

# Ny leiarstruktur i vidaregåande skule

## Evaluering

August 2010

AUD- rapport nr. 7-2010





<b>1</b>	<b>INNLEIING</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>MÅL OG PRINSIPP FOR NY ORGANISERING OG LEIARSTRUKTUR</b> .....	<b>6</b>
2.1	Hovudmodell .....	6
2.2	Organisering.....	6
2.3	Stillingsnemningar .....	7
2.4	Oppgåver og ansvar .....	8
2.5	Implementering .....	10
<b>3</b>	<b>EVALUERINGSKRITERIUM</b> .....	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>METODE</b> .....	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>TYDELEG ORGANISERING OG LEIING</b> .....	<b>15</b>
5.1	Tidsressurs.....	15
5.2	Oppgåvedeling.....	19
5.3	Personaloppfølging .....	23
5.4	Tydeleg leiing.....	25
5.5	Leiargruppa.....	27
5.6	Nærleik.....	29
<b>6</b>	<b>PRIORITERING AV PEDAGOGISK LEIING</b> .....	<b>31</b>
6.1	Tidsbruk .....	31
6.2	Meir synleg pedagogiske leiing .....	33
6.3	Meir samarbeid og læring .....	34
6.4	Større fokus på pedagogisk utvikling .....	36
6.5	Måloppnåing.....	50
<b>7</b>	<b>OPPSUMMERING</b> .....	<b>51</b>
7.1	Korleis fungerer ny organisering og leiarstruktur? .....	51
7.2	Går utviklinga i riktig retning? .....	54
7.3	Vegen vidare.....	55



# 1 Innleiing

Evalueringa er gjennomført av Analyse, utgreiing og dokumentasjon (AUD) på oppdrag frå Opplæringsavdelinga. I 2008 blei leiingstrukturen endra i den vidaregåande skulen i Hordaland.

Omorganiseringa hadde to hovudmål:

- Tydelig organisering og leiing
- Prioritering av pedagogisk leiing.

Føremålet med evalueringa er å sjekke ut i kva grad desse måla er nådd. Kjeldene som er brukt i evalueringa er data frå spørjeundersøkingar og dokument knytt til omorganiseringa.

## **2 Mål og prinsipp for ny organisering og leiarstruktur**

I 2008 blei det innført ny organisering og leiarstruktur i dei vidaregåande skolane i Hordaland. Bakgrunnen for dette var at Kunnskapsløftet og den endringsprosessen som i dag skjer i skolen, stiller nye krav til organisering. Det blir forventa at skolane set endå sterkare trykk på utviklingsarbeidet, med vekt på tydeleg leiing, utvikling av lærande organisasjonar og betre tilpassa opplæring. I dette ligg også ei tydelegare organisering og prioritering av den pedagogiske leiinga i skolen.

Den overordna målsettinga med den nye organiseringa og leiarstrukturen var å utnytte dei pedagogisk-administrative og kontorfaglege ressursane i skolen best mogleg, slik at ein får mest mogleg læring for den enskilde elev.

Eit forprosjekt blei gjennomført for å få ei oversikt over den eksisterande leiarstrukturen, innhald/funksjon i stillingane og korleis stillingsressursane knytt til leiing blei disponerte. På bakgrunn av kartlegginga, erfaringar frå andre fylkeskommunar og drøftingar i prosjektgruppa og styringsgruppa, konkluderte opplæringsdirektøren med ein hovudmodell med avdelingsstruktur som ramme for organisering og leiarstruktur i skolen.

### **2.1 Hovudmodell**

Hovudmodellen gir nokre prinsipielle føringar for pedagogisk leiing og organisering:

Pedagogisk leiing:

- Den pedagogiske leiinga skal vere synleg i skolen sin organisasjon og virke.
- Den pedagogiske leiinga skal ha som hovudoppgåve å legge til rette for og stimulere til samarbeid og læring mellom fagpersonale.
- Skoleleiinga skal vere pådrivarar for strategisk utvikling med vekt på auka læringsutbytte for elevane.

### **2.2 Organisering**

- Rektor er skolen sin øvste leiar. Rektor skal om ønskeleg ha 100% leiarressurs.
- Kvar skole skal ha ein assisterande rektor, som rektor sin stadfortredar.
- Avdelingsleiar skal ha delegert personalansvar og ansvar for økonomi og budsjett for si avdeling. Stillingen skal plasserast i linje under rektor. Leiing skal utgjere minimum hovuddelen i stillinga.

- Felles administrative oppgåver skal organiserast som ein støttefunksjon for organisasjonen (stabsorganisering). Prinsippet er å skjerme den pedagogiske leiinga frå sakshandsaming og administrative driftsoppgåver
  - Det skal vere ein person med ansvar for personalforvaltning, og som skal vere støttefunksjon for linjeleiinga.
  - Det skal vere ein person med ansvar for overordna budsjett- og økonomistyring, og om skal vere støttefunksjon overfor linjeleiinga.
  - Merkantil personale utfører oppgåver som ikkje krev pedagogisk kompetanse eller anna spisskompetanse.
  - Elevinspektør og rådgjevar skal plasserast i stab, som støttefunksjon for leiinga i det elevretta arbeidet.
- Det skal ikkje opprettast leiarnivå under avdelingsleiarane.
- Organisering av det fagleg og pedagogiske arbeidet under linjeleiinga skal løysast ut frå lokale behov, men med prinsippet om å ha fleksible løysingar. Skolane har høve til å bruke ein del personalressursar på ulike former for administrative, faglege og/eller pedagogiske oppgåver under leiarnivået. Omfanget av desse ressursane må ikkje bryte med prinsippet om nok tid til pedagogisk leiing. Skolane blei oppfordra til å vurdere omfanget av og innhaldet i dei administrative ressursane under leiarnivået (t.d. fagkoordinatorar, fagrettleiarar, seksjonsleiarar), dvs. om nokre av oppgåvene kan utførast av leiinga, av kontorpersonalet eller endå til inngå i einskildlærarar sitt årsverk.
- Tid til samarbeid mellom fagpersonale skal prioriterast i lærarane sine arbeidsplanar.
- Avdelingane bør baserast på utdanningsprogram på den einskilde skole.
- Omfang av ressursane, stillingsnemningar og stillingsinstruks skal avklarast av den einskilde skole.

## **2.3 Stillingsnemningar**

For skoleleiinga i Hordaland fylkeskommune skal følgjande stillingsnemningar nyttast for linjeleiinga i skolen:

- Rektor (kode 9951)
- Ass. rektor (kode 7951)
- Avdelingsleiar (kode 7954)

For stabsfunksjonane skal følgjande stillingsnemningar nyttast for pedagogiske administrative stillingar:

- Elevinspektør (kode 7954)

- Fagleiar (kode 7954)

Følgjande stillingsnemningar skal nyttast for merkantile administrative stillingar:

- Leiar – administrasjon (kode 7451/8451)
- Konsulent / Rådgjevar

For dei fleste skolane vil ass.rektor ha sin hovudfunksjon som avdelingsleiar, men med tilleggfunksjon som rektor sin stadfortredar. På større skolar kan det vere behov for ein person med hovudfunksjon som ass.rektor plassert i rektor sin stab.

På større skolar vil det vere behov for ein administrasjonsleiar for å leie og utvikle dei merkantile oppgåvene og personalet ved skolen. Stillinga set krav til kompetanse som medverkar til ei profesjonalisering av dei administrative oppgåvene ved skolen. Oppgåver knytt til stillinga vil kunne variere ut frå lokale behov og kompetanse, men det er naturleg å legge økonomiansvar og –oppgåver til ei slik stilling. Andre oppgåver kan til dømes vere personalarbeid, IT, IST.

På mindre skolar utan ein administrasjonsleiar vil det vere naudsynt med ein kontorleiar, men utan delegert personalmynde.

Fagleiarar vil ha ulike oppgåver og støttefunksjonar knytt til skolen si kjerneverksemd. Det er naturleg at elevinspektøren får eit koordinerande ansvar for rådgjevararbeidet i skolen.

## **2.4 Oppgåver og ansvar**

Forslag til oppgåver og ansvar lagt til linjeleiinga ved skolen:

Rektor

- Skolen sin øvste leiar, med overordna pedagogisk ansvar så vel som personal- og budsjettansvar.
- Leie det strategiske utviklingsarbeidet, med ansvar for utarbeiding og vedlikehald av strategi- og plandokument
- Samfunnskontakt og skulen sitt ”ansikt utad”, også til skoleeigar
- Ansvar for HMT – tiltak i samsvar med lover og forskrifter

Assisterande rektor

- Fungerande rektor i denne sitt fråver

- Ymse oppgåver etter delegasjon frå rektor

#### Avdelingsleiar

- Pedagogisk planlegging, organisering og drift
  - Organisering og tilrettelegging for pedagogisk samarbeid
  - Vurderingsformar og -planar
  - Fag- og timefordeling
  - Timeplanlegging
  - Romplanlegging
  - Boklister
  - Tilpassa opplæring
  - Rapporterings- og statistikkarbeid
- Personalansvar
  - Individuelle arbeidsplanar for dei tilsette
  - Førstehandsaming av permisjonssøknader
  - Vikarorganisering
  - Rettleiing og støtte
- Økonomi- og budsjettansvar
  - Budsjett for avdelinga i tråd med overordna retningsliner
  - Justeringar, rapporteringar, iverksetting av tiltak
  - Tilvisningar
  - Rekneskapskontroll

Forslag til moglege oppgåver og ansvar lagt til stillingane i stab:

#### Fagleiar

- Elevadministrasjon
- Informasjons- og marknadsføringsarbeid
- Internasjonalisering
- Eksamensadministrasjon
- Støtte til avdelingsleiarane i høve prøveadministrasjon, timeplanlegging, romplanlegging etc.

#### Leiar – administrasjon

- Økonomi- og budsjett: planlegging, styring, kontroll og rapportering
- Organisere og leggje til rette for administrative rutinar

## Konsulent / Rådgjevar

- Økonomi- og budsjettarbeid
  - Kontroll, rapportering, fakturering
- Lønn og personal
  - IST-føringar
- Elevadministrasjon
  - IST-føringar
  - Vitnemål
  - Inntak av elevar etter 3.inntak
- Innkjøpskoordinator
- Skuleskyss
- Lånekassen
- Eksamen
  - vakter, eksamensmaterieil, ymse før- og etterarbeid
- Posthandsaming, journalføring
- Internt informasjonsarbeid og koordinering i høve elevar og tilsette
- Ymse skriv, skjema og informasjon

## **2.5 Implementering**

Kvar einskild skole måtte leggje denne hovudmodellen til grunn for organiseringa ved sin skole og sende den til opplæringsdirektøren for godkjenning. Nye organisasjonsplanar skulle vere klar for implementering innan 01.08.2008. Skoleeigar hadde eit opplegg for rettleiing og hjelp i prosessen. Storparten av skolane fekk godkjend organisasjonsplanen sin innan fristen. Eit lite tal skolar fekk utvida frist, slik at den nye ordninga først blei implementert 01.08.2009. Voss husflidsskole fekk dispensasjon frå ordninga. Heller ikkje Ulriken skolesenter er omfatta av omorganiseringa.

### 3 Evalueringskriterium

Det overordna målet med ny organisering og leiarstruktur er å auke læringsutbyttet til den einssilde elev. I denne evalueringa tek ein ikkje sikte på å måle læringsutbyttet til elevane. Dette blir allereie gjort gjennom system for verksemdbasert vurdering slik som elevundersøkinga, karakterstatistikk og fullføringsstatistikk.

Evalueringa skal heller ikkje vere ein kontroll av skolane, om dei har gjennomført omorganiseringa i tråd med føringane frå opplæringsdirektøren. Alle skolane har fått den nye organisasjonsstrukturen godkjend av opplæringsdirektøren. Ein legg difor til grunn at det ikkje er gjort endringar i etterkant som er i strid med dei vedtekne prinsippa.

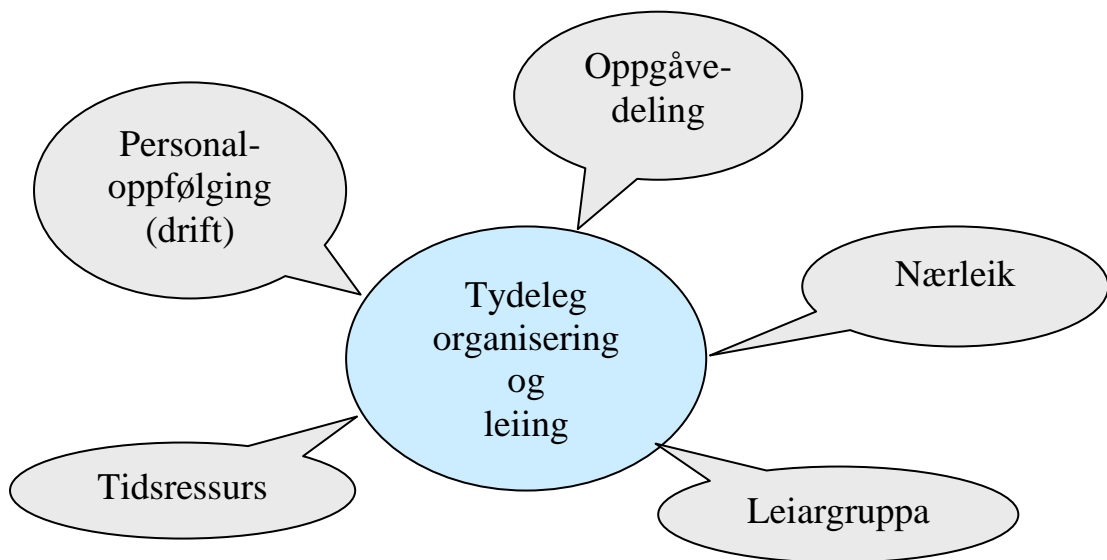
Korleis prosessen er gjennomført vil heller ikkje vere noko hovudfokus. Det vil likevel bli sett søkjelys på korleis rektor har følgd opp sine avdelingsleiarar og korleis opplæringsdirektøren har følgd opp rektorane.

