrep. Vi skal ikke diskutere hva begrepet i seg selv omfatter. Men i forhold til fokus for oppmerksomhet, synliggjør dette fokus på Larvikskolen som en enhet, og vi ser at denne begrepsbruken gjør at informanter beskriver Larvikskolen som noe eget, som skal handle i samsvar, og bevege seg mot samme mål. Dette samsvarer med Ocasios samhandling mellom ulike nivåer, som former virksomhetens adferd (Ocasio, 1997).

Vi observerer at begrepet "barn" i stor grad har blitt overtatt av "elev" i dokumenter og i omtale. Dette gir et signal om at uavhengig av alder på dem som er på grunnskolen (fra 6-15 år), så er de elever når de er på skolen, og skal være i en læringssituasjon. Det samsvarer med Opplæringslovens formål (Opplæringsloven, 1998, §1), nettopp at de er i opplæring. Begrepet elev og læring er ikke motstridende mot å være leken og utforskende, men at læringen må tilpasses til elevens alder - for å få effekt, og det kan også omfatte lek. For problemstillinger og oppmerksomhetsstrukturer (Ocasio, 1997) kan vi si at denne begrepsbruken påvirker fokus for Larvikskolen i form at barnet er en elev, og at fokuset skal være nettopp på barnet som elev. Utfordringen ved å bruke begrepet elev, fremfor barn, kan være at det oppfattes som formelt og transaksjonelt, og at fokuset ikke rettes på helheten for mennesket som oppholder seg på skolen. Vi mener imidlertid at det indikerer at fokuset rettes mot læring etter grunnskolens formål, og gir oppmerksomheten i virksomheten på hvordan alt påvirker eleven og dens læring.

Begrepet "utvikling" er over tid endret til å være "kontinuitet", noe vi tolker som et signal om kontinuitet i undervisning og læring. Ikke som en motsetning til utvikling, men en presisering av det som flere informanter omtaler som at retningen er tydeliggjort i planene, og at Larvikskolen nå konsentrerer seg om kvaliteten på læringen, fremfor å finne på nye ting til stadighet. Det oppleves å gi en stabilitet i virksomheten og en forutsigbarhet som legger premissene for progresjon, men med utvikling innenfor faktorer som allerede er kjent for virksomheten. Dette mener vi også henger sammen med at begrepet "kvalitetsløft" er byttet ut med "kvalitetsutvikling". Vi kan beskrive det som at virksomheten har løftet fokuset på kvaliteten, og fremover å fokusere på å utvikle den eksisterende kvaliteten.

Tilstandsrapport for grunnskolen er påkrevd etter Opplæringsloven (Opplæringslova, 1998, § 13-3). Fra tilstandsrapportene observerer vi en endring i begrepsbruk på selve rapporten, ved at rapportene først blir omtalt som "Tilstandsrapport", men fra skoleåret 2015/2016 blir omtalt som "Tilstandsrapport med kvalitetsmelding". Virksomhetens beslutningsmiljø og fokus på refleksjoner for problemstillinger og løsninger (Ocasio, 1997), er nødvendig for å gjøre endringer i organisasjonen i den retningen virksomheten ønsker. At Larvikskolen velger å utvide tilstandsrapporten til en kvalitetsmelding, gir indikasjoner på at Larvikskolen ønsker mer fokus på

kvaliteten i skolen, og at virksomheten bruker prestasjonsmålingene til å vurdere kvaliteten i arbeidet som gjøres, med høyere grad av prestasjonsstyring.

Underveis i perioden har det vært en utvikling av digitalisering i læringen også. Samtidig kan dette gjenspeile seg i begrepene som brukes i planer og rapporter, ved at Larvikskolen i den første planen brukte "funksjonell" tilnærming i digitale læringsverktøy (særlig iPad, som alle elevene har hatt siden 2017), men at planene og rapportene etter hvert gjenspeiler den samme fokuset på økt læring, og at digitale verktøy bare er blitt en del av tilgjengelige læremidler, og ikke et "eget" fag. Vi mener at dette gjenspeiler en virksomhet som søker dobbeltkretslæring (Robinson, 2018), for å søke en organisatorisk kontekst for beslutninger. Det kan også være på bakgrunn av større kjennskap til digitale verktøy, men med bakgrunn i Kvalitet i Larvikskolens fokus på kunnskapsbasert praksis, fremstår det likevel ikke som en tilfeldig endring. Derimot fremstår det som et bevisst fokus på hva som er målet (læring) og hva som er verktøy for å komme til målet (ipad).

SFO (Skolefritidsordning) er blitt et eget kapittel i den overordnede planen underveis i perioden. Samtidig beskriver informanter at SFOleder er med som en del av ledergruppene på den lokale skolen. Dette forteller oss at fokus i virksomheten er blitt på elevene som en helhet, ettersom det er de samme elevene som er både på skole og på SFO, og at Larvikskolen forsøker å skape en helhet i elevens verden med denne likebehandlingen i planarbeidet og organisering. SFOleders inntreden i skolens ledergruppe understøtter denne fokusen som er endret på synet Larvikskolen har på SFO, for å endre individenes handlinger og fokus i den organisatoriske konteksten (Ocasio, 1997).

Vi har nå diskutert hvordan økonomistyringssystemet i Larvikskolen utvikles, og hvordan underliggende rasjonaliteter og fokus påvirker arbeidet med dette. Videre vil vi undersøke hvordan Larvikskolen bruker økonomistyringssystemet, ved å se nærmere på hvordan ledere og ansatte diskuterer og analyserer målingene som blir gjort. Dette vil vi gjøre for å se nærmere på om Larvikskolen bruker sitt strategiske økonomistyringsverktøy til prestasjonsstyring.

Hvordan brukes økonomistyringssystemet?

Broadbent og Laughlin (2009) anerkjenner med sitt utvidede perspektiv på prestasjonsstyringssystemer, at menneskene som utfører arbeidet har begrenset rasjonalitet, og synliggjør viktigheten av at virksomhetene er bevisste på sitt fokus og sin tilnærming til prestasjonsstyringssystemet. Larvikskolens kobling mellom den årlige tilstandsrapporten sammen med en rapportering på sin overordnede plan Kvalitet i Larvikskolen, mener vi er et generelt uttrykk for Larvikskolens dreining mot et mer helhetlig strategisk økonomistyringsverktøy som et prestasjonsstyringsverktøy, som forsåvidt samsvarer med informantenes omtale av "den røde tråden".

