

# *MASTEROPPGAVE*

**EVIG EIES KUN ET DÅRLIG RYKTE: En studie om omdømme, kommunikasjon og samhandling mellom videregående skole og rådgivere på ungdomsskoler**

Cecilie Borge Hammer

11.mai 2016

Master i organisasjon og ledelse

Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag

Høgskolen i Østfold, avdeling Halden



## Innhold

Forord.....	iv
1. Innledning .....	1
1.1 Et lite tilbakeblikk.....	2
1.2 Rådgiver på avgiverskoler .....	4
1.3 Studier som inspirasjonskilde .....	5
1.4 Frogn videregående som case .....	6
1.5 Problemstilling .....	7
1.6 Disposisjon av oppgaven.....	8
2. Teori .....	9
2.1 Omdømme .....	9
2.2. Omdømme og identitet .....	13
2.3 Omdømme og kommunikasjon.....	17
2.4 Omdømme og legitimitet.....	18
2.5 Root of fame – en empirisk modell for omdømmeanalyse .....	20
2.6. Avslutning .....	24
3. Metode.....	25
3.1 Egen bakgrunn .....	25
3.2 Forskningsmetode, prosess og gjennomføring.....	25
Kvalitativ metode .....	26
Valg av respondenter .....	27
Intervju og intervjuguide.....	27
Gjennomføring av intervju.....	28
3.3 Forske på tema man er interessert i: noen utfordringer .....	30
3.4 Fra transkribering til kategorier .....	31
3.5 Etske hensyn .....	33
3.6 Reliabilitet og validitet .....	34
3.7 Avslutning .....	35
4. Analyse .....	36
4.1 Generelle inntrykk.....	36
Oppsummering .....	38
4.2 Funksjonen som brobygger.....	39
Oppsummering .....	43
4.3 Relasjoner .....	44

Oppsummering .....	48
4.4 Kommunikasjon .....	49
Oppsummering .....	54
4.5 Informasjon .....	54
Oppsummering .....	59
4.6 Avslutning .....	59
5. Drøfting .....	61
5.1 Hvilke oppfatninger har eksterne rådgivere av Frogn videregående skole? Og hva skyldes disse oppfatninger? .....	61
5.1.1 Drøfting av funn .....	61
5.1.2 Oppsummering .....	64
5.2 Hva mener rådgivere hemmer og fremmer et omdømme til en videregående skole?.....	65
5.2.1 Drøfting av funn .....	65
5.2.2 Oppsummering .....	68
5.3 Hvilke faktorer påvirker rådgivere når de veileder elever om studietilbud og skoler? .....	69
5.3.1 Drøfting av funn .....	69
5.3.2 oppsummering.....	74
5.4 Hvordan skape sterkere kopling mellom hvordan videregående skole presenterer seg og det rådgiverne formidler til elevene? .....	74
5.4.1 Drøfting av funn .....	74
5.4.2 Oppsummering .....	79
6. Oppsummerende betraktninger .....	80
6.1 Hovedfunn.....	80
6.2. Svakheter i avhandlingen og videre forskning.....	81
6.3 Etterord og veien videre .....	83
Kilder .....	86
Artikler: .....	87
Modell:.....	88
Nettressurser .....	88
Vedlegg 1. Intervjuguide .....	89
Vedlegg 2 Informasjonsskriv til rådgivere.....	92

## Forord

Når man starter på et studie som skal gå over fire år kan det virke som en uendelighet. Det er det ikke! Det heter seg at når man har det gøy, så går alt så mye raskere. Kanskje? Vel, for meg har de fire siste årene bidratt til en enorm utvikling innen faget organisasjon og ledelse, både gjennom forelesere, medstudenter og ikke minst veileder, men også gjennom egen refleksjon og oppgaveskriving.

Nå går det mot slutten og jeg har i det siste brukt mer eller mindre all ledig tid til å fordype meg i avhandlingen. Det å ha mulighet til å studere i voksen alder er et privilegium, da erfaring møter teori i nye perspektiv. En rekke personer har bidratt for at dette har latt seg gjennomføre. Jeg vil spesielt få takke mine barn, Julie, Christopher og Martin. Nå skal spisebordet ryddes for alle papirer, bøker og skrivesaker. I tillegg skal vi ta oss tid til café og shopping en helg – det skal bli bra! Jeg håper jeg har gitt dere inspirasjon – om ikke akkurat nå, men at dere ser det verdifulle i å studere. Takk for at dere ikke har klaget for mye.

Takk til min veileder, Jan Moren, for at du har holdt motet mitt oppe, for at du ikke har dømt mitt halvferdige arbeid, men støttet når jeg følte prosessen som håpløs og vanskelig. Din kunnskap og innsats har fått meg til å jobbe målrettet med en trygghet om at dette klarer jeg.

Takk til arbeidsgiver, som er en del av denne avhandlingen og ikke minst respondenter. Uten dere - ingen oppgave. Jeg håper også at funn i avhandlingen kan bidra til et tettere samarbeid som gagnar elever. Takk til medstudenter for gode diskusjoner og refleksjoner, spesielt Geir Solem for alle gode samtaler i bilen til og fra høgskolen. Takk til korrekturlesere, støttespillere, diskusjonspartnere – dere vet hvem dere er!

Sist, men ikke minst, vil jeg sende mine tanker til en som ikke er her mer, som måtte gi tapt for sykdom midt i avhandlingen. I dag hadde pappa vært utrolig stolt av meg.

Innholdet i denne masteroppgaven står for forfatterens regning.

Cecilie Borge Hammer, Ski, mai 201

*Your reputation is what people say about you when you are not in the room* – Jeff Besoz, grunnlegger av Amazon (Apeland; 2008)

## **1. Innledning**

I Røvik sin bok *Trender og Translasjoner, Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*, fremstilles omdømmet som en av samtidens organisasjonstrender hvor det ekspressive aspektet har fått stor fremtreden. Det handler om ideer og grep organisasjonen gjør for å presentere seg på mest mulig fordelaktig måte overfor ulike aktører i omgivelsene (Røvik: 2007). Teori om omdømme har i lang tid vært preget av private profittmaksimerende virksomheter og få offentlige virksomheter. RepTrak har i flere år gjennomført omdømmemålinger for offentlige virksomheter hvor respekt, beundring, følelse og tillit er sentrale elementer. Gjennom endringer i offentlig forvaltning de siste 20-30 årene, særlig knyttet til New Public Management-løsninger, har det offentlige blitt mer «business» preget (Wæraas m. fl: 2011). Omdømmehåndtering kan derfor trekkes inn som en faktor i denne utviklingen og oversettes inn i organisasjonen.

De ulike interessentene til en organisasjon driver kontinuerlig vurdering av organisasjonen basert på dens handlinger, og disse handlingene skaper en usynlig enhet av holdninger, et u håndgripelig driftsmiljø for organisasjonen, hvor denne enheten vises til som omdømme (Wæraas mfl: 2011). Det å ha et godt omdømme har blitt viktigere da det kan fungere som en «magnet» hvor eksterne og interne interessenter dras mot virksomheten. Et godt omdømme kan fungere som et konkurransefortrinn på mange områder og vil gi strategiske fordeler. Det er derfor viktig at virksomheter er bevisst sitt omdømme og jobber målrettet for å oppnå et godt omdømme, dette gjelder både private og offentlige virksomheter. Det er allikevel viktig å presisere at omdømme i offentlig sektor ikke skapes på samme måte og kan heller ikke utvikles på like premisser da deres funksjoner, virkeområde, offentlighet og mål avviker fra privat virksomhet. Offentlig sektor har sin grunnleggende eksistens gjennom lover, men det er interessentene som skaper omdømmet og dette omdømmet skapes i hodet på de enkelte interessentene (Wæraas mfl: 2011). De mange ulike interessenter mot offentlige virksomheter

bidrar til det man kaller fler-kontekstuell legitimitet og dette er bildet som preger den videregående skole. Ulike interessenter har ulike oppfatninger, som de vil kommunisere ut. Dette vil påvirke omdømmet til skolen. En viktig interessent er rådgivere ved ungdomsskoler. I sin stilling ligger et mandat nedfelt i Opplæringsloven om at rådgivere skal bidra til faglig veiledning slik at elever blir rustet til å ta valg om videre utdannelse.

### **1.1 Et lite tilbakeblikk.**

Dette avsnitt tar for seg noen utviklingstrekk i norsk skole hvor hensikten er å se det i lys av den utvikling skolen har vært, samt moderne organisasjonsidéer hvor omdømme og omdømmehåndtering knyttes til skolen som institusjon.

Norsk skole har vært gjennom en stor endring sett fra et organisasjonsperspektiv. For ikke mer enn 20 – 30 år siden var skolen en «lukket» institusjon hvor lærer hadde det fulle og hele ansvaret for hva som foregikk i et klasserom. Ledelsen besto ofte av tidligere lærere som hadde steget i gradene. En slik struktur ga læreren grunnlag for stor grad av autonomi og lite kontroll fra ledelsens side. Forfremmelse bestod i at lærere, etter flere år i klasserommet, gikk over til andre administrative stillinger, rådgiver, inspektør eller rektor.

Skolen har vært gjennom en rekke store og banebrytende reformer, sist med Kunnskapsløftet. Reformen har som formål å modernisere offentlig sektor for å møte utviklingen i samfunnet. Disse reformene og utvikling av norsk videregående skole har også endret rollen til rektor, ledelsen og skolen som institusjon. Ser man dette i lys av den utvikling som omdømmebygging har innenfor offentlig sektor vil det i fremtiden stille nye og endrede krav til rektor, ledelsen og skolen som organisasjon.

New Public Management (NPM) hevdes å være en familie av moderniseringsidéer for offentlig sektor hentet fra privat sektor (Røvik: 2007) hvor formålet er å modernisere offentlig sektor. En felles faktor i NPM er at det offentlige skal være mer konkurransepreget enn tidligere. I skolen har dette ført til målstyring i flere ledd, økonomiske insentiver i form av midler som følger elever, utvikling og endring av lederrollen, resultatmålinger og brukerorientering.

En skole fungerer som et stort bindeledd med ulike interessenter hvor omtale, oppfattelser, rykter og samarbeid bidrar til å skape et bilde av skolen. Hvordan kan rykter, persepsjoner, kognitive oppfatninger og forventninger hos disse interessentene påvirke omdømmet til en skole? Norsk skole er ofte færi hard medfart i mediebildet. Det kan i en viss grad også gjelde lærere og kan knyttes til ulike resultater, bla Pisa og nasjonale prøver. Det vil være store individuelle forskjeller mellom skolene knyttet til forhold til interessentene, resultater, miljø og kvalitet for å nevne noe. Resultater måles gjennom fullført og bestått og karakternivå, både standpunkt og eksamen. En skole kan ha et godt omdømme basert på trivsel og tilhørighet, verdier og samhold blant elever og lærere, men også knyttet til resultater. Det sentrale er at skolen tar høyde for de institusjonelle verdiene og konteksten skolen er en del av når man skal måle omdømmet (Wæraas: 2011). Å skille seg ut gjennom omdømmebygging blir ensbetydende med å antyde at man er bedre enn alle andre, noe som bryter med fellesskapet og de legitime verdier norsk skole skal fremme. Det vil derfor være avgjørende at offentlige organisasjoner tar høyde for at de er sammensatte og bestående av flere identiteter, verdier, profesjonsgrupper med unike forhistorier (ibid.).

Det vil være viktig at ledelsen får innblikk i interessenters holdning og kognitive oppfattelse av skolen for videre strategisk utvikling. Omdømmemålingen blir slik sett en målemetode som kan gi anvisning til virksomhetene om hvorvidt en må legge om kursen i det strategiske arbeidet. Kort sagt kan vi se for oss at godt omdømme oppfattes som en oppskrift på suksess, og at omdømmemålingene fungerer som et hjelpemiddel for å styre mot målet.

Gjennom satsningen «Den gode Akershus skole» har Akershus fylkeskommune etablert et langsiktig prosjekt hvor de videregående skolene i fylket skal struktureres og omdannes til mer autonome organisasjoner og resultatfokuserete enheter. Resultatenhetsmodellen innebærer en stor endring for flere skoler. På den ene siden skal skolene bygge en tydelig identitet, klarere hierarki og rasjonalitet. Skolene går inn i en rolle og organisasjonsstruktur som gjør at hver enkelt skole skal skaffe sin spesifikke identitet med sin ledestil, kultur og omdømme (Wæraas: 2014). Dette fører til at en skole blir sett på som en moderne organisasjon som er ansvarlig og har autonome aktører med egne intensjoner og målsettinger.

Videre skal skolene samhandle med andre aktører for å operasjonalisere sitt mandat. Næringsliv, andre skoler, eksterne interessenter, samarbeidspartnere, nettverk og ulike fora etablert av skoleeier. Dette skal bidra til at skolen ikke er en lukket organisasjon, men del av noe større. En viktig relasjon for en videregående skole er rådgivere på avgiverskoler. Avgiverskole er den ungdomsskole som sender elever, etter fullført ungdomsskole, til en videregående skole. I neste kapittel presenteres rådgivers rolle og rammer.

## 1.2 Rådgiver på avgiverskoler

Alle skoler må opprette et eget rådgivermandat hvor både yrkespedagogisk- og sosialpedagogisk rådgivning er representert i organisasjonen. Med rådgiver vil det i denne avhandlingen være rådgivere på ungdomsskoler som har avgir elever til Frogn videregående skole.

Rådgiverrollen i ungdomsskolen ble lovfestet i 1959 og i videregående opplæring i 1969 og nedfelt i Opplæringsloven. § 9-2 gir elever lovfestet rett til rådgivning, både yrkesrådgivning og sosialpedagogisk. I følge opplæringsloven § 2-12 skal elever ha rett til individuell og nødvendig rådgivning. Med rådgiver menes personer som er ansatt for å utføre oppgaver etter disse bestemmelsene. Det er forskrift til opplæringsloven § 22-4 første ledd fastsatt at:

«Skoleeigar er ansvarleg for å oppfylle eleven sine rettar etter § 22-1 til §22-3, jf. Opplæringsloven §13-10. Ansvarret inneber mellom anna at begge formene for rådgivning skal utførast av personale med **relevant** kompetanse for dei to områda (Opplæringsloven).

I Stortingsmelding 16, 2006-07 påpekes det at rådgivning på ungdomsskolen er viktig for at den enkelte skal få en god start på videregående skole. Det er viktig at alle får informasjon om ulike muligheter som foreligger.

Loven fremhever at rådgivere på ungdomsskolen bør ha oppdatert kompetanse og innblikk i hva som tilbys på de ulike utdanningsinstitusjoner som elever kan søke videregående opplæring hos.



Fra opplæringsloven § 22-3 utdypes følgende;

Den enkelte eleven har rett til rådgiving om utdanning, yrkestilbud og yrkesval. Utdannings- og yrkesrådgivinga har som formål å bevisstgjere og støtte eleven i val av utdanning og yrke og utvikle kompetansen til den enkelte til å planleggje utdanning og yrke i eit langsiktig læringsperspektiv. Retten til nødvendig utdannings- og yrkesrådgiving inneber at eleven mellom anna har rett til:

- **rådgiving og rettleiing som er knytt til val av yrke og utdanning**
- **oppdatert informasjon** om utdanningsvegar i Noreg og andre land
- opplæring i å finne og orientere seg i informasjon og i bruk av rettleiingsverktøy

Utdannings- og yrkesrådgiving skal vere eit samarbeid mellom ulike personar og instansar på skolen, og skolen skal så langt det er mogleg og hensiktsmessig trekkje inn eksterne samarbeidspartnarar. Aktuelle samarbeidspartnarar er til dømes andre utdanningsnivå, lokalt næringsliv, partnerskap for karriererettleiing og heimen.

Det påpekes også at det norske systemet med rådgivere på ungdomsskolen legger for mye vekt på informasjon enn veiledning samt at koordineringen mellom de ulike aktørene er for dårlig (St.meld 16).

I denne avhandlingen vil rådgivers oppfattelser av Frogn videregående skole, samt hva de mener er sentralt for videregående skole omdømme være sentralt.

Rådgivere er sentrale for både elever, foresatte og skoler i form av deres rolle som veiledere i fagopplæring. De vil, sammen med opplæringsloven og forskrifter være fundamentet for avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål som presenteres i kapittel 1.5.

### **1.3 Studier som inspirasjonskilde**

Forskning, teorier og artikler knyttet til avhandlingen er sentralt. Flere offentlige virksomheter har økt fokus på omdømme og omdømmemåling hvor ulike omdømmemålinger gjennomføres årlig. Haldor Byrkjeflot og Svein Ivar Angell har i sin studie; **Forvaltning i foretaksklær; Omdømmehåndtering i norske sykehus etter sykehusreformen**, publisert i Nordiske organisasjonsstudier i 2008 presentert omdømmehåndtering og kommunikasjon i sykehussektoren. Rapporten omtaler hvilke mekanismer som fungerer som translasjon fra privat sektor inn i offentlig sykehus, og hvordan sykehus kommuniserer for å skape et omdømme.

Rådgiverrollen har vært gjenstand for ulike forskningsområder gjennom årene hvor Buland og Mathiesen i 2008 gjennomførte en omfattende studie; *Gode råd? En kunnskapsoversikt over feltet yrkes- og utdanningsrådgivning, sosialpedagogisk rådgivning og oppfølgingstjeneste i norsk skole* (Buland:2008). I 2010 kom rapport fra evalueringen av yrkes- og utdanningsrådgivning, *Skolens rådgivning – på vei mot fremtiden* (Buland mfl.:2010)

Klare funn i denne rapporten er at rådgivere har en opplevelse av at rådgiverkapasiteten går med til å løse akutte sosialpedagogiske problemstillinger. Det presiseres også at rammene til å gjennomføre fagpedagogisk rådgivning ikke har endret seg siden oppstart.

Teigs studie; *Skolerådgivning – status og utdanningsvalg* (Teig: 2000) viste også interessante funn; at rådgiverne selv etterlyste mer kompetanse på det de oppfattet som et sammensatt og komplekst fagområde.

Ludvigsen utvalget fremla sin NOU-2015:8; **Fremtidens skole, fornyelse av fag og kompetanser** høsten 2015. Utvalget har sett på sentrale utviklingstrekk i samfunnet og hvordan norsk skole bør utvikles for å være bærekraftig og fremtidsrettet. Rapporten ser på samhandling med omgivelsene som sentralt for norsk skoles utvikling.

Rapportene presentert danner grunnlag for drøftelse av avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål.

#### **1.4 Frogn videregående som case**

Frogn videregående skole ligger i Akershus og er i sitt 10. driftsår med ca. 100 lærere, 7 mellomledere, administrasjon og rektor som formell leder. Skolen har ca. 750 elever. Ledergruppen utarbeidet skolens pedagogiske profil ved oppstart;

##### **Skolens visjon:**

**"VÅG å være - ett steg foran"**

*Vi skal hele tiden utvikle oss, gripe mulighetene, takle endringer offensivt, tilstrebe forbedringer og å strekke oss. Vi skal være ett steg foran der vi var i går. Ting som kan gjøres i dag skal ikke*

*vente til i morgen.*

## **Skolens verdier:**

*Her skjer læring gjennom samarbeid og deling av kunnskap. Alle våre ressurser skal bidra til å skape;*

**Vekst;** Tilpasset opplæring, variert opplæring, ulike vurderingsformer, refleksjon

**Åpenhet;** Inkluderende, Tillit, Mangfold, Delingskultur

**Glede;** Mestring, Selvstendighet, Engasjement, Romslighet

Frogn videregående gjennomfører undervisningen i fagdager, som betyr at i løpet av en uke er alle timer i et fag konsentrert på samme dag. Det vil om få år etableres en ny, flott og moderne skole som vil ligge i kjernen av transport og annen infrastruktur i regionen. Dette vil gjøre Frogn videregående til en utkantskole. I lys av ny rektor februar 2015, har skolen startet et strategisk utviklingsprosjekt; «Frogn 2016-20 – hva slags skole skal vi være»? Frogn videregående kommuniserer aktivt om skolens tilbud, miljø, metoder og verdier, både internt og eksternt. Eksterne aktiviteter er deltagelse på ulike messer, åpen skole for ungdomsskoleelever, tilbud til elever fra ungdomsskolen om hospitering, møte med rådgivere og presentasjon for elever på ungdomsskolene. For å jobbe strategisk med skolens utviklingsprosess er det nødvendig å få innsyn i oppfattelser og persepsjoner interessenter har av Frogn videregående skole.

Hver skole har ulike utdanningsprogrammer, ulik pedagogisk profil, læringsmiljø, elevmiljø, læringsmetoder og ledelse, for å nevne noe. Den presentasjon jeg har gitt i første del av kapittelet danner grunnlag for min avhandling. Jeg vil i neste del presentere problemstilling og forskningsspørsmål knyttet til det presenterte.

### **1.5 Problemstilling**

I lys av moderne organisasjonsteori vil jeg i denne oppgaven se nærmere på elementer rundt omdømme til en videregående skole hvor empirisk data hentes fra rådgivere på avgiverskoler. Følgende problemstilling for avhandlingen:

**Hvordan kan videregående skole forbedre sitt omdømme, og hva må til for at det skal bli bedre samsvar mellom skolenes presentasjon av sin identitet og det rådgiverne på ungdomsskoler veileder til elevene?**

Avhandlingen har fire forskningsspørsmål som danner grunnlag for å besvare problemstillingen;

Fs 1: Hvilke oppfatninger har eksterne rådgivere av Frogn videregående skole?

Fs 2: Hva mener rådgivere hemmer og fremmer et omdømme til en videregående skole?

Fs 3: Hvilke faktorer påvirker rådgiver når de veileder elever om skoler?

Fs 4: Hvordan skape sterkere kopling mellom hvordan videregående skole presenterer seg selv og det rådgiverne formidler til elevene?

## **1.6 Disposisjon av oppgaven**

Avhandlingen er delt inn i 6 ulike kapitler hvor den innledende delen fremlegger oppgavens tema, bakgrunn og historisk perspektiv i norsk skole. I tillegg presenteres deler av Opplæringsloven som anses som relevant, litteratur og forskning som har vært til inspirasjon, Frogn videregående sine verdier og visjon samt selve problemstilling og forskningsspørsmål.

Kapittel 2 presenteres det teoretiske rammeverk for omdømme, hvor identitet, relasjon, legitimitet og oppgavens modell for omdømmebygging «Roots of Fame», presentert av forskere Charles J. Fombrun og Cees B.M Van Riel. Modellen danner

De metodiske avgjørelsene for å få empiri til avhandlingen presenteres i kapittel 3. I tillegg presenteres selve gjennomføringen av undersøkelsen. I kapittel 4 presenteres funn fra intervjuene.

Kapittel 5 omhandler de ulike forskningsspørsmål hvor jeg presenterer hovedfunn fra empirien og forsøker å besvare forskningsspørsmålene med teorier beskrevet i kapittel 2.

Siste kapittel inneholder en refleksjon rundt avhandlingens problemstilling, begrensninger og refleksjoner knyttet til videre utvikling.

## 2. Teori

Teorikapittelet skal gi avhandlingen et teoretisk rammeverk som er sentral for problemstilling og forskningsspørsmål, samt et utgangspunkt for senere drøfting av forskningsspørsmål. Den teoretiske kontekst stammer fra institusjonelle omgivelser hvor en av trendene i samtidens organisasjonstenkning, omdømme, presenteres og danner grunnmuren. Omdømme omhandler teoretiske perspektiver som organisasjonsidentitet, image, relasjon, legitimitet og kommunikasjon hvor disse presenteres i kapittelet.

Innledningsvis presenteres omdømme og teoretiske perspektiver knyttet til dette. Videre vil kommunikasjon som omdømmebygger være sentralt, hvor modellen til Fombrun og Riel, «*Root of Fame*» presenteres. Legitimitet knyttet til skolen og omdømme danner et viktig element for det teoretiske bakteppet.

Flere teoretikere presenteres, men sentralt i avhandlingen er forskning og teorier til Charles J. Fombrun og Cees B. M. Van Riel, Mary Jo Hatch og Maiken Shultz, Arild Wæraas, Øyvind Ihlen og Peggy Brønn.

### 2.1 Omdømme

Omdømme anses som en tung samtidstrend pga. det tydelige ekspressive aspektet; det å presentere organisasjonen på mest mulig fordelaktig måte overfor ulike aktører i omgivelsene (Røvik: 2007). Tidligere var fokus rettet mot produkt, men det er ikke lenger tilfredsstillende for interessenter. I dag må organisasjoner vise tydeligere hvem de er og hva de står for. Derfor er merkevarebygging mer knyttet til selve organisasjonen (Hatch og Shultz: 2003). Fombrun og van Riel (2004) slår fast at omdømmet virker som en magnet hvor man blir tiltrukket til virksomhetene som har godt omdømme. Haldor Byrkjeflot påpeker at «spørsmålet om hvordan man skal ivareta og forbedre sitt omdømme, er blitt viktig både for private og offentlige virksomheter» (Wæraas mfl.: 2011, p.51). Hvis man skal bygge opp et omdømme som er positivt, varig og robust er det ikke nok å vedlikeholde gode relasjoner til omgivelsene, det krever også godt uttenkte strategier og et reflektert forhold til hva et omdømme er og gjør. I et skoleperspektiv kan omdømmet være av stor betydning for elevenes valg av skole, og en vesentlig faktor når en skal

tiltrekke seg søkere. Slik sett kan vi si at et godt omdømme gir muligheter for å tiltrekke seg interessenter som kan påvirke virksomhetens posisjon i gunstig retning.