Hovudføremålet med evalueringa er læring. Vi ønskjer å få svar på følgjande spørsmål:

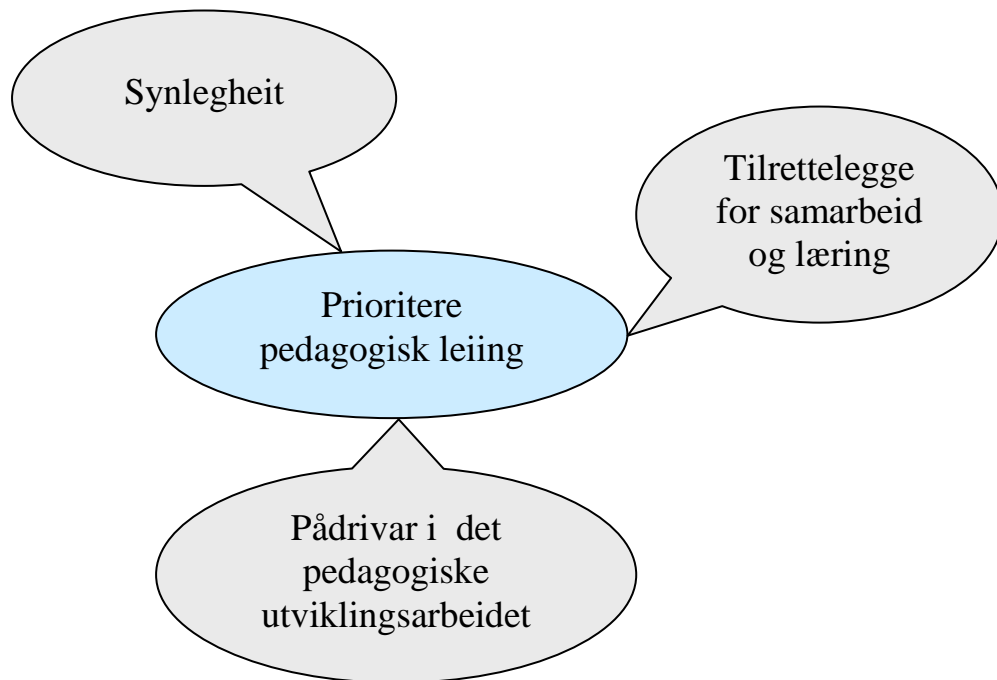
1. Korleis fungerer ny organisering og leiarstruktur?
2. Går utviklinga i riktig retning, dvs. når Hordaland fylkeskommune måla med omorganiseringa?
3. Er det behov for forbetringar (justeringar, tiltak)

Desse spørsmåla er knytt opp mot dei to hovudmåla med omorganiseringa. For kvart av måla er det definert faktorar som må fungere på ein god måte for at desse måla skal bli nådde. Desse faktorane blir sett på som nødvendige, om ikkje tilstrekkelege, føresetnader for at omorganiseringa skal lukkast. Det er truleg også andre faktorar som verkar inn på dei to hovudmåla, men dette vil vere faktorar som er ukjende og som ein difor ikkje har prøvd å stimulere eller påverke i denne omorganiseringsprosessen. Dersom dei definerte faktorane fungerer på ein god måte, vil konklusjonen vere at måla er nådde.

Figur: Mål 1 – Tydeleg organisering og leiing



Figur: Mål 2 – Prioritere pedagogisk leiing



## 4 Metode

Det er i samband med evalueringa gjennomført 3 spørjeundersøkingar til følgjande målgrupper:

- Rektor/assisterande rektor
- Avdelingsleiarar
- Lærarar

Spørjeskjema vart utvikla av AUD i samarbeid med Opplæringsavdelinga. Alle aktuelle respondentar i dei ulike målgruppe fekk tilbod om å delta i undersøkinga, som vart gjennomført elektronisk. Det vart gjennomført to purringar. Då andre purring vart sendt ut var delar av dei tilsette på skulane tatt ut i streik. Dette kan ha påverka svarprosenten på undersøkinga noko. Den totale svarprosenten vart som følgjer:

Rektor/assisterande rektor: 77 %

Avdelingsleiarar: 78 %

Lærarar: 49 %

I den vidare analyse vert skulane, for analyseføremål, delt i tre grupper. Skular med under 400 elever vert rekna som små skular, skular med 400-600 elevar vert rekna som mellomstore skular og skular med over 600 elever vert rekna som store skular.

Det har vore store utskiftingar av rektorar og assisterande rektorar dei siste to-tre åra. Av dei 66 rektorane og assisterande rektorane som har svart på undersøkinga, seier likevel 25 av desse at dei var rektor og 17 seier at dei var assisterande rektor før omorganiseringa. I tillegg var 14 av rektorane/assisterande rektorane inspektør under den tidlegare leiarstrukturen og ein var rådgjevar. Det betyr at det berre er 9 av rektorane/assisterande rektorane som ikkje var ein del av leiinga før omorganiseringa. Vidare er det berre 10 av rektorane/assisterande rektorane (15 %) som har jobba mindre enn 2 år ved skolen dei er tilsette ved no. 42 % har jobba over 15 år ved skolen. Rektorane/assisterande rektorane har difor godt grunnlag for å uttale seg om omorganiseringsprosessen og samanlikne situasjonen før og no.

Svarprosenten for lærarundersøkinga fordelt på skule er som følgjer:

Skole	Svarprosent
Arna yrkesskule	39
Askøy vidaregåande skule	44
Austrheim vidaregåande skule	34
Austevoll vidaregåande skule	33
Bergen Handelsgymnasium	49
Bjergvin vidaregåande skule	35
Bergen Katedralskule	54
Bergen maritime vidaregåande skule	30
Bergen tekniske fagskule	31
Bømlo vidaregåande skule	38
Etne vidaregåande skule	47
Fana Gymnas	33
Fitjar vidaregåande skule	53
Fusa vidaregåande skule	53
Fyllingsdalen vidaregåande skule	56
Garnes vidaregåande skule	26
Hjeltnes gartnarskule	69
Knarvik vidaregåande skule	52
Kvinnherad vidaregåande skule	52
Langhaugen vidaregåande skule	22
Laksevåg vidaregåande skule	41
Lønborg vidaregåande skule	55
Norheimsund vidaregåande skule	42
Odda vidaregåande skule	57
Olsvikåsen vidaregåande skule	42
Os gymnas	39
Osterøy vidaregåande skule	28
Os vidaregåande skule	49
Rogne vidaregåande skule	76
Rubbestadnes vidaregåande skule	54
Sandsli vidaregåande skule	39
Slåtthaug vidaregåande skule	54
Sotra vidaregåande skule	42
Stend vidaregåande skule	50
Stord vidaregåande skule	51
Tanks vidaregåande skule	39
Tertnes vidaregåande skule	37
U. Pihl vidaregåande skule	37
Voss gymnas	28
Voss Husflidskule	19
Voss jordbrukskule	56
Voss vidaregåande skule	35
Øystese gymnas	48
Årstad vidaregåande skule	54
Åsane vidaregåande skule	32

## 5 Tydeleg organisering og leiing

Det eine hovudmålet med omorganiseringa var å få ei tydeleg organisering og leiing på skulane. Som skildra innleiingsvis er gode resultat på følgjande faktorar definerte som indikatorar på måloppnåing på dette punktet:

- Oppgåvedeling
- Nærleik
- Leiargruppa
- Tidsressurs
- Personaloppfølging

### 5.1 Tidsressurs

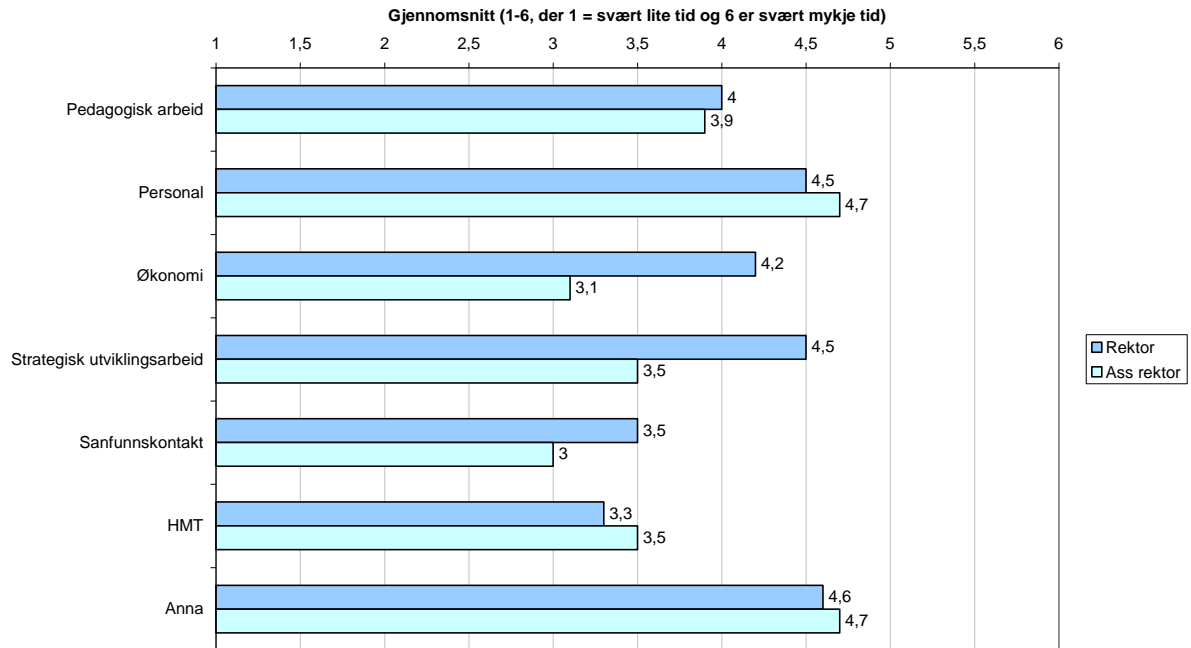
#### *Rektor/assisterande rektor*

Figuren under viser dei arbeidsoppgåvene som Opplæringsdirektøren foreslo som rektor sine hovudoppgåver i samband med innføringa av ny leiarstruktur. Undersøkinga viser imidlertid at den største einskildkategorien når det gjeld tidsbruk, både for rektorane og for dei assisterande rektorane, er andre arbeidsoppgåver. Rektorane og dei assisterande rektorane utfører mange ulike oppgåver under ”anna”. Arbeid knytt til følgjande vert trekt fram av fleire:

- Eksamensavvikling
- Eigedom/byggeprosjekt
- IKT

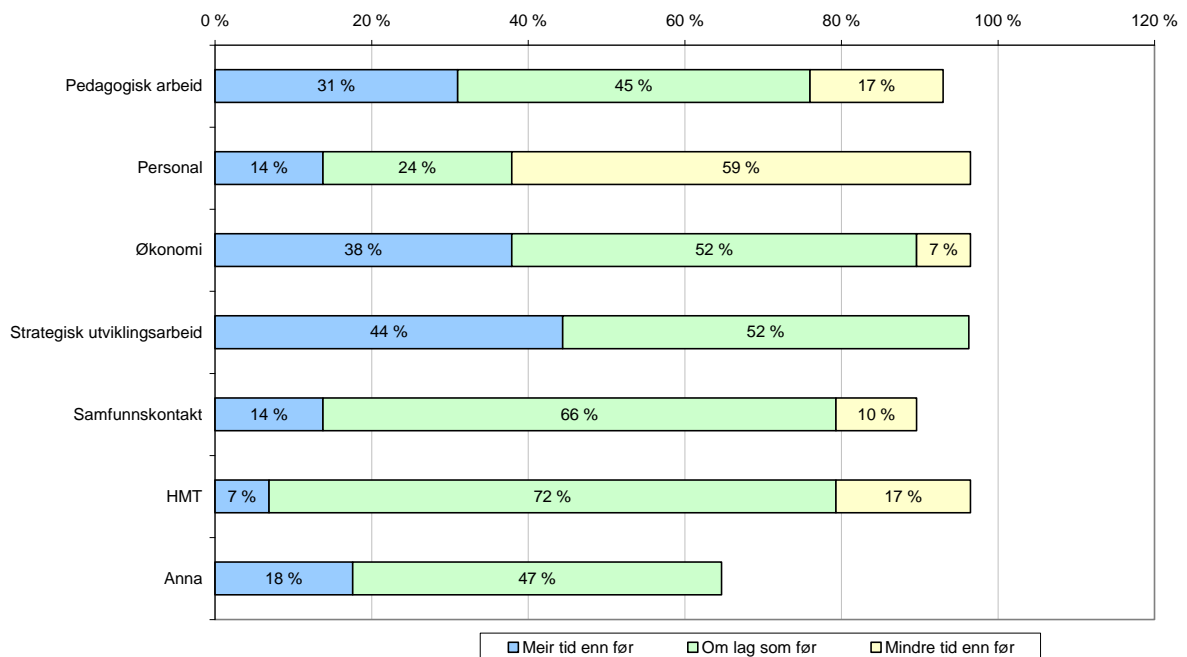
Av dei føreslåtte hovudoppgåvene er det flest rektorar som bruker mykje tid på personal (4,5) og strategisk utviklingsarbeid (4,5). Dei assisterande rektorane bruker mest tid på personal (4,7) og på pedagogisk arbeid (3,9). Det rektorane i snitt bruker *minst* tid på er HMT-oppgåver (3,3) og oppgåver knytt til samfunnskontakt (3,5). Tilsvarande for dei assisterande rektorane er samfunnskontakt (3,0) og økonomi (3,1).