Offentlig sektors økte bruk av prestasjonsmålinger, bidrar til at oppmerksomheten må rettes mot ledelsens fokus, for å gå i retning av prestasjonsstyring, framfor prestasjonsmålinger. Balansen mellom hva man måler, og hvordan man leder henger ikke nødvendigvis sammen. Det blir ikke nødvendigvis en bedre ledelse av flere målinger. Samtidig er det vanskelig å lede uten å måle (Broadbent, 2007). Kunsten blir å vite hva man måler og hvorfor det måles. Derfor blir bruken av målingene viktig, for å kunne gjøre endringer i virksomhetens retning mot det ønskede målet. Grunnskolen i Norge er i stor grad styrt av offentlig regelverk: politiske vurderinger lokalt og krav fra nasjonale myndigheter (som Kunnskapsdepartementet, Utdanningsdirektoratet, Statsforvalteren). Prestasjonsmåling gjennomføres i stor grad, etter gjeldende krav. Selv om New Public Management utfordret den etablerte kulturen i offentlig sektor i starten, fremkommer det som Busch og Ramstad (2006) påpeker, som en del av norsk forvaltning for å skape effektivitet og legitimitet. De enorme mengdene med målinger i grunnskolesektoren, er nok et resultat av offentlig sektors endringen mot NPM. Broadbent og Laughlin (2009) beskriver NPM som å systematisk kontrollere praksis, og at endringen i utdanningssektoren er et eksempel på modellen for underliggende rasjonaliteter som ligger til grunn for PMS. Målingene i grunnskolen bærer preg av en transaksjonell "skrivebords"rasjonalitet (Broadbent & Laughlin, 2009), som blir veldig tekniske. Det står i sterk kontrast til allmenne kjennetegn på "produktet" i grunnskolen, altså elevene og relasjonell tilnærming som ligger til grunn for utøvelsen mot enkeltelever. Som vi tidligere også var inne på, er en måleindikator for

hva som er en god skole utfordrende å kvantifisere. Med enorme krav til rapportering kan det bli utfordrende å planlegge prosesser og endringer for virksomheten selv, og ikke minst å velge indikatorer og prestasjonsmålinger som er viktige å fokusere på. Det i sin tur kan gjøre det mer utfordrende å få en god prestasjonsstyring i Larvikskolen. Desto viktigere vil det være med diskusjon om målingene og hvordan målingene brukes i virksomheten.

Fitzgerald (2007) påpeker at overgangen mellom måling og styring starter i skillet hvor det ikke bare handler om å levere resultatmålene, men å levere disse resultatmålene etter virksomhetens hensikt. Derfor må resultatmålingen være en del av et tilbakemeldingssystem med korrigerende tiltak. Larvikskolen gjennomfører dette i "skolebasert vurdering" som et verktøy for kvalitetsvurdering av målene i Kvalitet i Larvikskolen. Skoleledelsens diskusjon og refleksjon med skolens rektor og ledergruppe mener vi bidrar til et slik tilbakemeldingssystem, og det er også i tråd med den relasjonelle tilnærmingen til de transaksjonelle prestasjonsmålingene, som gjør at det brukes til prestasjonsstyring (Broadbent & Laughlin, 2009).

Som Amaratunga og Baldry (2002) påpekte, kan detaljerte tilbakemeldinger på prestasjonsmålinger bidra til en positiv endring i organisasjonskultur, systemer og prosesser. Informantene gir oss inntrykk av at ledere og lærere i Larvikskolen bruker prestasjonsmålingene til å diskutere elevens resultater, bakgrunnen for endringer med forklaringer mer enn bortforklaringer, for å kunne gjøre justeringer underveis på det ansatte utfører. Det er i tråd med Broadbent og Laughlins (2009) underliggende relasjonelle rasjonaliteter. Det fremstår å være kritiske refleksjoner, slik at Larvikskolens oppmerksomhetsstrukturer (Ocasio, 1997) for ledere og ansatte er tilrettelagt for læring og utvikling. Informantene registrerer at det eksisterer variasjoner i praksis, både mellom ledere som har sterkere eierskap og engasjement til planen, og ledernes evner til å videreformidle og styre sin organisasjon til å være en lærende organisasjon. Ansattes fokus (Ocasio, 1997) påvirker således hvordan prestasjonsmålingene brukes til prestasjonsstyring. Det oppleves å være forskjeller både mellom generasjoner av lærere, men vel så mye styrt av de menneskelige egenskapene og fokuset som lærerne selv besitter. I en organisasjon med nærmere 1000 ansatte, som skal lede rundt 5000 elever til å lære, fremheves klasseledelse som vesentlig (at læreren leder elevene). Det bekrefter oppfattelsen av at

underliggende relasjonell rasjonalitet (Broadbent & Laughlin, 2009) i Larvikskolens økonomistyringssystem med store prestasjonsmålinger, er nødvendig for å kunne bruke det til prestasjonsstyring, for å kunne dra virksomheten i samme strategiske retning.

Det er måten økonomistyringssystemene brukes på som påvirker resultatet (Otley, 2003, s. 320). Utfordringen blir å sikre at indikatorene Larvikskolen bruker i prestasjonsstyringen, er begrunnet, reflektert, diskutert og samtidig knyttet opp mot hva forskning sier at vil gi de beste resultatene for elevenes læring. Larvikskolen bruker blant annet elevsentrert skoleledelse som utgangspunkt for sin ledelsestilnærming (Robinson, 2014, 2018). Vi diskuterer ikke denne tilnærmingen videre skolefaglig sett, men oppfatter den som grunnlag for Larvikskolens underliggende kommunikativ rasjonalitet. En kommunikativ rasjonalitet (Broadbent & Laughlin, 2009), med diskusjon og refleksjon om hva virksomheten måler, hva resultatet egentlig viser, og diskusjoner om de underliggende faktorene som også kan påvirke elevenes resultater, kan påvirke virksomhetens tilnærming til prestasjonsmålingen. Med en underliggende relasjonell rasjonalitet i Larvikskolens tilnærming kan bidra til at virksomheten går i retning av prestasjonsstyring. Det er avhengig av mange faktorer i samspill, som vi har diskutert: både oppmerksomhetsbasert tilnærming (Ocasio, 1997) og underliggende rasjonaliteter (Broadbent & Laughlin, 2009). Larvikskolens fokus på elevens læring kommer slik sett også til uttrykk gjennom ansattes læring med økt ledelsesutdanning med skolefaglig teoretisk baserte utdanningsløp, som kobler både ledelse og faget de skal drive med, for å spesialisere sin ledelse til høyt utdannede, autonome lærere. Virksomhetens organisasjonelle kognisjon bidrar til bedre å styre beslutninger i den ønskede strategiske retningen (Ocasio, 1997). Med fokus på ledelsesutdanning bidrar det til å styre beslutningene for Larvikskolen i samme strategiske retning.