Det råder uenighet mellom ulike teoretikere om definisjonen av omdømme, men én enighet er klar, omdømmet formes over tid og påvirkes av hva organisasjonen har gjort og hvordan den har opptrådt (Ihlen og Brønn: 2009, Balmer: 2003). En organisasjons omdømme hviler på hver eneste ting en organisasjon gjør, fra måten den leder ansatte på, til hvordan medarbeiderne ter seg, gjennom kommunikasjon og relasjon til interessenter. Det sentrale er at et godt omdømme kan være et konkurransefortrinn for en virksomhet.

Omdømme har vært knyttet til en rekke ulike akademiske disipliner og i denne avhandlingen vil følgende være sentrale:

- Kommunikasjon: *Omdømme defineres som egenskaper ved virksomheten som utvikles ut fra relasjoner som virksomheten har til omgivelsene.*
- Organisasjonsteori: *Omdømme ses som kognitive oppfatninger av virksomheter når interessentene danner seg ulike meninger om virksomheten.*
- Markedsføring; *Omdømme forstås som hvilke assosiasjoner folk knyttet til organisasjonens navn.*
- Sosiologi; *sosiale konstruksjoner som springer ut fra relasjonene som virksomheten etablerer til interessentene i deres felles institusjonelle omgivelser – et godt omdømme er en indikator på legitimitet.* (Ihlen og Brønn: 2009, p. 80-81)

Omdømmet påvirkes av *alt* organisasjonen gjør og det bidrar til å komplisere forståelsen av hva som påvirker omdømmet. Basert på organisasjonens handlinger og interessentenes erfaringer, skapes usynlige enheter av holdninger og oppfatninger, og disse enhetene vises til som omdømme (Wæraas mfl.: 2011). Det gjør at forventninger er sentralt til omdømme. Oppfatninger og forventninger er ikke alltid basert på fakta og rasjonalitet, men kan være påvirket av rykter og omtale. I tillegg er det ikke nødvendigvis kun basert på subjektivitet, men formes

av andres oppfattelser og erfaringer. Over tid skaper alle disse inntrykkene til sammen en omdømmekapital – den immaterielle ressursen som styrker organisasjonens konkurransefortrinn og dens status i offentligheten (Ihlen og Brønn: 2009). Det er derfor sentralt at organisasjonen har kjennskap til hva interessentene forventer av organisasjonen.

Sentralt i ny-institusjonell organisasjonsteori er hvordan organisasjoner må forholde seg til sine omgivelser. En offentlig organisasjon som videregående skole har ulike interessenter. Forventningene kan være mange og svært ulike i forhold til de ulike aktørene. Omdømmehåndtering handler om at virksomheten må ha blikket vendt mot de interessentene som kan påvirke virksomheten. Freeman utarbeidet sin «stakeholderteori» i 1984 hvor hans definisjon av en organisasjons interessenter er «en gruppe eller et individ som kan virke inn på eller påvirkes av en organisasjons handlinger» (Ihlen og Brønn: 2009, p,117). Denne interessenttilnærmingen kan være avgjørende for omdømmet og relasjon. I en omdømmeanalyse vil det være viktig å se de ulike interessentene i deres perspektiver og identifisere nøkkelaktører hvor deres kunnskap, interesse, posisjon, allianser, makt, forventning og ønsker har betydning for samspillet.

Primære interessenter er de som har makt og innflytelse til å påvirke organisasjonens fremgang. De har en mulighet til å påvirke gjennom sin autoritet, både gjennom formelle eller uformelle handlingsmønstre (ibid.). Kommunikasjon, avtaler og relasjonsstyring mellom interessentene og organisasjonen kan bidra til at organisasjonen når sine mål gjennom proaktiv holdning. Relasjon til en rekke ulike aktører og interessenter er det bærende for omdømmet og disse relasjonen må innfris. Det har oppstått en utvikling hvor eksterne interessenter tar større del i organisasjonen, hvor dette forholdet utvikles til en mer personlig relasjon (Hatch & Shultz: 2004). Det handler ikke om at man kun har fokus på kundene, men ser det brede relasjonsperspektivet og håndterer disse for å skape sitt omdømme. Kvaliteten på relasjonen virker direkte inn på evalueringen av organisasjonen og indirekte inn på de kognitive inntrykkene eller omdømmet. Det kan derfor antydes at relasjonene skaper omdømmet gjennom innsikt, informasjon og den erfaring man har til organisasjonen. Fire sider ved relasjoner og omdømme er viktig; *tillit, gjensidighet, forpliktelse og tilfredshet* (Ihlen og Brønn: 2009, p.161).

Tillit er svært nærliggende til omdømmet; har interessenter tillit til organisasjon så vil det skape en relasjon, kognitivt eller fysisk, som ekspressivt påvirker omdømme. I motsatt fall, mister man tilliten vil det påvirke oppfattelsene og dermed omdømmet. Det kan derfor tyde på at tillit er helt sentralt for omdømmet (ibid.). Formelle og regulative krav skaper forpliktelse og gjensidighet, både i form av kommunikasjon og kunnskapsdeling. Opplevs disse som tilfredsstillende vil relasjonen få rotfeste. Det er derfor viktig å kartlegge interessentenes oppfattelse av relasjonen for videre å kunne jobbe strategisk med omdømmet. Sentralt knyttet til kartlegging vil være hvordan kunnskapsdeling er knyttet til relasjonen.

Det er en stor fremvekst av nettverk og deltagelse i ulike kunnskapsdelingsnettverk. Nettverk er et sett av noder som bindes sammen av relasjoner mellom nodene (Madsbu:2011). Nodene er ansatte, både i form av enkeltpersoner, organisasjoner eller interessenter. Forskning om slike konstellasjoner har i stor grad sett på hvordan nettverksegenskaper som frekvens, nærhet og sentralisering påvirker kontakt og utveksling av informasjon (Nesheim og Olsen; 2011). Granovetter (1973) omtaler relasjonene i slike nettverk som svake eller sterke bånd (Madsbu: 2011). Det viser seg at slike nettverk bør ha stor grad av struktur, styring og strategisk forankring for å lykkes. Termen «løse koblinger» konnoterer mangel på samsvar mellom formelle strukturer, mål, vedtak, planer og myndighetslinjer på den ene siden og arbeidsprosesser og resultater av arbeidet på den andre siden (ibid.) Som nevnt innledningsvis har lærer vært styrer av sitt klasserom hvor Brunsson (1989) understøtter dette «*den operative kjernen i utdanningsinstitusjoner kun er løst koblet til den formelle strukturen og at lærerens praksis fremstår som en privat sfære*» (Madsbu: 2011, p.153). Det hevdes at løse koblinger mellom organisasjoner fører til liten kunnskapsoverføring da det utveksles i liten grad informasjon og erfaringer mellom enhetene (Weick: 1976). I tillegg gir løse koblinger rom for lokale tilpasninger.



## 2.2. Omdømme og identitet

I dagens samfunn er det økende utvikling av kritiske stemmer hvor organisasjoner finner det utfordrende å skape, samt opprettholde sin identitet (Albert & Whetten: 1985.; Cheney & Christensen:2001, Hatch & Shultz: 2004). Organisasjonsidentitet kan betraktes som en metafor som beskriver organisasjoner, eller som et reelt og faktisk fenomen (Colman: 2014). En definisjon av identitet er; «*et internt orientert kjernebegrep som sier noe om profilen og verdiene som kommuniseres av en organisasjon, og de ansattes syn på dette*» (Ihlen og Brønn: 2009, p.13).

Identitet er basert på de kjerneelementene som er konsistente over en viss tid og som skaper gjenkjennelse og differensiering fra andre organisasjoner (Barnett: 2012). En sterk identitet kan være med på å styrke de ansattes motivasjon fordi den kan skape en fellesskapsfølelse (Ihlen og Brønn: 2009). Hatch og Shultz uttaler om identitet; “*Identity is formed both from internal and external positions. Who we are cannot be completely separated from the perceptions others have of us and that we have of others. Multiple images of identity refer to the same organization*” (Hatch og Shultz: 2000, p.27).

Identitet kan deles inn i tre elementer; visuelle identiteter, organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet (Balmer and Greyser: 2003). Virksomhetsidentitet vil være det sentrale i denne avhandlingen. Virksomhetsidentitet er eksternt rettet og handler om hvordan organisasjonsidentiteten presenteres overfor eksterne aktører (ibid.) – **hvem og hva vi forteller andre at vi er**. Når organisasjoner presenterer seg for eksterne aktører, prøver de antagelig å presentere et sosialt akseptabelt og attraktivt bilde av organisasjonen som understreker enkelte og utvalgte aspekter ved organisasjonen.

Riel og Fombrun deler virksomhetsidentitet inn i visuelle elementer (symboler), atferd og kommunikasjon (Riel og Fombrun: 2007). Dette redigerte bilde av organisasjonen er da organisasjonens image (Colman:2014). Image har et kognitivt eller logisk aspekt og et emosjonelt aspekt hvor det er det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av organisasjonen, altså omgivelsenes oppfatning av organisasjonen over tid som danner omdømmet. (Riel og Fombrun: 2007, Ihlen og Brønn: 2009).

Hatch og Shultz (1997) har følgende definisjon av organisasjonsimage; «Organisasjonsimage er et helhetlig og levende inntrykk som individ eller en bestemt gruppe har av en organisasjon, og er et resultat av gruppens slutninger og organisasjonens formidling av et fabrikkert og projisert bilde av seg selv. Slik formidling skjer ved at toppledelsen og bedriftens talspersoner bevisst forsøker å påvirke offentlighetens inntrykk» (Brønn og Ihlen: 2009, p.66).

Det er viktig å understreke at en organisasjon ikke bare har ett image, men flere; produktegenskaper, mennesker og relasjoner, verdier, program og troverdighet er de elementene Keller (1998) påpeker er relevante for imageassosiasjoner (Ihlen og Brønn: 2009). Produktegenskaper kan oversettes til den kunnskap, metode, nytenkning og innovasjon som tilbys. Mennesker og relasjoner kan refereres til ulike relasjonelle forhold knyttet til en skole. Verdier omhandler de verdier som er nedfelt av ledelsen og skoleeier og hvordan disse etterleves og kommuniseres. Program kan ses i sammenheng med de aktiviteter og det som tilbys av opplæring på skolen. Troverdighet kan ses opp mot resultater – vi leverer det vi sier og det som er nedfelt i styringsdokumenter på en troverdig måte.

Alle organisasjoner består av en rekke identiteter hvor de ulike identiteter baseres på hvem og hvor i organisasjonen man befinner seg. Spør man «Hvem er vi»? vil man mest sannsynlig få flere ulike svar. Balmers og Greyser (2002) mener det finnes flere identiteter både internt og eksternt; *egentlig identitet* omfavner organisasjonens misjon, visjon og verdier samt de ansattes interne verdier. De ansattes verdier fremkommer som en fellesskapsfølelse, men vil også variere ut ifra personlighet. Rykter og annen muntlig kommunikasjon kan også spille en viktig rolle for organisasjonens egentlige identitet. *Kommunisert identitet* tar for seg hva og hvem organisasjonen sier at den er. Det er de signalene organisasjonen sender ut gjennom planlagte handlinger. *Oppfattet identitet* handler om hvordan eksterne interessenter oppfatter organisasjonen. Image, omdømme og merkevaren er elementer i den oppfattede identiteten. *Ideell identitet* er organisasjonens optimale posisjonering. Denne analysen er basert på forskning og analyse hvor eiere, styret og toppledelsen er interessentene. *Ønsket identitet* er hvordan organisasjonen ønsker å fremstå. Dette kan trekkes sammen med visjonen, men også omfatte et større omfang (Ihlen og Brønn:2009, p. 43-44) Det optimale vil være at disse fem identitetstyper er nært forbundet og samkjørt.

En organisasjons identitet har stor betydning da den vil være avgjørende for organisasjonens identifikasjon og skape samhold, stolthet og samarbeid (Riel og Fombrun: 2007). For eksterne interessenter vil det kreve at organisasjonen fremstår og kommuniserer verdier på en troverdig måte, hvor tillit, respekt samt opplevelse appellerer til interessentene. Organisasjoner med en sterkt og tydelig organisasjonsidentitet har høyere omdømme. Det skyldes at sterke og tydelige identiteter er mer synlige for interessentene, hvor det unike og distinkte kommer tydeligere frem. Oppfattes det derimot avvik eller gap i forventinger til identiteten, frembringer dette følelser som påvirker kommunikasjonen og adferden *mot* organisasjonen. I så tilfelle bør det sette i verk tiltak for å minske gapet.

Kultur, visjon og verdier skaper organisasjonens identitet, og kan fungere som et konkurransefortrinn. Rokeach (1973) definerer verdier som; “*abstract, enduring beliefs about desired and states of existence that influence choices made by individuals*” (Wæraas: 2010, p. 528). Verdiene er unike hvor de skaper en relasjon til ansatte, organisasjonens historie, kultur og struktur. Verdiene til Frogn videregående skole ble presentert i kapittel 1. I moderne organisasjonsteori har verdier vært ansett som et sett å fortelle interessenter hva som er unikt med organisasjonen. Det har vært en økende trend at også offentlige organisasjoner har større fokus på sin identitet knyttet til verdier, kultur og identitet, men en siste trend viser at dette har endret seg da verdienes betydning for identiteten er avtagende (ibid.).

De symbolske verdier kan være nøkkelen til differensiering og strategier (Ihlen og Brønn: 2009). Men det er sentrale faktorer som må ligge til grunn for at disse symbolske verdier kan fungere som omdømmebyggere. Gapet mellom visjon, verdier og kultur må avdekkes. Det er lite vits å ha en visjon som ikke etterlevs (Hatch og Shultz: 2001). Spesielt vil gapet mellom image, det interessenter oppfatter av organisasjonen og kultur være viktig parameter for å skape et omdømme. Det er også fokus knyttet til kjerneverdiene, kjerneproduktet og visjonen som en del av interaktiviteten med interessentene, hvor da spesielt gap mellom det som kommuniseres og oppfattes er vesentlig (ibid.). Interessentenes oppfattelse av disse artefakter vil påvirke deres holdning og vurdering av

organisasjonen, som igjen vil skape et omdømme. Det er essensielt for utvikling og endring at ledelsen har et bevisst syn og kunnskap om eventuelle gap mellom disse elementene, og at gapet tettes. Samsvarer tolkningen, både knyttet til organisasjonen internt, men også overfor eksterne interessenter vil organisasjonsidentiteten være en kilde til konkurransemessig fortrinn (Ihlen og Brønn: 2009).

Kunnskapsorganisasjoner representerer en empirisk kontekst som er spesielt fruktbar for studier av organisasjonsidentitet (Colman: 2014.). Skolens formål styres av lover og forskrifter hvor formålet er klart og tydelig, men faktorer som ledelse, struktur, metoder, lærekrefter, miljø og kultur skaper distinkte forskjeller mellom skolene. En videregående skole deler kunnskap og kompetanse til sine elever. Det unike med kunnskapsorganisasjoner er at de selger kompetanse gjennom sin kvalitet, i dette tilfelle elever, til å løse unike problemer. Produksjonsmidlene er de ansatte og gjennom den kunnskap, erfaring og analytiske evner besitter de ulik kunnskap. Omdømme og renommé i kunnskapsorganisasjoner er viktig drivere for virksomhetens verdiskapning hvor identitet, image og kultur vil være interessante konsepter og avgjørende for å skape og beholde noe unik.

Oppfatninger og tolkninger vil være avgjørende da det kan være vanskelig å måle kvalitet på både kunnskapen og problemløsningen som gjennomfører. Når kvaliteten på tjenesten er vanskelig å vurdere for kunden (les eksterne interessenter) vil vurderinger ofte baseres på antagelser, trekke slutninger gjennom implisitt andres erfaringer, virksomhetens status, omdømme og renommé. Institusjonaliserte oppfatninger, forventninger, omdømme og image er essensielle dimensjoner i oppfatningen av leveransene fra kunnskapsintensive virksomheter (Colman: 2014, p. 139-140). Det vil derfor være viktig å få vurderinger fra eksterne interessenter ettersom de vil bidra til organisatorisk legitimitet (Wæraas mfl: 2011).

## 2.3 Omdømme og kommunikasjon

Kommunikasjon kan forstås som utveksling av informasjon mellom individer og grupper og den kan være både verbal og ikke-verbal. Når en organisasjon presenterer seg for sine eksterne interessenter vil det ofte være i en sosial akseptable og attraktivt bilde som får frem enkelte og utvalgte aspekter ved organisasjonene. Samtidig underkommuniserer aspekter som er mindre attraktive (Gioia mfl.: 2000, Colman: 2014).

Kommunikasjon av og om virksomheten er avgjørende for interessenter oppfatning av organisasjonen. Virksomhetskommunikasjon, som ble omtalt tidligere, er et fagfelt som har fått større og større fremvekst hvor organisasjoner må drive kontinuerlig med omdømmehåndtering og lage oppskrifter på kommunikasjon (Hatch og Schultz: 2001). Det overordnede målet med virksomhetskommunikasjon er å skape og vedlikeholde et godt omdømme hos interessentgruppene. Det er derfor essensielt at organisasjoner gjennomfører analyse av sine interessenter og deres oppfattelse av organisasjonen før kommunikasjonsstrategier nedfelles (Cornelissen: 2007). En slik analyse vil kunne bidra til å forstå hva interessentene ønsker og trenger av kommunikasjon. Samspillet som foregår mellom sender og mottaker bidrar til fortolkning og kunnskap. Gjennom kommunikasjon kan det oppstå elementer av støy som bidrar til at budskapet fortolkes på en annen måte av mottaker enn det som var senders opprinnelige hensikt.

I dag har ulike kanaler innen kommunikasjon fått bredt fotfeste, spesielt bruk av nettbaserte løsninger. Disse kommunikasjonskanalene benyttes som meningsutveksling mellom store grupper og informasjonen kan derfor nås til svært mange. Den kommunikasjon som benyttes for å bygge omdømme og identitet kan utføres kreativt, effektivt og fleksibelt, men gap mellom retorikk og realiteter er et stort risikoområde som kan være meget ødeleggende for omdømmet. Det er åpenbart at det organisasjonen sier om seg selv, og hvordan den sier det, er viktig del av enhver diskusjon om omdømme (Ihlen og Brønn: 2009). En vellykket kommunikasjonsstrategi bidrar til at det er samsvar mellom det organisasjonen kommuniserer, og det den faktisk gjør. Kommunikasjon gjennom bedriftens kjerneaktiviteter kommuniserer bedriftens identitet eksplisitt

(Riel og Fombrun: 2007), og i en skole vil dette omhandle alle aktiviteter, både formelle og uformelle. Hvordan det kommuniseres vil være avgjørende for om organisasjonen skal lykkes med sin kommunikasjonsstrategi. Det sentrale er en langsiktig strategi hvor troverdighet og samsvar mellom organisasjonsidentiteten og virksomhetskommunikasjonen foreligger.

Kommunikasjonstilnærming foregår gjennom en symbolsk tilnærming og en adferds tilnærming. Ansatte og ledelsen har kontakt med interessenter, elever, foresatte, rådgivere og næringsliv for å nevne noen. Denne kontakten skaper en rekke uformelle inntrykk som kan bidra til subjektive følelser. I tillegg kommuniseres det ved bruk av ulike kanaler som media, nett, brosjyrer, kurs og lignende som igjen skaper oppfatninger. Derfor hevder van Riel og Fombrun at den kommunikasjon som skjer på alle nivåer, både internt og eksternt er den *mest* strategiske, og må være koblet til virksomhetskommunikasjonen (Ihlen og Brønn: 2009). På bakgrunn av dette må organisasjoner være nøye med hvilke forventninger de bygger gjennom sin kommunikasjon for å forhindre et gap mellom forventet og opplevd. Dette gjelder spesielt i offentlige virksomheter da de har en rekke interessenter som har høy grad av tillit og forventning til organisasjonen (Wæraas: 2011). Et annet sentralt poeng for offentlige organisasjoner og kommunikasjon er legitimitetsprinsippet, som vil omtales i neste kapittel.

## **2.4 Omdømme og legitimitet**

Organisatorisk legitimitet og omdømme er to konsepter hvor begge vurderes i det sosiale systemet organisasjonen befinner seg. Det er flere likhetstrekk mellom legitimitet og omdømme, blant annet gjennom den sosiale konstruksjonene knyttet til interessenter, (Deephouse: 2005). Disse likhetstrekk fører til substansiell overlapping. Alle organisasjoner må forholde seg til sine institusjonelle omgivelser og forventninger slik at de fremstår som legitime i sin opptreden, organisering og prosesser. Begrepet institusjonell omhandler de grunnleggende antakelser, verdier og normer omgivelsene har til organisasjonen og det vil variere fra hvor stort det institusjonelle presset er.

Scotts (1995) teori om legitimiteten er nedfestet i tre ulike søyler; en regulativ, en normativ og en kognitiv (Jacobsen: 2011). Ulike lover og regler setter klare rammer for skoler og rådgivermandatet, blant annet koblingen mellom skoler og defineres som den regulative legitimiteten. Den normative knyttes til forventninger interessenter har til institusjonen, hvor verdier og normer er sentralt. Verdier kan fremstilles som det man ønsker å fremstå som. Normer er hvordan ting bør gjøres basert på de oppfatningene omgivelsene har av organisasjonen. Den kognitive delen handler mer om mennesket og de kognitive ressurser som ligger til grunn for å gjennomføre en oppgave. Denne delen er mer åpen og gir rom for tolkninger og logiske oppfatninger. Legitimitet knyttet til det kognitive handler om hvordan et system utvikler seg basert på de individer som utfører oppgavene, at man organiserer seg i forhold til hva som oppfattes som riktig og effektivt. Legitimitet kan vises gjennom ulike kanaler, både gjennom skriftlige materialer, utforming av strukturer, kommuniseres og viser gjennom hvordan man løser oppgavene og kompetanse (Jacobsen: 2011). Det vil derfor være sentralt for en skole å kommunisere sine aktiviteter, men også påse at det er samsvar mellom det som kommuniseres og oppleves for å skape stor grad av legitimitet. I tillegg vil struktur på samhandling mellom skolene være en faktor hvor legitimitet må vurderes.

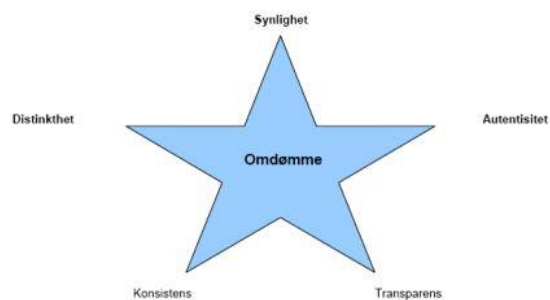
Organisasjonens omdømme er utsatt for risiko når organisasjonens aktiviteter og retningslinjer ikke harmonerer med interessentenes forventninger, da oppstår et legitimitetsgap (Ihlen og Brønn: 2009). Det vil derfor være sentralt at hele organisasjonene etterlever det som er nedfelt i lover, regler, men også nedfelt i verdier og normer slik at det ikke oppstår gap mellom disse elementene. Som Colman (2014) hevder så vil organisasjonsidentitet være spesielt viktig for organisasjoner som er avhengige av stor grad av legitimitet og tillit fra sine omgivelser (Colman: 2014). Det er spesielt viktig for en skole å ha tillit hos sine omgivelser for å både kunne ha et godt omdømme, men også for sin legitimitet.

## 2.5 Root of fame – en empirisk modell for omdømmeanalyse

Fombrun og Riel har gjennom årelang forskning utviklet modellen «Roots of Fame», hvor fem ulike kommunikasjonsaspekter fremstår som vesentlige for å skape et sterkt omdømme. Har man et godt omdømme viser det seg at bedriften har substansielle fortinn knyttet til synlighet, autentisk, distinkt, transparent og konsistens.

Riel og Fombrun definerer strategisk kommunikasjon som; *“the set of activities involved in managing and orchestrating all internal and external communications aimed at creating favorable starting points with stakeholders on which the company depends”* (Riel og Fombrun: 2007, p. 25).

Det har vokst frem større fokus på de ansattes rolle som organisasjonens merkevarebygger. I en kunnskapsorganisasjoner har kunnskapsbesitteren mer kontakt med eksterne interessenter i dag enn tidligere. Det være foresatte, næringsliv, media, rådgivere, PPT for å nevne noen. Videre er det sentralt at kunnskapsbæreren har fokus knyttet til kjerneverdiene, kjerneproduktet og visjonen som en del av interaktiviteten med interessentene. Jeg vil videre i dette kapittel presentere disse fem dimensjonene.



Modell 1; Root of fame (Fombun og Van Riel (2004).

Modellen ble introdusert i boken *”Fame and Fortune: How succesfull companies build winning reputation”*; hvor de hevder at organisasjoner med godt omdømme er vesentlig annerledes enn organisasjoner med dårlig omdømme (Fombrun og Riel: 2003).