### Kor mykje tid brukar du på ulike arbeidsoppgåver?

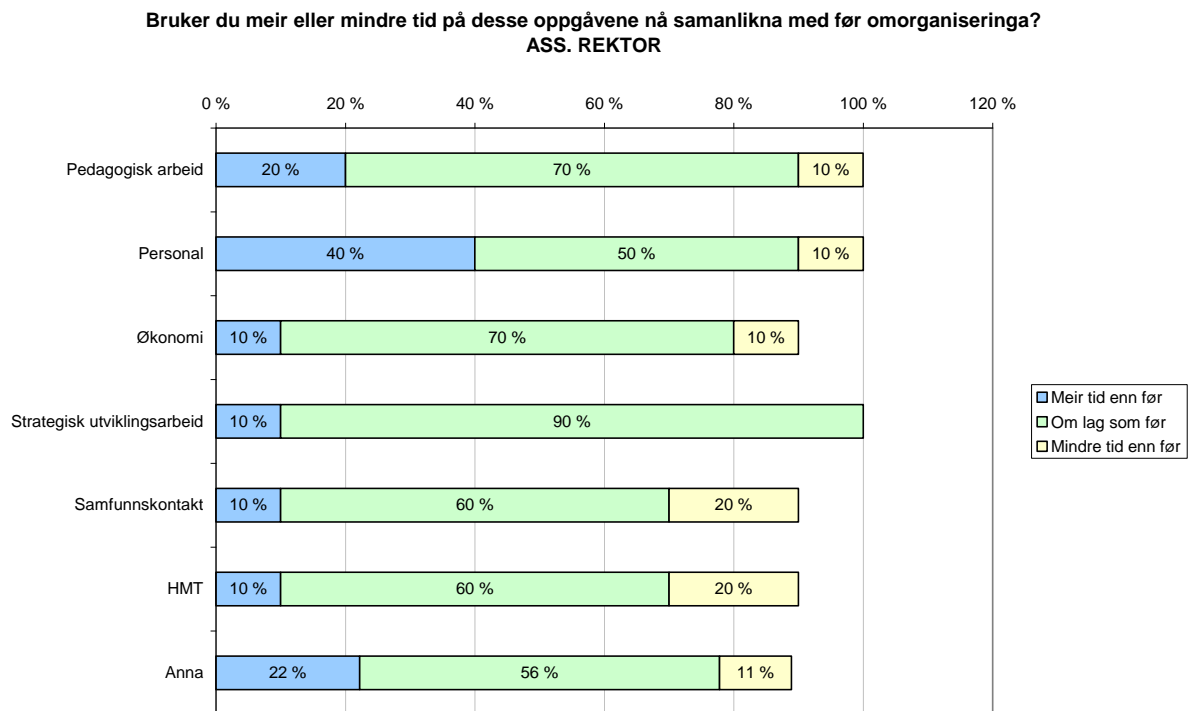


Rektorane og dei assisterande rektorane vart bedne om å vurdere tidsbruken på desse oppgåvene samanlikna med før omorganiseringa. 44 % av rektorane oppgjev at dei bruker meir tid på strategisk utviklingsarbeid samanlikna med før, og 38 % seier at dei bruker meir tid på økonomi. Den største endringa for rektorane er knytt til personalarbeid. Heile 59 % av rektorane seier at dei bruker mindre tid på personal enn det dei gjorde tidlegare.

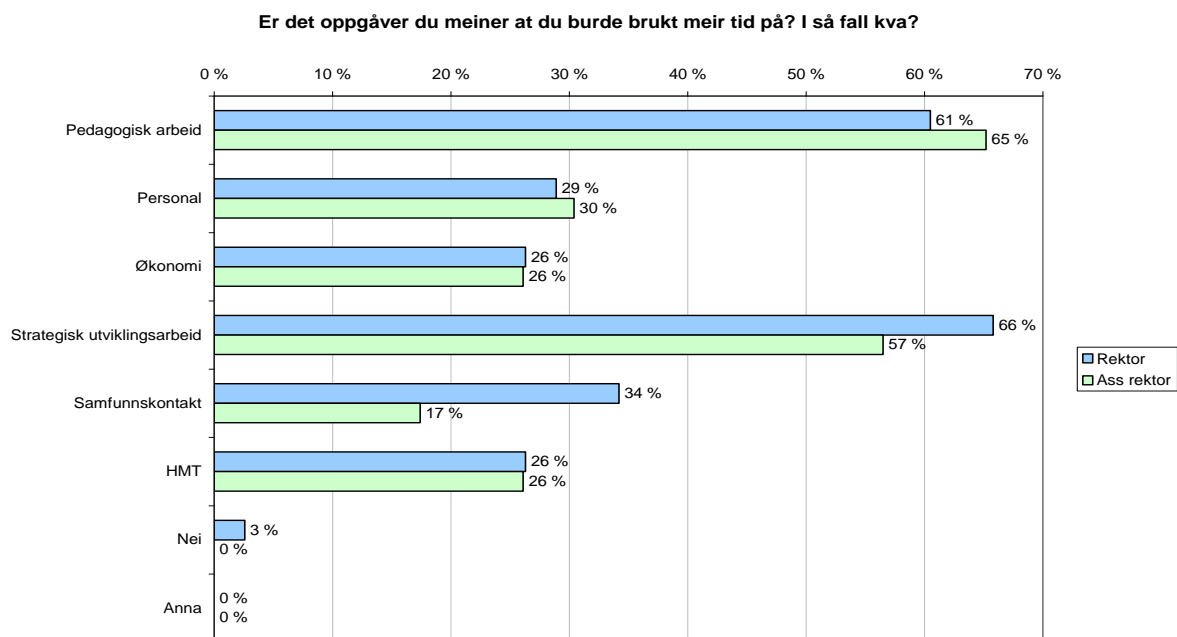
### Bruger du meir eller mindre tid på desse oppgåvene nå samanlikna med før omorganiseringa? REKTOR



Arbeidsoppgåvene til assisterende rektor har i mindre grad enn rektor sine endra seg i samband med omorganiseringa. På alle dei ulike oppgåvefelt er det flest som seier at dei bruker om lag like mykje tid som før. Den største endringa for denne gruppa er at 40 % seier at dei bruker meir tid på personalarbeid samanlikna med tidlegare. Dette samsvarar med at rektorane oppgjev at dei bruker mindre tid på denne oppgåva. Dei oppgåvene som størst del av dei assisterande rektorane seier at dei nyttar mindre tid på er samfunnskontakt (20 %) og HMT (20 %)

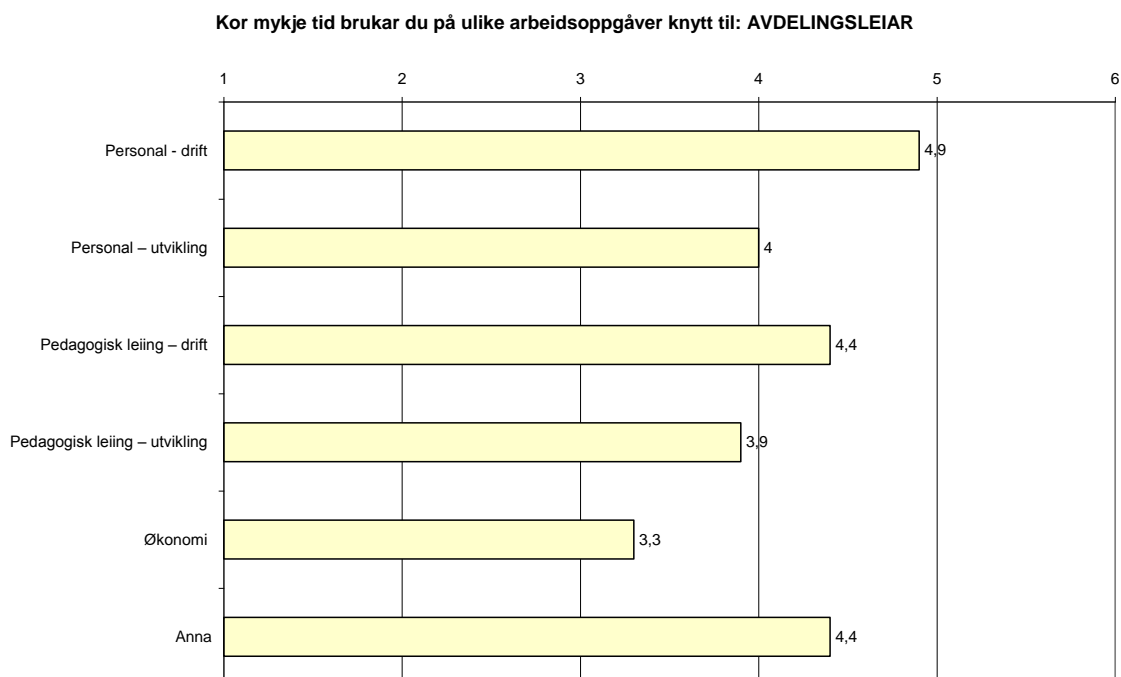


Det er to område som peiker seg særskild ut når rektorane/assisterande rektorane vart spurde om det er oppgåver dei meiner at dei burde brukt meir tid på; pedagogisk arbeid og strategisk utviklingsarbeid. Heile 66 % av rektorane og 57 % av dei assisterande rektorane meiner at dei burde brukt meir tid på strategisk utviklingsarbeid. 61 % av rektorane meiner at dei burde brukt meir tid på pedagogisk arbeid. Tilsvarande del for dei assisterande rektorane er 65 %. Det er færrest rektorar som synest dei burde brukt meir tid på HMT og økonomi (26 %), og færrest assisterande rektorar som synest dei burde brukt meir tid på samfunnskontakt (17%).



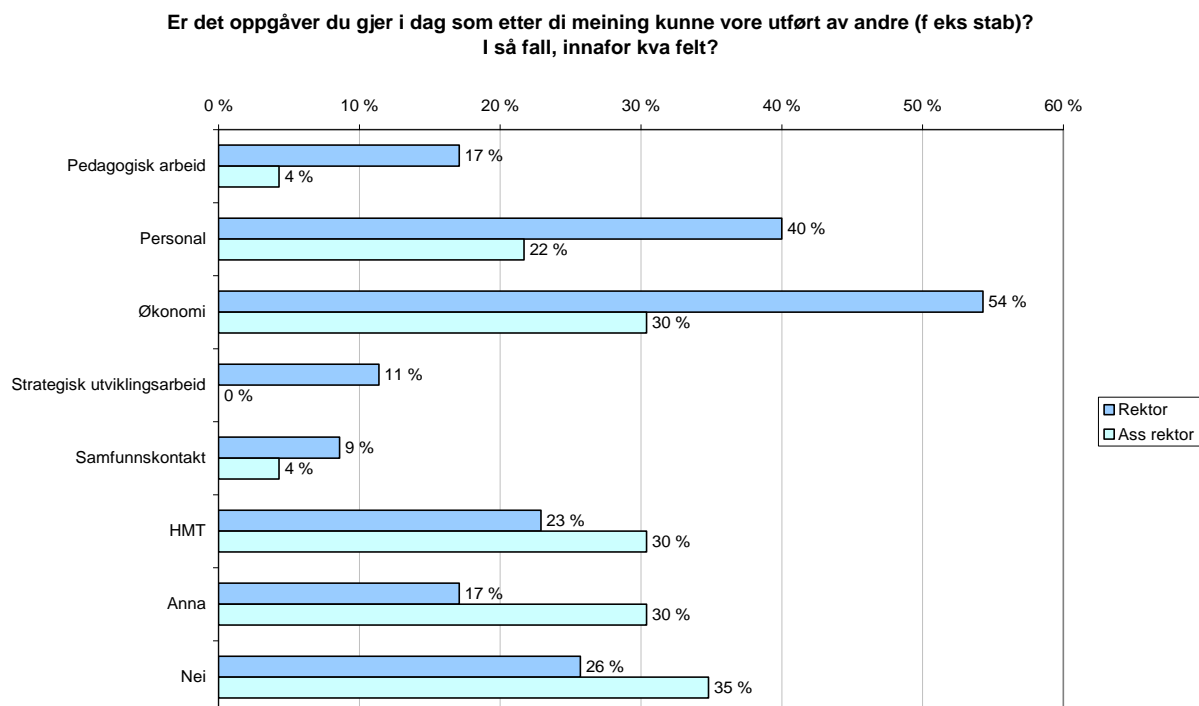
### *Avdelingsleiarar*

Avdelingsleiarane bruker mest tid på driftsoppgåver. Den einskildoppgåva som avdelingsleiarane i snitt bruker mest tid på, er personal – drift (4,9), deretter pedagogisk leing – drift (4,4). Dei bruker minst tid på økonomi (3,3). I likskap med rektorane og dei assisterande rektorane bruker avdelingsleiarane mykje tid på andre arbeidsoppgåver (4,4).