En felles oppfatning av hvordan Larvikskolen skaper en god skole, kan bidra til endringer over tid de ansattes, og dermed virksomhetens fokus. Dobbeltkretslæring omfatter endring både av handlinger, men også av oppfatninger og verdier (Robinson, 2018). Larvikskolens fokus på Robinsons modeller for dobbeltkretslæring spesielt rettet for skolelederens tilnærming, kan bidra til en lærende organisasjon i Larvikskolen, slik at beslutningene blir fattet mot den ønskede strategiske retningen.

En endring i den organisasjonelle kognisjonen (Ocasio, 1997) for hvordan prestasjonsmålingene benyttes, mener vi er viktig i samsvar med relasjonell tilnærming (Broadbent & Laughlin, 2009) til økonomistyringssystemet. Med diskusjoner og refleksjoner om hva lærerne må gjøre av endringer for å videreutvikle Larvikskolens undervisningskvalitet, bidrar det til å rette fokus i organisasjonen på å bruke de store mengdene av prestasjonsmålinger til prestasjonsstyring.

Vi har nå diskutert vårt teoretiske grunnlag mot vår empiri. Da har vi sett nærmere på endringene for den overordnede planen og rapporteringen, informantenes opplevelser av å ha deltatt i utviklingen av planen, og hvordan diskusjonene om valgene oppleves å ha vært, samt hvordan informantene opplever at Larvikskolen jobber med resultatene etter målingen er gjennomført. Vi vil avslutningsvis oppsummere våre funn i konklusjonen.

Konklusjon

Vi har undersøkt hvordan skoleleder, rektor og lærer opplever at virksomhetens og lederens fokus og oppmerksomhet på det strategiske økonomistyringssystemet i seg selv bidrar til virksomhetens overordnede mål. Vårt forskningsspørsmål er: *“Hvordan oppleves skoleledelsens arbeid med strategisk økonomistyring å ha påvirket resultatene i Larvikskolen siden 2011?”*. Dette har vi undersøkt nærmere gjennom delspørsmålene for hvordan økonomistyringssystemet ser ut, hvordan det utvikles, og hvordan det brukes i Larvikskolen. Disse spørsmålene mener vi vil bidra til å gi svar på hvilket fokus (Ocasio, 1997) og hvilke rasjonaliteter (Broadbent & Laughlin, 2009) som ligger til grunn for ledelsens arbeid med økonomistyringsverktøyet. Som Otley framhever, er det måten økonomistyringssystemene brukes på som påvirker resultatet (Otley, 2003, s. 320). Vi mener at måten virksomheten bruker økonomistyringsverktøyet på forteller oss på hvilken måte Larvikskolens økonomistyringssystem brukes strategisk, for å oppnå ønsket resultat, med en aktiv bruk som et prestasjonsstyringsverktøy. Vi vil oppsummere vår diskusjon med konklusjon på disse tre delspørsmålene.

Hvordan ser økonomistyringssystemet i Larvikskolen ut?

Hvordan økonomistyringssystemet ser ut, mener vi vil gi en indikasjon på Larvikskolens strategiske økonomistyring. Vi tenker da på hvordan de bruker det i et helhetsperspektiv, med en sammenheng mellom de overordnede visjoner og planer, til indikatorer og målinger i økonomistyringssystemet, og hvordan resultatene brukes til videre progresjon i virksomheten. Det er et omfattende økonomistyringssystem i kommunen totalt, vi har konsentrert oss om Larvikskolens økonomistyringssystem. Det bærer tydelig preg av et prestasjonsstyringssystem i tråd med Ferreira og Otleys (2009) "hva" spørsmål i deres rammeverk, med blant annet visjon, misjon, suksessfaktorer, mål, strategier for å nå målene, måleindikatorer og definisjon på hvordan Larvikskolen måler måloppnåelse. Interne prosedyrer for retningslinjer i kvalitetssystemet, kontrollrutiner og oppfølging finnes også, uten at vi har sett nærmere på dem i denne omgang. Informanter opplever det som at skoleledelsens fokus over tid på en gjenkjennbar tydelig plan, bidrar til stabilitet og tid til å forstå den overordnede planen. I tillegg opplever informantene at det er en langsiktig rød tråd gjennom planer, rapporter og tilnærming til endringer. Med rød tråd mener vi et helhetsperspektiv hvor vi enkelt forklart kan si at alt henger sammen med alt. Informantene opplever at denne langsiktigheten kan lede de ansatte til å nå mål som er satt, og gi rom for å lære over tid hva indikatorene forteller at ansatte skal gjøre for å oppnå resultater. Samtidig oppleves det å gi rom til å diskutere hvorfor det eventuelt ikke gir resultater, slik at skolen kan tilpasse seg over tid til å gjøre langsiktige endringer i holdninger og verdier (Robinson, 2018). Det fremkommer for oss totalt sett en tydelig rød tråd i Larvikskolens økonomistyringssystem. Det innebærer at det er en sammenheng og forenlighet i det Larvikskolen gjør, som bakgrunn for å vurdere hvordan Larvikskolen utvikler og bruker økonomistyringssystemet.

Hvordan utvikles økonomistyringssystemet i Larvikskolen?

De formelle kravene til økonomistyringssystemet gjør at systemet kan fremstå firkantet og teoretisk, med formell og instrumentell rasjonalitet (Broadbent & Laughlin, 2009). Det er mye krav fra statlige instanser og politiske vurderinger i kommunen. Kommunen er en stor og omfattende organisasjon, som krever tydelig styring og rapportering. Samtidig er innholdet i Larvikskolens økonomistyringssystem i den overordnede planen relasjonell, i den forstand at det er rettet mot elevene.