Oppblomstringen av ulike kommunikasjonsmedier har ført til økt grad av synlighet. Synlighet er en del av de strategiske grep en organisasjon benytter, både gjennom kommunikasjon og relasjon hvor graden av synlighet vil påvirke interessenters oppfattelse. Endringen i kommunikasjonsverden har ført til endring av budskap. Det som tidligere kunne anses som ren markedsføring er ikke lenger like kraftig som virkemiddel (Fombrun og Riel: 2003). I dag har omtale større nedslagsfelt enn betalt markedsføring, og omtale skaper også i større grad oppfattelse og inntrykk som igjen danner et omdømme. I tillegg til en aktiv medieomtale kan relasjonsbygging ses i sammenheng med bruk av media da det er en sammenheng mellom relasjonsbygging og synlighet (Ihlen og Brønn: 2009). Sterk omdømme skapes når organisasjonen kommuniserer kjernesaker og kjerneverdier (Fombrun og Riel: 2003). En skole er synlig i den forstand at den kommuniserer med en rekke interessenter og interne aktører. Spennet i kommunikasjon er fra nedfelt rapportering til myndigheter, kommunikasjon med foresatte, rådgivere, ungdomsskoleelever, næringsliv og media for å nevne noen. Innledningsvis i avhandlingen ga jeg et innblikk i skolens utvikling og endring knyttet i et synlighetsperspektiv, altså at skolen er mer åpen for ulike interessenter. Det fremheves at synlig kommunikasjon ikke må gå på bekostning av informasjonsstrømmen, da det er viktig å fremstå med en enhetlig stemme (Wæraas m.fl: 2011). Det vil derfor ikke være kvantitet som er sentralt, men kvalitet, hvor kommunisert innhold ikke står i kontrast med opplevd identitet. En offentlig organisasjon har sin legitimitet og vil derfor ikke kunne være like synlig som private aktører, men en dyktig håndtering av skillet mellom substans og fremtreden kan være en forutsetning for å opprettholde tillit (ibid.). Det vil derfor være viktig å skille ut det som er taushetsbelagt og ikke av allmenn interesse.

**Autentisitet** eller ekte handler om organisasjonens egenart og originalitet – sett i lys av at den innehar noe spesielt ved seg og sin organisasjonsidentitet. Det kan oppfattes som en av de viktigste drivkreftene bak omdømmet (Ihlen og Brønn: 2009). Ekthet omhandler om det er samsvar mellom det organisasjonen sier at den gjør, hva den kommuniserer, og hva den faktisk gjør. Autentisk bygger omdømme og de som er autentiske er ofte sett på som reale, genuine, nøyaktig, pålitelig, og troverdig (Cornelissen: 2004). Autentisitet må komme innenfra hvor man må blottlegge selve kjernen til organisasjonen. Hva står man for, hvilke verdier har

man nedfelt og etterleves disse? Mål og verdier kan initieres fra toppledelsen eller fra ansatte, men det vesentlige er om man er autentisk til det man sier man skal være, ikke hvor det er initiert. Det handler om å få definert organisasjonens identitet for hele organisasjonen og få kommunisert dette til eksterne. *“A company cannot be authentic if its employees don’t express the company’s shared values in their day to day interactions with the customers and suppliers, investors, and the public. They don’t have to “speak with one voice”, but surely they must “sing in harmony”* (Fombrun og Riel: 2003, p.165).

I det lange løp vil det derfor være avgjørende at organisasjonen ikke bare støtter seg til reklame og informasjon, men at det er samsvar mellom dette og organisasjonens identitet. Et sterkt omdømme bygges ved at autentisiteten kobles på de interne i organisasjonen og til alle eksterne interessenter (ibid.).

Å være **distinkt** omhandler det å skille seg ut i forhold til sine konkurrenter gjennom bestemte trekk og tydelighet – de står for noe (ibid). Alle organisasjoner har noe ved seg som er unikt og annerledes. Kultur, struktur, ledelse, ansatte, teknologi, rammer, ressurser for å nevne noe kan bidra til at organisasjonen skiller seg ut. Dette bygger på Philip Selznicks (1957) «gamle» institusjonalisme hvor han hevdet at organisasjoner utvikler unike trekk og en særegen identitet (Wæraas: 2011). Uavhengig om det er interne eller eksterne interessenter så ser man et felles trekk ved distinkte organisasjoner, de fremstår som unike og bygger omdømmet rundt en kjerneplattform, ofte knyttet til kjerneverdiene. Fellestrekket ved en organisasjon som fremstår som distinkt er at all kommunikasjon, uavhengig av målgruppe, er konsistent og at det er noe unikt som kommuniseres (Riel og Fombrun: 2007). I tillegg oppfatter interessentene kommunikasjonen som tydelig. Som Fombrun og Riel påpeker er selskaper mer og mer homogene – gjennom samme produkt, samme mål og ofte også verdier. Dette gjelder også videregående skole, men at omdømmet kan påvirkes enormt ved å skape små ulikheter: *«Often, these small differences are enough to produce an avalanche of recognition, support and reputation form stakeholders»* (Fombrun og Riel: 2003, p.134).

Organisasjoner med et godt omdømme fremstår også som **konsistente eller enhetlige**. Å være konsistent betyr at det som kommuniseres gjennomføres, både eksternt og internt. Å være konsistent innebærer også at alle deler av organisasjonen kommuniserer det samme budskapet. Dette kan være en utfordring i organisasjoner med flere avdelinger, slik som en videregående skole hvor man har ulike programområder samt fagfelt. Skal hele virksomheten betraktes som konsistent vil det innebære at alle avdelinger etterlever det budskapet man kommuniserer. Det å være konsistent omhandler også det å holde det man lover, at det er enhet mellom ord og handling (Ihlen og Brønn: 2009). Organisasjonsidentiteten og virksomhetsidentiteten har sitt utspring i det konsistente og er blitt omtalt tidligere i teoridelen.

Dimensjonen **transparens** har hatt sitt utspring i moderne organisasjonsteori. Gjennom demokratiske verdier har transparens oppstått som et krav i den senere tid. New Public Management ble innført som styringseffektiverende verktøy hvor rapportering på resultater og annet har bidratt til å skape blest rundt transparens. Wæraas omtaler transparens som en viktig faktor for omdømme hvor innsyn og informasjon om det man har behov og interesse rundt, med mindre det er unntatt offentligheten, er vesentlig for å bli oppfattet som transparent (Wæraas m.fl; 2011). Det betyr at man ikke skjuler aktiviteter eller sider ved organisasjonen som ikke tar seg bra ut i dagens lys. Det er også en trend hvor organisasjoner kommuniserer og gir innsyn om arbeidsforholdene og miljøet i organisasjonen. Det kan være flere grunner til dette, både for å fremme sin organisasjon, få gode søkere, men også for å vise at organisasjonens medlemmer fremmer verdiene og kulturen som er nedfelt (Fombrun og Riel:2003). Transparens bør ha en naturlig plass i organisasjonens kommunikasjonsstrategi da det vil gi interessenter innpass i hva organisasjonen har gjort og planlegger, noe som direkte vil påvirke omdømmet. Transparens kan skape ansvarliggjøring av offentlige tjenestemann ved at man får innsyn i resultater og fremgangsmåter, som understøttes av de demokratiske verdier, men det som kan være utfordringen er at en organisasjon er transparent med det som skaper et godt omdømme og lite transparent hvis det kan skade et omdømme (Wæraas:2011). Det interessante er da hvor transparent organisasjonen egentlig er. Det er også sentralt at skoler og

andre offentlige institusjoner ikke kan være transparente om all informasjon. Det vil gå på bekostning av legitimitet og også skade omdømmet.

Roots of Fame, modellen til Fombrun og Riel (2003) med de fem ulike elementene danner det ekspressive uttrykket til en organisasjon som ønsker et godt omdømme. Det krever at organisasjonen tenker overbevisende, ærlig, autentisk og troverdig overfor sine interessenter. For å være ekspressiv må organisasjonen være villig til å fronte og kommunisere hvem de er, hva de gjør og hva de står for.

Organisasjonens identitet og omdømme kommuniseres ofte som unike salgspoeng for å skille seg ut og synes i landskapet. Ofte er denne kommunikasjon et forsøk på å fri til publikum, men hvis det er et stort gap mellom det som kommuniseres og det eksterne aktør opplever, kan dette få store konsekvenser (Ihlen og Brønn: 2009). Dette omtales som en toveis symmetrisk kommunikasjon hvor organisasjonen må være mottakelig ved å tilpasse holdninger og adferd ut fra tilbakemeldinger fra omgivelsene. Ved å forstå sin identitet kan organisasjonen få innsikt i hvordan den blir oppfattet og så starte det møysommelige arbeidet med å bygge et ønsket omdømme. I et institusjonelt perspektiv vil det å analysere oppfattet identiteten gi grunnlag for videre strategier og utvikling for en organisasjon.

## **2.6. Avslutning**

Jeg har i dette kapittel gitt en teoretisk ramme rundt de kjerneelementer som er relevante for avhandlingens problemstilling. Hovedelementene blir sett på som samtidens mest fremtredende og distinkte organisasjonstrender. Omdømme bør være en bevisst selvpresentasjon utad med sikte på å oppnå tillit og legitimitet overfor sine interessenter. Omdømmehåndtering er komplekst og omhandler mer enn å kommunisere et budskap. Det handler om å se nærmere på hvem organisasjonen er og hva interessenter oppfatter hvor et eventuelt gap vil kunne skade organisasjonen. Teorien presentert vil benyttes i analyse- og drøftelsesdelen i avhandlingen.

### 3. Metode

I forrige kapittel presenterte jeg avhandlingens teoretiske rammeverk. Videre vil jeg gi en beskrivelse av forskningsmetode og fremgangsmåte, fra metodevalg, innsamling og analyse av datamateriale for å sikre avhandlingens reliabilitet og validitet. Jeg bygger min forståelse på hva metode er på følgende definisjon: «*En metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål for å innhente informasjon om virkeligheten*» (Johannessen mfl.: 2004, p. 30-31).

#### 3.1 Egen bakgrunn

Formålet med denne avhandlingen er å få innsyn i oppfattelsene rådgivere har av Frogn videregående skole. Videre skal koblingen mellom det skolen kommuniserer og hva som fremmer og hemmer veiledning belyses. Problemstilling og forskningsspørsmål ble presentert i kapittel 1.5 og danner grunnlag for metode.

Min foreløpige antagelse og forhold til tema er som lærer i videregående skole hvor jeg som kontaktlærer møter elever som har vært gjennom evaluering, samtaler og søkt ulike skoler for deretter å starte sin videregående utdanning. Elever og foresatte har gjentatte ganger kommentert om manglende informasjon. Samme opplevelse har jeg fra rådgivere fra ungdomsskolen når de besøker og hospiterer videregående skole hvor de uttaler «dette visste jeg ikke om programfaget eller skolen». I den forbindelse gjennomførte Frogn i 2014 workshop for rådgivere for å gi informasjon og erfaringsdeling rundt de programfag Frogn tilbyr, samt innblikk i undervisningsmetoder og selve rammene skolen innehar. Kun 4 av i alt 19 rådgivere deltok. De som deltok ga uttrykk for ny kunnskap og innsikt. Gjennom disse erfaringer bærer jeg nok på en antagelse, mening og holdning som kan knyttes til forskningsområdet i denne oppgaven (Nilssen: 2012).

#### 3.2 Forskningsmetode, prosess og gjennomføring

Det vil være nødvendig i enhver forskning å se på hvilken metode som gir best gyldighet og som egner seg best i forhold til problemstilling, tid, samt ressurser man har tilgjengelig.

## Kvalitativ metode

Det ontologiske er sentralt i all forskning; det finnes en rekke sannheter og mange virkeligheter, hvor virkeligheten tolkes på bakgrunn av de som er involverte. Det betyr at forskningen kan gi oss mange svar, men ikke svaret (Nilssen: 2014).

Problemstillingen, som har en beskrivende og forklarende del, samt eksplorerende, vil derfor få best svar hvis det gis rom for nyanser og dybde. Jeg mener derfor at det er riktig å benytte en kvalitativ undersøkelsesmetode. Som Creswell (2007) uttaler, bygger kvalitativ forskning på noen grunnleggende filosofiske antakelser eller forutsetninger (ibid.). Det sentrale med denne type forskning er at data som fremkommer er subjektive og dannes av ulike opplevelser og hendelser. Det kan være kompliserende faktorer da det er operasjonalisert inn i en kontekst og derfor må man ta stilling til disse (Barnet: 2012). Min fortolkning av metode har en induktiv tilnærming hvor jeg som forsker går inn med et åpent sinn for å forsøke å få svar på problemstilling og forskningsspørsmål.

Denne kvalitative undersøkelse vil se på enkeltindividers tanker og opplevelser. Datakilden er rådgivere på ungdomsskoler som er avgivere av elever til Frogg videregående. Den holistiske tilnærmingen understreker at forsker må forstå empirien som et komplekst samspill mellom enkeltindivider og sosial-konstruktivismen (Jacobsen: 2012). Det vil derfor ikke være mulig å få frem én sannhet, men forsøke å se sammenhenger og koblinger som gir svar på problemstilling. Dette støttes av Merriam (2009) «*reality is socially constructed, there is no single, observative reality. Rather, there are multiple realities, or interpretations, of a single event*” (Merriam: 2009, p. 8-9). Metoden er valg for å få frem detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver enkelt respondent (Jacobsen; 2012).

Et sentralt element ved denne type metode er at jeg som forsker oppdager ofte mer enn de antagelser jeg hadde. Jeg ser også behovet for mer fleksibilitet, blant annet å ha mulighet til å kunne stille oppfølgingsspørsmål eller få avklart eventuelle usikkerhetsmomenter. I tillegg ser jeg det som en nødvendighet å kunne ha mulighet til å endre eller være fleksibel i forhold til intervjuet, da særlig hvis det viser seg å komme frem helt andre fenomener enn planlagt som også er befestet i teorier, kvalitative studier er også fleksible og kan endres hvis det oppdages

spesielle spor eller tendenser (ibid.). Hadde jeg valgt en kvantitativ metode ville data gitt svar som var mer generaliserte, med større avstand og færre detaljer uten mulighet for endring eller tilpasning.

### **Valg av respondenter**

Undersøkelsesenheterne gis i selve problemstillingen. Det har vært essensielt at mine respondenter/utvalg er representative. Rådgivere på ungdomsskoler har en relasjon til Frogn videregående gjennom kommunikasjon, elevinformasjon og gjennom samarbeid. Det er 9 skoler i Follo regionen som var aktuelle å kontakte. Det er mellom 1-3 rådgivere på hver skole avhengig av elevgrunnlag. Jeg tok direkte kontakt på telefon og mail til samtlige rådgivere og forklarte avhandlingens formål. 7 respondenter, som alle er fungerende i sin rådgiverstilling på en ungdomsskole, ønsket å delta. Kjønn og utdanning er ulik, men alle har vært i skolen i mer enn 10 år. Alle rådgivere har undervisning i tillegg til rådgiverstilling og samtlige har gått fra stilling som lærer til rådgiver. Alle har formell kompetanse knyttet til rådgivning, men ulik fagkompetanse. Jeg har valgt å ikke utdype kjønnsfordeling, alder, kompetanse eller annen informasjon grunnet anonymitet. Det har vært en liten gruppe og et begrenset geografisk utsnitt og ved å utdype ytterligere detaljer ville respondentenes anonymitet ikke lenger vært valid. Jeg ser det heller ikke som relevant for avhandlingens problemstilling.

I telefonsamtalene ble det avklart tid og sted for intervjuene og informasjon om formålet, problemstilling og konfidensialitet ble formidlet. Det var mulighet til å få tilsendt intervjuguide på forhånd, men ingen ønsket dette. Flere omtalte det å stille med «blanke ark» som viktig. Flere omtalte problemstillingen som relevant hvor dette bidro til at jeg ble tryggere på avhandlingens formål og metodeprosess.

### **Intervju og intervjuguide**

Kvale (2007) hevder at *«in-dept interviewing is an exciting approach for undertaking strong and valuable research* (Liamputtong: 2009, p. 61).

Dybdeintervju gir rom for direkte samtale hvor meninger, uttalelser, følelser og kunnskap fra respondentenes egne subjektive opplevelser belyses og formidles. Det er viktig for studien å få frem rådgivers tanker og følelser samt deres

opplevelser knyttet til alle forskningsspørsmål. Jeg har valgt å bruke en semi-strukturert intervjuguide. Denne type intervjuguide baseres på et sett med spørsmål, men gir rom for løse koblinger til spørsmålene hvis informanter utvikler samtalen til å gjelde hva som er av relevans, så oppfølging og utdyping er relevant. Intervjuguiden er knyttet opp mot forskningsspørsmål og teori. Intervjuguiden er bygd opp med 16 spørsmål (vedlegg 1). Spørsmålene er gruppert etter fire kategorier som er knyttet til de fire forskningsspørsmålene. Noen av spørsmålene oppfattes som like, men har ulikt perspektiv. Det å benytte semi-strukturert dybdeintervju gir rom for å gå i dybden i tillegg til at det er fleksibelt nok til å kunne ha tilleggsspørsmål der det oppleves som nødvendig. Dette støttes av Liamputtong hvor «*own word can be captured and focus on the issues that are important to the participants. Depth and follow up clarifications immediately are strengths*» (Liamputtong: 2009. p. 61).

### Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført på den enkelte rådgivers skole. For å oppnå informasjonsutveksling er det viktig å skape en tillitsrelasjon i intervju-situasjonen (Jacobsen: 2012). Jeg opplevde at jeg fikk minst tillit i det første intervjuet, dette kan skyldes at jeg var spent og urutinert som intervjuer. Det kan også skyldes at denne informanten var klar på at det kun var en time til rådighet og at jeg fikk en følelse av at det hastet å bli ferdig. I dette intervjuet hadde jeg heller ikke mange oppfølgingsspørsmål. Neste intervju var 35 minutter lenger i tid enn første og dette intervjuet var jeg mer trygg. Det var også langt flere oppfølgingsspørsmål enn på det første. Det kan skyldes at mye av innholdet som ble sagt fra informantens side var gjenkjennbart fra første intervju, slik at jeg derfor var litt mer forberedt. Den samme trygghet var også på de neste intervjuer.

Alle intervjuer ble gjennomført av undertegnede forsker da det ikke kom innvendinger eller ønsker fra respondentene om annet. Det ble benyttet iPhone sin applikasjon for opptak av intervjuene slik at all informasjon kunne lyttes til flere ganger. Jeg tok notater under hele intervjuet hvor jeg prøvde å tolke respondenter i forhold til engasjement, usikkerhet ol. Dette skal gjøres med omhu og ble ikke



førende for min videre tolkning. Formålet mitt var å oppnå en kvalitativ forståelse uttrykt gjennom språket, av respondentenes erfaringer og opplevelse.

I første intervju fikk jeg testet ut spørsmålene. Det var viktig for meg å føle at det var tydelige spørsmål, at faguttrykk og forståelse for spørsmålene var god og at det ble flyt i intervjuet. Noen få endringer i forhold til formulering ble foretatt, men ikke avgjørende i forhold til innhold eller forståelse.

Før intervjuet startet fortalte jeg kort om studiet og formålet samt utvalget. I tillegg informerte jeg, som jeg hadde gjort på telefon, at alt ville bli behandlet konfidensielt, som støttes av teoretiker Hesse- Biber m.fl (2011) «*before researcher can begin interview, respondents must be aware of their confidentiality and role in the research*» (Hesse-Biber: 2011. p 100). Forskning må følge både juridiske retningslinjer og etiske prinsipper. Det var viktig i en prosess som denne at informanten ble beskyttet i den grad at forskningens innhold ikke ville kunne få negative konsekvenser for informantene.

Jeg forklarte også at all data ville bli slettet etter bruk. Vi drakk kaffe og jeg følte at stemningen var komfortabel, avslappet og hyggelig. Både før og etter intervjuet gikk praten videre om tematikken rundt problemstillingen. Det ble benyttet samme intervjuguide gjennom hele prosessen, men respondentene fikk ulike oppfølgingsspørsmål. Det var ingen plan på oppfølgingsspørsmålene da disse kun var en videreføring av respondentens uttalelser. Dette bidro til ulike perspektiver basert på de svar som respondentene ga og vil presenteres i kapittel 4.

I noen tilfeller måtte jeg utdype spørsmålene eller forklare mer utfyllende, og det opplevde jeg som utfordrende i det første intervjuet, da jeg ikke ønsket å legge føringer, noe som kan skje hvis intervjuer legger for mye egeninteresse inn i forklaringen. I noen tilfeller opplevde jeg at respondent svarte svært kort og jeg lot det da være slik uten utfyllende spørsmål.

Flere av spørsmålene kunne virke like og overlappende, men jeg la bevisst opp til at disse ikke var etter hverandre. Dette bidrar til at man kan få refleksjoner og nye tanker og nyanser som gir et større bilde av situasjonen.

Intervjuene var i lengde fra 50 minutter til 1 time og 35 minutter. Dette kan forklares med et av formålene ved semi-strukturert intervju; «*making room for the conversation to go in unexpected directions. Interviewers often have information or knowledge that may not have been thought of in advance by the researcher*» (Hesse-Biber: 2011, p. 102). Alle intervjuer ble transkribert fortløpende i et word dokument. Transkribering handler om å klargjøre intervjumaterialet for analyse, hvor man tar det fra muntlig til skriftlig (Johannessen m.fl; 2004). Jeg valgte å lage to ulike skjemaer, et hvor jeg la de inn i kolonner hvor jeg kunne sammenligne intervjuene, og et dokument hvor transkribert data kom fortløpende. Det å lytte til intervjuene rett etter at de er gjennomført ga mange refleksjoner og interessante funn.

### **3.3 Forske på tema man er interessert i: noen utfordringer**

Å forske på et emne hvor egeninteressen er sterk kan være en fallgrube hvor man kan farges av egne antagelser og meninger. Man kan ha dannet seg et inntrykk av respondentene og med det trekke slutninger som ikke nødvendigvis stemmer, som igjen kan påvirke empirien ubevisst. Min utfordring knyttet til dette er at jeg har elever som har vært hos rådgivere og fått veiledning om studier. Det jeg har hørt og opplevd kan ha formet min antagelse og gjort meg forutinntatt. Utfordringen vil knyttes opp mot den objektive virkelighet og ikke at forskeren forstyrrer (Jacobsen; 2012). Det hevdes at det derfor bør være en avstand mellom forsker og det som forskes på for å opprettholde en vis objektivitet. Dette kan ha blitt en utfordring når man forsker både i egen organisasjon, har tanker om tema og noen erfaringer som kan danne grunnlag for forutfattete meninger. Det viktige vil være at man er bevisst og reflekterer over situasjonen. Før intervjuet var det viktig å formidle min rolle, som forsker, men også knyttet til tematikk og at jeg er ansatt ved Frogn videregående skole. Det var vesentlig å få poengtert at åpenhet er sentralt og at ikke oppgaven kun har Frogn videregående som bakteppe, men også en mer generell del om omdømme og kobling mellom skoler.

Forskningsresultatet skal ikke kunne styres av den som forsker og idealet er at det er repliserbart (Jacobsen; 2012). Muligens den mest sentrale refleksjonen jeg som forsker har jobbet med er min holdning til avhandlingens problemstilling. Jeg kan være formet av tidligere uttalelser eller hendelser, men det sentrale er å få frem rådgivers opplevelser og tanker – ikke mine. Å få et annet perspektiv på en situasjon ga meg en berikelse og forståelse for hvorfor noe er som det er og tas med som verdifull informasjon i videre utviklingsarbeid.

### 3.4 Fra transkribering til kategorier

Fra å jobbe ut en problemstilling, forskningsspørsmål, intervjuguide, gjennomføre intervju, transkribering og koding av data måtte det ligge til grunn en systematiske og grunnleggende vurderinger. Jeg har benyttet Nilssen (2014) som grunnlag for det arbeidet jeg har utført. Både teorier og eksempler på hvordan det gjøres i praksis har hjulpet meg gjennom prosessen.

I min første transkripsjon valgte jeg å ta med lyder som respondentene hadde når de tenkte. Det kunne være fonologiske lyder som hmmm, hææææ, tjaaa som jeg i første omgang tolket som tenkepauser. I tillegg hadde jeg med ..... som også viste til lengre pauser. Da jeg lyttet neste gang, valgte jeg å fjerne mer av dette og heller konsentrere meg om innholdet i setningene.

Dette var en krevende prosess som måtte gjøres svært nøye da nyanser og tolkninger kan gjøre arbeidet utfordrende. Jeg grov-transkriberte først, for deretter å fin-transkribere. Dette gjorde at jeg måtte høre og lese igjennom flere ganger og jeg ble oppmerksom på ulike elementer hver gang, noe som støttes av teoretikere som hevder at data innsamling og data analyse er en gjentakende prosess hvor disse prosessene samhandler (Hesse-Biber: 2011). Dette bidro til at innholdet ga meg mange refleksjoner som jeg noterte i mine memos. Dette kunne være tanker i alt fra kategorier til teorier og tolkninger. I følge Merriam (2009), er en slik prosess kalt for «memo» hvor refleksjoner, tanker, tolkninger og ideer fremkommer (Merriam:2009). Gjennom avhandlingen dukket det opp tanker og refleksjoner som bidro til utvikling av selvet, og jeg oppdaget at det å skrive var svært nyttig, både for meg personlig og for avhandlingen.

Neste prosess handlet om å bearbeide data, gjennomlesing, understreke, benytte fargekoder, se etter fellestrekk og memos. Memos bidro til å samle refleksjoner, tanker og perspektiver som dukket opp i en slik prosess. Denne prosessen kalles den hermeneutiske sirkel, hvor nye refleksjoner møter den skjulte bagasje man bringer med seg (Nilssen: 2014). På bakgrunn av min forforståelse opplevde jeg å få ny innsikt og et bredere bilde av forskningsspørsmålene.