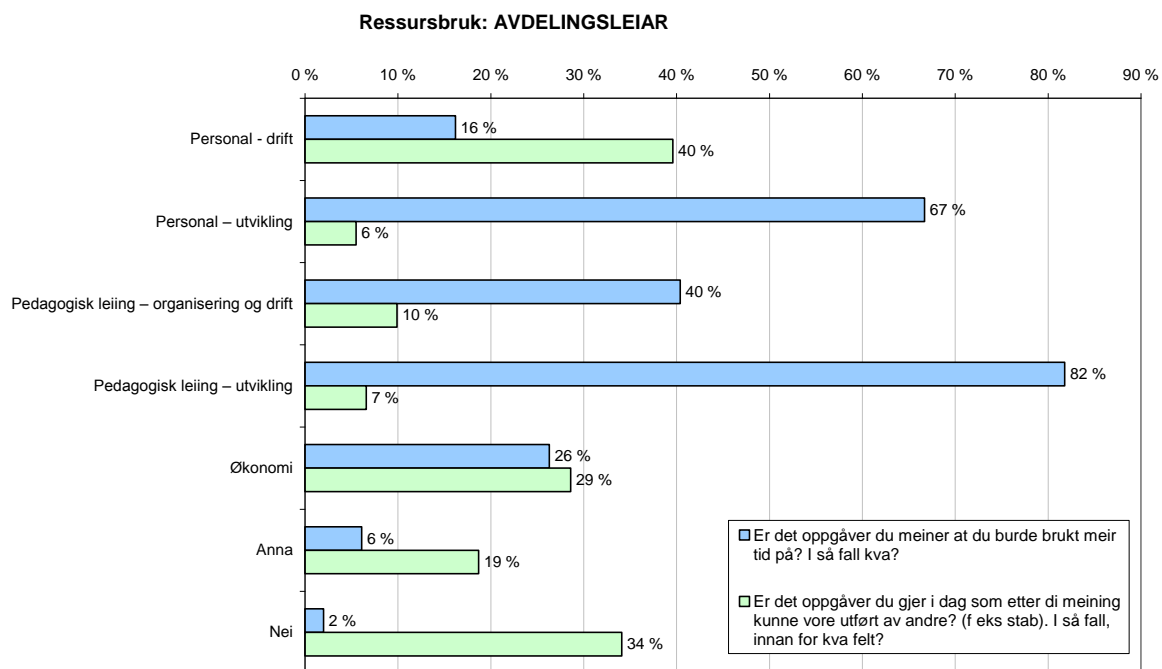
## 5.2 Oppgåvedeling

Over halvparten av rektorane (54 %) meiner at dei utfører oppgåver knytt til økonomi som kunne vore utført av andre (til dømes stab), og 40 % meiner det same om oppgåver knytt til personal. 30 % av dei assisterande rektorane utfører i dag oppgåver innan økonomi, HMT og anna, som dei meiner kunne vore utført av andre. 35 % av dei assisterande rektorane svarar at dei i dag ikkje har oppgåver som etter deira meining kunne vore utført av andre.



Over 8 av 10 avdelingsleiarar meiner at dei burde brukt meir tid på pedagogisk leiing – utvikling. Det er også ein stor del, 67 %, som meiner at dei burde brukt meir tid på personal – utvikling. Men avdelingsleiarane meiner imidlertid ikkje at desse oppgåvene kunne vore utført av andre (f eks stab). Det er berre 7 % som meiner at andre kunne utført oppgåver for dei knytt til pedagogisk leiing – utvikling, og 6 % når det gjeld personal – utvikling.

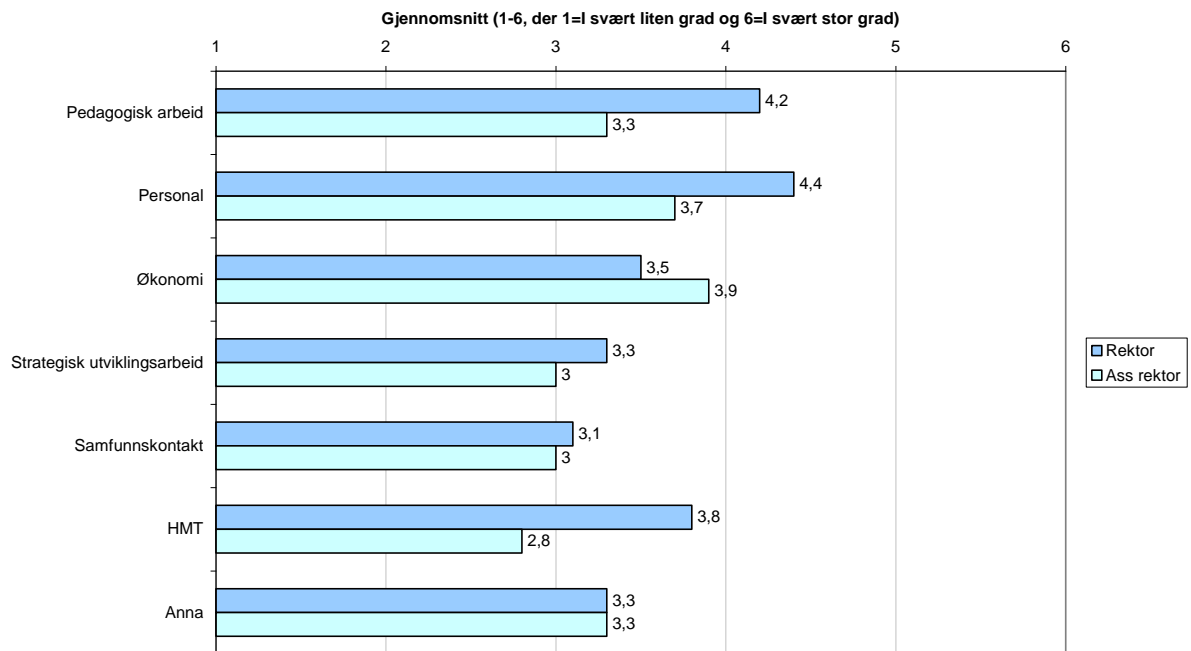
Dei oppgåvene som flest avdelingsleiarar ser for seg kunne vore utført av andre er knytt til personal – drift (40 %) og økonomi (29 %).



Rektorane får i større grad enn dei assisterande rektorane den hjelpa dei treng frå stab, unntaket er økonomi, der dei assisterande rektorane i større grad enn rektorane oppgjev at dei får den hjelpa dei treng. Det området som rektorane i størst grad oppgjev at dei får den hjelpa dei treng, er personal (4,4), etterfølgt av pedagogisk arbeid (4,2). Økonomi er det området som dei assisterande rektorane i størst grad seier at dei får den hjelpa dei treng (3,9).

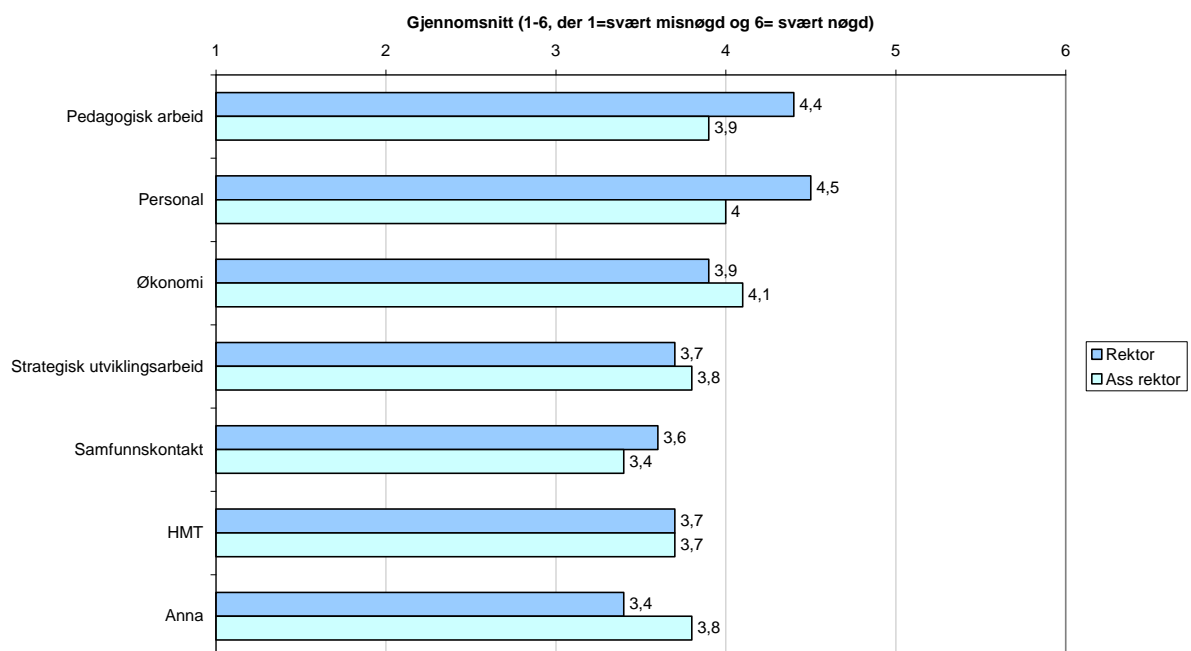
Det feltet som rektorane i snitt i lågast grad får den hjelpa dei treng frå stab, er arbeidsoppgåver knytt til samfunnskontakt (3,1). Tilsvarande for dei assisterande rektorane er HMT (2,8).

I kva grad får du den hjelpa du treng frå stab på følgjande område?

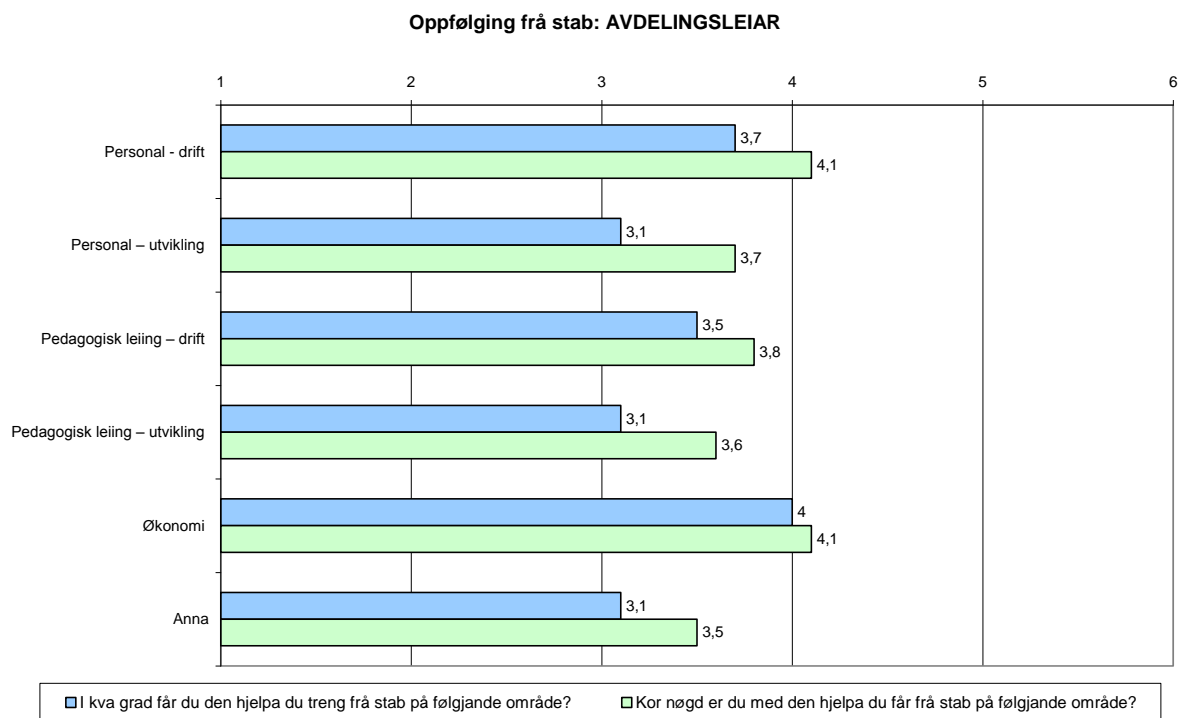


Rektorane er mest nøgd med den hjelpa dei får frå stab innan personal (4,4) og pedagogisk arbeid (4,4). Dei er minst nøgde med hjelpa dei får frå stab når det gjeld anna (3,4) og samfunnskontakt (3,6). Dei assisterande rektorane er mest nøgd med hjelpa dei får frå stab til økonomioppgåver (3,9) og pedagogisk arbeid (3,9), og minst nøgd med hjelpa dei får innan arbeidsoppgåver knytt til samfunnskontakt.