Informantene opplever at det er diskusjoner om hvordan ansatte får til å gjøre det beste for elevenes læring preget av kommunikasjon og refleksjon. Våre observasjoner fra dybdeintervjuene gir et klart inntrykk av at det er mye relasjonell rasjonalitet (Broadbent & Laughlin, 2009) som ligger til grunn i utviklingen av styringssystemet. Vi ble litt overrasket over omfanget av diskusjoner i rektorgruppen og en egen refleksjonsgruppe blant noen rektorer, som blir kalt tankesmie. Kommunens behov for formelle og instrumentelle verktøy fremstår som teoretisk basert, både for å oppfylle nasjonale og lokale myndigheters krav. Likevel forteller informanter om høy grad av refleksjon og diskusjon om hvordan ansatte skal komme fram til målet internt i skolens øverste ledergruppe. Planarbeidet og rapporteringen fremstår som å oppfylle offisielle krav, og forskerne antok dermed en "enklere" vei til Larvikskolens mål og indikatorer. Informantenes opplysninger utvidet vårt perspektiv i diskusjoner om hvilke veier Larvikskolen har valgt for å komme frem til målene sine. Det forsterker inntrykket av at refleksjoner og diskusjoner ligger til grunn for valgene som er tatt i den overordnede planen, og den relasjonelle rasjonaliteten (Broadbent & Laughlin, 2009). Den rasjonaliteten som ligger til grunn er dermed både transaksjonell og relasjonell, hvilket vi mener er naturlig i en så stor organisasjon. Det fremstår likevel som at virksomheten mestrer å balansere med diskusjoner om hva som er viktig, og hvordan man skal komme dit. Som Broadbent og Laughlin (2009) påpeker er det ikke autoriteten i seg selv, men diskusjon og prosesser som fører til beslutninger om styringssystemet. Samtidig som konsensus rundt argumentene avgjør om det er kommunikativ rasjonalitet som er underliggende (Broadbent & Laughlin, 2009). Informantene gir inntrykk av at forankringen i stor grad er basert på de grunnleggende verdiene for Larvikskolen, med læring og trivsel, noe som indikerer at rasjonaliteten for den overordnede planen besitter den *transaksjonelle rasjonaliteten* fordi det er påkrevd, men inneholder vel så mye *relasjonell rasjonalitet*, på dette "kontinuumet" av rasjonaliteter (Broadbent & Laughlin, 2009). Larvikskolen er således ekstremt opptatt av prestasjonsmålinger, men diskuterer likevel i stor grad hvordan de kan bruke prestasjonsmålingene til prestasjonsstyring i for å lede virksomheten til forankrede mål.

Hvordan brukes økonomistyringssystemet i Larvikskolen?

Hvordan økonomistyringssystemet brukes i Larvikskolen mener vi vil fortelle oss om ledelsens fokus og bruk av prestasjonsstyring for å lede virksomhetens adferd mot det ønskede målet. Dette har vi sett på ved å undersøke opplevelsene som skoleleder, rektorer og lærer sitter igjen med etter arbeidet med den overordnede planen "Kvalitet i Larvikskolen".

Prestasjonsmåling og endringen mot New Public Management fremkommer gjennom antall målinger i grunnskolesektoren. Det er mange prestasjonsmål i sektoren, for å skape effektivitet og legitimitet (Busch & Ramstad 2006). Imidlertid kan detaljerte tilbakemeldinger på prestasjonsmålingene bidra til en positiv endring i organisasjonskultur, systemer og prosesser (Amaratunga & Baldry, 2002). Prestasjonsmålingene kan også bidra som informasjonsgrunnlag for å gjøre korreksjoner underveis for å styre virksomheten i den retningen man ønsker (Broadbent, 2007). Måleindikator for hva som faktisk gir en god skole er vanskelig å måle. Utfordringen blir å sikre at indikatorene Larvikskolen bruker i prestasjonsstyringen, er begrunnet, reflektert, diskutert og knyttet opp mot hva forskning sier at vil gi de beste resultatene for elevenes læring.

Vi mener at Larvikskolens fokus på læring, og fokus på holdninger og verdier (Robinson, 2018), i kombinasjon med relasjonell rasjonalitet (Broadbent & Laughlin, 2009) ligger til grunn for Kvalitet i Larvikskolen, som gjør at økonomistyringssystemet bærer preg av prestasjonsstyring. Dette bekreftes av informantenes opplevelser av diskusjoner og refleksjoner om hva som måles og hva resultatet egentlig viser.

Vår forskning viser at skoleledelsens arbeid med strategisk økonomistyring oppleves å være en viktig bakgrunn for Larvikskolens svært positive utvikling av grunnskolepoeng siden 2011. Vi mener at vår studie viser at prestasjonsmåling ikke er motstridende til prestasjonsstyring, men er nødvendig for å kunne drive god prestasjonsstyring i det strategiske økonomistyringssystemet i Larvikskolen. Dette ser vi som et resultat av Larvikskolens underliggende rasjonaliteter, som er transaksjonelle i henhold til nasjonale krav, men i stor grad relasjonell med diskusjoner og refleksjoner om hva prestasjonsmålingene faktisk viser. Det gir Larvikskolen grunnlag til videre dobbeltekretslæring (Robinson, 2018) for å endre virksomhetens holdninger og verdier i tråd med hva virksomhetens mål er. Samtidig gir diskusjoner og refleksjoner grunnlag til hvordan man videre skal utvikle

økonomistyringsstyringssystemet fremover, for å fortsatt skape eierskap til beslutningene (Broadbent & Laughlin, 2009) og bidra til en videre helhetlig tilnærming, med denne "røde tråden", i Larvikskolens strategiske økonomistyringssystem.

Oppsummert

Vårt forskningsspørsmål er: *"Hvordan oppleves skoleledelsens arbeid med strategisk økonomistyring å ha påvirket resultatene i Larvikskolen siden 2011?"* Gjennom vår forskning i dette casestudiet, finner vi at skoleledelsens arbeid med strategisk økonomistyring, oppleves å være en viktig bakgrunn for den svært positive endringen i grunnskolepoengene i Larvikskolen fra 2011.