Videre prosess var å sortere utsagnene i kategorier. Dette var kjerneaktiviteten i den kvalitative analyseprosessen hvor forskningsmetoden «grounded theory» er inspirasjonskilden. (Nilssen: 2014). Åpen koding er sentralt i denne teorien hvor det handler om å møte datamaterialet med et åpent sinn og holdning til hva datamaterialet forteller. Her kan noe som sies i et intervju settes sammen med noe som blir sagt i et annet. Det er i denne fase man tar analyse på tvers av enheter (Jacobsen: 2012). Jeg brukte farger og sorterte utsagn, både like og motsetninger hvor jeg flyttet og endret. I denne fasen var det viktig å finne kategorier som er meningsfulle for flere (ibid.). Det var viktig for meg å bruke tid på denne prosessen, der utsagn fikk utvikle seg for å prøve å se det i et større bilde. Jeg opplevde at mye hang sammen og at flere av funnene kunne være under flere kategorier. Det var krevende, men gjennom prosessen var jeg opptatt av å ikke presse frem en kategori, men prøve ut ulike sorteringer. Som Mills (1959) uttaler er en slik prosess en «intellectual craftmanship» hvor det ikke er én riktig analyse (Hesse-Biber: 2011)

Etter en omfattende gruppering satt jeg tilslutt igjen med noen hovedfunn hvor jeg utviklet disse til kategorier. Jeg var spesielt opptatt av uttalelser som kunne knyttes til presenterte begreper og teorier i avhandlingen da disse kan kontekstualiseres til avhandlingen. Utfordringen var å få plassert begreper og kategorier inn i koder hvor flere av kategoriene kunne plasseres under ulike koder. Det komplekse knyttet til tema og problemstilling, der «alt henger sammen med alt» kan ha bidratt til gjøre koding utfordrende. Tabellen under er en oversikt over kategorier og koder som presenteres i analysen i kapittel 4.

Generelle inntrykk	Artefakter Organisering
Funksjonen som brobyggere	Ryktespreder Tid og ressurser
Relasjon	Elevmiljø Samhandling mellom ungdomsskole og videregående skole
Kommunikasjon	Verdier som tomme slagord Ekte og enhetlig kommunikasjon Det synlige og unike
Informasjon	Stabilitet og endring Samhandling for kompetanseheving

### 3.5 Ethiske hensyn

Å forske handler om å ta hensyn og ha et klart perspektiv på etikk og etiske holdninger. I hele prosessen ble jeg stilt opp mot etiske hensyn, hvor en rekke formelle krav må vurderes kontinuerlig. Før jeg henvendte meg til informantene måtte jeg søke om godkjenning av avhandling fra Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD). Avhandlingen ble godkjent 21.12.15.

Alle respondentene er anonyme og kan ikke gjenkjennes. Intervjuene er tatt opp på lydbånd, men ble slettet etter transkribering. De transkriberte filene er beskyttet med passord. Man kan ikke gjenkjenne respondent i det transkriberte da jeg har bevisst valgt å utelate navn på skole eller annet gjenkjennbart. Kun jeg har hørt lydfile. Transkriberte data av to intervjuer er oversendt veileder. Sitater er gjengitt med R1, R2 osv. Respondentene refereres til som informanter, rådgivere eller respondenter.

Steinar Kvale har identifisert tre viktig etiske elementer; *scientific responsibility on the part of the researcher, the relation of the researcher to the participants in the research, and the independence of the researcher when reporting and*

*interpreting the results* (L Given; Cheek; 2008, p.763). Gjennom arbeidet har jeg reflektert over min rolle som forsker og lyttet til de teorier og krav som stilles.

### **3.6 Reliabilitet og validitet**

Er det jeg har funnet gyldig og pålitelig? Det å ta på seg kritiske briller til sin egen forskning er sentralt for å se avhandlingen i et større sosialt-konstruktivistisk syn.

Det utfordrende i en kvalitativ undersøkelse er å vite om informanten uttrykker egne meninger og om de snakker sant. Det sentrale vil være spørsmålet om «hva er en sannhet»? Subjektiviteten spiller her en viktig rolle og danner grunnlag for kvalitativ forskning. Rådgivers omdømme er en subjektiv følelse og oppfattelse som baseres på egne eller andres oppfatninger og den formes over tid. Det betyr at rådgivere kan inneha ulike erfaringer, oppfatninger og informasjon som former deres omdømme av Frogn videregående.

I samfunnsvitenskapen omtales intersubjektivitet heller som en sannhet (Jacobsen; 2012) hvor det som da er sannhet det ses i sammenheng med hvor mange som har omtalt samme fenomen eller samme beskrivelse. Jo flere som er enige, jo større er sannsynligheten for at den er riktig (ibid.). Det er flere funn i denne undersøkelsen som var sammenfallende, både knyttet til opplevelser, oppfatninger og tanker. Dette ble presentert i analysen og drøftingen. Det interessante er motsetninger som ofte forekommer. En rådgiver hadde kun fokus på programområder og ikke det unike om skoler, men i løpet av intervjuet kommer det frem at rådgiver endret måte å kommunisere og formidle informasjon til elever etter et skolebesøk hvor rådgiver hadde fått oppdatert informasjon. Oppdagelse av slike motsetninger er viktig for fortolkningsarbeidet og forståelsen av kompleksiteten. Jeg hevder på bakgrunn av antall gjentakende og like funn, samt en rekke motsetninger at dette styrker oppgavens pålitelighet.

Teori og forskning er grunnleggende for å sjekke validitet. Denne avhandlingen har brukt en rekke teorier og artikler basert på forskning. SINTEF sine rapporter er gjennomført i Norge og derfor knyttet til samme kultur, struktur og populasjon. Flere sammenfallende funn, samt at teorier kan trekkes mot en rekke funn i avhandlingen, bidrar til å styrke påliteligheten.

Et kjent dilemma fra forskningen er at respondentene ønsker å fremstå på sosialt riktig måte, også for ukjente forskere (Jacobsen: 2012), noe som fører til at de kan gi informasjon som fremstiller informanten i et bedre lys. Som tidligere nevnt er skole ofte en huggestabbe i medier og debatter og i rapporten fra SINTEF; 2010 fremkommer en rekke elementer som ikke fremmer rådgiver. Mange av spørsmålene var formet slik at rådgiver måtte blottlegge sin egen praksis. Jeg opplevde at rådgivere fortalte at de følte de hadde mangelfull kompetanse, noe jeg anser som en blottleggende faktor, i tillegg til at de var åpne om deres utfordringer. På bakgrunn av dette vil anser jeg informasjonen som troverdig og sannferdig.

Gyldighet knyttet til kategoriene er også en sentral faktor. I denne avhandlingen har jeg som forsker jobbet med å kode og kategorisere transkriberte data. Et viktig element i en avhandling er om de fenomener man har kan generaliseres. Det som styrker validiteten kan belyses gjennom sammenfallende synspunkter og handlinger. Faktorer som informasjonsinnhenting, ressurser, rammer, elevmiljø for å nevne noe var svært sammenfallende funn som gir en tolkning av gyldighet. Begrunnelsen for å hevde gyldighet er at intervjuguiden ikke inneholder konkrete spørsmål knyttet direkte til disse faktorene, men at det fremkommer som subjektive opplevelser fra et rådgiverperspektiv.

På bakgrunn av nevnte faktorer anser jeg avhandlingen som pålitelig samt valid.

### **3.7 Avslutning**

I kapittel 3 har jeg gitt en beskrivelse av den metode og de valg jeg har gjort for å kunne få svar på avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål. Å utarbeide et forskningsdesign og gjennomføring av hele prosessen skapte en rekke refleksjoner og erfaringer. I all forskning må man alltid spørre om undersøkelsesopplegget man har lagt til grunn vil belyse problemstillingen. I neste kapittel vil jeg presentere empirien i de kategorier hentet fra modellen tidligere gjengitt.

## 4. Analyse

I forrige kapittel presenterte jeg avhandlingens metodiske tilnærming. Basert på intervjuene vil jeg i denne delen presentere en rekke hovedfunn og underkategorier knyttet til disse. Kapittelet er strukturert etter kategoriseringen som ble presentert i kapittel 3.4, hvor fem hoveddeler presenteres, hvor hver av disse har ulike undertemaer. Dataenes institusjonelle kontekst bidrar til kompleksitet og fører til at ulike empiriske områder kan presenteres i forskjellige perspektiv. Alle er relevante for oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

### 4.1 Generelle inntrykk

Den første dimensjonen har fokus på hvilke oppfatninger rådgivere har av Frogn videregående skole. I intervjuene skulle rådgivere beskrive sin oppfattelse av Frogn, og om denne har endret seg gjennom de årene skolen har eksistert. Det var viktig i intervjuene å få kartlagt hva en rådgiver oppfatter som omdømme, og hvordan dette påvirker rådgiver. Både indre og ytre faktorer knyttes til omdømme, i tillegg er noe koblet direkte til Frogn videregående, andre faktorer er mer generelle. Rådgivere opplever Frogn som en velfungerende skole, beliggende i et utkantstrøk hvor offentlig kommunikasjon kan være en utfordring. I tillegg oppfattes skolen som moderne med utstrakt bruk av teknologi. Innledningsvis vil jeg presentere funn knyttet til artefakter.

#### *Artefakter*

Alle informanter har innsikt i Frogn sitt faglige tilbud, skolens beliggenhet, bygningsmassen og fasilitetene ved bygget. Samtlige har deltatt på ulike arrangementer på skolen, både i regi av rådgivertjenesten, skolen og opplæringskontoret. Oppfatningen av bygget skapte en holdning om at skolen virker profesjonell og moderne. En respondent uttalte at man får en «nærlingslivsfølelse» når man går inn døren på Frogn videregående. Dette ble begrunnet med interiøret og fremtoningen hos ansatte ved at man hilser, geleider og har en synlig resepsjon. Disse artefaktene dannet et imagebilde hos rådgivere hvor Frogn videregående ble oppfattet som en profesjonell skole.



To rådgivere trakk også frem at skolens fasiliteter måtte påvirke elevene og bidra til trivsel. Rådgivere som spesifikt nevnte dette kom fra skoler med eldre bygningsmasse. Det var tydelig at det første bildet man får når man besøker Frogn videregående skole er en ren og pen skole, fasiliteter som er moderne og teknologi som gjenspeiler samfunnets krav og mål. Flere mente også at dette bidro til at elever, som tidligere hadde gått på skoler av eldre karakter måtte føle at de nå gikk på en flott skole som kunne bidra til trivsel.

*«De som kommer fra vår skole må jo synes de går på en fin skole – hos oss er det gammelt og slitt, men hos dere så er det så fine lokaler og alt nytt (R3)».*

Gjennom samtalene uttalte samtlige rådgivere at reisevei og transportmuligheter er viktig for elevene og at dette kan være en utfordring for Frogn. De var klare på at flere elever kunne ønske å søke skolen, men så på reisevei som en negativ faktor som fører til at elever velger bort skolen. En rådgiver påpekte at transportmulighetene ikke var så utfordrende da det går buss gjennom regionen flere ganger om dagen, men at det er oppfatninger om at det er tungvint.

### **Organisering**

Seks respondenter mente at Frogn har stor fokus på IKT og bruker ITL (it's learning) som en fast arena, både for lærere og elever. De samme respondentene mente at Frogn er en foregangsskole med tanke på struktur på fagopplæring hvor fagdager er sentralt. Denne strukturen ble oppfattet som en ny systematisering av opplæringen da Frogn etablerte seg, men flere påpekte at de oppfattet at andre skoler har kopiert deler eller hele den strukturelle oppbygging rundt fagdager. Rådgivere mente derfor at Frogn videregående ikke lenger skiller seg nevneverdig ut når det kommer til organisering av undervisning.

Alle rådgivere hadde god kjennskap til programområdene og fagtilbudet på skolen. Dette skyldes bruk av offentlige portaler som Vilbli.no og utdanning. En informant nevnte avdelingen Tilrettelagt Opplæring. Her fremkom det at rådgiver hadde hatt god kontakt med tidligere leder, men at den kontakten hadde avtatt. Informanten påpekte videre at dette bidro til at man henvendte seg til andre skoler som har tilrettelagt avdeling basert på relasjonelle forhold.

Det var ulik oppfatning om kjennskap til metoder og undervisning som tilbys på Frogn videregående. To rådgivere mente at skolen bruker ungdomsbedrift og at denne metoden har gitt skolen en rekke gode resultater i konkurranser. De forklarte at dette hadde de fått innsikt i gjennom media. Alle, bortsett fra én rådgiver hevdet at det å ha innsikt og kjennskap til metoder og undervisning er viktig for å få innblikk og kunnskap om skoler. En rådgiver mente at det ikke er relevant. Ved å ha kjennskap til metoder og undervisning følte de aktuelle rådgivere at de lettere kunne gi informasjon og dele sin kunnskap med elever som søker råd og informasjon. Den rådgiver som *ikke* hadde fokus på metoder eller undervisning mente at det viktigste var å ha fokus på programområder og faginnhold, og at elever vil tilpasse seg ulike metoder. Dette gjaldt også den pedagogiske strukturen som er på Frogn videregående. Denne rådgiver mente at hvis elevene er sikre på programområde og utdanning så vil eleven tilpasse seg resten.

Innsikt i Frogn videregående sine ansatte var noe ulik. Tre respondenter uttrykte at de hadde en oppfattelse av at det var flinke lærere som jobbet der når skolen ble etablert, men at de i dag ikke hadde noen spesielle tanker om dette. Tre rådgivere hadde ikke kjennskap til lærerne. Én rådgiver hadde kjennskap til lærere på en linje, og mente lærerne på den linjen var flinke, men hevdet samtidig at de ikke skilte seg ut fra andre skoler. Dette var noe de andre også påpekte.

*«Den rektoren som startet skolen fikk tak i mange flinke lærere, jeg kjente noen som fikk jobb der og fikk litt informasjon fra dem» (R3).*

*«Jeg har ikke inntrykk at lærere på Frogn er bedre eller gjør noe annerledes enn lærere på andre skoler. Det er veldig likt» (R7).*

### **Oppsummering**

Det er noen avvik knyttet til kjennskap og kompetansen til Frogn videregående. I tillegg viser det et sprik mellom fokusområde rådgivere har når de veileder elever. Noen ser på det å ha dybde kunnskap til en skole som essensielt for å være en god veileder, andre har kun fokus på struktur og programområde når de veileder. Det kan se ut som at rådgivere ikke har dybdekunnskap eller kjennskap til Frogn mer enn de ytre artefakter som er synlige og konkrete i form av struktur og rammer

med mindre man har en relasjon til skolen eller elever. Kjennskap til identiteten er ikke fremtredende i intervjuene.

#### 4.2 Funksjonen som brobygger

Både rådgiver og videregående skole har ansvar for å knytte kontakt og skape relasjoner. Rådgiver har i sitt mandat klare krav til å gi elever karriere rådgivning, både individuelt og i grupper. Faget Utdanningsvalg (UDV) som elever har på ungdomskolen blir brukt til informasjonssøking og oppgaver knyttet til søkeprosessen. Den videregående skolen deler informasjon og har ulike aktiviteter for å fremme sin skole hvor det skapes relasjoner og brobygging mellom skoler og elever. Denne hovedkategorien vil belyse elementer som kan knyttes til dette. Rykte og ryktespredning vil behandles hvor håndtering av ryktet og dets rolle som omdømmefaktor analyseres. I tillegg vil tidsaspektet og rammer omtales samt synlighet gjennom kommunikasjon – hvordan rådgiver opplever at informasjonsflyten fungerer.

#### *Ryktespreder*

Alle respondenter omtalte rykte og ryktespredning som en viktig bidragsyter til omdømmet og at det verserer en rekke rykter om de fleste skoler. Flere informanter omtalte ordet «rykte» det at elever prater om ulike situasjoner, hendelser og opplevelser som noe som alltid har vært tilstede. Alle informanter var tydelige på at det ikke er selvopplevd rykte, men hørt fra andre.

*«Elever kan si at; gå på den skolen for der er det lettere å få gode karakterer eller gå der for der er det ikke så mye stress. Det er rykter eller noe de har hørt fra andre» (R4).*

Et gjennomgående funn er at ingen av rådgiverne omtalte ryktene overfor elevene eller andre interessenter. Det var enighet om at rykter ikke har fokus når rådgiver veileder elever, hverken fra elevens eller rådgivers side. Dette ble begrunnet med etiske prinsipper og retningslinjer. Alle mente at veiledningsmøtene skal benyttes til å formidle informasjon og gi kunnskap om programområder og studietilbud.

*«Vi må være litt forsiktige og ikke hive oss på et rykte. Når jeg hører et rykte så prøver jeg å fortelle at jeg ikke har hørt dette. Jeg gjør jo ikke jobben min hvis jeg skal bekrefte rykter jeg hører» (R4).*

Det virker som om respondentene var kjent med rykter. Flere hadde erfaring med at rykter ikke alltid stemte med reelle oppfattelser. Rådgivere hadde også opplevd at elever fortalte til rådgivere at de satt igjen med en annen opplevelse av skoler som hadde rykte etter at de hadde besøkt skolen. Det var fire respondenter som fortalte at de hadde møtt tidligere elever som hadde startet på en skole med et rykte. Elevene hadde gjennom sin formidling fått frem at ryktet ikke stemte og at de opplevde skolehverdagen som positiv.

Det var klar enighet hos alle rådgivere at slike rykter er uheldige, og at man må prøve å avkrefte og ikke være deltagende som ryktespreder. Derfor var rådgivere mer opptatt av å ha fokus på selve rådgivermandatet og formidlingsrollen.

*«Rykter og annet kan ikke ha fokus. Fokus må være på valget du skal ta og det du skal stå igjen med etter at du har gått på videregående» (R1).*

Alle informantene var klare på at det er rykter om alle skoler, men at innholdet er ulikt. Det kan knyttes til det pedagogiske miljø, elevmiljø, karaktersetting og andre forhold. Det var enighet om at det lå et potensiale til å utvikle kommunikasjonen og få stoppet slike rykter. Det må sterke strategier til og det må gjøres fra begge hold, både fra ungdomsskolen og den videregående skole mente to rådgivere. En god informasjonsflyt kan bidra til å forhindre ryktespredning, men at man må øke informasjonsbudskapet på innhold og hva som foregår på skolen. En rådgiver mente at ledelsen på en skole må lytte til ryktet og gjennom sin kommunikasjon ha fokus på det som ryktet sier. Det ville bidratt til å synliggjøre og avkrefte ryktet. Det var vel og merke flere rådgivere som understrekte at et rykte kan inneha en «sannhet» og at man som skoleleder må lytte og ta grep slik at det som skaper rykte uteblir og forsvinner.

Rykter er uklare, og vanskelig å finne opphavet til. Tema belyses senere i dette kapittel, da knyttet til behandlingen av et rykte.

### *Tid og ressurser*

En rådgiver på ungdomsskolen har et mandat nedfelt i opplæringsloven hvor de skal bidra til informasjonsstrøm om ulike utdanningsretninger. I tillegg har de en rolle som sosialpedagogiske rådgivere. Interessante funn knyttet til rådgivers tidsbruk og ressurser, både overfor egne elever, foresatte, skoleeier og ledelse samt andre skoler presenteres i denne delen.

Fem rådgivere har elevgrunnlag på ca. 400-500 elever fordelt jevnt på tre trinn. På disse skolene er det to rådgiverstillinger. En skole har ca. 40 elever og en skole har ca. 20 elever på 10.trinn og på begge disse skolene var rådgiver eneste ressurs til å gjennomføre rådgivning, både faglig og sosialpedagogisk rådgivning. Det kom klart frem ulikheter i forhold til ressurser og tidsbruk, men det var klare syn på at alle hadde gode planer og innhold når det kom til rådgivning og samarbeid med elevene på sin egen skole. Det som skilte rådgiverrollen markant var antall elever de hadde å forholde seg til. På skoler med færre elever følte informantene at rådgiver-funksjonen ble ivaretatt gjennom alle tre skoleår og at samholdet rådgiver-elev var tett og personlig. En rådgiver på denne skolene uttalte:

*«Jeg har absolutt ressurs til å gå inn i hver enkelt elev. Det gjør jeg fra første skoledag, men jeg ser ikke på meg selv som en rådgiver, mer som en støttespiller. Vi spiser jo lunsj med alle elevene hver dag så vi prater om så mye hele tiden. Jeg synes synd på andre rådgiver som har mange elever (R6)».*

Respondentene på skoler med 400 elever opplevde sin rolle som rådgiver mer komplisert da de følte de ikke fikk tid til hver enkelt elev slik som de gjerne ønsket. Et sentralt funn kan knyttes til sosialpedagogisk rådgivning som tar større del av hverdagen enn fag-pedagogiske rådgivningen. Fire respondenter var tydelige på at rammene ikke hadde endret seg siden tidlig på 1980-tallet, men at krav og elevutfordringer har vært gjennom store endringer og at dette bidrar til utfordringer.

*«Sosialpedagogiske utfordringer tar mye tid og det vil ta mer tid for det er så mange elever som sliter. Dette er en stor del av jobben vår og dette vil øke. Det er trist og tragisk» (R2).*

Alle rådgivere har undervisningsplikt, som medfører andre relasjonsknutepunkt med elever. Dette bidro til å bli bedre kjent med elevene og tettere relasjon når de var rådgivere. På en annen side opplevde de samme rådgivere at undervisningstimene var grunn til at veiledning ofte måtte nedprioriteres da det stadig dukket opp møter og andre oppgaver som måtte gjøres. Dette var ofte knyttet til sosialpedagogiske oppgaver og møter med eksterne..

Respondentene fra de største skolene utalte at knapphet på tid bidrar til mindre kontakt med eksterne, andre skoler og videregående skoler. I tillegg opplevde alle at kompetanse om de ulike skoler, programområder og innhold ble nedprioritert da de følte det ikke var tid til å settes seg inn i alt som tilbys og skjer på skolene. I tillegg nevnte tre stykker, to fra store skoler og en fra en mindre skole, at de ofte måtte droppe rådgiverseminarer/samlinger grunnet andre oppgaver. Alle informantene omtalte at ressursknapphet bidrar til manglende faglig oppdatering på ulike programområdene og fagtilbud på videregående skoler. Seks rådgivere var tydelige på at dette kan knyttes til sosialpedagogiske utfordringer hos elever. Det sosialpedagogiske var særlig knyttet til samarbeid med eksterne ressurser som barnevern, PPT, psykologiske tjenester og alle var tydelige på at dette måtte prioriteres. Fire rådgivere mente derfor at de kun holdt seg oppdatert på grunnstrukturene på de ulike skolene, men at spesielle tilbud og fag ikke ble prioritert. Seks rådgivere påpekte at det er så mange spesialtilbud på alle skoler og at det er svært uheldig at de ikke har ressurser til å sette seg inn i alle disse. De følte at de mangler dybde kjennskap til skolenes tilbud og at dette går utover elevene.

Alle rådgiverne bruker faget UDV til ulike fagpedagogiske opplegg for å styrke elevens kompetanse. Gruppeoppgaver, filmer og nettsider benyttes for at elevene skal kunne skaffe seg informasjon om skolene. Tre informanter følte dette som utfordrende da slike timer gjennomføres i hele klasser, og vanskelig med differensiert opplegg. Grunnen var igjen knyttet til ressursknapphet. Alle hadde individuell veiledning, og opplevde dette som svært bra for eleven, men tre uttrykte behov for flere timer med enkeltelever.

En rådgiver fungerer også som en brobygger mot foresatte. Fire respondenter la frem synspunkter om at de opplever foresatte som lite interessert i informasjon, og at det er få foresatte som avsatte tid til å delta på de store utdanningsmessene som tidligere ble arrangert, da spesielt Aud Max. Rådgivere må sende mail og minne foresatte på ulike aktiviteter hvor de opplevde det som ressurskrevende å måtte informere oftere enn det som burde vært nødvendig.

*«Vi informerer om åpen skole på planene til elevene, der får foreldre informasjon om de ulike datoene, men jeg må stadig minne de på arrangementene og det er ofte mange ikke kommer» (R5).*

Det fremkom under intervjuene at to rådgiverne følte at ledelsen på egen skole og skoleeier ikke forstår hva som kreves av en rådgiver i lys av de endringene man har opplevd de siste 20-30 årene. I tillegg opplever to informanter at ledelsen på sin egen skole ikke ga innpass til å gjennomføre større messer hvor skoler kunne presentere seg for elever og foresatte. Disse rådgivere savnet slike messer og følte at dette var gode areaer for å dele informasjon, bli kjent og at elevene fikk god innsikt i ulike tilbud.

### **Oppsummering**

I denne delen er det klare tegn som tyder på at rådgiver opplever sin rolle som endret og at utfordringene kan knyttes til rammer og ressurser. Det fremkommer at disse ikke er endret siden 1980-tallet og ikke tilpasset den utvikling skolen har vært gjennom. Det kan tyde på at sosialpedagogiske oppgaver bidrar til at fagpedagogisk rådgivning, men også kompetanseheving, må vike. I denne delen har jeg lagt frem funn som i hovedsak omhandler rådgiver sin funksjon og rolle som brobygger mot ulike interessenter, særlig mot elever på egen skole og eksterne videregående skoler. Rykter er en del av hverdagen, men vektlegges ikke, de dysses heller ned da erfaringen er at de er subjektive og bør ikke vektlegges. Tids- og ressursperspektivet var sentralt for alle og det viser seg at større skoler med større elevkull skaper en presset situasjon for rådgiver. Det er elementer som er utenfor rådgivers påvirkningsmulighet, som ligger i det

strukturelle og rammer fra politisk hold, men som allikevel vil påvirke veiledningen de gjennomfører med elevene.

### 4.3 Relasjoner

Det relasjonelle perspektivet fremkom som sentralt i intervjuene og særlig hvordan relasjonelle forhold kan knyttes til omdømme. Informantene påpekte at elevrelasjon på en skole er helt avgjørende for trivsel og dermed et godt omdømme. Det er tydelige funn knyttet til informasjon og relasjon mellom skolene, både for omdømmet, men også knyttet til veiledning til elever.