Kor nøgd er du med den hjelpa du får frå stab på følgjande område?

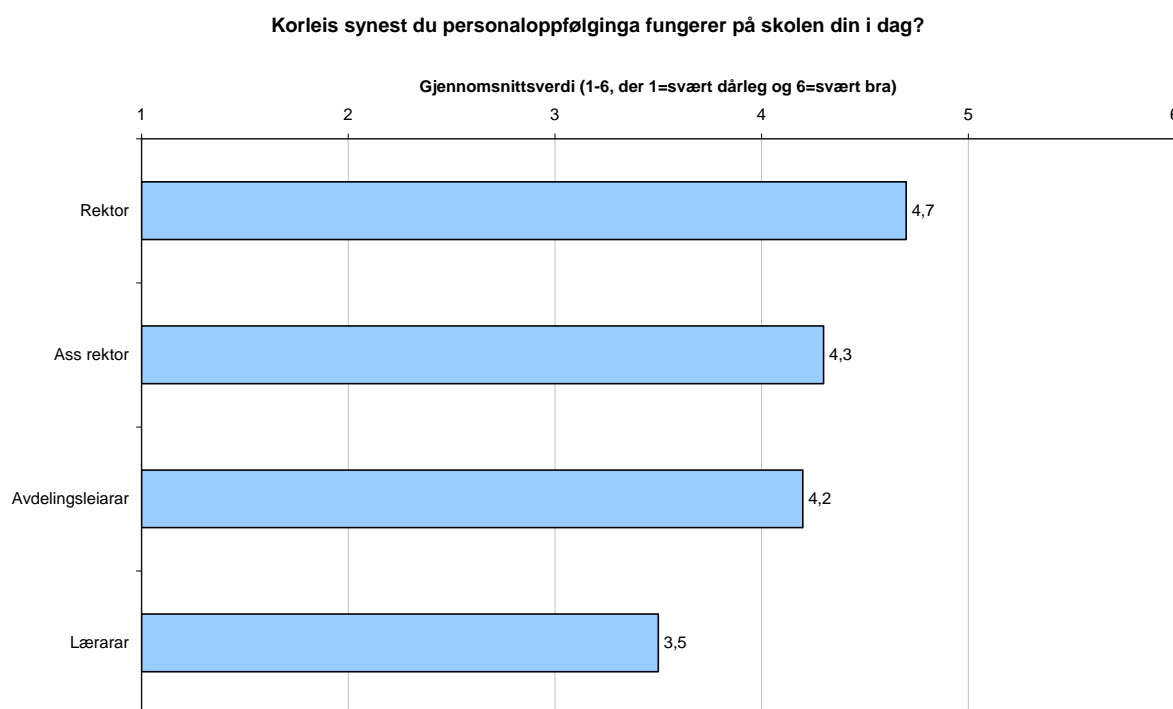


For avdelingsleiarane er det godt samsvar mellom den hjelpa dei treng og kor tilfreds dei er med den hjelpa dei får. Det feltet der dei i størst grad får den hjelpa dei treng, er økonomi (4,0). Dette er også det området der dei er mest nøgde med den hjelpa dei får (4,1). Avdelingsleiarane er minst nøgde med den hjelpa dei får på andre område (3,5) og pedagogisk leing – utvikling (3,6).



### 5.3 Personaloppfølging

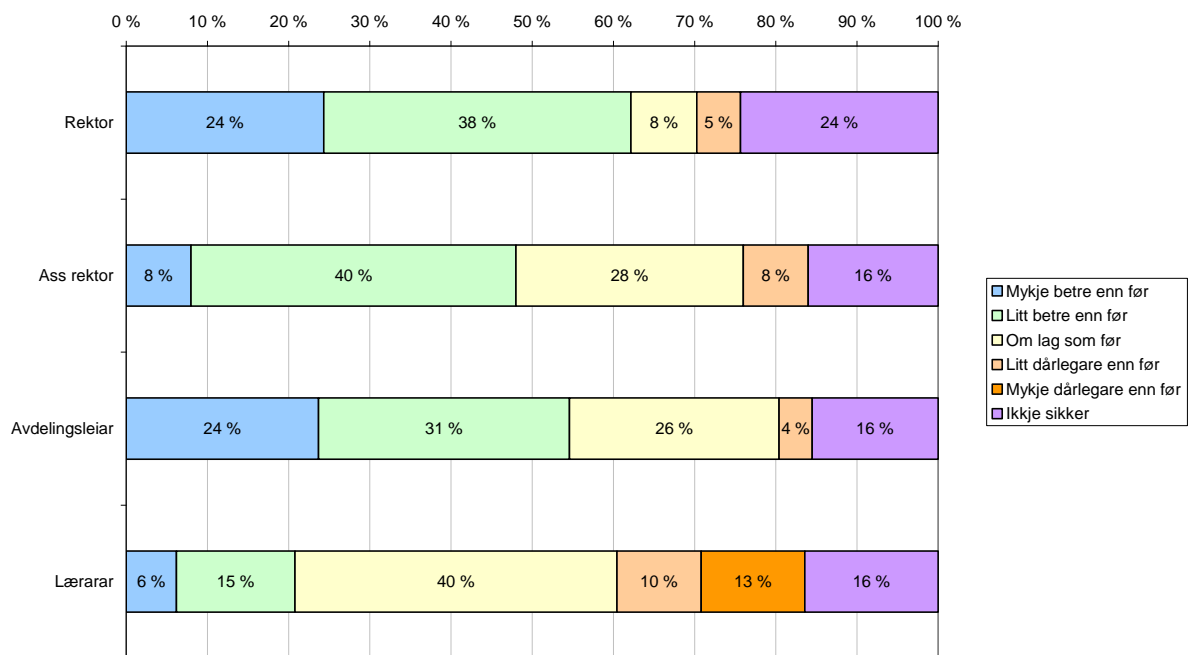
Rektorane er den gruppa som synest at personaloppfølginga på skulane fungerer best (4,7 i gjennomsnitt). Lærarane er på den andre sida den gruppa som synest at personaloppfølginga fungerer dårlegast (3,5). Dersom vi ser på skulestorleiken, er lærarane ved dei store skulane mindre nøgd med personaloppfølginga (3,1) enn lærarane ved dei små (3,7) og mellomstore skulane (3,7).



Fleirtalet av leiarane ved skolane synest at personaloppfølginga er blitt betre no enn før omorganiseringa. Den største delen av rektorane (til saman 62 %) synest at personaloppfølginga er mykje eller litt betre enn før. Det er ein relativt stor del (24 %) av rektorane som svarar ikkje sikker på dette spørsmålet. Blant dei assisterande rektorane er det 48 % som meiner at personaloppfølginga er betre enn før, 28 % meiner at den er om lag som før, og 8 % meiner at den er litt dårlegare enn før. Litt over halvparten (til saman 55 %) av avdelingsleiarane meiner at personaloppfølginga er betre enn før.

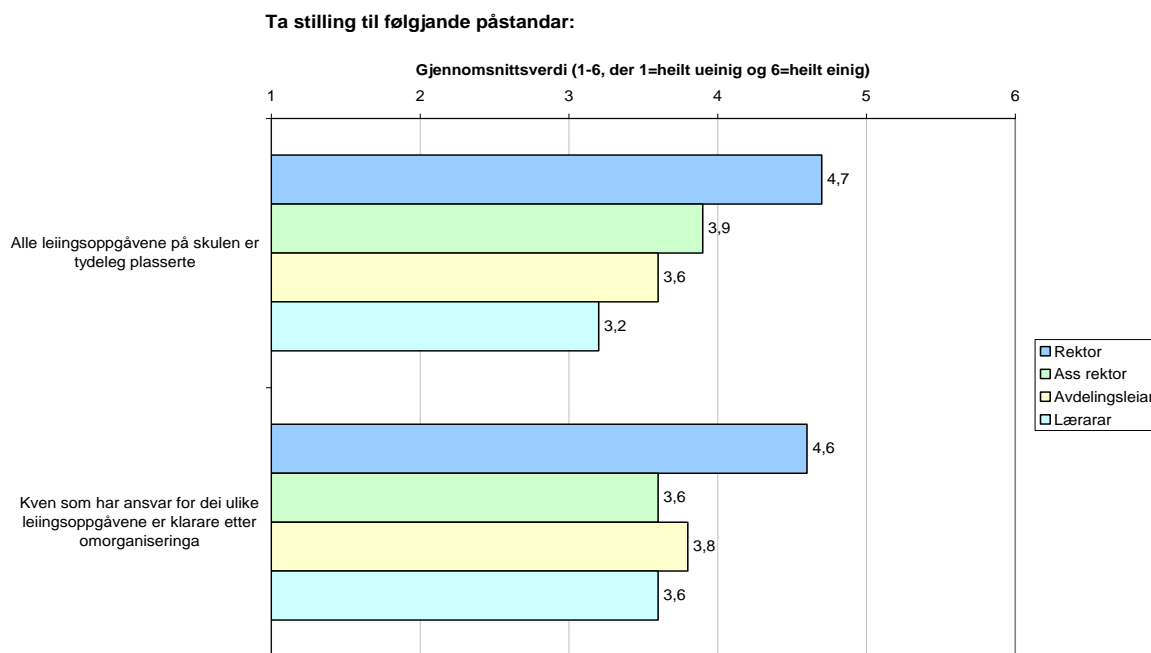
Lærarane er den gruppa som skil seg mest frå dei andre på dette punktet. Til saman 21 % av lærarane meiner at personaloppfølginga er betre enn før, mens den største gruppa, 40 %, synest den er om lag som før. Til saman 23 % av lærarane synest personaloppfølginga er dårlegare no enn før omorganiseringa. Det er ein større del av lærarane ved dei store skulane som meiner at personaloppfølginga er dårlegare no enn før (til saman 34 %) enn ved dei små (22 %) og mellomstore skulane (18 %).

Korleis synest du personaloppfølginga fungerer no, samanlikna med før omorganiseringa?

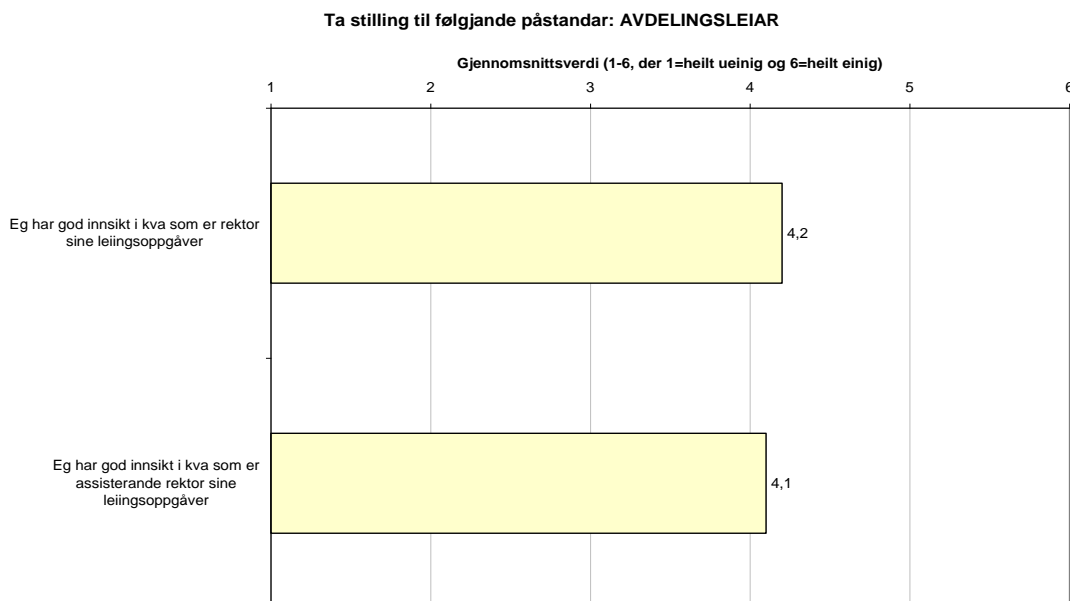


## 5.4 Tydeleg leiing

Respondentane vart bedne om å ta stilling til to påstandar knytt til plassering av leiingsoppgåver: ”Alle leiingsoppgåvene på skulen er tydeleg plasserte” (4,7) og ”Kven som har ansvar for dei ulike leiingsoppgåvene er klarare etter omorganiseringa” (4,6). Det er rektorane som er mest einige i begge påstandane. Lærarane er minst einige i desse påstandane, og det er lærarane ved dei store skulane som er aller minst einige.