Tydelige føringer i den overordnede planen, oppleves å gi grunnlag for refleksjoner og diskusjoner om hvordan man skal løse oppgaven med å ha fokus på hovedmålet som er elevens læring og trivsel. Informantene opplever ikke at fokus (Ocasio, 1997) nødvendigvis påvirker skoleresultatene direkte, men at organisasjonen blir mer strukturert og kapabel til å lede lærerne i deres tilnærming til å lede elevene i klasserommene. Kombinasjon med skoleledelsens fokus på kunnskapsbasert praksis med skolefaglig tilnærming på det som har effekt på læringen, oppleves positivt på skolens utvikling, og tilhørende positivt for elevenes resultater. Videre oppleves det å ha fokus på en skolefaglig tilnærming å øke rektorens og teamlederens kunnskap om hvordan skoleledere skal lede lærerne i deres undervisning (Robinson, 2014), å bidra positivt til elevenes resultater.

Vår studie viser at for å drive grunnskolen med mange faktorer som påvirker elevresultatene, er prestasjonsmålingene nødvendige for å styre prestasjonene i virksomhetens ønskede retning. Ledelsens fokus på hvordan virksomheten *braker* prestasjonsmålingene er derimot vesentlig. Vi har sett at fokus, oppmerksomhet, den organisasjonelle kognisjonen (Ocasio, 1997), bruk av prestasjonsmålingene som informasjonsgrunnlag til korreksjoner samt kontrollsystemer (Simons, 1995) i en organisasjon med dobbelkretslæring (Robinson, 2018) er viktig for å styre beslutninger i den retningen man ønsker for virksomheten. Larvikskolens underliggende rasjonaliteter (Broadbent & Laughlin, 2009) er transaksjonelle i henhold til nasjonale krav, men er i stor grad relasjonell med diskusjoner og

refleksjoner om hva prestasjonsmålingene faktisk viser. Det gir Larvikskolen grunnlag til videre dobbeltkretslæring (Robinson, 2018) for å endre virksomhetens holdninger og verdier i tråd med hva virksomhetens mål er, som grunnlag for utvikling av den organisasjonelle kognisjonen som kan bidra til bedre å styre beslutninger i den retningen man ønsker for virksomheten (Ocasio, 1997). Ikke minst gir diskusjoner og refleksjoner om prestasjonsmålingene grunnlag til hvordan man videre skal utvikle økonomistyringsstyringssystemet fremover, for å fortsatt skape eierskap til beslutningene (Broadbent & Laughlin, 2009), og bidra til en videre helhetlig tilnærming, med denne "røde tråden", i Larvikskolens strategiske økonomistyringssystem. En tydelig rød tråd som en strategisk hovedvei for hvor skoleledelsen ønsker at alle skolene skal dra sammen, gjør at Larvikskolen opplever at stadig flere skoler følger samme retning.

Vi avslutter oppgaven i de kommende kapitlene med praktiske og teoretiske implikasjoner, begrensninger i studien samt forslag til videre forskning.

Praktiske og teoretiske implikasjoner

I denne delen av oppgaven vil vi beskrive praktiske og teoretiske implikasjoner av våre funn, altså hvordan vår forskning kan nyttiggjøres av ledelsen i praksis og bidrag den gir til kunnskapsgap i eksisterende forskning innenfor fagfeltet.

Praktiske implikasjoner

Våre funn i studien viser resultater som ledelsen kan nyttiggjøre seg av. Vår oppgave har vært i kontekst av en konkret virksomhet i en mellomstor norsk kommune, og omfattet dybdeintervjuer med både ledere og andre ansatte i virksomheten. Interessen for oppgaven i skriveprosessen indikerer at våre spørsmål i seg kan ha gitt bidrag til refleksjon for informantene om viktigheten av leders fokus i virksomheten for å oppnå resultater. Vi mener at både oppgaven og intervjuene i seg selv kan bidra til at disse lederne i grunnskolesektoren blir mer oppmerksomme på betydningen av fokus i virksomheten. Diskusjoner og refleksjoner om målingene og hva de faktisk forteller, og hvordan ansatte kan gjøre endringer bidrar til retningen

mot økt prestasjonsstyring fremfor prestasjonsmåling. Det er desto viktigere med de enorme mengdene av prestasjonsmålinger i grunnskolesektoren.

Norsk grunnskolesektor er svært omfattende. Vi mener at det finnes en stor grad av sammenlignbare virksomheter som kan dra nytte av denne studien, for å rette oppmerksomheten på viktigheten av leders fokus på endringer og effekten det i seg selv kan ha på elevenes resultater.

Teoretiske implikasjoner

Vår studie i kontekst av en norsk kommune, på tjenestenivå, mener vi er et bidrag for teoretisk bakgrunn for økonomistyring i seg selv. Resultatene fra vår forskning kan bidra til å skape en dypere forståelse for betydningen av prestasjonsstyring i offentlig sektor, og særlig i grunnskolesektoren. Vi har med dette anvendt Broadbent og Laughlins (2009) teoretiske utgangspunkt med anvendelse i en empirisk kontekst. Larvikskolens tilnærming til bruken av økonomistyringssystemet oppfattes som positivt og konstruktivt i virksomheten. Vi ser altså at det i kontekst kan fungere med store mengder prestasjonsmålinger, i henhold til New Public Management. Vi mener derfor at vår forskning kan bidra til en mer nyansert diskusjon om prestasjonsstyring i offentlig sektor.

Begrensninger i studien og videre forskning

Videre vil vi redegjøre for begrensninger i vår studie, samt forslag til hvordan videre forskning kan utdype våre resultater.

Begrensninger i studien

Vårt valg av kvalitativ forskningsmetode gjør at vi kan skape en dybdeforståelse for akkurat den virksomheten vi har undersøkt. Samtidig gir den begrensninger ved at den ikke umiddelbart kan brukes generaliserende overfor andre virksomheter. For å styrke muligheten for generalisering, kan man gjennomføre tilsvarende forskning i flere sammenlignbare virksomheter eller andre virksomheter generelt, for å skape

dybdeforståelse fra flere, og skap grunnlag til å vurdere forskjeller og ulikheter mellom disse, for å kunne generalisere funnene våre noe mer.

Vår utvalgsstrategi gir noen begrensninger ettersom det er en kjent virksomhet for en av forskerne, som kan påvirke vår oppfattelse av funn i studien, og kan ha påvirket hvilke informanter som ble inkludert i studien. For å styrke våre resultater, kunne vi utvidet intervjuene til å gjelde flere ansatte i Larvikskolen for å skape ytterligere rom for flere vurderinger, eller gjort tilsvarende forskning i en annen kommune.