#### *Elevmiljø*

På spørsmålet om hva som skaper et godt omdømme for en skole svarte samtlige informanter et entydig og klart svar; relasjon. Relasjon mellom elev-elev, lærer-elev, lærer-ledelsen, ledelsen – elev, foresatte – lærer, PPT – ledelsen/lærere, lærere – media, elev – media, lærer – rådgivere, skolen – andre skoler ble nevnt. En skole får godt omdømme når det er et godt relasjonelt grunnlag som ligger i bunn, mente rådgivere.

*«Elevmiljøet er helt avgjørende for å få trivsel – trivsel skaper positive rykter – som igjen bidrar til godt omdømme» (R4).*

Alle respondentene uttrykte at relasjonen lærer-elev må ligge til grunn for at man skal få motivasjon for læring. Hvis denne relasjonen ikke er god vil eleven oppnå affeksjon og aversjon for læring og også miste motivasjon mente fem rådgivere. Respondentene mente at elevene fikk en negativ holdning til skolen hvis relasjonen ikke var god.

*«Tette bånd mellom lærer og elev, forholdet mellom elev-lærer er det første som slår meg når det gjelder skole og omdømme» (R1).*

En rådgiver påpekte strukturelle utfordring knyttet til kontaktlærerrollen og elever. I noen tilfeller hadde rådgivere hørt at elever har kontaktlærere som eleven ikke har som faglærer. Dette ble oppfattet som svært negativt og uheldig.

*«Det å bli sett som elev, de kommer fra grunnskolen hvor de er vant til å bli sett. På videregående hender det at de ikke har samme kontaktlærer gjennom alle år.*



*Jeg har også hørt at noen elever ikke har kontaktlærer i et eneste fag. Da vil man jo ikke få god relasjon til den læreren og det er uheldig» (R1).*

En motiverende lærer er den læreren som ser eleven for det eleven er med egenskaper, interesser og ferdigheter og tilpasser dette til undervisningen mente fire rådgivere. I tillegg mente de at en motiverende lærer er en lærer som «kan» masse og som deler sin kunnskap. Som nevnt tidligere var det lite kjennskap til lærere ved Frogn. En påpekte at ved skoles oppstart hadde han hørt eller fått inntrykk av at rektor ansatte gode lærere, men usikker på hvordan det er i dag. En rådgiver påpekte at

*«Glansete ord som ofte står i en brosjyre det ler jeg av, nei, det er relasjon til elevene som er viktig. Er den god da kan man droppe sånne fine ord som ikke har mening» (R2).*

En informant hadde kjennskap til skolen og andre skolers ansatte. Dette skyldes ikke gjennom rådgiverrollen, men som foresatt. Denne respondenten hadde hatt egne barn på skoler i regionen og påpekte at det ikke var noe unikt med lærere på Frogn i forhold til andre skoler, men at hun opplevde allikevel at kvaliteten var god. Det ble påpekt at gjennom egne erfaringer ble innsikten større og mer konkret. Rådgivere og foresatte får høre om elevmiljø på skoler, både om hvordan skolene jobber med dette, men også hvordan miljøet er. Seks informanter mente at Frogn ses på som en skole hvor miljøet er bra, men at det kan utvikles mer. De nevnte blant annet at de har hørt at det ikke er så lett å bli kjent med andre elever og da spesielt de fra Drøbak.

*«Jeg kjenner jo til noen som har startet hos dere, de startet med friskt pågangsmot og de var ivrige, men kom ikke inn i miljøet og den høsten var det flere som byttet» (R5).*

Dette var knyttet til at de ikke fikk innpass i etablerte miljøer. Det var også flere rådgivere som uttalte at elever trivdes og at skolen var preget av god læring og godt miljø, men at det kunne være litt «snobbete» miljø. En rådgiver knyttet miljøet til Frogn videregående skole opp mot det miljøet som respondenten mener preger selve området skolen ligger i. Respondenten mener at skolens miljø speiles av det miljøet som er i Drøbak.

*«Jeg hører mye positivt om Frogn, men jeg nevnte det med snobbete. Det er vel symptomatisk med Drøbak. Motepress og lett å bli satt i bås» (R6).*

Gjennom samtalene fortalte respondentene om ulike skoler og de kulturer som etableres på skoler. De skolene som har et elevmiljø som er preget av at man kan «være seg selv» er de skolene som har et godt omdømme, mente alle rådgivere.

I intervjuet fortalte samtlige rådgivere at de ofte prater med tidligere elever og får innblikk i hvordan de har det på videregående. En respondent uttalte et ønske om å få mer informasjon om hvordan man jobber med elevmiljø på skolene hvor dette ble underbygget av en annen rådgiver som mente at det å være ærlig i kommunikasjonen er vesentlig. Fortelle slik det er og hva skolen gjør med elevmiljø ville bidra til at man opplever skolen som mer ærlig og tydelig, mente en rådgiver.

*«Hvordan møter dere elevene, er det en spesiell måte dere får elevmiljø? Hva gjør dere? Det er viktig for meg å vite» (R2)*

I et pedagogisk skoleperspektiv er elevmiljø en viktig faktor for trivsel og læring, men det viser seg også at elevmiljø en stor faktor for en skoles omdømme. Jeg vil komme tilbake til dette i kapittel 5 hvor jeg vil drøfte betydningen av elevmiljø som omdømmebygger.

### ***Samhandling mellom ungdomsskole og videregående skole***

Rådgiver på en ungdomsskole skal gjennom sitt mandat bidra til å gi elever kompetanse og kunnskap om programfag, valg, tilbud og yrkesmuligheter.

Respondentene uttalte hvordan de opplever relasjonen mellom ungdomsskolen og videregående skole. De hadde klare betraktninger om både hvordan relasjonen er og burde være, utfordringer og tiltak for å forbedre relasjonen. De uttrykte viktigheten av å ha god kjennskap til skolen, vite hvem man skal henvende seg til og at det skapes en relasjon mellom skolene. Informantene nevnte ulike verktøy og metoder for å finne frem i jungelen av tilbud, programområder og innhold.

Vilbli.no, utdanningsportalen og nettsider er viktige kanaler for informasjonsinnhenting og som blir brukt flittig i rådgivningsarbeidet og kan også fungere som relasjonsskapende kanaler.

Alle informantene var tydelige på at relasjon til videregående skole er sentralt, men utfordrende av ulike årsaker. Tre nevnte at det er personavhengig om de har nær og hyppig kontakt eller ikke, da de opplever store forskjeller på om skolene ønsker relasjon eller ikke. Særlig ble dette nevnt om elever med særskilte behov, hvor rådgivere hevdet at der de hadde nær relasjon også bidro til at de lettere tok kontakt med disse skolene og omvendt der de ikke hadde nær relasjon. Det medførte at de henvendte seg til disse skolene når de skulle hjelpe elever med søkeprosess og informasjon om tilbud.

*«Før kjente jeg tilrettelagt opplæring, men det gjør jeg ikke i dag. Tidligere kunne jeg tak kontakt med leder for den avdelingen, men siden jeg ikke kjenner vedkommende i dag og har god relasjon til leder på annen skole, da blir det til at det er enklere å ta kontakt med den skolen» (R5).*

Alle rådgivere opplevde ulik struktur på informasjonsflyt og at det mangler fastere struktur eller plan for samarbeidet. Fire omtalte at noen skoler nesten ikke informerer, andre skoler har satt av tid og har klarere planer og strategier for hvordan de skal informere. Det var tydelig at samtlige rådgivere opplevde at hvordan de videregående skolene presenterer seg er basert på person som er ansatt i skolen, hva ledelsen har avsatt av ressurser. I mange tilfeller opplevdes det som soloutspill fra enkelte og flere hevdet at hvis disse personene slutter så er de usikre på hvordan informasjonsflyten vil fungere.

Fem rådgivere mente at regionale messer var et samlingspunkt som var sentralt i fagvalg og informasjonssøking for både lærere og elever samt foresatte. Disse rådgivere savnet messene og mente det var feil at de ble lagt ned. På messene møtte de andre rådgivere, kunne prate med ledelsen på alle videregående skoler og få nyttig informasjon om hva som var nytt og unikt. Etter at de ble lagt ned har informasjonen avtatt mente alle. En respondent hevdet at ledelsen på videregående skole er en bremsekloss i forhold til å lage lokale messer hvor begrunnelsen var at videregående skole får en stor belastning. Det kom videre frem at de lokale messene var godt besøkt i forhold til den store sentrale messen på Aud Max. En mente at så få foresatte ikke deltok på Aud Max og det ble oppfattet som skandaløst.

*«Må følge med i tiden, det må man for å være en god rådgiver for det kommer hele tiden så mye nytt. Som i dag, da fikk jeg besøk fra en skole som presenterte en ny linje og jeg fikk skikkelig lyst til å fortelle elevene om denne linjen. (R6)».*

Alle respondenter har fått tilbud fra noen videregående skoler om å delta på møter eller arrangementer hvor formålet er å presentere skolene. Tre respondenter hadde vært på slike arrangementer gjennomført av videregående skoler, men tre fikk ikke deltatt. De som deltok var svært positive og følte at de fikk innsikt og kunnskap som de ikke hadde fått gjennom brosjyrer eller nettside. Alle var enige om at det å få innsikt i både undervisningsmetoder og hvordan en skoledag er på de ulike linjene gjorde veiledningsarbeidet mye enklere. .

*«Jeg fikk så mye informasjon og alt ble mer tydelig. Og jeg gikk rett til elevene og fortalte hva jeg hadde hørt og lært med en gang jeg hadde vært der. Veldig nyttig. (R1)».*

Effekten av disse var unisont positive, men de følte at de som fikk mest igjen for det var elevene da dette bidro til at elevene fikk oppdatert kunnskap og informasjon. Det samme gjaldt foreldrene. De følte at slike opplegg var med på å gjøre de mer trygge i veiledningsrollen.

*«Opplegget var knall bra, fikk et visuelt bilde og ikke bare en PowerPoint, fikk føle litt mer og forstod virkelig hva de gjør på den linjen. Det er så mye lettere å formidle dette til elevene når jeg har vært der. Og jeg må innrømme at det er noen linjer jeg ikke helt forstår hva driver med så det er veldig nyttig.(R3)».*

### **Oppsummering**

I dette avsnitt har jeg presentert elevmiljøet som en viktig faktor for å skape et godt omdømme. Det var en felles oppfattelse om at elevmiljø er en av Frogns sine største utfordringer og det ble sagt fra flere rådgivere at dette er et område som både må utvikles, men også kommuniseres på en ekte og åpen kommunikasjon. Det er i tillegg klare funn som påpeker at relasjon mellom skolene er viktig og at det er områder som kan utbedres og jobbes mer med for å få til enda tettere bånd og relasjon. Dette for å skape god kunnskap, trygghet på alle tilbud og enklere samhandling.

#### 4.4 Kommunikasjon

Frogn videregående skole formidler sine kjerneaktiviteter gjennom ulike arenaer. Programområder, studiemuligheter, struktur, miljø, personal er blant annet det som formidles gjennom skolens nettsider. Verdier og visjoner kommuniseres gjennom ulike kanaler og skal fungere som en identitetsskapende faktor. I denne delen omtales ulike aspekter på hva som bør kommuniseres hvor det knyttes til verdier og visjoner. Det fremkommer også hva som bidrar til synlighet og ekte opplevelse av det som kommuniseres.

##### *Verdier som tomme slagord?*

Ingen informanter hadde kjennskap til Frogn sine verdier.. Slagordet «et steg foran» var det tre informanter som dro kjensel på gjennom nettsidene og dokumenter sendt fra Frogn.

*«Jeg har aldri hørt disse ordene og ingen formening hva de betyr for skolen» (R1).*

Det var ingen informanter som følte at verdiene fungerte som identitetsbærere eller hadde noen hensikt overfor elevene.

*«Såne ord kan være ord uten innhold. Hva legger man i det? Og jeg er usikker på om de som får en brosjyre med slike ord får noe ut av det?» (R2).*

Som oppfølgingsspørsmål ble det spurt om verdiene eller visjonen hadde noen betydning for deres oppfatning av selve skolen og her var alle enige om at de *ikke* hadde noen betydning, ei heller bidro til å få en oppfattelse av skolen. De så ingen sammenheng mellom verdiene og den oppfattelse de hadde av skolen. En av informantene svarte at det hadde betydning i forhold til visjonen – et steg foran – hvor rådgiver mente at Frogn *kanskje* er en skole som er et steg foran, hvor det ble begrunnet med at Frogn har fagdager som pedagogisk metode og struktur, men at det var knyttet til skolens oppstart og at man i dag ikke har samme oppfatning. Tre informanter mente at visjonen til Frogn handlet om at skolen da må være en foregangsskole og hele tiden gjøre noe unikt og endre seg.

*«Det er litt sånn at man skal være ambisiøs, tenke nytt og være foran, endre seg før andre skoler endrer seg. Være den beste og knive om elever» (R5).*

En påpekte at det å være et steg foran, når det knyttes til endring og å være unik kan være en utfordring og skummelt fordi man hele tiden må prøve ut nye ting og ligge i forkant. Samme respondent mente at det kan være bra å være det samme hele tiden og ikke endre seg. To informanter nevnte Frogn sin satsning på entreprenørskap, hvor lokalavisens dekning av ulike entreprenørielle aktiviteter kunne knyttes til «Et steg foran». Det var flere som mente at visjonen ga inntrykk av at skolen hele tiden skulle være i endring og fornye seg.

Alle informantene var mer opptatt av at skolen må ha fokus på relasjon mer enn fine ord. De mente også at slike verdier og slagord ikke har noen hensikt hvis ikke de er en del av organisasjonen. Det fremkom meninger om det å ha verdier som er gjenkjennbare og realistiske samt at de knyttes til organisasjonens kultur var mer viktig. Rådgivere mente dette vil skape et mindre gap mellom ordene og virkeligheten enn slik det er i dag da verdiene ble oppfattet som glansete og lite relevante. Det var i dag ingen sammenheng mellom verdiene og selve opplevelsen av Frogn videregående.

### ***Ekte og enhetlig kommunikasjon***

I kanaler som nettside, brosjyrer, mail, direkte kommunikasjon og relasjon deles informasjon om skolene. Rådgivere og elever er viktige mottakere og det er viktig at budskapet når de ulike interessentene. Alle informantene hadde klare tanker og meninger om kommunikasjonskanalene og innhold, og samtlige mente at det var mer å gå på når det gjaldt informasjonsflyt og innhold.

Knyttet til forrige funn hvor analyse av verdiene ble diskutert var det også klare meninger om innholdet i budskapet. Fire mente at det som kommuniseres må være ekte og ikke for «glanset». To mente at den kommunikasjon som har vært fra Frogn videregående har vært overfladisk og at skolen viser kun det beste. Det var klare indikasjoner fra fire rådgivere om at det å kommunisere ulike faktorer, både bra og mindre bra er viktig. De mente dette gir et bilde av en mer ekte

organisasjon hvor man kan være ærlig også med sine utfordringer. Dette var særlig knyttet til elevmiljø.

*«Utfordringen til Frogn nå er å fortelle åpent om elevmiljø (R4)»*

Ærlighet mente fire informanter ville skape en større tilhørighet og tydelighet ved at man viser at skolen står i det som også ikke er så positivt, dette var knyttet til rykter. Ved en tydelig kommunikasjon vil man vise interessenter at man er informert som viser at man tar det på alvor. Gjennom en åpen og tydelig kommunikasjon mente de at man kunne «ta ryktet» og få formidlet at man vet om det. To nevnte at brosjyrer ikke er en god kanal, den havner ofte i søpla og innholdet er ofte generelt og overfladisk. Skal en brosjyre være god, mente alle rådgivere at den må fortelle om det unike og være svært konkret. Fine ord og fancy bilder gir lite informasjon, kun innsalg som ikke nødvendigvis treffer. Når det gjelder særskilte satsningsområder mente alle at det måtte frem i alle kanaler, både nettsiden, spesialbrosjyre og informasjonsskriv samt media.

*«Det opprettes ulike programområder, fag og muligheter hvert år og dette hav av muligheter må kommuniseres tydelig. Det er så mye å sette seg inn i også kommer det alltid så mye nytt. Jeg blir egentlig fly forbanna av alt dette. Ikke fordi jeg ikke ønsker noe nytt, men fordi jeg ikke får informasjon om det» (R2).*

Programområder har navn som er knyttet opp mot ulike kompetansemål. I mange tilfeller kan disse navnene være vanskelig å forså. Alle informanter omtalte at det er mange fag som er diffuse og ikke nødvendigvis gir en selvforklarende innhold. Det å ha tilgang på godt informasjonsverktøy som kunne gi forklaring på innhold ble omtalt som svært nødvendig fra alle rådgivere. Alle rådgivere brukte nasjonale verktøy til å få det overordnede blikket på innhold i fag, men utfordringen lå mer i det å få innblikk i det unike ved hver skole. Både i forhold til unike programområder og fag, men også metoder og opplegg i undervisning og skolen. Det var et klart ønske om å få mer innhold rundt dette, bortsett fra hos en rådgiver som mente at det var ikke nødvendig å vite om metoder og innhold i undervisning.

### *Det synlige og det unike*

Skoler er ulike, både i forhold til antall elever, miljø, metoder og tilbud. Gjennom intervjuene kom det frem mye om det å være unik og annerledes, hvor både organisasjon, tilbud og gjennomføring var temaer respondentene knyttet til det unike. Det var ulik oppfatning om det er viktig at skoler er unike. To respondenter mente at det ikke er viktig at skolene er unike, hvorpå de resterende mente at det er viktig at det er noe som er unikt. Alle var enige om at skolene har sin unike side, men det var ulik *tolkningen* om hva selve unik innebærer. Det oppsto klare sprik på hva man definerer «å skille seg ut og være unik». En respondent trakk frem strukturelle og teknologiske elementer som å være unik. Det ble knyttet opp mot vurdering der det på noen skoler var lettere få gode karakterer enn andre skoler. Denne respondenter mente at det er viktig at skoler ikke er unike, men praktiserer lik vurderingsstruktur. Fire respondenter knyttet det unike opp mot fagtilbud, programområder, profil samt undervisningsmetoder og elevmiljø.

*«Nye linjer og strukturelle forandringer er super viktig å få frem, og hvordan det undervises og hvordan hverdagen er lagt opp. Skolene må tilby noe annerledes, da blir jeg gira og vil vite mer» (R6).*

Tre respondenter var tydelig på at skolene skal ha sitt særpreg og være unike hvor de mente at skolene må tenke nytt og være innovative i forhold til samfunnstrender og utvikling. Det kom også frem at flere mente Frogn hadde vært unik, da knyttet til organisering av fagdager, men at flere skoler har kopiert organisering og struktur, noe som fører til at Frogn ikke er så unik lenger.

*«Jeg tror ikke at dere skiller dere ut eller er unike. Jeg tror ikke elevene tenker på dere som unike eller annerledes heller» (R4).*

En rådgiver mente at skolene kopierte hverandre, og på bakgrunn av det var det viktig å tenke nytt og være annerledes. Ulike profil og tilbud mente alle rådgivere var viktig. Å få kommunisert det unike ved en skole anså alle som svært vesentlig for å kunne gi god informasjon til elevene. Fem rådgivere opplevde at elevene



spurte om hva som er unikt og spesielt ved ulike skoler og de anså det som en hovedoppgave å få formidlet dette.

Det var uenighet hos informantene når det kom til hvor nødvendig og viktig det er å ha kunnskap om undervisningsmetoder. En respondent mente at skolens organisering i form av metoder og pedagogisk opplegg ikke er viktig informasjon eller fokus for elevene. Denne rådgiver mente at elevene tilpasser seg både metoder og pedagogisk oppbygging. Fokus på kompetansemålene og den utdanning eleven er det som er viktig å formidle mente denne rådgiver og ikke ha fokus på metoder. De andre mente at det er viktig å få vite spesielle metoder eller undervisning hvis det gjøres på en spesiell måte eller om det er en del av skolen profil eller satsningsområde. Tre respondenter var svært tydelig på at man bør ha mer fokus på hvordan det undervises og hvordan hverdagen er lagt opp slik at både elever og rådgivere får førstehåndskjennskap til dette. Rådgivere mente at slik kunnskap og informasjon kunne bidra til at elevene fikk informasjon som var mer nyttig og tett på slik at man kunne være mer forberedt i søkeprosessen. Dette mente også rådgivere kunne føre til mindre frafall og at elevene var tryggere på sine valg. En av disse hadde også inngående kjennskap til skolen grunnet egne barn som hadde gått der.

*«Jeg har fått god kjennskap til flere metoder og hva som er spesielt på Frogn, men også de andre skolene da jeg har hatt barn der. Jeg må jo si at jeg vet kanskje mer om skolene fordi jeg har hatt egne barn der og det fører til at jeg forteller masse til elever» (R7).*

Det var også flere rådgivere som uttalte at de følte seg mye tryggere når de hadde hatt møte med ulike skoler og fått innblikk det som er unikt.

*«Jeg hadde et møte i dag med en skole som skiller seg ut. De tilbyr yrkesfag med generell studiekompetanse – det er drit bra og det fikk meg til å få lyst til å profilere skolen. De har skapt noe unikt» (R6).*

Informanten som kun hadde fokus på programområde uttalte senere i intervjuet at det burde opprettes en portal for rådgivere som kunne fungere som en informasjonskanal med det som er nytt, samt hva som er unikt på de ulike skoler.

Også senere i intervjuet uttalte samme rådgiver at det var behov for henne å gå dypere inn i de ulike skolenes hjemmesider for å finne det som er unikt.

### **Oppsummering**

Verdier nedfelles for å skape en identitet, men i analysen viser det seg at Frogn sine verdier ikke kommuniseres eller oppleves hos rådgivere på ungdomsskolen. Det unike bør kommuniseres, særlig knyttet til struktur og metoder samt tilbud. Det er sentralt å formidle tydelig nye fagtilbud og programområder da disse sjelden presenteres i offentlige kanaler.

### **4.5 Informasjon**

Elever på ungdomsskolen har krav om informasjon og veiledning om utdanningsmuligheter. Kompetansekraav og struktur for kompetanseheving for rådgivere er sentralt for at de skal kunne gi riktig og god veiledning. Hvordan fungerer informasjonsflyt mellom skolene er sentralt..

### ***Mellom stabilitet og endring***

Når en rådgiver skal innhente og gi informasjon til elever som skal søke videregående skole benyttes en rekke verktøy. Flere av disse verktøy er utarbeidet av Utdanningsdirektoratet, skoleeier, Opplæringskontoret, Fagopplæringen eller skolene selv. Bruk av offentlige informasjonskanaler for å innhente informasjon var en del av informantenes daglige virke og de hadde alle kjennskap til disse kanalene. Det var variasjon om hvilke kanaler som ble foretrukket. En informant brukte nesten bare offentlige nettsider som vilbli.no og skolens nettsider en sjelden gang.

*«Jeg bruker vilbli.no også hender det jeg bruker skolens hjemmesider, men jeg er mest interessert i programområder. Det er ikke så viktig med skole, det jeg har fokus på er programområde, er du sikker på programområde så spiller ikke skole noen rolle» (R1)*

Samtlige informanter hadde vært i sin stilling som rådgiver i mange år, men de ga klare refleksjoner om at de ikke nødvendigvis var bedre eller mer kompetente på

selve informasjonsbiten om skolene. Tvert imot mente flertallet at de følte mer og mer usikkerhet knyttet til det faglige innholdet. Det opplevdes som spesielt utfordrende å gi informasjon om alle mulige fagtilbud som er på de ulike videregående skolene. Spesielt var spesialtilbudene som ikke er tilgjengelige på søkeportaler eller offentlige sider før over nyåret en faktor for usikkerhet. Når det dukker opp noe nytt så mente tre rådgivere at det vare skaper usikkerhet, både for rådgiver og elev. Usikkerheten begrunnet de med at det ofte er for dårlig informasjon. To respondenter påpekte at de gjennom rådgiverseminarene fikk god informasjon om fag og tilbud, men på grunn av at de ofte ikke fikk deltatt så fikk de ikke informasjon. Dette bidrar til sikkerhet om fagtilbud og tre rådgivere var tydelige på at de føler at de ikke strekke til i forhold til kunnskap.

De andre informantene nevnte skolens nettside som svært viktig for å innhente informasjon. De brukte den både for å komme i kontakt med lærere, ledelse og ressurspersoner samt å skaffe kunnskap om faginnhold. Fire informanter påpekte at skolens egne nettsider er kanalen hvor man finner det som er spesifikt på de ulike skolene og de opplevde dette som viktig informasjon, men flere følte at det allikevel var en del informasjon som ikke gikk i dybden. Fagtilbudet og innholdet kunne kommuniseres tydeligere. Dette førte derfor til at det var ulike holdning til hvor ofte man benyttet sidene. En informant uttalte

*«I august sjekker jeg hva de ulike skolene har av programfag, men ellers så er jeg ikke så aktiv på de sidene» (R3).*

Fellestrekk fra alle informantene var en frustrasjon rundt vigo.no som er en søkeportal når elever skal søke skoler og ulike lokale tilbud. Flere av disse lokale tilbudene er ikke representert i vigo og alle rådgivere følte dette som svært komplisert og at det bidro til en følelse av at det er umulig å følge med. Konsekvensene er at rådgivere følte at det går på bekostning av den informasjonen de ønsker gi til elever.

*«Jeg blir regelrett forbannet over alle disse spesialtilbudene som ikke er søkbare i Vigo» (R2).*

Over halvparten av informantene mente at skolene opprettet slike tilbud for å være mer konkurransedyktige og få elever til å søke.

«Skolene er blitt mer og mer markedsstilpasset hvor tilbud og etterspørsel er det avgjørende» (R7).