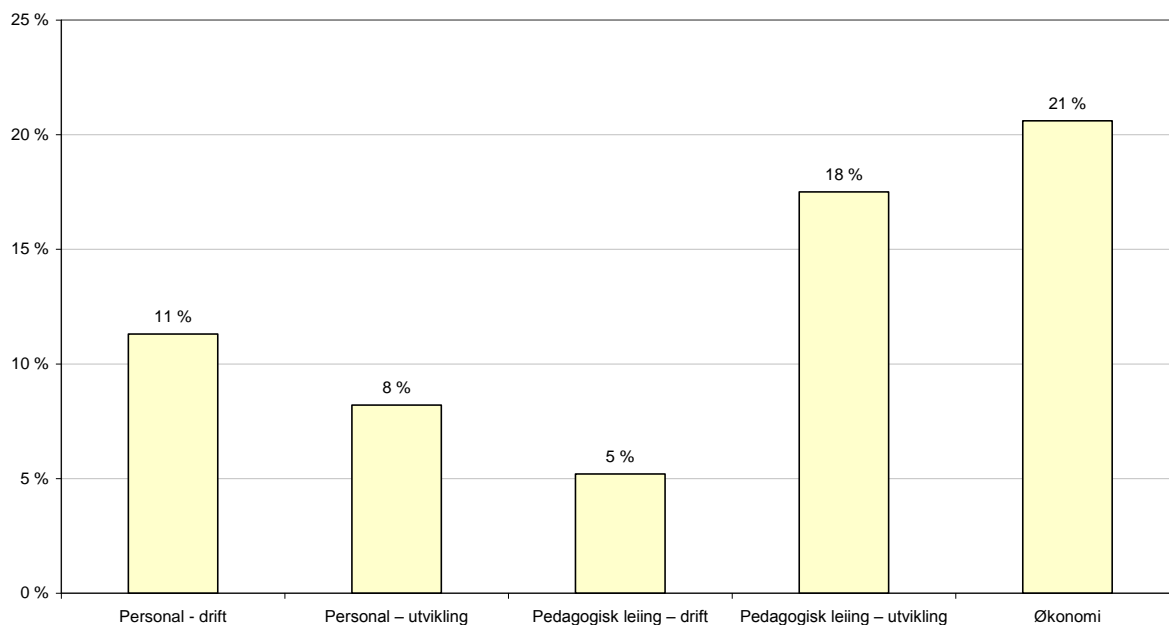


Avdelingsleiarane har om lag like god innsikt i kva som er rektor sine leiingsoppgåver (4,2) og kva som er assisterande rektor sine leiingsoppgåver (4,1).



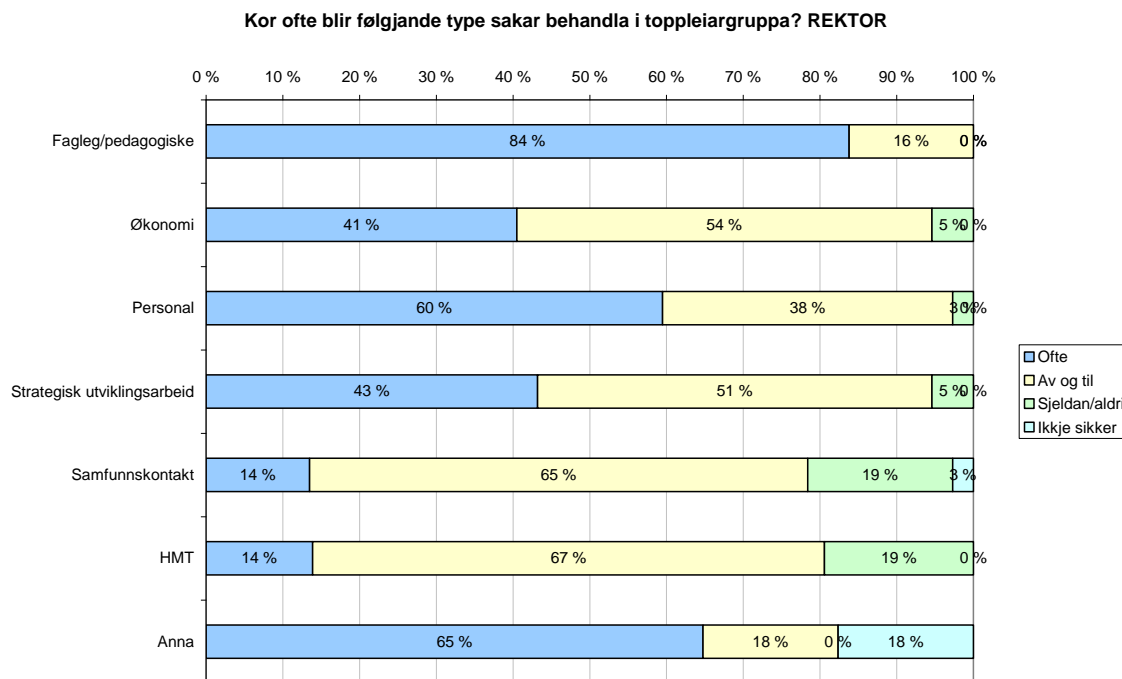
Avdelingsleiarane vart spurde om dei saknar tydelegare retningsliner for korleis leiarfunksjonen skal utførast. Det området som flest avdelingsleiarar ønskjer seg tydelegare retningsliner på er økonomi (21 %), etterfølgt av pedagogisk leiing – utvikling (18 %). Det feltet færrest treng klårare retningsliner på, er pedagogisk leiing – drift (5 %).

**Saknar du tydelegare retningsliner for korleis leiarfunksjonen skal utøvast på følgjande område?  
AVDELINGSLEIAR**

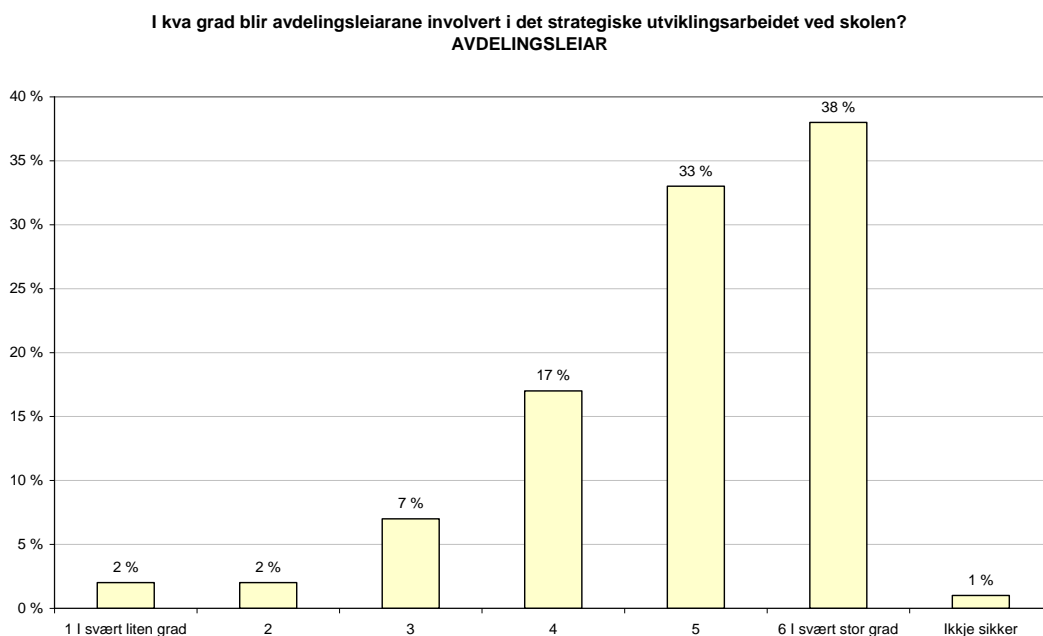


## 5.5 Leiargruppa

Etter omorganiseringa er avdelingsleiarane ein del av skulen si toppleiargruppe saman med rektor og assisterande rektor (på dei fleste skulane). I følgje rektorane er dei sakene som oftast vert behandla i toppleiargruppa fagleg/pedagogiske sakar og sakar knytt til personal.



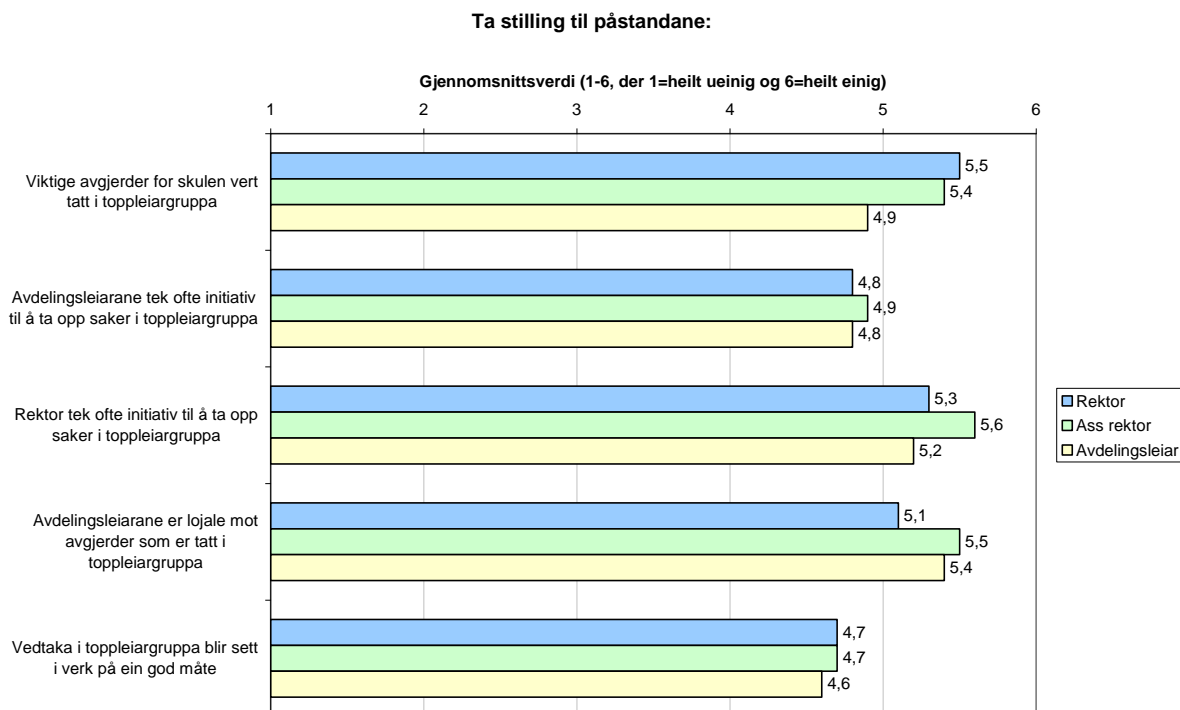
Den største delen av avdelingsleiarane (38 %) seier at dei vert involverte i det strategiske utviklingsarbeidet i svært stor grad. Det er berre 2 % som oppgjev at dei vert involvert i svært liten grad.



Alle som sit i leiargruppa vart bedne om å ta stilling til ei rekkje påstandar knytt til korleis denne gruppa fungerer. På ein skala frå 1 til 6 der 1 tyder i svært liten grad og 6 i svært stor grad, er det rektor (5,5) og assisterande rektor (5,4) som er mest einige i påstanden ”Viktige avgjerder for skulen vert tatt opp i toppleiargruppa”. Men også den største delen av avdelingsleiarane er meir einige enn ueinige i denne påstanden (4,9).