Videre forskning

Andre forskere, uten foregående kjennskap til virksomheten, kan undersøke Larvikskolen med ytterligere objektivitet til forskningsutvalget. Videre studier av tilsvarende tema, kan fokusere på større utvalg i Larvikskolen, eller tilsvarende forskning i andre kommuner, for å skape mer generaliserbare resultater. For videre forskning kunne det i tillegg vært interessant å studere en og en skole innenfor Larvikskolen, og videre sammenligne skoler fra andre kommuner med skolene i Larvikskolen for å gå dypere inn på hvordan skoleledelsens arbeid med strategisk økonomistyring påvirker resultatene i skolene. Videre kunne det vært interessant å studere den overordnede planen for Larvikskolen, med tilhørende tilstandsrapporter om noen år for å se på hvilke endringer som da er gjort i både planen og resultatene. En kvalitativ studie med flere ansatte fra ulike nivåer i hierarkiet kan bidra til større generalisering av resultatene.

En kvantitativ forskning, med komparative studier, som undersøker årsakssammenhengen mellom flere kommuners økonomi ved bruk av tilgjengelige KOSTRA tall: herunder for eksempel skatteinntekter, prioritering av grunnskolesektoren, mot elevenes skolerresultater, kan gi indikasjoner på hvordan kommunenes økonomiske prioriteringer påvirker elevenes resultater.

Kvantitative studier, gjerne longitudinelle, som bruker indikatorene til å sammenligne resultater i større kvantum, og vurdere hvilke indikatorer som ser ut til å påvirke både skolerresultater og trivsel, kan være viktig for å undersøke hva som faktisk bidrar til endringer i elevresultatene. Samtidig gir skolebidragsindikatoren bare indikasjoner på hvordan skolene bidrar, ikke i kombinasjon med kunnskap om hvordan man

endrer retningen. Kunnskap om hvilke indikatorer som har årsakssammenheng, danner bedre grunnlag for prestasjonsstyring framfor prestasjonsmåling.

Kombinasjon av forskning på strategisk økonomistyring i skoleledelse sammen med undervisningskvalitet, i en større kvantitativ studie, kan være et viktig bidrag til å forstå hvordan skoleledelsen skal bruke sine ressurser på en strategisk måte, og samtidig faktisk bidra til elevenes læring.

Litteraturliste

Adler, P. S. & Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive, *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.

Amaratunga, Dilanthi & Baldry, David. (2002). Moving from performance measurement to performance management. *Facilities (Bradford, West Yorkshire, England)*, 20(5/6), 217–223. <https://doi.org/10.1108/02632770210426701>

Anthony, Robert N. (2003). Management Accounting: A Personal History. *Journal of Management Accounting Research* 15 (p.249-253).

Arnaboldi, M. & Azzone, G. (2010). Constructing performance measurement in the public sector. *Critical Perspectives on Accounting* 21, 266-282.

Bjurström, Erik. (2007) Creating New Attention in Management Control. *Doctoral thesis/Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet* 129.178 pp. Uppsala

Bjørnenak, Trond & Kaarbø, Katarina. (2011). Dynamiske styringssystemer - hva er det? *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse* 2011 (5):22-30.

Broadbent, Jane & Laughlin, Richard. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research* 20(4), 283-295. doi:10.1016/j.mar.2009.07.004

Broadbent, Jane (2007). If you can't measure it, how can you manage it? Management and Governance in Higher Educational Institutions, *Public Money and Management*, 27:3, 193-198, DOI: 10.1111/j.1467-9302.2007.00579.x (<https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2007.00579.x>)

Burner, T. & Lund, Å. (2020, 14. november). "Vi må bort fra New Public Management og unødvendig kontroll, rapportering og måling". Dagsavisen. Hentet 25. april 2022 fra <https://www.dagsavisen.no/fremtiden/nyheter/2020/11/14/vi-ma-bort-fra-new-public-management-og-unodvendig-kontroll-rapportering-og-maling/>

Busch, Tor & Ramstad, Lone Sletbakk. (2006). "Research Note: Modernisering Av Offentlig Sektor: Endring, Legitimitet Og Løse Koblinger." *Beta* (Oslo, Norway) 20.1 (2006): 51-63. Web.

Chenhall, Robert H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)

Christensen, T. (u.å.) Transcending New Public Management. Hentet 26. april 2022 fra https://www.djoef-forlag.dk/openaccess/oep/files/2010/1_2010/1_2010_2.pdf

Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe, Paul R. Jackson, and Lena J. Jaspersen. *Management and Business Research*. 6th ed. Los Angeles, Calif: SAGE, 2018.

Ferreira, Aldónio & Otley, David. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research* 20(4), 263-282. doi:10.1016/j.mar.2009.07.003

Fitzgerald, L. (2007). Performance measurement. I Hopper, T., Northcott, D. & Scapens, R. *Issues in Management accounting* (3.rd, s. 223-241). Pearson Education Limited.

Framsikt, KOSTRA 2021 Hentet detaljer om befolkning i Larvik kommune fra SSB Kostra. Pålogging i Framsikt. Hentet 21.04.22 fra www.pilot.framsikt.net

Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse : beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Hansen, T. (2022, 26. januar). *New Public Management*. Store norske leksikon. Hentet 25. april 2022 fra https://snl.no/New_Public_Management

Hood, C. (1995). The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(2-3), 93-109.

Humphrey, C & Scapens, R. W. (1996). Methodological themes. Theories and case studies of organizational accounting practices: limitation or liberation?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 9. No.4, 1996, pp.86-106. MCB University press, 0951-3574.