Alle informantene mente at slike spesialtilbud er bra hvis informasjon og søkeprosessen endres slik at det er lettere å finne frem.

Alle informantene hadde klare tenker rundt kommunikasjonen og formidlingen av slike tilbud. I dag opplevde alle at det var mangelfull kommunikasjon og informasjon fra skolene og det måtte utarbeides gode nettsider, brosjyrer og filmer som kunne illustrere hvert enkelt tilbud. Det lå et større potensiale i å utforme denne informasjonen for å skape tettere bånd og enklere informasjonsdeling for rådgivere. I tillegg ønsket alle rådgivere å komme på skolebesøk en gang i året for å oppdatere seg på både innhold, metoder og hva som er nytt. Et samlande verktøy, både digitalt og relasjonelt ville bidra til at rådgivere ville få større tilknytning til alle programområder samt særskilte satsningsområder på de enkelte skolene. Tre informanter nevnte en annen videregående skole som har satset stort på ulike programtilbud siste år. Informantene følte at denne skolen har jobbet helhetlig med både utvikling, kommunikasjon og relasjon. Informantene formidlet at de oftere nevnte denne skolen og tilbudet den har til elever som er i veiledning. Informantene mente at de ikke gjorde dette for at de selv likte skolen bedre eller hadde større tiltro til skolen som institusjon, men at kompetansen til rådgiver og relasjonen til enkeltpersoner på skolen bidro til at det var enklere å legge frem informasjon om skolen. Dette omtales videre i neste avsnitt.

### ***Samhandling for kompetanseheving***

Knyttet til det siste avsnittet vil jeg se mer på hva informantene omtalte om kompetanse. De følte dette som en stor utfordring og de mente at ved tettere relasjon ville kompetansen og informasjonsflyten være bedre. Dette ville bidra til å bedre rådgiver- og karrierefunksjonen for rådgivere ved ungdomsskolen.

Gjennom ulike fora møtes rådgivere fra skoler i regionen, men fire respondenter fortalte at det var ofte de ikke kunne delta grunnet andre oppgaver. Det var knyttet opp mot undervisning, sosialpedagogiske oppgaver eller annet som gjorde at de ikke kunne delta. De merket stor forskjell etter deltagelse i slike fora når det kom

til kompetanse, relasjon og det å ta kontakt med andre skoler. Det bidro til sterkere relasjoner.

Tidligere ble det holdt utdanningsmesse i regionen hvor alle videregående skoler deltok. Disse messene var obligatoriske for elever å dra på. Flere nevnte at det er negativt at disse messene ikke eksisterer lenger.

Flere av informantene fortalte om ulike besøk de hadde fått på skolene samt invitasjoner rådgivere hadde fått fra videregående skole. Begge disse møteplassene ble av alle sett på som svært positivt og nyttig.

*«Det er så mange fag og programområder som er diffuse. Etter at vi hadde besøk fra en skole så synes jeg at de fagene høres så gøy ut» (R4)*

Tre informanter omtalte at de hadde vært på frokostseminar samt besøk i en undervisnings-økt på elektrofag. Etter dette opplegget følte de ny innsikt i både skolens pedagogiske fokus, læringsmiljø, relasjon til lærere og ledelse, samt inngående kunnskap om de ulike fagene/kompetansemål. Alle informanter ga tydelig uttrykk for at slike opplegg bidro til å få en mer «under huden» kompetanse til programområdet og skolen som de følte som svært positivt. De mente også at det var mye lettere å snakke om de programområdene man hadde fått god kjennskap til enn de man ikke kjente så godt. De respondentene som hadde erfaring med slike opplegg ønsket at alle skolene skulle tilby slike opplegg.

Det er klare funn knyttet til relasjon mellom skolene og spennet oppleves som stort. Noen skoler var på tilbudssiden med å dele og komme på besøk, andre hørte de knapt fra. Dette var jevnt over lik opplevelse for alle rådgivere. I tillegg fremla tre rådgivere at der det var god relasjon var det både lettere å ta kontakt, men også større kunnskap om skolen og tilbudet.

*«Jeg kjenner ikke programområdet lenger, det er litt dunklere nå. Før så hadde jeg elever som søkte der, men nå kjenner jeg ikke leder for avdelingen og da blir det ofte slik at man henvender seg til andre skoler» (R4).*

Å få besøk fra lærere og ledelse fra en videregående skole opplever også informantene som nyttig både for rådgivere og elever. Flere av skolene hadde den siste tiden hatt besøk fra noen skoler hvor det ble holdt en presentasjon om skolen

og tilbudet. Disse presentasjonene føler de er «fine», med mange bilder hvor elever ser fornøyd ut og er i ulike situasjoner. Respondentene mente at besøkene var viktige, men at det er ikke nok tid til rådighet. Tre respondenter begrunnet dette med at de sosialpedagogiske oppgavene og at det er så mye nytt på alle skoler.

*«Det er så mye informasjon og mye likt, man klarer ikke å skille alt fra hverandre og husk, de sitter med sine venner og kanskje småprater litt, da får de ikke alt med seg. Og faktisk, jeg får ikke alt med meg selv» (R3).*

Et av funnene er at slike besøk, både at rådgivere besøker videregående skoler og lærere besøker ungdomsskolen omtalte rådgivere som flyktige og lite strukturerte. Flere omtalte at de opplever ulikheter mellom skolene hvor de dette året har hatt besøk fra to videregående skoler i nærområdet. Det var de videregående skolene som tok kontakt og besøkt ungdomsskolene. De fortalte videre at andre skoler ikke lenger «gidder» slike tiltak og dette opplever rådgivere som uheldig, både for seg selv og sitt virke, men også for elevene som skal velge skole til høsten.

Flere omtalte nettsidene til skolene som en viktig kanal for å kunne ta direkte kontakt, under forutsetning at man finner mail og telefonnummer til de ansatte. Ligger ikke dette tilgjengelig så skapte det en frustrasjon hevdet to rådgivere. Media har tydelig spilt en rolle som informasjonsspreder. Flere respondenter hadde lagt merke til ulike entreprenørielle aktiviteter ved Frogn videregående. Media var grunnen til at samtlige respondenter, bortsett fra en, hadde følte at det var et område som Frogn jobbet aktivt med. Dette var med på å forme deres oppfattelse av skolen. Flere av informantene omtalte dette som positivt knyttet til den utvikling samfunnet har og hvor viktig det er å la elevene skape og innovere.

Det å være åpen og gjennomsiktig, det at interessenter får informasjon de trenger er vesentlig for et godt omdømme. Det var et ønske fra alle, unntatt en rådgiver å få mer innblikk i det daglige og metoder slik at de kunne fortelle mer til elevene.

*«Alt det usagte som dere vet, men som vi burde vite, det ligger mye i veggene og gjør det vanskelig å orientere seg (R4)».*

Det å få til god kommunikasjon og være synlig med aktiviteter, resultater og tilbud oppfattes som svært viktig for rådgivere da det vil være betydelig enklere å finne frem i informasjonshavet.

Kun en rådgiver nevnte sosiale medier som kanal for å innhente informasjon.

Denne rådgiver mente at det var annen type informasjon som lå på bla Facebook og at dette ikke ble brukt som informasjonskanal knyttet til elevene.

Omtale i media ble nevnt av alle bortsett fra en informant. Medieomtale bidrar til å skape et omdømme hevdet de. Særlig ble dette knyttet opp mot elevaktiviteter og entreprenørskap.

*«Jeg mener å ha sett at dere driver med entreprenørskap og har vunnet masse priser? (R3) og «jeg har lest i Amta at dere har fokus på entreprenørskap (R6)».*

Det var tydelig at mediebildet skaper oppfattelser hos nesten alle informantene.

En informant knyttet medieomtale opp mot det å bygge et omdømme. En annen videregående skole har hatt mye negativ omtale knyttet til ledelse og lærere. Dette har ført til at elever ikke søker, men som respondenten uttalte;

*«Har elever som har vært på besøk på den skolen og de er så fornøyd når de kommer tilbake, men de vil ikke søke for de har hørt så mye rart (R2)».*

### **Oppsummering**

Jeg har under denne kategorien; innhenting av informasjon presentert de funn som er sentralt i forhold til rådgivers rolle som informasjonsformidler. Det er klare funn om struktur og innhold samt hvordan man innhenter ny informasjon for at en rådgiver skal kunne videreformidle informasjon på en rasjonell og optimal måte. Funnen er klare på at strukturell og institusjonell informasjonskanaler fungerer, men der det opprettes nye tilbud, men som ikke innlemmes i det strukturelle skaper frustrasjon og usikkerhet.

## **4.6 Avslutning**

I denne delen har jeg presentert empiriske funn og gjengitt de elementer som jeg anser som sentrale. Det er en rekke fellestrekk og sammenfallende under flere kategorier. Det komplekse system og struktur gjør at flere av kodene kan ses i

sammenheng med ulike kategorier hvor noe er gjentakende, noen ganger ren gjentakelse, andre ganger i en litt annen kontekst. Relasjon mellom skolen, enkeltpersoner og elever er meget sentralt. Det er også kommunikasjon, både direkte og indirekte virkemidler. I neste kapittel vil jeg drøfte disse funn knyttet til selve problemstilling og forskningsspørsmål hvor spesielt hovedfunnene vil være sentral



## 5. Drøfting

Jeg vil i dette kapittel benytte teoretiske forankringer presentert i kapittel 2, og belyse dette med empiri presentert i kapittel 4. Hensikten er å besvare avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål.

Problemstillingen danner hovedgrunnlaget for videre drøftinger, og jeg velger å gjenta den her;

**Hvordan kan videregående skole forbedre sitt omdømme, og hva må til for at det skal bli bedre samsvar mellom skolens presentasjon av sin identitet og det rådgiverne på ungdomsskoler veileder til elevene?**

Kapittelet er delt inn i fire deler hvor forskningsspørsmålene danner overskriftene. Avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål er sammensatt, hvor flere av empiriens funn presentert i kapittel 4, kan fungere som forklarende fenomener i flere av forskningsspørsmålene. Noen fenomener vil i noen grad nevnes i hver del, men jeg har valgt, under hvert forskningsspørsmål, å fordype meg i det jeg finner *mest* relevant. Hver del avsluttes med en oppsummering som sammenfatter hovedpoengene. Begrepet «kompetanse» er knyttet til den kunnskap rådgivere har om fagtilbud og innhold i videregående skoler, og ikke formell kompetansen om veiledning eller rådgivning.

### 5.1 Hvilke oppfatninger har eksterne rådgivere av Frogn videregående skole? Og hva skyldes disse oppfatninger?

Denne delen belyser hva rådgivere oppfatter om Frogn videregående skole og diskuterer ulike årsaker til hvorfor de har disse oppfatningene. Det legges særlig vekt på forklaringer som er knyttet til organisasjonsidentitet, symboler og kultur. Videre vil kunnskapsmedarbeider, samt elevmiljø belyses, i tillegg til artefakter.

#### 5.1.1 Drøfting av funn

Mye kan tyde på at det eksisterer et gap mellom det Frogn videregående ønsker å fremstå som, og det rådgivere oppfatter. I lys av institusjonell teori forventes det at Frogn videregående har sin egen identitet hvor kultur, visjon og verdier former

organisasjonens identitet (Wæraas: 2010, Hatch og Shultz: 2000, Brønn og Ihlen: 2009, Fombrun og Riel: 2003). I denne tradisjonen blir det hevdet at det må være samsvar mellom verdiene, visjonen og kulturen, for at man skal kunne forme oppfattelser hos interessentene og bygge et godt omdømme. Det fremkommer imidlertid at ingen rådgivere har særlig kjennskap til Frogn videregående sine symboler eller den identitet disse symbolene mener å uttrykke. Det kan tyde på at årsaken skyldes både uklare kommunikasjonsstrategier fra Frogn videregående, samt lite tydelige kunnskapsmedarbeidere. Det kan derfor antydes at gapet er intern anliggende, hvor disse ekspressive virkemidlene oppfattes av rådgivere som «noe som bare er der», og ikke en del av den institusjonaliserte organisasjonsidentiteten til Frogn videregående. Om skolen har definert slike symboler fordi de er en del av tidens tunge organisasjonstrender er uklart, men uansett er det lite i mitt empiriske materiale som tyder på at de institusjonaliseres. Symbolene har derfor liten eller ingen innvirkning på omdømmet. Dette funnet samsvarer med resultater fra tidligere forskning som viser at et gap mellom oppfattet og ønsket identitet vil kunne skade et omdømme (Hatch og Shultz: 2000, Fombrun og Riel: 2003, Balmer og Greyser: 2003).

Et annet viktig poeng er rådgiver sin *tolkning* av symbolene. Mye tyder på at rådgiver tolker visjonen «et steg foran» til innovasjon, endring og utvikling, og at skolen ønsker å tenke nytt og være annerledes. Dette kan belyses mot samtidstrenden som har oppstått i offentlig sektor, hvor det eksisterer et krysningspunkt mellom standardiserte tendenser og differensieringen i form at man ønsker å tilby noe unikt i sin organisasjon. De siste årene har det fremtrådt en utvikling hvor videregående skoler skaper og utvikler unike fagtilbud eller spesialiseringer innenfor de vedtatte politiske føringer. Dette skaper differensiering og unike tilbud, og rådgivere oppfatter disse som fremtredende. Det er allikevel *ingen* betydningsfulle funn knyttet til oppfattelse av Frogn videregående som unik, annet enn pedagogisk struktur i form av fagdager og ytre artefakter som bygning. Hvis det er ønskelig for Frogn videregående å skille seg ut, kan det derfor antydes, og det støttes av Fombrun og Riel: (2003), at det må etableres noe originalt gjennom bestemte trekk og tydelighet. Det kan derfor tyde på at Frogn videregående presenterer en visjon som danner et gap mellom det skolen egentlig vil være og det som blir oppfattet. Samtidig som det også er et gap

mellom kommunisert identitet og oppfatninger hos rådgivere. Det kan derfor anses som svært sentralt at skolen ser nærmere på forholdet mellom handling, struktur og kommunikasjon av symboler for å skape tydeligere oppfatninger i de institusjonelle omgivelsene.

Det kommer tydelig frem i empirien at rådgivere har en homogen oppfatning av elevmiljøet på Frogn videregående. Disse oppfattelsene baseres på andres opplevelser og kan knyttes til omdømmets grunnpilar; omdømme er noe som skapes av egne eller *andres* implisitte oppfattelser, holdninger eller persepsjoner (Ihlen og Brønn: 2009, Hatch og Shultz: 2001). Slik jeg tolker mitt materiale, er dette i høy grad tilfelle for Frogn videregående, da rådgivere ikke går på skolen, ei heller har stor kjennskap til elever som går der. Et spørsmål i forlengelse av dette er hvorvidt disse oppfatningene fører til subjektive holdninger og persepsjoner om andre deler av skolen? Som for eksempel at elevmiljø ikke prioriteres av ledelsen eller at lærere ikke har fokus på trivsel og klasseromsledelse. Altså om oppfattelse av én faktor bidrar til videre fortolkninger, bevisst eller ubevisst, og at summen av disse oppfattelsene skaper et omdømme av Frogn videregående. Elevene er en del av organisasjonsidentiteten, og implisitt har rådgivers oppfattelse av elevmiljøet skapt en oppfattelse av organisasjonsidentiteten til Frogn videregående. Den strategiske utformingen av dette vil jeg ikke begi meg ut på, men det bør vurderes en form for tydeliggjøring, formidling og samhandling mellom elever og organisasjon for å tette gapet mellom ønsket og reell identitet.

Et annet viktig perspektiv er om miljøet i lokalsamfunnet preger skolemiljøet? Ulike kulturelle forhold påvirker organisasjonen, også forhold som er i omgivelsene rundt skolen (Jacobsen: 2011). Det kan bety at det er sterke krefter, som subkulturer, som kan påvirke miljøet. I hvor stor grad det påvirker skolen er vanskelig å vurdere da ingen funn knyttes direkte til dette, men det kan være et argument hvor økt fokus på verdiledelse, hvor ansatte og elever implementeres tydeligere i verdiene skolen har nedfelt. Integreres dette i hele organisasjonen vil det kunne skape tettere forbindelse mellom egentlig- og oppfattet identitet, som implisitt styrker omdømmet.

Få funn peker direkte på kunnskapsmedarbeideren som identitetsbærer av noe unikt på Frogn videregående. I følge Colman er det essensielt at kunnskapsorganisasjoner fremmer det unike, og at man får frem hva som skiller organisasjonen fra andre (Colman: 2014, Fombrun og Riel: 2003) slik at kunnskapsbæreren kan bidra til å skape en unik organisasjon (Colman: 2014). En forklaring på dette kan være at kunnskapsmedarbeidere på Frogn videregående er lite synlige, både i handling og kommunikasjon. På den annen side kan det eksistere et kollegialt «bånd» mellom lærere, uavhengig av skole, trinn eller fagkrets. Om det er en fellesskapsfølelse om at man ikke uttaler seg om hverandre og om hverandres skoler er vanskelig å vurdere. Avhandlingen gir ingen svar på dette, men det kan allikevel antydes at lærere som er synlige kan være bidragsytere til å synliggjøre skolen og dermed bidra til oppfatninger hos rådgivere. Dette vil presenteres mer utfyllende i neste forskningsspørsmål.

Et interessant funn er at alle rådgivere oppfattet skolen som **ny**. Frogn videregående er som tidligere nevnt, inne i sitt 10ende driftsår. Uttalelsene er knyttet til bygning, fasiliteter, utsmykning og bruken av IKT. Hvilken privat organisasjon som har eksistert i 10 år blir ansett som ny? Er dette et offentlig- eller skolefenomen hvor skolene utsettes for treghet i selve utvikling og fornying? Jeg velger å ikke utdype dette ytterligere da empirien sier lite om dette, men lar det stå som en interessant refleksjon knyttet til skolen som institusjon – hvor både legitimitet, byråkrati, politiske valg og beslutninger skaper en kompleksitet. Det sentrale her er allikevel de oppfatninger rådgiver har, og at det bidrar til omdømmet til Frogn videregående.

### 5.1.2 Oppsummering

Organisasjonsidentitet, gjennom verdier, kultur og visjoner, kan bidra til å skape et godt omdømme. På bakgrunn av funn i analysen og teoretiske forankringer om omdømme, kan det tyde på at Frogn videregående har et gap mellom flere identiteter. Det betyr ikke at Frogn videregående har et ødelagt eller dårlig omdømme, men bør vurdere strategier for å tette disse gap. Klare immaterielle ressurser er en styrke for omdømmet og mye tyder på at Frogn videregående må utvikle sine immaterielle ressurser, både ved å styrke synligheten til

kunnskapsmedarbeider, skape samhandling mellom symboler og virkelig identitet, utvikle en skole som er innovativ i tråd med visjonen og styrke elevmiljøet. Det kan bety at det kan bli en vesentlig samhandling mellom den interne identiteten og det eksterne oppfatter. Det kan på bakgrunn av analysen tolkes at Frogn videregående ikke har mistet sin legitimitet, men at de nedfelte verdier ikke er med på å differensiere skole i et funksjonalistisk perspektiv på identitet.

## 5.2 Hva mener rådgivere hemmer og fremmer et omdømme til en videregående skole?

Førrige forskningsspørsmål var knyttet direkte til Frogn videregående skole. I denne delen presenteres omdømme-tematikken i et mer generelt perspektiv til videregående skoler. Flere av momentene fra kapittel 5.1 omtales, men presenteres og utdypes mer utfyllende. Det teoretiske bakteppet i denne delen omhandler relasjonelle forhold, informasjon og forventninger som er elementer som kan styrke et omdømme.

### 5.2.1 Drøfting av funn

Det **relasjonelle** perspektivet fremstår som svært sentralt knyttet til ideen om et godt omdømme på skoler. Det var unison enighet om at det viktigste for omdømme til skoler er elevrelasjoner. Relasjoner, både elev- elev, men også elev-lærer *må* ligge til grunn for å få et sterkt omdømme. Elevenes *forventninger* til skolen og relasjoner til medlevere og lærere må være i samsvar med faktiske opplevelser for å styrke et omdømme. Det samme gjelder tillit, som er nært knyttet til forventningene. Tillit er sentralt knyttet til teoretiske perspektiver om omdømme (Fombrun og Riel: 2003, Ihlen og Brønn: 2009) og uten tillit vil det være vanskelig å skaffe seg et godt omdømme (Wæraas: 2011). Tillit oppleves gjennom samspill basert på subjektive kognitive forventninger. Utfordringen for skolen er å forstå de forventninger rådgivere og elever har til skolen. Det kan derfor tenkes at tilliten forringes hvis interessenter opplever en skuffelse eller en negativ overraskelse som ikke var forventet. Dette støttes av relasjonsteorier

knyttet til omdømme, hvor Ihlen og Brønn (2009) hevder det er fire sider ved relasjoner og omdømme som er viktig; tillit, gjensidighet, forpliktelse og tilfredshet (Ihlen og Brønn: 2009). Forpliktelsen kan ses i lys av skolens legitimitet, det lovfestede, men også hva samfunnet forventer av skolen. Elevene, og andre interessenter, forventer å få god læring, opplevelse av mestring og gode relasjoner til sine lærere. Kunnskapsmedarbeideren er forpliktet, gjennom lov, men også basert på de forventninger samfunnet har til en lærer, å være en klar bidragsyter for at disse faktorene oppleves hos elevene. Det er derfor klare funn som hentyder til at disse fire elementene må ligge til grunn for at en skole skal ha et godt omdømme.

Med utgangspunkt i min analyse er det mye som tyder på at skoler er i et krysningspunktet mellom gammel institusjonalisme, hvor organisasjoner utvikler noe unikt, og ny-institusjonalismen hvor organisasjoner blir mer og mer like i sin struktur og hvordan de søker legitimitet. Beliggenhet, kulturelle- og næringslivsforhold, er faktorer som bidrar til at skoler oppretter særegne programområder og fagtilbud som nevnt i kapittel 5.1.2. Fagtilbud og programområder som opprettes på skoler kan derfor fungere som skolens egenart og originalitet, *men* for at det skal fremme et omdømme må det utvikles klare kommunikasjonsstrategien som gjennomføres. Samtlige informanter mente at tydelig og klar kommunikasjon fra videregående skole ga rådgivere kunnskap og innsikt om skolens egenart. Kommunikasjonstilnærmingen må gjennomføres både gjennom handling og en symbolsk tilnærming, hvor da dette kan føre til langt flere oppfattelser av skoler. Disse oppfattelsene kan fungere som omdømmekapital. Dette poengteres i «Roots of fame» presentert i kapittel 2.2.1 hvor egenart og det unike *må* kommuniseres (Fombrun og Riel: 2007). Ut fra mine data kan det derfor antydes at særegenhet ved skoler kan fremme et omdømme, men det må samtidig understrekes at dette ikke vil skje uten kommunikasjon. Siste årene har kommunikasjonsverden endret seg i takt med teknologisk utvikling, og dette preger også skolene. Endring er både i forhold til innhold, men også i forhold til den direkte kommunikasjon som ulike medier fremmer. Dette vil kommenteres grundigere senere i kapitlet.

Rådgivere uttrykker klart at skolene ikke må bli så unik at det oppstår et avvik mellom rådgivers forventning og skolens formål. Blant annet omtale rådgivere at vurdering og forhold knyttet til lover og forskrifter må opprettholdes til de institusjonelle omgivelsene og ikke gå på bekostning av det å bli unik. Dette understøtter skolens legitimitet. Hvis skolene beveger seg utover dette, kan omdømmet ødelegges og støttes av Ihlen og Brønn (2009) som hevder at der en organisasjons aktiviteter ikke harmoniserer med interessentenes forventninger, vil det oppstå et legitimitets-gap som utsetter omdømmet for risiko (Ihlen og Brønn:2009).

Alle rådgivere omtalte rykter som en del av skolehverdagen og de la ikke skjul på at det eksisterer mange rykter.. Det kan virke som at alle skoler utsettes for rykter. Rådgivere var klare på at rykter ikke er en del av deres mandat, hverken å bekrefte, behandle eller omtale. Det som er utfordringen med et rykte, er om det er et rykte eller snev av sannhet, I tillegg er kompleksiteten til ryktet sentralt for omdømmet. Rådgivere mente at de ikke var opptatt av selve ryktet, men fokuserte mer på hvordan skolene håndterer disse, da særlig gjennom kommunikasjon. Det kan derfor anses som vesentlig å fastsette kommunikasjons-strategier for at ryktet ikke skal hemme omdømmet.

Det kan tyde på at relasjon, både gjennom handling og kommunikasjon med rådgivere, bidrar til å avlive ryktet i den grad at rådgivere får bedre innsikt og kunnskap om skolen. Bedre innsikt og kunnskap kan føre til at det er enklere å bekrefte eller avkrefte ryktet og dermed kan det styrke omdømmet. Dette befestes i teorier hvor ryktet fyller et informasjonstomrom, ved at man søker rykter når det er mangel på annen informasjon (Johannessen:2009). Det sentrale vil være at rådgivere får nok informasjon og dermed økt tillit til skolene. Dette styrker teorien om at et rykte får mindre fotfeste hvis man har tillit til hverandre og kunnskap om organisasjonene (ibid.).