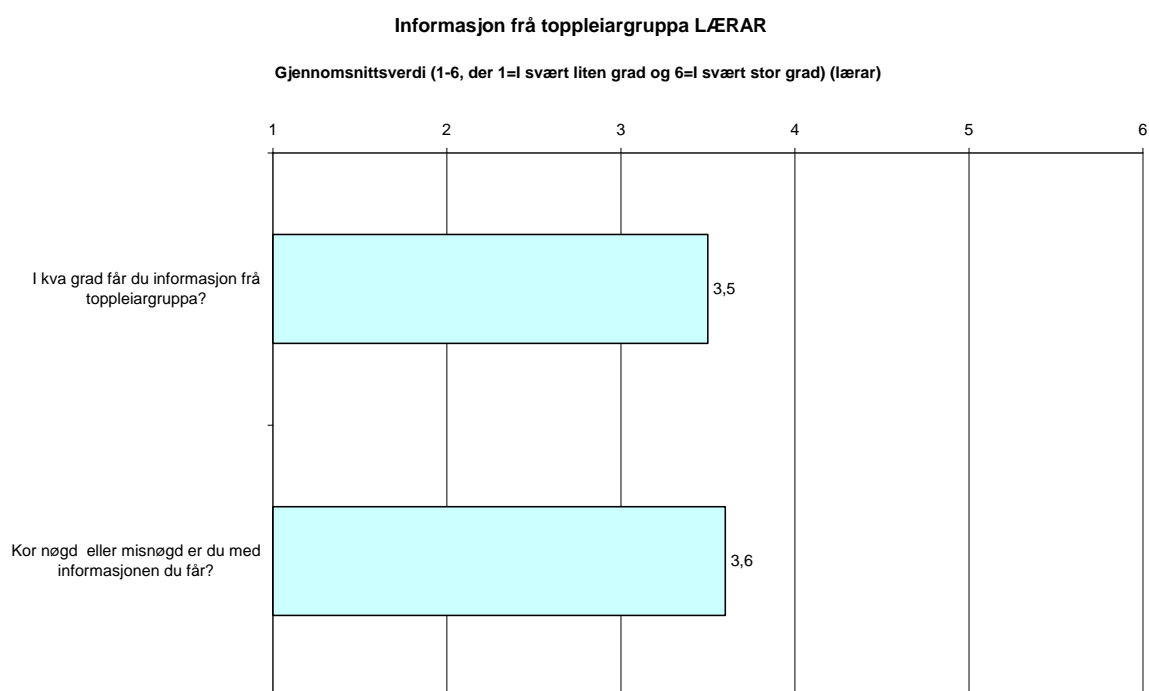
Når det gjeld påstanden ” Avdelingsleiarane tek ofte initiativ til å ta opp saker i toppleiargruppa” er rektorane (4,8), dei assisterande rektorane (4,9) og avdelingsleiarane (4,8) svært einige i at dette er noko som skjer relativt ofte. Det er imidlertid enda fleire som er einige i påstanden ”Rektor tek ofte initiativ til å ta opp saker i toppleiargruppa”. Blant dei assisterande rektorane er gjennomsnittet 5,6, blant rektorane 5,3 og blant avdelingsleiarane 5,2.

Alle er langt på veg einige i påstanden ”Avdelingsleiarane er lojale mot avgjerder som er tatt i toppleiargruppa”. Rektorane er imidlertid litt mindre einige i påstanden (5,1) enn dei assisterande rektorane (5,5) og avdelingsleiarane (5,4). Den påstanden som dei tilsette i skuleleiinga er minst einige i er ”Vedtaka i toppleiargruppa blir sett i verk på ein god måte”. Her er gjennomsnittet 4,7 blant rektor og assisterande rektor, og 4,6 blant avdelingsleiarane. Likevel er dette en skåre godt over snittet.



Lærarane skårar middels på spørsmålet om i kva grad dei får informasjon frå toppleiargruppa (3,5). Lærarane er også midt på skalaen nøgd med den informasjonen dei får frå leiargruppa (3,6). På

informasjonsfeltet er det igjen stor skilnad på skulane basert på storleik. Dei tilsette ved dei store skulane får i mindre grad informasjon frå toppleiargruppa (2,9) enn dei tilsette ved dei små (3,7) og ved dei mellomstore skulane (3,7). Lærarane ved dei store skulane er også i mindre grad nøgd med informasjonen dei får frå toppleiargruppa (3,1) enn det lærarane ved dei små (3,8) og mellomstore skulane (3,8) er.

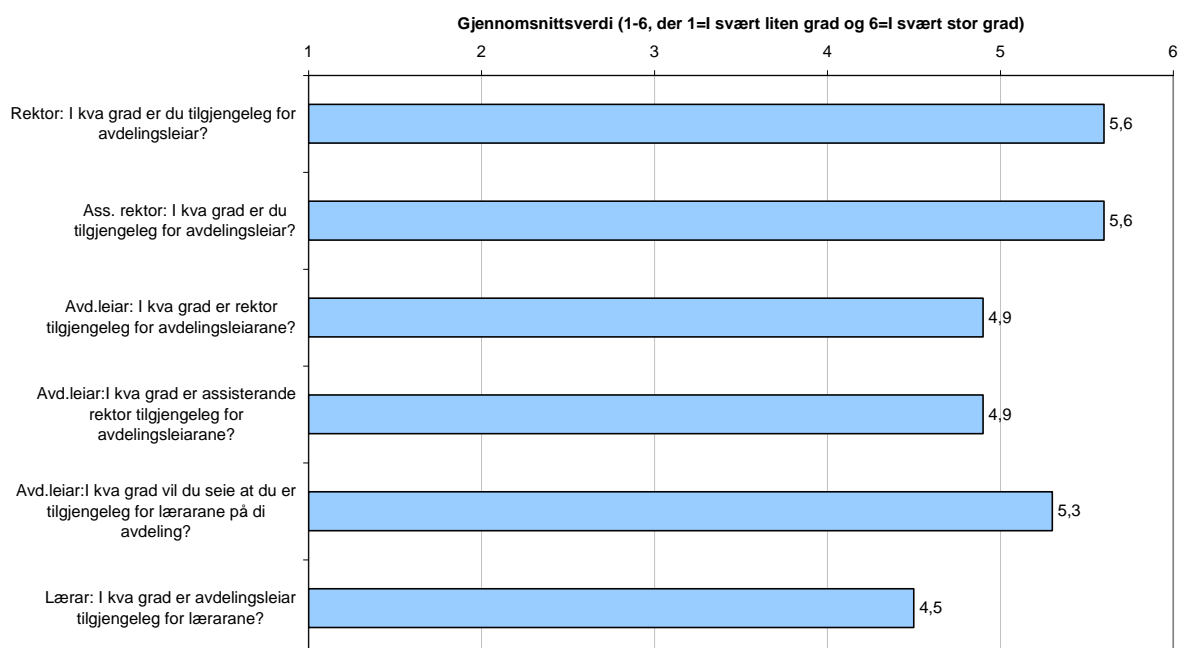


## 5.6 Nærleik

Både rektorane (5,6) og dei assisterande rektorane (5,6) meiner at dei er tilgjengelege for avdelingsleiarane i svært stor grad. Avdelingsleiarane sjølve meiner i noko mindre grad (4,9) at rektor og assisterande rektor er tilgjengelege for dei. På den andre sida meiner avdelingsleiarane at dei sjølve er tilgjengelege for lærarane i svært stor grad (5,3).

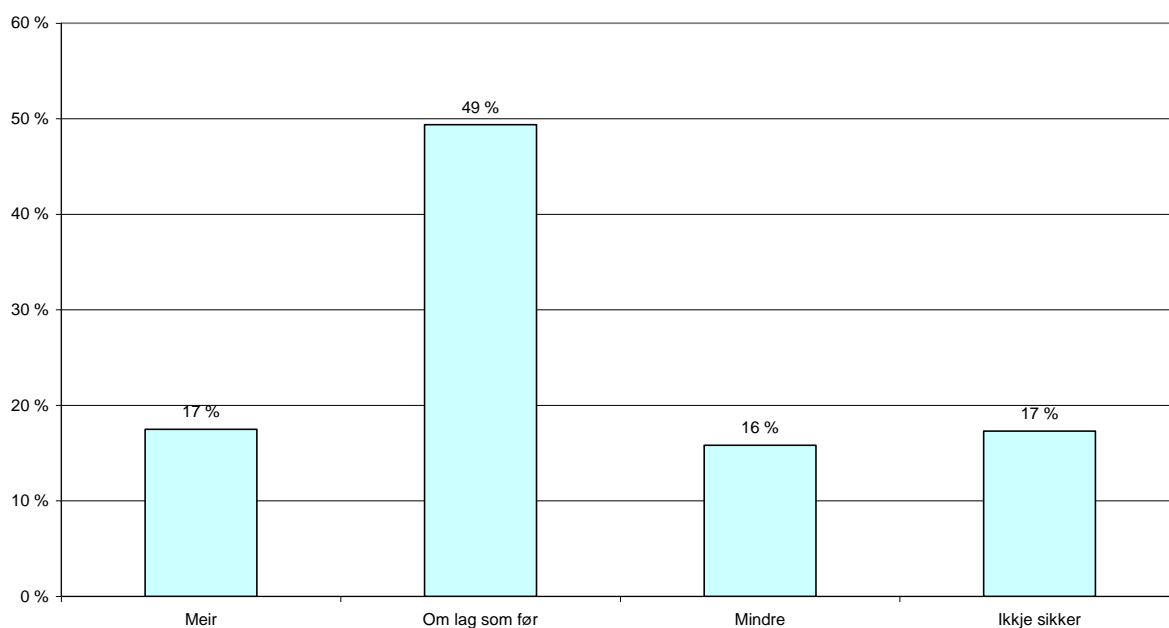
Lærarane svarar i gjennomsnitt 4,5 på spørsmålet om kor tilgjengeleg avdelingsleiar er, altså noko lågare enn det avdelingsleiarane sjølve meiner dei er. Igjen er det lærarane ved dei store skulane som er minst nøgd. Gjennomsnittet for lærarane ved dei store skulane er 4,2 på dette spørsmålet. Tilsvarende tal for dei små skulane er 4,6 og for dei mellomstore skulane 4,7.

## Nærleik



Den største delen av lærarane (49 %) oppgjev at graden av tilgjengelegheit (avdelingsleiar) i dag, samanlikna med næraste overordna før omorganiseringa, er om lag som før. Det er nesten like mange som meiner at avdelingsleiar er meir tilgjengeleg enn tidlegare næraste leiar (17 %) som det er som meiner at avdelingsleiar er mindre tilgjengeleg (16 %).

### Korleis er dette samanlikna med kor tilgjengeleg din næraste overordna var før omorganiseringa? LÆRAR



## 6 Prioritering av pedagogisk leiing

Det andre hovudmålet med ny leiarstruktur er at pedagogisk leiing skal prioriterast. Den pedagogiske leiinga skal vere synleg, leiarane skal tilretteleggje for samarbeid og læring og dei skal vere pådrivarar i utviklingsarbeidet.

At pedagogisk leiing skal prioriterast føreset at leiarane har tilstrekkeleg tid til denne oppgåva. Prinsippet er å skjermje den pedagogiske leiinga for sakshandsaming og administrative driftsoppgåver. Denne typen oppgåver skal / bør ligge til stab.

I dette kapittelet vil vi sjå nærare på korleis pedagogisk leiing fungerer ved dei vidaregåande skolane og i kva grad ein kan seie at dette blir prioritert høgare samanlikna med situasjonen før omorganiseringa.

### 6.1 Tidsbruk

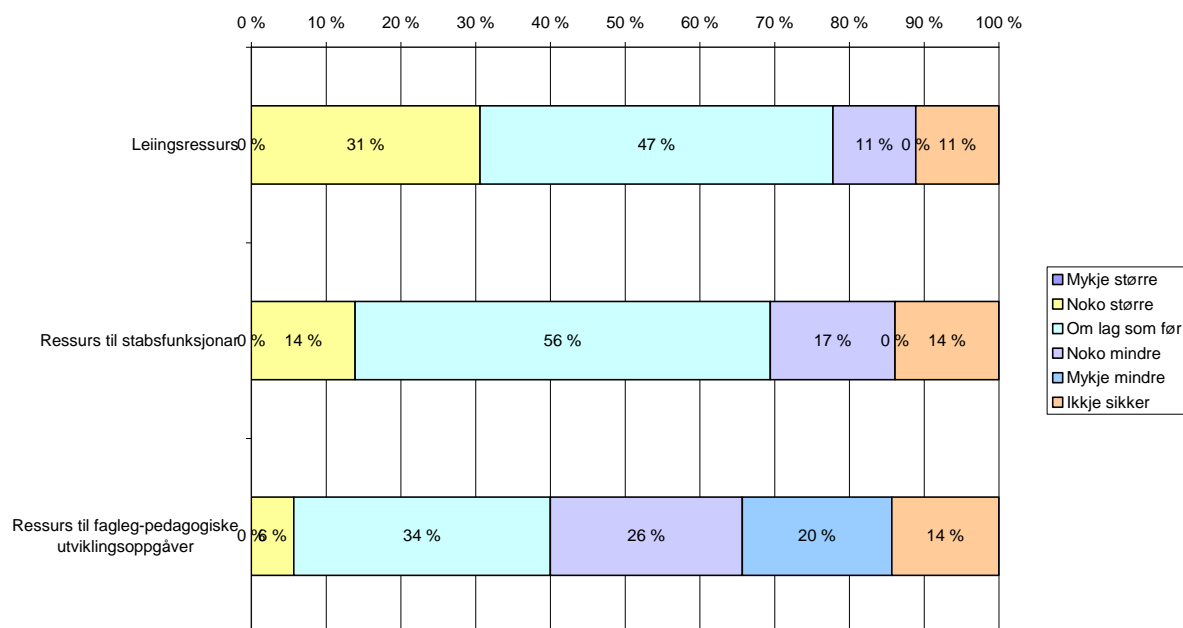
Før omorganiseringa blei det gjennomført ei kartlegging av korleis leiingsressursane blei brukt. Konklusjonen var at det blei brukt for lite ressursar til pedagogisk leiing.