Johanson Daniel og Madsen, Dag Øivind (2013), Økonomisk styring i Norge. *Magma 0613*, s.18-30

Juven, Odd. (2018, 5.juni). "New Public Management og skolen". Oppland arbeiderblad, hentet 21.04.2022 fra <https://www.oa.no/debatt/skole/utdanning/new-public-management-og-skolen/o/5-35-639610>

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1. *Accounting Horizons*, Vol.15, No.1, pp.87-104.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. ed). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Larvik kommune, flere lokaler dokumenter:

- Kvalitet i Larvikskolen 2011-2013 (Larvikskolen 2011-2013), lastet ned 02.10.2017 fra www.larvik.kommune.no
- Kvalitet i Larvikskolen 2017-2019 (Larvikskolen 2017-2019), lastet ned 03.10.2017 fra www.larvik.kommune.no
- Kvalitet i Larvikskolen 2020 (Larvikskolen 2020), lastet ned 28.09.21 fra www.larvik.kommune.no
- Planstrategi (Larvik planstrategi), Hentet 22.04.22, fra link på Larvik kommunes strategidokument 2022-2025, s.20; <https://pub.framsikt.net/plan/nye/plan-59619f09-a48b-4320-8806-ac35b9b50c5a-4183/#/generic/summary/ac0c1b3f-0469-4319-8a12-44d752a0dc80>
- Strategidokument 2022-2025 (Larvik Strat.dok.2022-2025). Hentet 27.10.21, fra <https://www.larvik.kommune.no/media/9477/strategidokument-2022-2025.pdf>
- Tilstandsrapport for grunnskolen 2010/2011 (Larvik tilstandsrapport 2010/2011), hentet 08.02.2022 fra

<https://innsyn.onacos.no/larvik/mote/hist/wfdocument.ashx?journalpostid=2011044166&dokid=507578&versjon=2&variant=A&>

- Tilstandsrapport med kvalitetsmelding for Larvikskolen 2017/2018 (Larvik tilstandsrapport 2017/2018), hentet 08.02.2022 fra <https://innsyn.onacos.no/larvik/mote/prod/wfdocument.ashx?journalpostid=2018131930&dokid=203448&versjon=1&variant=A&>
- Tilstandsrapport med kvalitetsmelding for Larvikskolen 2018/2019, hentet 08.02.2022 fra <https://innsyn.onacos.no/larvik/mote/prod/wfdocument.ashx?journalpostid=2019115222&dokid=444217&versjon=1&variant=A&>
- Tilstandsrapport med kvalitetsmelding for Larvikskolen 2019/2020 (Larvik tilstandsrapport 2019/2020), hentet 08.02.2022 fra <https://innsyn.onacos.no/larvik/mote/prod/wfdocument.ashx?journalpostid=2020117372&dokid=725525&versjon=2&variant=A&>
- Tilstandsrapport med kvalitetsmelding for Larvikskolen 2020/2021 (Larvik tilstandsrapport 2020/2021), hentet 08.02.2022 fra <https://innsyn.onacos.no/larvik/mote/prod/wfdocument.ashx?journalpostid=2021131734&dokid=1019081&versjon=1&variant=A&>

March, J. G. (1971). The Technology of Foolishness. *Civiløknomen*(Issue), s. 6-12.

Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.

Mintzberg, Henry, Bruce. Ahlstrand, and Joseph Lampel. (2009) *Strategy Safari : Your Complete Guide through the Wilds of Strategic Management*. 2nd ed. Harlow: FT/Prentice Hall, 2009. Print.

Moll, J. & Humphrey, C. (2007). Management accounting and accountants in the public sector: the challenges presented by public-private partnerships. I Hopper, T., Northcott, D. & Scapens, R. *Issues in Management accounting* (3.rd, s. 297-315). Pearson Education Limited.

Møller, J. & Skedsmo, G. (2013). Modernizing education: New Public Management reform in the Norwegian education system. *Journal of educational administration and history*, 45(4), 336-353.

Nyland, K. & Pettersen, I. J. (2010). *Økonomistyring i staten - likhet eller mangfold?* Magma 04/10.

Ocasio, William. (1997) "Towards an Attention-based View of the Firm." *Strategic Management Journal* 18 (S1), 187-206. Web <https://www.jstor.org/stable/3088216> (14.01.19)

Oppen, M., Mørk, B. E. & Haus, E. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag. En introduksjon*. Oslo: CAPPELEN DAMM AS.

Opplæringsloven (1998). Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa (LOV-1998-07-17-61). Hentet fra <https://lovdata.no/lov/1998-07-17-61/§13-3e> (26.02.22)

Otley, David. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research* 10, 363-382.

Otley, David. (2003), Management control and performance management: whence and whither?" *The British Accounting Review*, 35(4), 309–326. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2003.08.002>

Plan- og bygningsloven (2008). Lov om planlegging og byggesaksbehandling (LOV-2008-06-27-71). Hentet fra <https://lovdata.no/lov/2008-06-27-71>

Robinson, Viviane (2018). *Færre endringer - Mer utvikling (p.142)* (S. V. Guldahl, Guldahl, Tone, Mekki, Omar, Overs.) Cappelen Damm Akademisk.

Robinson, Viviane (2014). *Elevsentrert skoleledelse (p. 157)*. (S. V. Guldahl, Guldahl, Tone, Mekki, Omar, Overs.) Cappelen Damm akademisk.

Simons, Robert. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169-189. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150301>

Simons, Robert. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), 80-88.

Skjeggstad, O. G. (2017, 6. februar). *Organisering av elevene i klasser - pedagogisk og trygghetsmessig forsvarlighet*. Utdanningsforbundet. Hentet 28.03.2022 fra <https://www.utdanningsforbundet.no/var-politikk/publikasjoner/2016/organisering-av-elevne-i-klasser--pedagogisk-og-trygghetsmessig-forsvarlighet/>

Solhaug, T. (2011). New Public Management in Educational Reform in Norway. *Policy Futures in Education*, 9(2), 267-279.

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 4. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Utdanningsdirektoratet; Hva er skolebidragsindikator for grunnskolen. Hentet 03.06.19 fra : <https://www.udir.no/tall-og-forskning/finn-forskning/tema/hva-er-skolebidragsindikator-er-for-grunnskolen/>

Utdanningsforbundet (2018, 23. august). *Ny lærernorm i grunnskolen*. Hentet 28.03.2022 fra <https://www.utdanningsforbundet.no/fylkeslag/trondelag/nyheter/20183/ny-larernorm-i-grunnskolen/>

Vinje, Ruth-Wenche Hebnes. (2018, 19. oktober). "Elever og pasienter taper når alt skal måles og dokumenteres". Stavanger Aftenblad. Hentet 25. april 2022 fra <https://www.aftenbladet.no/meninger/debatt/i/Rx0jOO/elever-og-pasienter-taper-naar-alt-skal-maales-og-dokumenteres>

Øgård, M. (2000). New Public Management – markedet som redningsplanke? I Baldersheim, H. & Rose, L.E. *Det kommunale laboratorium*. Fagbokforlaget.