Det er noe usikkerhet og tvetydighet knyttet til skolers symboler og deres funksjon som omdømmebygger. Teoriene spriker noe rundt dette emnet, på den ene siden hevdes det at verdier og symboler danner et omdømme hvis det kommuniseres, på den andre siden hevdes det at verdiene har avtagende betydning for identiteten (Wæraas: 2010). Et interessant perspektiv vil være om skoler

trenger egendefinerte verdier for å fremme et omdømme. Er ikke selve verdiene nedfelt i Opplæringsloven, forskrifter og skolens legitimitet? Eller er det vanskelig å operasjonalisere verdier i en skole? Kan det i så tilfelle ha noe med kunnskapsmedarbeiders grad av autonomi? Hvis nedfelte verdier ikke etterleves i en skole, vil jeg allikevel hevde at en skole kan inneha stor grad av legitimitet og ha et godt omdømme. God ledelse, godt miljø og pedagogisk personell som fremmer god læring og resultater kan alene være faktorer som kan bidra til et godt omdømme. Det er allikevel interessant å se nærmere på dette perspektivet, særlig i forhold til om symbolene fremmer noe unikt, og om det implisitt fremmer omdømmet.

Faktorer nevnt i denne delen kan også belyses i moderne organisasjonsteori hvor transparens er sentralt. Flere rådgivere ønsket en mer ærlig og helhetlig kommunikasjon. Det å tørre å fremme det som ikke er så bra kan bidra til å styrke tillit. Særlig var dette interessant i forhold til rykter og ulike situasjoner som alene kan skade omdømmet. Dette kan styrkes til Wæraas (2011) forskning om at det å kommunisere et helere bilde av organisasjonen, hvor alle sider presenteres, vil fremme omdømmet (Wæraas: 2011). Videre vil en slik åpen kommunikasjon, bidra til at det ikke oppstår forventinger, eller gap mellom det som er forventet og ønsket. Som nevnt i tidligere er slike gap sentrale for omdømmet. Utfordringen derimot er at skolene må ta hensyn til offentlighetens krav om taushetsplikt og det kan derfor i mange tilfeller være saker som må utelates fra offentligheten. Dette kan skape et skjevt bilde av skolen og kanskje være en faktor for at det oppstår rykter. Dette er det komplekse knyttet til offentlighetens rammer i forhold til åpenhet og kommunikasjon og kan føre til at omdømmet svekkes, men legitimiteten opprettholdes.

### **5.2.2 Oppsummering**

Hva som gir en skole et godt omdømme anses som både et internt og strategisk anliggende. Det kan virke som at det er liten hensikt å fokusere kun på det visuelle eller strategiske, men mer på mellommenneskelige relasjoner og kommunikasjon. Det interessante i forhold til dette forskningsspørsmålet er at omdømmet kan oppfattes som et biprodukt. Med det menes at elementene rundt skolen, og de aktiviteter som skapes, er det som skaper omdømme – ikke selve omdømmet. Det



er derfor mer viktig at skolene blir bevisste det interessentene oppfatter av skolen, og at strategier utvikles for å skape positive oppfatninger hos interessenter. Da kan det gode omdømmet etableres.

### **5.3 Hvilke faktorer påvirker rådgivere når de veileder elever om studietilbud og skoler?**

I denne delen vil jeg belyse sentrale elementer som ressurstilgjengelighet, prioriteringssituasjoner og sosialpedagogisk veiledning i lys av samfunnsendringer. Ressursknapphet i offentlig sektor er et velkjent fenomen og kan vurderes som kjernen i denne delen. Det at ressurser ikke tilpasses behovet gir grunn til prioriteringer. Hvilke elementer som nedprioriteres vil variere fra den kontekst rådgiver befinner seg i, men mye kan knyttes til informasjon og kompetanse. Legitimitets-prinsippet drøftes i lys av nevnte elementer.

#### **5.3.1 Drøfting av funn**

Mye tyder på at rådgiverrollen er sammensatt og preget av allsidig hverdag. I rapporten til Buland mfl (2010) fremkommer det at ressurser rådgiver har til veiledning ikke har endret seg siden 1980-tallet (Buland: 2010). Videre fremkommer det bred enighet om at rådgivningstjenesten ikke har tilstrekkelig tid til å gjennomføre veiledning, samt at en rekke samfunnsutfordringer bidrar til denne ressursutfordring. Dette er spesielt knyttet til at rådgiver har fått andre oppgaver enn tidligere, ofte knyttet til psykisk helse hos elever (ibid.). Dette vil jeg komme tilbake til senere i dette kapittel.

Rådgivere på skoler med færre elever, opplevde både ressurs- og tidsaspektet som *mindre* utfordrende enn rådgivere med flere elever. Det antydes at dette kan knyttes til uformelle relasjonsmuligheter mellom rådgiver og elev. I slike uformelle rammer vil rådgiver og elever få en mulighet til å fortelle og prate i mer naturlig omgivelser. I tillegg kan man bli godt kjent, hvor dette kan føre til at fagveiledning går mer i dybden. På de større skolene var fagveiledning knyttet til faget Utdanningsvalg (UDV) som er et fag nedfestet i opplæringsloven. Fagets

hensikt er å gi elever innsikt i fagvalg og yrkesmuligheter (opplæringsloven). På de større skolene bar det preg av strammere struktur, hvor uformelle samtaler var mer sjeldent. Om uformelle samtaler og relasjoner påvirker veiledningen, og hvilken effekt det eventuelt har, kan ikke forklares fra mitt datamateriale, men interessant refleksjon er om relasjonsnærhet fører til større trygghet for elever og rådgiver i den veiledningsprosess de befinner seg i. Dette sluttet opp om i teorier om at relasjoner skaper uformelle inntrykk og gjennom sosial kapital skapes tillit, kunnskapsutveksling og felles tankemodeller og tankesett (Fombrun og Riel: 2007, Ihlen og Brønn: 2009). Rådgivere var klare på at de ønsket å bistå elevene i deres valg, og at de så på relasjon som en medvirkende faktor til å få til god veiledning.

Samtlige rådgivere mente det har skjedd en stor endring siste 10-år knyttet til elevers behov for kontakt og relasjon til rådgiver. Sosialpedagogiske oppgaver har økt fokus i skolen, både i lovverket og forskrifter, men også opplevd realitet for rådgiver. Oppgaver knyttet til dette fører til en rekke ad-hoc oppgaver og ofte haste saker. Dette kan føre til at rådgivere må utsette fagveiledning til fordel for sosialpedagogiske oppgaver. Dette resonnement støttes av Teig (2000), som hevder at rådgivere er involvert i en lang rekke oppgaver, hvor mest tid blir brukt på enkeltelever og sosialpedagogiske problemer (Teig: 2000). Det fremkom hos samtlige rådgivere at dette påvirker fagveiledning, men det var mest fremtredende på de store skolene, og kan forklares med det som er nevnt tidligere, nemlig at tettere og mer uformelle samtaler skaper gode relasjoner. Slik jeg ser det kan dette få konsekvenser for fagveiledning da ad-hoc oppgaver kompliserer planlegging og uforutsigbarhet for rådgiver. Trekket dette resonnementet videre kan konsekvensene være at elever ikke får den veiledning de har krav på.

Utfordringen kan henvises til nedfelte rammer og ressurser til rådgiverstillingen. Alle rådgivere har undervisningsstilling, blant annet faget UDV. Om uforutsette oppgaver fører til at elever blir sittende i klasserom uten lærer fremkommer ikke, men det kan være en konsekvens. I så tilfelle har rådgivers ressurs store konsekvenser for elevers fagveiledning. Rådgiver har en viktig rolle som sosialpedagog og mye kan tyde på at skoleeier må se nærmere på krysningspunktet mellom fag- og sosial-pedagogisk rådgivning slik at rådgivere gjennomfører sitt mandat på en rasjonell måte. Flere skoler har innført en deling

mellom disse to fagfelt slik at rollefordeling og ressurs er klarere. Om dette skaper bedre fagveiledning kan ikke denne avhandling besvare, men jeg anser det som en viktig vurdering av skoleleder.

En klar faktor som påvirker veiledning er rådgivers kunnskap om studietilbud på ulike videregående skoler. Det kommer klart frem i analysen at informasjon bidrar til kunnskap og at rådgivere har utfordringer relatert til informasjon, både å få tilstrekkelig informasjon, men også *tid* til informasjonshenting. Dette kan ses i lys av to andre faktorer, det relasjonelle og det strukturelle. I Buland (2008) fremkommer det at rådgiver er en viktig brikke for elever og deres valg i form av at de skal veilede om mulighetene. Men for å veilede må rådgiver ha innsikt i hva det skal veiledes i. Lovverket gir rom for en rekke lokale tolkninger, da særlig knyttet til begrepet «bør», som brukes i opplæringsloven og presentert i kapittel 1.2. Det kommer også frem i empirien at samhandlingen mellom rådgivere og videregående skoler er preget av ingen felles struktur eller formål. Spørsmålet er om det finnes noen viktige uuntenderte konsekvenser når det er rom for lokale tilpasninger? Dette omtales ytterligere i kapittel 5.4.

Rådgivere som hadde opparbeidet relasjon til spesifikke personer på videregående skoler opplevde at dette førte til hyppigere kontakt mellom disse og bedre kunnskap om den spesifikke skolen. Dette kan forklares ved at trygghet, tillit og felles forståelse for informasjonsbehovet skaper tettere relasjoner. Videre opplevde samtlige rådgivere at skolebesøk er nyttig, hvor rådgivere forklarte at disse besøkene ga oppdatert innsikt i skolens særegenhet. Denne kunnskap formidlet rådgivere videre til elever. Den største utfordringen knyttet til skolebesøk og informasjonsdeling er at det kan oppfattes som tilfeldig og personavhengig fra videregående skole sin side. Noen videregående skoler er aktive på å fremme sin skole og sine tilbud, andre er mer tilbakeholdne og belyser hvordan lokale forhold kan føre til store ulikheter i veiledningen. Dette samsvarer også med forskningen til Buland (2010), som har dokumentert at det er store forskjeller mellom skoler med tanke på organisering (Buland: 2010).

Utfordringen her er at det kan oppstå svært ulik informasjonsflyt og kunnskap om tilbudet som kan påvirke veiledningen, men også påvirke elevers valg. Som Tushman og Scanlan (1981) uttaler så vil relasjon avhenge av at man skaffer seg

informasjon fra eksterne enheter og sprer denne informasjonen til interne brukere (Brønn og Ihlen; 2009), i dette tilfellet elever. Rådgivere som har god relasjon til ansatte på videregående skole opplevde å få jevnlig informasjon, dette styrket veiledningen. Det fremkom også det motsatte, at rådgivere følte mangelfull kunnskap der de ikke hadde relasjon. Det kan bety at begge skoletrinn må bygge relasjoner og skape kontakt, slik at man får en felles forståelse av informasjonsbehovet og god informasjonsflyt. Dette vil styrke veiledningen til rådgivere og bidra til oppdatert kunnskap. Dette støttes av Ihlen og Brønn (2009) som hevder at det å bygge opp relasjonskapital krever strukturell kapital, både tid og evne til å bygge relasjoner (Ihlen og Brønn; 2009). Om dette store spriket mellom hvordan skolene opererer kan mulig knyttes til ressurser og struktur og støttes av ulike teorier som Tushman og Scanlan; (1981) og Ritter; (1999) hvor de hevder, for å stimulere de ansatte til å skape relasjoner og innhente informasjon må det settes av interne ressurser og styre menneskelige ressurser i retning av nettverksbygging (Ihlen og Brønn; 2009). Dette er kanskje kjernen i selve utfordringen, at det allerede eksisterer en ressursknapphet og prioritering av tid og oppgaver.

Samtlige rådgivere påpekte nettverk som en viktig arena for kunnskapsdeling og informasjon. Det sentrale i et nettverk er at det går utenfor organisasjonens faste rammer, hvor hensikten er å fremme kunnskap og dele erfaringer (Jacobsen: 2010). Det å samhandle med likesinnede kan være en faktor som fremmer veiledning. Det urovekkende er at samtlige rådgivere uttalte at ressursknapphet bidro til at de ofte ikke har anledning til å delta. Om dette er en faktor som hemmer veiledning er vanskelig å uttale seg om, men det er liten tvil om at deltagelse bidrar til oppdatert kunnskap og informasjon. Karrieretjenesten i regionen skal bistå med informasjon og kompetanseheving, men ingen rådgivere nevnte denne ressursen. Det vil derfor være vanskelig å vurdere effekten og samhandlingen mellom disse, om det fremmer eller hemmer veiledning.

Hon og Gruning (1999) teorier om relasjoner hvor det eksisterer både en bytte-relasjon og en fellesskapsrelasjon (Ihlen og Brønn; 2009) kan underbygge betydningen av nettverk. Nettverk kan utvikle relasjoner til sine likemenn, men også til skoler og andre eksterne interessenter, og implisitt vil dette øke rådgivers

kompetanse. Økt kompetanse vil utvilsomt styrke veiledning. Det sentrale må være at ledelsen og skoleeier ser nærmere på ressurs og kapasitet knyttet til disse nevnte faktorene.

Fenomenene presentert bør belyses i et ledelsesperspektiv, hvor både skoleeier og ledelsen på begge skoletrinn bør involveres for å bidra til optimal veiledning. Dette knyttes til både informasjon og formidling av kunnskap, og relasjonsskapende aktiviteter mellom skolene. På bakgrunn av dette kan det antydes at kompetansebehovet til rådgiver bør avdekkes slik at skolene kan samhandle for mest mulig optimal løsning. Det gjelder også den strukturelle oppbygging, hvor koblingen mellom skolene omhandles i neste forskningsspørsmål. Samspillet mellom disse nevnte fenomener kan antyde en svakhet i den kognitive legitimiteten.

Det vises til store lokale tolkninger med ulike kompetanse, struktur og gjennomføring av veiledning. Det i seg selv er ikke nødvendigvis en svakhet, da det gis rom for lokale tolkninger og logiske oppfatninger, både i lovverket og rammer, men slik det fremstår i empirien kan det tyde på at kompetansen innen fagtilbud er mangelfull hos rådgiver, og det baseres på ressurstilgang og manglende felles struktur. Det som støtter min påstand er rådgivers egen erfaring. Det fremkommer tydelig at når rådgiver endrer kunnskap, endres informasjon til elevene da rådgivere har fått klarere forståelse av tilbudene. Hvilke forventninger har foresatte, lærere, skoleeier og eleven selv i forhold til veiledning? Etterleves ikke disse forventningene grunnet ressursknapphet og mangelfull informasjon? Og som nevnt, hvilke konsekvenser har dette for elevene? Fører mangelfull informasjon til lite bevisste valg eller i verste fall feilvalg? Det er store frafallstall i norsk videregående skole, samt feilvalg, og derfor bør veiledningsfokuset løftes ytterligere, og dette støttes i Ludvigsen utvalget (2015). Om de fenomener presentert i denne delen er faktor for frafall kan ikke konkluderes, men jeg velger å se på det som en sannsynlig faktor og videre undersøkelser bør gjennomføres.

### 5.3.2 oppsummering

Mye på at rådgivere gjennomfører sitt mandat på en profesjonell og strukturert måte innen de rammer og den kompetanse som foreligger. Det er bred enighet om at rådgiverarbeidet krever god og oppdatert kunnskap, men mye tyder på at det er sprik fra ideal til realitet. Det kan antydes at politiske beslutninger og samfunnsendringer er to faktorer som påvirker fagpedagogisk veiledning. Dog ikke i riktig retning. Det kan skyldes at rådgiverressursen ikke har vært endret, men pålagt ytterligere oppgaver, da særlig knyttet til sosialpedagogisk rådgivning.

## 5.4 Hvordan skape sterkere kopling mellom hvordan videregående skole presenterer seg og det rådgiverne formidler til elevene?

Under dette forskningsspørsmål vil jeg se nærmere på hvordan videregående skole og rådgivere kan kobles sammen ved å se på struktur og system for samhandling. Rasjonelt samarbeid for informasjonsdeling og relasjon belyst mot de ressurser som foreligger, samt selve budskapet i formidlingen er sentralt. Medias betydning presenteres og.

### 5.4.1 Drøfting av funn

Det er klar funn på at rådgivere og videregående skole er koblet sammen, det gjelder både den regulative koblingen som er nedfelt i opplæringsloven, hvor skolen skal, så langt det er *mulig og hensiktsmessig*, trekke inn eksterne samarbeidspartnere, for eksempel andre utdanningsinstitusjoner for å fremme rådgivning (Opplæringsloven). Det er også normative koblinger hvor omgivelsene har en rekke forventninger til rådgivere. Det kan være foresatte og elever, næringsliv og andre interessenter. Både den regulative og normative legitimiteten gir rom for lokal tolkning og skaper derfor store variasjoner på hvordan skolene er koblet sammen, noe som kom tydelig frem i empirien presentert i kapittel 5.3.

Begrepene *mulig* og *hensiktsmessig* fra opplæringsloven er interessant. Hvor mye skal videregående skoler involveres? Hva er *hensiktsmessig* for elever, rådgiver og videregående skole for at elevene skal ta valg som er bærekraftige for samfunnet? *Mulig* kan knyttes til ressurser og kapasitet i forhold til å skaffe informasjon eller dele informasjon. Dette ble omhandlet tidligere i dette kapittel.

Hensiktsmessig kan være et svært subjektivt begrep for alle parter og det kan knyttet til empiri om hva rådgivere har fokus på når de veileder. Én rådgiver var klar på at *kun* studieprogram vektlegges i veiledning, andre rådgivere vektla å få frem skolenes særegenheter og det unike knyttet til programfag og metoder. I tillegg, som nevnt i kapittel 5.3, er det store variasjoner på hvordan skolene deler informasjon. Disse elementene bidrar til store variasjoner på hvordan enhetene er koblet sammen og hvordan det styrker formidlingen til elevene som skal søke utdanning. Det kan derfor anses at det mangler en klar institusjonalisert oppskrift på koblingen, som rasjonaliserer, både relasjonen, men også informasjonsflyten og kunnskapsbehovet, både for rådgivere, men også for videregående skole. Det er ingen automatikk på hvilken struktur som er mest hensiktsmessig, og som vil føre til sterkere institusjonalisering, men jeg anser dette som et viktig element for videre undersøkelse da det bør etableres noenlunde lik struktur og informasjon for å styrke koblingen. Det støttes i de funn knyttet til at det er store forskjeller på hvordan de videregående skolene presenterer seg og deler informasjon. Det kan derfor antydes at de videregående skolene har ulikt syn på hva rådgivere har behov for av informasjon og relasjon, og derfor oppstår det ulikheter. Disse elementene kan bidra til å svekke koblingen hvis de bærer preg av lite kontakt eller lite informasjonsbehov.

Det er belyst en rekke faktorer som struktur, informasjonsdeling, kommunikasjon, relasjon tidligere i kapittelet, og det vesentlige må være å se nærmere på hvilke faktorer som er meste fundamentale for å få til kunnskapsoverføring. Det fremkom at noen videregående skoler reiser rundt og holder foredrag, andre ikke. Noen skoler har frokostseminar og kurs for å formidle innhold. Andre deler ut brosjyre eller henviser til offentlige eller egne nettsider. Felles er at alle skolene har åpen dag slik at elever og foresatte kan besøke skolene.

Disse kommunikasjonskanalene kan kanskje forklares med at det ligger en rekke krav og forventninger, samt at skolene kopierer hverandre, men at de er løst koblet. Det kan begrunnes at det er liten sammenheng mellom strukturelle forhold mellom skolene og organisatorisk handling internt på skolene. Det kan derfor tyde på at det eksisterer løse koblinger med en manglende formell struktur og styring på den ene siden, og arbeidsprosesser på den andre siden. Weick (1976) hevder løse koblinger kan eksistere i organisasjonen, mellom organisasjoner og omgivelsene, mellom aktiviteter, intensjoner og handling (Busch: 2004) og styrkes i empirien. Videre er det interessant å vurdere om disse løse koblingene skyldes at kunnskapsmedarbeideren er preget av høy grad av autonomi, men det er ingen funn i empirien som tilsier det. På den annen side hevder Brunsson (1989) at lærere er løst koblet til formelle strukturer (Madsbu:2011). Ludvigsen utvalget fremmer i NOU-rapporten viktigheten av nettverk og ser behovet for å legge til rette for møteplasser. Det påpekes videre at opprettelse av støttestrukturer slik at nettverk og kunnskapsdeling optimaliseres. Det fremkommer også fokus på prosessen fra vedtak til god forankring (Ludvigsen: 2015). Dette kan vise til funn i avhandlingen som påpeker eksistensen av nettverk og samhandling mellom skolene, men at det oppleves som løst koblet, og det kan derfor hentydes til at kunnskapsdeling og samhandling ikke er strukturert på en mest effektiv måte. Til syvende og sist kan det antydes at dette kan forklares i et ledelsesperspektiv og bør analyseres ytterligere.

Et sentralt element i analysen er ressursknapphet som presentert i kapittel 5.3. For å effektivisere og sikre at rådgivere veileder i samsvar med det skolene tilbyr vil budskap og informasjonskanaler være sentralt. Det fremkom at deltagelse på seminarer og frokostmøter bidro til innsikt i skolenes tilbud. En slik innsikt vil gjøre at rådgiver blir bedre og tryggere i sin rolle og i sin evne til å formidle realiteter til elever. En konsekvens av dette funnet bør være at videregående skoler bør utarbeide opplæringsprogram for rådgivere, samt informasjonsstrategier. Dette er sentrale elementer i Ludvigsen rapporten (2015) hvor støtte- og veiledningsmateriell må utvikles for at kompetanse og utveksling av informasjon kan støtte elevene (Ludvigsen: 2015). Alle skolene har blant annet nettsider, men disse er styrt av skoleeier og dermed opparbeidet med en fast struktur som kanskje ikke passer alle skoler. Flere offentlige institusjoner



opprettet egne nettportaler hvor man kan tilpasse og styre informasjonen etter eget behov og for å få frem sin egenart og særegenhet. Det samme gjelder oppblomstringen i bruken av sosiale medier i offentligheten. Disse kanalene gir rom for oppdaterte nyheter og informasjon, aktiviteter og hendelser fra skolemiljøet. Dette gir en ny mulighet til å formidle hva som skjer, til ulike interessenter. Det vil derfor være svært viktig å få rådgivere til å benytte og kjenne disse kanaler. Disse kanalene kan bidra til synlighet og at det unike fremmes. Benyttes disse kanaler av rådgivere, vil muligheten for «on time» informasjon og kommunikasjon ligge til rette. Det kan føre til tettere kobling mellom det som skjer på en skole og hva rådgivere kan formidle til elever.

Det vil også være sentralt å se nærmere på selve budskapet i informasjonskanalene. Mye tyder på at informasjon hvor virkemidlene er fine ord, men med lite innhold, vurderes som lite effektfulle. Tydelighet i budskapet med informasjon som er nyttig og klar bør få fokus. Skolens egenart, det særegne, samt åpenhet var ønskelig og kan helt klart føre til bedre kunnskap og deretter tettere kobling mellom det skolene presenterer og det rådgiver formidler. Som nevnt tidligere vil også tydeligere budskap føre til større tillitt og tettere relasjon. Dette underbygges i teorien til Fombrun og Riel hvor organisasjoner som kommuniserer synlig, distinkt og autentisk opplever sterkere relasjoner (Fombrun og Riel: 2006). Dette kan ses i sammenheng med en skoles omdømme og oppfattelser rådgiver får av skolen, presentert i kapittel 5.2.

Flere rådgivere nevnte medias betydning knyttet til kunnskap om skoler. Det som kommer tydelig frem er at de oppfatninger interessentene har for organisasjonen i større og større grad påvirkes av øyeblikksbilder og inntrykk, det kan være noe som presenteres i media, på nettsider eller andre sosiale medier (Ihlen og Brønn:2009). Det var ingen klare meninger om at rådgivere brukte medieoppslag i sin veiledning, men implisitt kan det skape oppfatninger som benyttes i veiledning med elevene. Et viktig perspektiv er den skjevheten ulike medier kan skape av en organisasjon. Kommuniseres kun enkelte hendelser eller deler av virksomheten vil dette kunne danne et skjevt bilde av skolene som ikke gir rådgiver den hele og fulle informasjonen. Slike forholdet kan skape gap mellom oppfattet og virkelig identitet. Dette støttes av forskning som vektlegger betydningen av å fremme hele

organisasjonen (Wæraas: 2011). De videregående skolene bør derfor ha klare media-strategier slik at hele organisasjonen fremmes og ikke kun enkelte fagkretser eller hendelser.

Det kan antydes at relasjonsnærhet skaper samhandling og utveksling av informasjon og at tydeligere struktur kan føre til sterkere kobling mellom videregående skole og rådgiver. Det at koblinger gjøres lokalt, og er personavhengig, kan bidra til utfordringer, både for eleven som skal ta et viktig valg i livet, men også for skolens og rådgivers legitimitet. Det kan derfor anses som sentralt at skoleeiere, både fylkeskommune og kommuner må se på hvordan man kan styrke kobling mellom enhetene. Mye tyder på at samarbeid og samhandling mot felles mål styrker koblingen mellom skolene, men også rådgivers veiledning, som nevnt i kapittel 5.3. Hva som er felles mål kan være noe uklart da opplæringsloven gir rom for lokal tolkning. Det sentrale er å ikke overføre alt ansvaret til rådgivere på ungdomsskolen, men at de videregående skolene tar del i sitt ansvar, noe også rådgivere påpekte. Videregående skole må dele informasjon på en klarere og tydeligere måte, men også være en del av veiledningstilbudet, som de er til en viss grad i dag, men det kan antydes at struktur bør styrkes. Rådgivere var klare på at messer gjennomført i regionen var svært effektfulle og bidro til å styrke samarbeidet, informasjon og relasjon. Slik samhandling mellom alle aktører kan bidra til færre lokale variasjoner. Som Røvik presenterer så er rasjonalisering en felles logikk og fornuftsform som førere til at organisasjoner i stor grad antas å fungere likt (Røvik; 2009) og mye tyder på at skolene og rådgivere vil rasjonalisere sin samhandling med en sterkere felles struktur. Videre kan det være at når én videregående skole utformer god struktur og kobling til rådgiver på ungdomsskole kan det medføre kopier av struktur og innhold. Dette kalles isomorfi, når organisasjoner blir mer og mer like (Wæraas: 2010) og kan bidra til utvikling av en sterkere kobling hvor økt kunnskap er et felles mål.

### 5.4.2 Oppsummering

Koblingen mellom skolene kan bidra til at økt kunnskap for hvilke behov rådgivere har knyttet til informasjon og relasjon. Det er klar mangel på en felles institusjonalisert struktur mellom skolene og dette bidrar til store forskjeller knyttet til informasjonsdeling og kunnskap. I denne delen har jeg forsøkt å dele de empiriske data med støtte i ulike teorier for at skoler skal være legitime og samsvar mellom det som anses som nødvendig for begge parter. Samsvar mellom skolene og støttesystemer for å få til god veiledning kan anses som en faktor som skaper sterke koblinger hvor alle trekker i samme retning. Det anses som hensiktsmessig å utarbeide en felles plattform for hvordan systemarbeidet skal forstås og utøves. Slik analysen fremstår kan man stille spørsmål om det foreligger legitimitetsutfordringer knyttet til koblingen mellom skolene og rådgivers grunnlag for veiledning. Pragmatisk eller normativ legitimitet kan ikke kreves, men oppnås gjennom samspill mellom skolene. Videre vil samhandling i form av kommunikasjon og handling mellom skolene skape legitimitet og til syvende og sist god veiledning for elevene. Det sentrale vil derfor være å få bukt med uklare forventninger fra begge parter og systematisere koblingen.

## 6. Oppsummerende betraktninger

Denne oppgaven har to ulike perspektiver; det ene er omdømmet til Frogn videregående skole og hva som hemmer og fremmer et godt omdømme. Det andre er knyttet til strukturelle forhold som kan bringe en sterkere kobling mellom videregående skoler og ungdomsskoler. I denne avsluttende delen av avhandlingen vil jeg presentere en redegjørelse for hovedfunn og forslag til tiltak. Videre noen refleksjoner om hva denne oppgaven utelater. Først vil jeg repetere avhandlingens problemstilling:

**Hvordan kan videregående skole forbedre sitt omdømme, og hva må til for at det skal bli bedre samsvar mellom skolens presentasjon av sin identitet og det rådgiverne på ungdomsskoler veileder til elevene?**

### 6.1 Hovedfunn

Omdømmebygging går ut på å bli oppfattet på en positiv måte og bli kjent for noe unikt og særegent hos sine interessenter. Studien har vist at omdømme til en videregående skole skapes gjennom bevissthet for sin egen organisasjon og hvordan skolen presenterer seg selv. Denne presentasjonen baseres ikke bare på strategisk kommunikasjon, men vel så mye gjennom handling. Det er en rekke funn som kan knyttes direkte til Frogn videregående og som kan danne et fundament for videre strategisk utvikling av skolen. Mye tyder på at det er internt anliggende og kan knyttes til skolens identitet. Frogn videregående fremstår ikke som en distinkt og særegen skole og kan blant annet forklares ved at verdiene ikke er institusjonalisert og heller ikke kommunisert til omgivelsene. Det bør derfor utvikles strategier og tiltak for å synliggjøre skolens verdier og visjon, samt fremme det unike og distinkte, slik at det kan fungere som omdømmekapital. Ledelsen bør derfor ha stor fokus på å skape harmoni mellom intern organisasjon og eksterne omgivelser slik at det oppstår en felles oppfattelse av identiteten. Det ideelle er at det er gjennomsyret i hele organisasjonen, og styrker relasjoner og tillit hos de institusjonelle omgivelsene til skolen. Dette kan føre til sterkere grad av differensiering og gjenkjennelse, vel og merke hvis det er samsvar mellom egentlig, kommunisert, ideell, ønskelig og sist, det rådgivere oppfatter. Dette vil

styrke koblingen mellom videregående skole og rådgivere på ungdomsskolen og implisitt veiledning til elevene.

Kommunikasjonsvirkemidlene må baseres på åpenhet, hvor hele organisasjonen må presenteres da det styrker troverdigheten. Utfordringen er at skolen har et moralsk felleskap gjennom sin rolle som offentlig institusjon. Kommunikasjonen må derfor praktiseres med dette i tankene, både i form av skolens misjon og taushetsplikt. Ledelsen må derfor vurdere formålet med kommunikasjonsstrategiene, samt krysningspunktet mellom substans og fremtreden belyst i et legitimitetsperspektiv.

Rasjonaliseringsutfordringer ser ut til å prege rådgivers hverdag, hvor prioriteringer vurderes kontinuerlig. Det kan tyde på at også dette er en faktor som bidrar til at rådgivere ikke opparbeider oppdatert kunnskap om videregående skoler og deres særegenhet. Den videregående skolen er ansvarlig i å kommunisere sine aktiviteter og tilbud, men funn i studien viser en rekke lokale variasjoner og ulike strategier, både i innhold, men også informasjonsflyt og relasjon. Det kan synes at der det er gode relasjoner mellom videregående skole og rådgiver får positive konsekvenser for kunnskapen til rådgiver. Det kan derfor hentydes til at en sterkere kobling mellom ungdomsskolen og videregående skole vil kunne fungere som en støtte for begge parter, samt implisitt bidra til bedre veiledning for elever på ungdomsskolen. Utfordringen er å koble strukturelle forhold og organisasjonsadferd med de ressurser som ligger i rådgiverstillingen og den videregående skole. Effektivisering av offentlig sektor og satsningen «Den Gode Akershuskolen» har blant annet som funksjon å operasjonalisere samarbeid med eksterne aktører. Det bør derfor vurderes større satsning på en institusjonalisering mellom enhetene for å styrke informasjonsdeling.

## **6.2. Svakheter i avhandlingen og videre forskning**

En avhandling omhandler en problemstilling og forskningsspørsmål innen et begrenset tema. Det vil derfor være en rekke svakheter som det bør reflekteres over. Avhandlingens forskningsspørsmål 1, om omdømmet til Frogn videregående, baseres på 7 rådgivere i regionen og representerer én gruppe interessenter. Ønsker skolen en helhetlig analyse av sitt omdømme bør det velges

et bredere spekter av interessenter. Ulike interessenter kan ha andre oppfattelser av skolen.

Opplæringskontoret og fagopplæringen er offentlige organer som fungerer som koblingsmekanismer mellom skoler og elever. Avhandlingen har ikke fokus på deres veiledning eller kobling til skolene, men jeg vil påpeke deres viktige rolle både for elever, skoler og kunnskapsmedarbeider. Denne institusjonen ble heller ikke nevnt av informantene under intervjuet.

Avhandlingen har ikke vurdert økonomiske rammer, politiske beslutninger eller økonomisk situasjon i de ulike kommuner informantene representerer. Disse faktorer kan ha betydning for skolens økonomi og rådgivers ressurstildeling.

Jeg velger, på bakgrunn av nevnte svakheter, å vurdere avhandling som en viktig faktor for å forstå og få innspill om både omdømmet, samhandling og informasjon mellom enhetene. Det metodiske valget for avhandlingen var et riktig valg da jeg har fått kjennskap til elementer jeg ikke hadde forutsett, i tillegg til at jeg har fått nyanser og forklaring på koblinger som en kvantitativ metode ikke ville gitt.

Avhandling kan fungere som en inngangsport for videre utvikling og endring, både internt, men også ved å se på struktur og samhandling med sine omgivelser. I tillegg kan skoleledelsen, på begge trinn, benytte analysen for videre strategisk utvikling for å bygge legitimitet i skolen. Videre forskning innenfor problemstilling hadde vært interessant å se på om andre interessenter har andre oppfatninger av Frogn videregående skole. På et mer generelt grunnlag kan forskning rundt veiledning være interessant. Et område kan være om elevers oppfatning om veiledning og nytten, men også om det er samsvar mellom informasjon i veiledningen og opplevelse av det programområdet de valgte. Var informasjon tydelig nok eller mangelfull? Hva kunne vært utviklet for å få større samsvar mellom opplevd og kommunisert innhold fra et elevperspektiv?

Kunnskapsbæreren har ofte stor grad av autonomi og kan være vanskelig å lede, noe som ble presentert i innledningen. Mellomleders rolle knyttet for å institusjonalisere skolens symboler er også et område jeg ser på som interessant. Er det vanskelig å operasjonalisere verdier hos svært autonome medarbeidere? Dette kan ses i lys av avhandlingens innledning.

### 6.3 Etterord og veien videre

Skolene og rådgiver har et stort ansvar i å veilede og gi informasjon om studietilbud og faginnhold. Feilvalg og frafall koster samfunnet enorme summer og kan i mange tilfeller skape frustrasjon hos ungdom. At en ressurs ikke er endret siden 1980-tallet, tross reformer og utvikling av norsk skole, vil jeg vurdere som svært betenkelige, og det kan ses i lys av samfunnsperspektivet hvor frafall koster samfunnet enorme summer. Begge enheter er ansvarlige for at elever får informasjon som gjør at de kan foreta et valg som er basert på deres ønsker, kvalifikasjoner og egenskaper. Dette kan fremme norsk skole, elevers motivasjon og mestring, samt være samfunnsnyttig. Det kan derfor antydes at det er på høy tid å se nærmere på politiske beslutninger knyttet til både struktur, men også ressurser knyttet til rådgiverstilling og deres mandat. Jeg startet denne avhandlingen med *noe* innsikt i rådgivers rolle grunnet min erfaring som lærer og kontakt med elever. Avhandlingen har gitt meg en rekke perspektiver på kompleksiteten i et rådgivermandat. Det er viktig å være klar over at rådgiver ikke skal kun fungere som en informasjonskanal, men veilede elever slik at de kan ta selvstendige valg om videre utdanning. Det er et krevende samfunnsoppdrag hvor oppdatert kunnskap, støtteverktøy og samhandling bør optimaliseres for å opprettholde legitimiteten. Jeg vil påpeke at arbeidet med avhandlingen har bidratt til forståelse for det komplekse og sammensatte mandatet en rådgiver har.

I Utdanning 4, 26. februar 2016 «Hver elev betyr kroner på konto» fremkommer det hvordan flere videregående skoler i Oslo jobber med å styrke omdømmet. Ved Nydalen videregående skole, som åpnet for 4 år siden, er det ansatt en i 20% stilling for å sikre omdømmet, ved blant annet å lage reklamefilm og kommunikasjon på sosiale medier. I tillegg avsettes det rundt 70.000 i året til å profilere skolen. I samme artikkel uttaler Arild Wæraas at det å knytte omdømme til skolenivå er forholdsvis nytt. Han hevder at det er bra med konkurranse, men vil man ikke at alle skoler skal være gode? I tillegg uttaler han at man bør passe seg for å prøve å fremstå som bedre enn andre. Det er ikke lett å skulle fremstå som mest attraktiv uten å se noe om hvorfor akkurat denne ene skolen er best (Utdanning 4). Perspektivet i artikkelen er rettet mot skolen som en markedsorganisasjon hvor elevinnsøking og midler knyttet til hver enkelt elev

som starter. Det blitt en kamp om kronene for å få flest elever til å søke sin skole. Gjennom arbeidet med avhandlingen oppstår en rekke refleksjoner. Offentlige organisasjoner som jobber for å styrke sitt omdømme må ikke glemme sin rolle og legitimitet. Jeg hevder derfor at skoler bør jobbe med omdømme og omdømmehåndtering, men *ikke* for å skape eller kommunisere at «sin» skole er best, men fokusere på verdier og visjoner for å synliggjøre og forankre organisasjonens identitet. Det ble også poengtert i artikkelen at noen skoler er populære i form av søkeantall og karaktersnitt. Skolen er til for alle, med de ulike utfordringer og behov man har. Det er grunnfundamentet i norsk skole. Et omdømme må derfor dannes av ulike perspektiver og ikke kun knyttes til resultater.

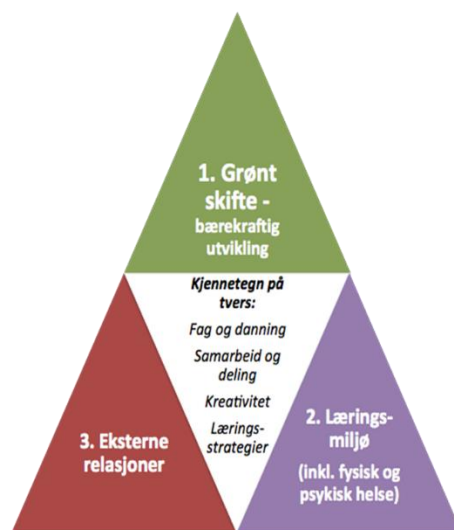
I lys av dette vil jeg påpeke at alle skoler kan ha et godt omdømme, men alle skoler kan *ikke* score høyest på omdømmemålinger. Det vil skade skolens legitimitet om alle skal jobbe strategisk for å få det *beste* omdømmet i form av å bli den mest populære skolen. Det er heller ingen funn i avhandlingen som sammenstiller omdømme med resultater eller at skolen er «best». Hensikten er heller ikke å avdekke hva som skal til for at Frogn videregående skal jobbe strategisk for å bli den skolen med *best* omdømme i regionen. Hensikten er å avdekke hva rådgivere har av oppfattelse av skolen og om videre strategisk utvikling kan føre til bedre innsikt, konkrete oppfattelser og kunnskap om Frogn videregående skole slik at veiledning til elevene blir i samsvar med skolens identitet.

Mye kan tyde på at offentlige organisasjoner, da spesielt videregående skoler er i et skifte hvor omdømmebygging og organisasjonsidentitet står med to påler; den ene i den offentlige pålen med sterke bånd til sin opprinnelighet, den andre pålen som en selvstendig organisasjon med behov og lyst til å skape en egen og unik identitet. Å jobbe med omdømmehåndtering kan ses på som en trend knyttet til moderne organisasjonsteori, men også en nødvendighet. Krav om innsyn, åpenhet og det å være unik fremheves som årsaker til at også skoler må jobbe med omdømmet, og vurderes derfor som noe mer enn en trend. Fremtidens skoler jobber med å utvikle den interne delen hvor visjoner, verdier og strategier går lenger enn å kun være et strategisk utviklingsprosjekt, men som en del av noe større. Det interne fokuset hvor kommunikasjonen fungerer som en utstrakt arm til



interessentene får større plass. Daglige drift, ansatte og elever skaper omdømmet og gjennom kommunikasjonskanaler skapes åpenhet. Dette kan gi et bilde av at den offentlige videregående skolen har en markedstilpasset tankegang, men med gode røtter plantet i sitt offentlige etos.

Frogn videregående skole har dette året utarbeidet nye fokusområder for å skape en unik og særegen skole;



Modell 2, Frogn videregående fokusområde 2016-2020

Det sentrale blir å institusjonalisere satsningsområder i egen organisasjon slik at det ikke blir gap mellom skolens egentlige og ønskete identitet og interessenters opplevde identitet.

## Kilder

Apeland, Nils M; Det gode selskap – omdømmebygging I praksis. Hippocampus, 2007

Balmer, John M. T og Stephen A. Greyser; Revealing the Corporation, perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate level marketing. Routledge, 2003

Barnett, Michael L and Timothy G. Pollock; The Oxford Handbook of Corporate Reputation. Oxford University Press, 2012

Buland og Mathisen; Gode råd? En kunnskapsoversikt over feltet yrkes- og utdanningsrådgivning, sosialpedagogisk rådgivning og oppfølgingstjeneste i norsk skole. SINTEF, 2008

Buland, Trond, Ida Holdt Mathiesen, Bjørg Eva Aaslid, Halvdan Haugsbakken og Brita Bungum. Skolens rådgivning- på vei mot fremtida? SINTEF, Teknologi og Samfunn. Januar, 2010

Byrkjeflot, Haldor; Fra styring til ledelse. Fagbokforlaget, 1997

Cheek, J; Research Design in L. Given (ed.). The Sage Encyclopedia of Qualitative research Methods, Volume 2. Sage, 2008

Cornelissen, Joep; Corporate communication. Sage publication, 2004

Colman, Helene Loe; Organisasjonsidentitet. Cappelen Damm akademiske, 2014

Fombrun, Charles J og Cess B.M. Van Riel; Fame of fortune, how successful companies build winning reputation. Prentice Hall, 2003

Hatch, Mary Jo; Organisasjonsteori, moderne, symbolske og postmoderne perspektiver. Abstrakt forlag, 2011

Hatch, Mary Jo og Maiken Schultz; Organizational identity. Oxford Management Readers, 2004

Hatch, Mary Jo, Maiken Schultz og Mogens Holte Larsen; The Expressive Organization, linking identity, reputation and the corporate brand. Oxford University Press, 2000

Hatch, Mary Jo and Maiken Schultz; Taking brand initiative. Jossey-Bass, 2008

Hesse-Biber and Patricia Leavy; The practice of Qualitative Research. SAGE Publications Inc., 2011

Ihlen, Øyvind og Peggy S. Brønn; Åpen eller innadvendt, omdømmebygging for organisasjoner. Gyldendal forlag, 2009

Jacobsen, Dag Ingvar; Hvordan gjennomføre undersøkelser, innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Høgskoleforlaget 2.utgave, 2005, ny utgave 2012

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik; Hvordan organisasjoner fungerer, 3. utgave. Fagbokforlaget, 2011

- Johannessen, Asbjørn mfl; Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode, Abstrakt forlag 2. utgave, 2004
- Johannessen, Jon-Arild, Johan Olaisen og Bjørn Olsen; Omdømme, rykter, sladder og tøv prat. Cappelen akademiske forlag, 2009
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann; Psykologi i organisasjon og ledelse, Fagbokforlaget 4. utgave, 2011.
- Liamputtong, Pranee; Qualitative research Methods, Oxford University Press, 2009 3<sup>rd</sup> edition, p. 61-75
- Madsbu, J. P og Pedersen, M (red.); I verdens rikeste land: samfunnsvitenskapelige innganger til norsk samtid. Opplandske bokforlag, 2011
- Merriam, S; Qualitative Research. A guide to Design and Implementation, Jossey-Bass, 2009
- Nilssen, Vivi; Analyse av kvalitative studier, den skrivende forsker. Universitetsforlaget, 2014
- Ludvigsen, Sten mfl; Fremtidens skole, fornyelse av fag og kompetanser; NOU Norges offentlige utredninger, 2015:8
- Riel, Cees B. M; Princiles of Corporate Communication. Prentice Hall, 1992
- Riel, Cees B. M and Charles J. Fombrun; Essentials of Corporate Communication, Implementing practices for effective reputation management. Routledge, 2007
- Røvik, Kjell Arne; Trender og translasjoner, Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner. Universitetsforlaget, 2007
- St.meld nr. 37, (1990-91); Organisering og styring i utdanningssektoren
- St.meld.nr 31, (2007-08); Kvalitet i skolen
- St.meld nr. 22, (2010-11); Motivasjon, mestring og muligheter. Ungdomstrinnet
- Teig, Alv; Skolerådgivning – status og utdanningsvalg, HiO-rapport 2000:1, Høgskolen i Oslo, 2000
- Wæraas, Arild samt Byrkjeflot og Angell; Substans og fremtreden, Omdømmehåndtering i offentlig sektor. Universitetsforlaget, 2011
- Wæraas, Arild; Fullt og helt eller stykkevis og delt? Organisasjonsbygging og identitetsstyring i den norske kommunesektor. Nordiske organisasjonsstudier NR.2 2014 – Årgang 16. Fagbokforlaget

### **Artikler:**

- Busch, Tor og Lone Sletbakk Ramstad, Modernisering av offentlig sektor: Endringsprosesser, legitimitet og løse koblinger. TØH-serien 2004-9, Høgskolen i Sør- Trøndelag, 2004.

Brunsson, Nils og Kerstin Sahlin-Andersson; Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. *Organizations Studies*, 2000, p. 721-746

Deephouse, David and Suzanne M. Carter; An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of management studies*. March 2005 p. 42:2

Hatch, Mary Jo and Maijken Schultz;  
*Are the strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?*  
*Harvard Business Review*, 2001. p 128 – 134.

Hatch, Mary Jo and Maijken Shultz;  
Bringing the corporation into corporate branding; *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No 7/8; 2003. p 1041-1064

Nesheim, Torstein og Karen M. Olsen; MAGMA; kunnskapsdeling i en kompleks organisasjon. *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. 3/2011. p. 64-70

*Norsk Pedagogisk Tidsskrift* – 3/2005  
Etiske retningslinjer i profesjonelle veiledningsforhold. Petter Mathisen og Aslaug Kristiansen. p 221 – 230

Utdanning; Hver elev betyr kroner på konto.. 4/26 Februar 2016. p. 14-17

Weick Karl E.; Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 1 (Mar., 1976), Johnson Graduate School of Management, Cornell University. p. 1-19

Wæraas Arild; Communicating identity: The use of core value statement in regulative institutions. *SAGE Publications* 2010, p. 526-549

## **Modell:**

Modell 1: Roots for Fame, Fombrun og Van Riel, 2004

[http://www.palgrave-journals.com/crr/journal/v10/n4/fig\\_tab/1550055f2.html](http://www.palgrave-journals.com/crr/journal/v10/n4/fig_tab/1550055f2.html)

Modell 2, Frogn videregående fokusområde 2016-2020. Utarbeidet av Frogn videregående skole; desember 2015

## **Nettressurser**

<http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/verkt%C3%B8y-og-tips/spesialfelt/omd%C3%B8mmebygging>

<https://www.regjeringen.no/no/dep/kd/org/styrer-rad-og-utvalg/ekspertutvalg-om-karriereveiledning/id2403779/>

## Vedlegg 1. Intervjuguide

1. Kan du kort beskrive hvordan du oppfatter Frogn videregående skole (FVS)?
2. Har dine oppfatninger av og forventninger til FVS endret seg i løpet av den tiden du har vært rådgiver?
3. Jeg skal nå nevne fire begreper som FVS bruker i markedsføringen av seg selv.

Vekst

Åpenhet

Glede

Våg å være – et steg foran

Hvilke assosiasjoner til FVS gir disse begrepene deg?

4. Er det noe spesielt ved FVS som etter din mening skiller dem fra andre videregående skoler i regionen og som gjør dem unike?
5. Hva legger du i begrepet omdømme?
6. Kan du beskrive hva som gjør at en skole får godt omdømme?
7. Hender det at skoler formidler noe de ikke etterlever?
8. Hva legger du i disse begrepene? Knytt de opp mot skole.

åpenhet

transparens

gjøre som man sier

tillit

tilfredshet

Hvor viktige vil du si at disse begrepene er for en skoles omdømme?

9. Hvor henter du informasjon om skoler?
10. Hvor, og gjennom hvilke kanaler, mener du at du får best kjennskap til en skole?

- 11. Hva føler du er viktig å formidle om videregående skole til elever på ungdomskolen?**
- 12. Når elever ber om informasjon om skoler hva forteller du da? Legg vekt på både positive og negative trekk som du gjerne trekker fram.**
- 13. Er det noen motsetningsforhold mellom det som kommuniseres fra videregående skoler og det du formidler til elevene?**
- 14. Hvilke kanaler føler du at du får best informasjon om skoler?**
- 15. Er det noe du savner eller mangler av informasjon om skoler for at du skal kunne gi god veiledning til elever?**
- 16. Hva mener du videregående skoler bør gjøre for at det skal bli mer samsvar mellom det skolene presenterer og det rådgiverne formidler til elevene?**
- 17. Hva mener du rådgiverne ved ungdomsskolene bør gjøre for at det skal bli mer samsvar mellom det skolene presenterer og det rådgiverne formidler til elevene?**



## Vedlegg 2 Informasjonsskriv til rådgivere

Kjære rådgiver

Jeg er student ved Høgskolen i Østfold. Det inneværende år skal jeg gjennomføre min masteravhandling. Til daglig er jeg adjunkt med opprykk ved Frogn videregående skole. Jeg underviser i fag innen yrkesfag og studiespesialisering med fagkrets innen økonomi, markedsføring og entreprenørskap.

Jeg har stor interesse for norsk skole, hvor utvikling og endring er sentralt. Mediebildet av norsk skole viser til tider en svært lite oppløftende side med statistikker på frafall og manglende fullført og bestått. I tillegg har norsk skole fått hard medfart i PISA og andre undersøkelser.

I denne oppgaven ønsker jeg å se nærmere på relasjon mellom ungdomsskolen og videregående skole, omdømme og kommunikasjonskanaler som benytte. I tillegg har omdømme i offentlig sektor fått større og større fokus. Å skape god kontakt med rådgivere er en viktig oppgave for alle skoler da rådgiver fungerer som bindeledd mellom trinnene.. Problemstillingen er;

**Hvordan kan videregående skole forbedre sitt omdømme, og hva må til for at det skal bli bedre samsvar mellom skolens presentasjon av sin identitet og det rådgiverne på ungdomsskoler veileder til elevene?**

Jeg ønsker å gjennomføre intervju med rådgivere på ungdomsskoler. Intervjuet vil foregå en til en og vil ta ca. 1 time. Selve intervjuet vil omhandle spørsmål fra en intervjuguide. Intervjuet vil tas opp ved bruk av digitale hjelpemidler. All informasjon vil behandles konfidensielt. Informanter vil bli anonymisert.

Min veileder på Høgskolen i Østfold er Jan Moren.  
For eventuelle spørsmål kan jeg treffes på telefon.

Med vennlig hilsen  
Cecilie Borge Hammer  
93098768