Vedlegg

Vedlagt til vår oppgave følger noen av våre dokumenter som ligger til grunn for oppgaven. Det omfatter mest bakgrunnsinformasjon og detaljer fra intervjuprosessen, for å dokumentere denne tilstrekkelig, ettersom det er våre interne dokumenter. Vår utvidede intervjuguide, som vi har brukt internt med utvidede spørsmål og kontekst for temaene vi har konsentrert oss om, legges ikke ved, men forenklet intervjuguide som ble sendt til NSD er vedlagt. Oppgaven omfatter også dokumenter fra Larvik kommune, som er offentlig informasjon og finnes tilgjengelig på deres nettsider. I vår litteraturliste henviser vi til disse, men vedlegger dem ikke i oppgaven.

Våre vedlegg omfatter:

Vedlegg A: Vedlegg til søknad hos NSD, per 8.2.2022; [Spørsmål til informantene](#)

Vedlegg B: [Samtykkeerklæring](#) med informasjon til informanter

VEDLEGG A

Vedlegg til søknad til NSD, for intervju til Masteroppgaven

Intervjuguide - spørsmål til informanter

1. Hvor lenge har du vært ansatt i Larvikskolen?
2. Kan du fortelle oss om ditt ansvar og dine viktigste arbeidsoppgaver i din stilling?
3. Kan du fortelle oss litt om hva du tenker er mest sentralt for deg med Kvalitet i Larvikskolen?
4. På hvilken måte opplever du at det har vært endringer i Larvikskolen de siste årene?
5. Hvordan opplever du ledelsens fokus for å endre innholdet i Larvikskolen?
6. På hvilken måte bruker du "Kvalitet i Larvikskolen" i det daglige?
7. Hvilke eventuelle hovedutfordringer ser du ved bruken av styringsverktøyet som brukes i hverdagen?
8. Hvordan opplever du endringer i fokus på kompetanseutviklingen i skolen siden arbeidet med "Kvalitet i Larvikskolen" startet i 2011?
9. På hvilken måte opplever du at det er tilrettelagt for læring og utvikling i Larvikskolen?
10. På hvilken måte opplever du at man i ditt arbeid arbeider med elevresultatene?
11. På hvilken måte opplever du at det er variasjoner i praksis mellom skolene i Larvik?
12. På hvilken måte har du deltatt i arbeidet med "Kvalitet i Larvikskolen"?
13. Hvordan opplever du at diskusjonen omkring hvilke mål og kvalitetsindikatorer som skal være med i "Kvalitet i Larvikskolen", har vært i løpet av disse 10 årene?
14. Hvordan opplever du at endringene i mål og indikatorer og planer for Larvikskolen gjøres med forskningsbasert tilnærming innenfor skolefaget?
15. På hvilken måte oppfatter du at mål og indikatorer for kvalitet i Larvikskolen, er formet av diskusjon og prosesser?
16. Hvordan opplever du at eierskapet til mål og indikatorer i "Kvalitet i Larvikskolen" er hos deg?
17. Hvordan opplever du at Larvikskolen har endret seg siden 2011?
18. Har du noen avsluttende kommentarer?

VEDLEGG B

Deltagelse i forskningsprosjektet

«Hvordan oppleves skoleledelsens arbeid med strategisk økonomistyring å ha påvirket resultatene i Larvikskolen siden 2011?»

Dette er et informasjon til deg som skal delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan skoleledelsens arbeid med strategisk økonomistyring oppleves å ha påvirket resultatene i Larvikskolen siden 2011. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg. *Vi vil be deg bekrefte din deltagelse i prosjektet med samtykkeerklæring.*

Formål

Dette prosjektet er et forskningsprosjekt som gjøres i forbindelse med en masteroppgave i Økonomi og ledelse, med spesialisering i økonomistyring, for å undersøke hvordan skoleresultatene oppleves å ha blitt påvirket av ledelsens fokus på strategiske endringer.

Vi vil for eksempel stille deg spørsmål som handler om hvordan du opplever at Larvikskolen har endret seg siden 2011, og på hvilken måte du opplever at man diskuterer indikatorer og resultater.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Innlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

I vårt forskningsprosjekt ønsker vi å gjennomføre intervjuer av ansatte på ulike nivåer i Larvikskolen; skoleleder, rektor og lærere, for å undersøke nærmere hvordan ansatte på ulike nivåer opplever arbeidet med bruk av strategiske økonomistyringssystemer for å oppnå resultater i virksomheten. Vi ønsker å intervju skoleleder, 2 rektorer og 2 lærere. Derfor spør vi deg om du vil være med, som en del av utvalget vårt.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi vil gjennomføre et intervju med deg hvor vi stiller deg spørsmål om fokus og bruk av styringsverktøy, utarbeidelsen av strategien og planen for Larvikskolen, og hvordan du opplever endringene i resultatene. Vi vil foreta digitalt intervju, hvor Hilde Merete Henschien og Malin Lunde Lindstad deltar. Vi ser for oss at intervjuet varer mellom 60 og 90 minutter. *Vi ønsker å ta opptak av*

intervjuet, for å kunne konsentrere oss om deg under samtalen, men likevel ha mulighet til å gjøre notater i etterkant til våre analyser.

Det er frivillig å delta i prosjektet, og du kan selv velge om du ønsker å delta eller ikke. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Informasjonen lagres på sikker måte. Navnet og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. I publikasjonen vil du være anonymisert.

I prosjektperioden er det kun masterstudentene Hilde Merete Henschien og Malin Lunde Lindstad som har tilgang til informasjonen, samt veileder Per Christian Ahlgren fra Høgskolen i Innlandet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Ved prosjektslutt, det vil si etter sensur på vår masteroppgave medio juli 2022, vil dine personopplysninger og opptak fra intervjuet bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Innlandet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høgskolen i Innlandet ved Per Christian Ahlgren; per.c.ahlgren@ntnu.no.
- Personvernombud ved Høgskolen i Innlandet; personvernombud@inn.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Per Christian Ahlgren

Malin Lunde Lindstad og Hilde Merete Henschien

(Forsker/veileder)

Studenter

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan oppleves skoleledelsens arbeid med strategisk økonomistyring å ha påvirket resultatene i Larvikskolen siden 2011?*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

Samtykkeerklæringen anses for underskrevet og signert elektronisk, med en epost som bekrefter deltagelse i prosjektet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)