Den totale leiingsressursen har ikkje endra seg vesentleg ved dei fleste skulane (sjå figur nedanfor). 47 % av rektorane oppgjev at den totale leiingsressursen er om lag som før omorganiseringa. 31 % seier at den har blitt noko større og 11 % oppgjev at den har blitt noko lågare. Også når det gjeld stabsfunksjonar oppgjev den største delen av rektorane at denne ressursen er om lag som før (56 %). 14 % seier at den har blitt noko større og 17 noko mindre.

46 % av rektorane oppgjev at ressursen til fagleg-pedagogiske utviklingsoppgåver har vorte noko eller mykje mindre enn før. 34 % av rektorane seier at denne ressursen er om lag som før, og 6 % seier at den har vorte noko større.

Leiingsressursane ser ut til å ha auka, mens administrative ressursar til fagleg/pedagogiske oppgåver er blitt redusert totalt sett. Dette skulle tilseie at dei fagleg-pedagogiske utviklingsoppgåvene som tidlegare lå til fagkoordinatorar, seksjonsleiarar, rettleiarar, etc er no lagt inn i avdelingsleiarfunksjonen.

**Kor stor er den totale ressursan på følgjande områda samanlikna med før omorganiseringa?  
REKTOR**



Både rektor og assisterande rektor nyttar i dag mest tid på personalarbeid (sjå kapittel 5.2). Rektorane nyttar vidare mykje tid på strategisk utviklingsarbeid og økonomi. Assisterande rektor nyttar mest tid på pedagogisk utviklingsarbeid etter personalarbeid. Det kan tyde på at rektor delegerer mykje av dei pedagogiske leiingsoppgåvene til ass rektor. Dette har likevel ikkje blitt påverka av omorganiseringa.

Avdelingsleiarane nyttar mest tid på driftsoppgåver på personalfeltet, t.d. vikarorganisering, permisjonssøknader, individuelle arbeidsplanar, deretter følgjer driftsoppgåver knytt til pedagogisk leiing, t.d. timeplanlegging og romplanlegging. Utviklingsoppgåver knytt til personal og til pedagogisk leiing får lågare skåre. Det betyr at framleis blir det nytta mest tid på driftsoppgåver kontra utviklingsoppgåver.

Minst tid nyttar avdelingsleiarane på økonomi. Dette kan tyde på at skolane har lukkast med å overføre administrative oppgåver til stab.

Pedagogisk leiing – utvikling er den oppgåva avdelingsleiarane nyttar minst tid på etter økonomi.

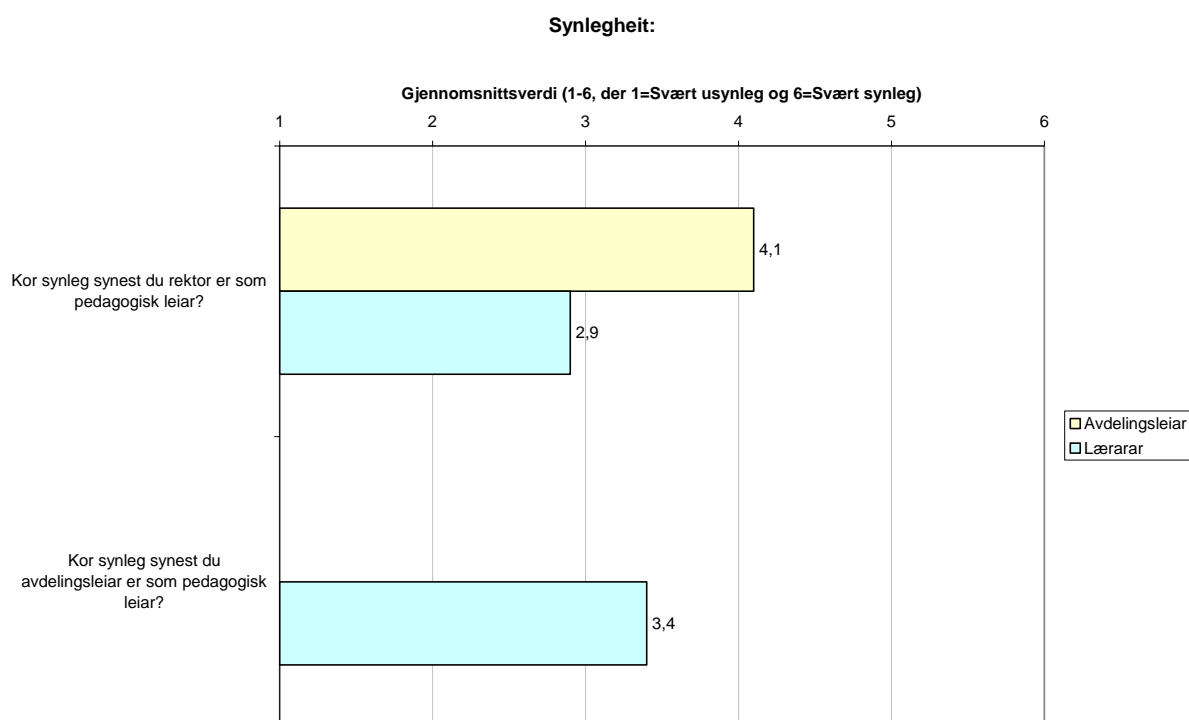
Samstundes seier 82 % av avdelingsleiarane at dei burde brukt meir tid på utviklingsoppgåver knytt til pedagogisk leiing og 67 % meiner dei burde brukt meir tid på personalutvikling. Desse to faktorane heng mykje i hop. Dette er også oppgåver som berre eit fåtal av avdelingsleiarane (6-7 %) meiner kan

utførast av andre, til dømes stab. Det kan difor synest som at avdelingsleiarane i for stor grad blir opphengt i driftsoppgåver og at dette går på kostnad av pedagogisk leing.

## 6.2 Meir synleg pedagogiske leing

Ein av dei definerte føresetnadene som måtte vere oppfylt for å kunne seie at ein har nådd målet om prioritering av pedagogisk leing, er at den pedagogiske leiinga er synleg. Både avdelingsleiarar og lærarar blei spurde om kor synleg dei synest rektor og avdelingsleiar er som pedagogisk leiar. Avdelingsleiarane synest i større grad enn lærarane at rektor er synleg som pedagogisk leiar. Lærarane gir rektor under middels skår på denne variabelen.

Det er grunn til å tru at ein større del av avdelingsleiarane synest at rektor er synleg enn det lærarane gjer, fordi dei sit nærare rektor og har betre innblikk i rektor sine gjeremål. Avdelingsleiarane er med andre ord blitt eit mellomledd mellom lærarane og rektor og difor også meir synleg enn rektor.



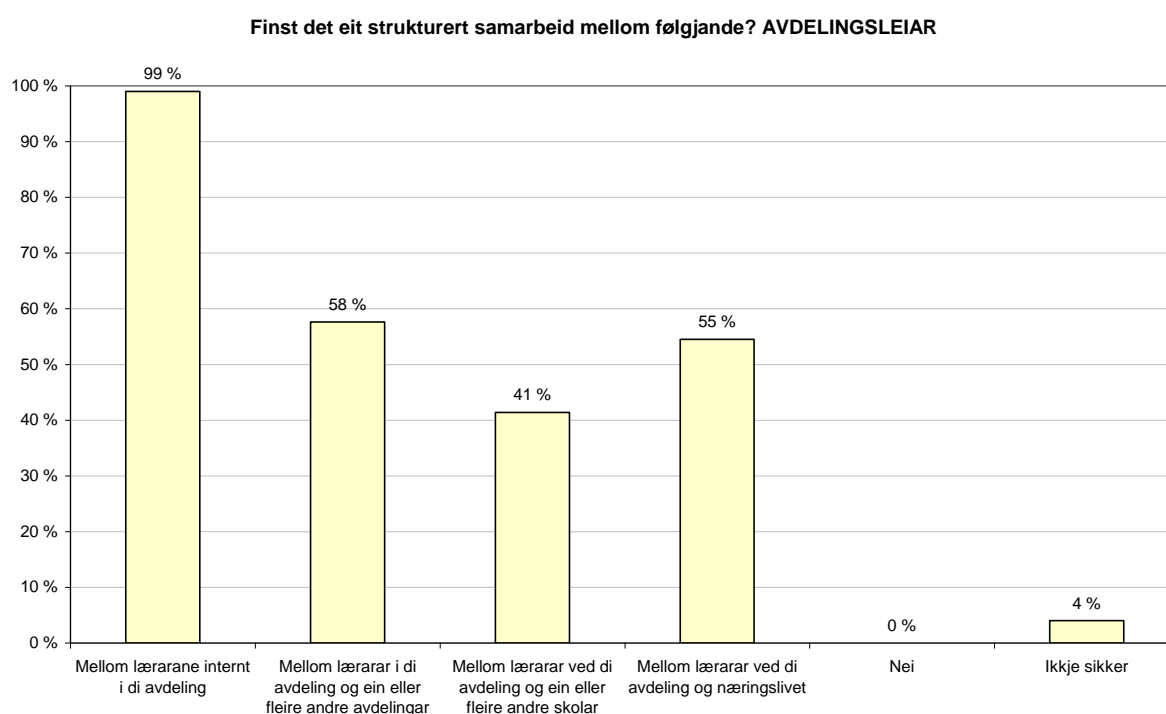
Sjølv om lærarane i snitt synest at avdelingsleiarane er meir synleg som pedagogiske leiarar enn det rektor er, skårar dei likevel berre middels på denne variabelen.

For lite synleg pedagogisk leing er mest framtrødande ved dei store skolane. Lærarane her synest i mindre grad enn lærarane ved små og mellomstore skolar at avdelingsleiar og rektor er synlege som

pedagogisk leiar. Aller størst forskjell er det mellom store og små/mellomstore skolar når det gjeld kor synleg *rektor* er som pedagogisk leiar, dvs. at ved dei store skolane er rektor minst synleg.

### 6.3 Meir samarbeid og læring

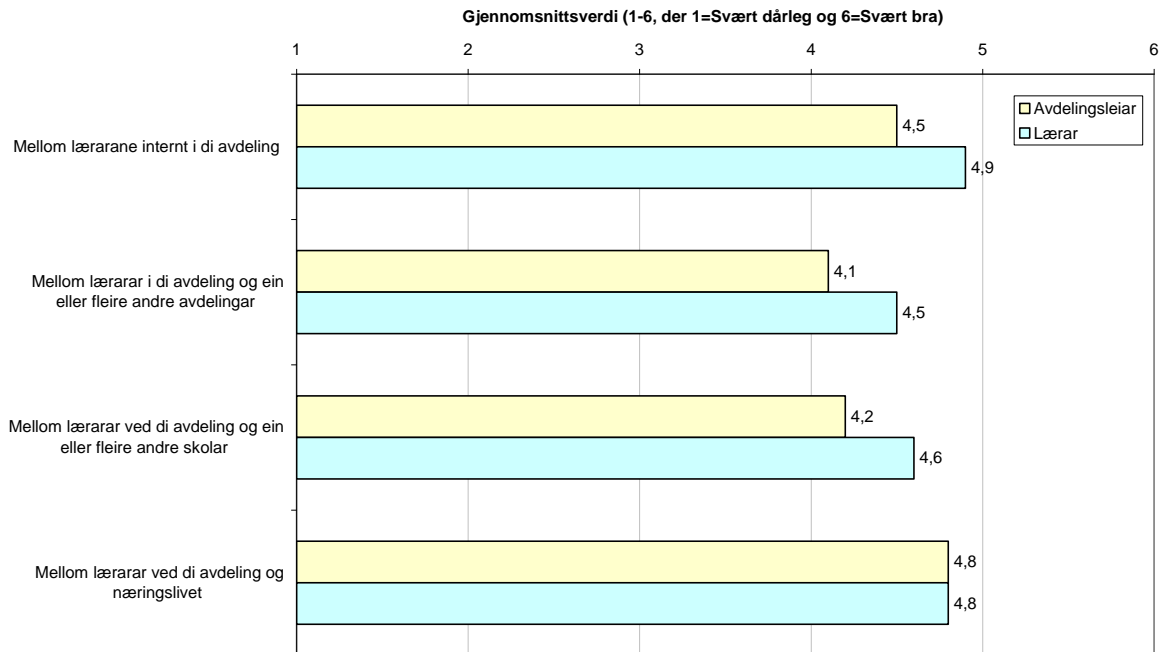
Ein annan føresetnad for ei vellukka omorganisering er at det blir lagt til rette for meir samarbeid og læring. Dette er ei av hovudoppgåvene til avdelingsleiarane. 99 % av avdelingsleiarane seier at det finst eit strukturert samarbeid mellom lærarane i avdelinga. Nesten 60 % seier også at det finst eit strukturert samarbeid mellom lærarane i avdelinga og ei eller fleire andre avdelingar. 55 % seier at det finst eit slikt samarbeid mellom lærarane i avdelinga og næringslivet. Færrest seier at det er eit strukturert samarbeid med andre skolar.



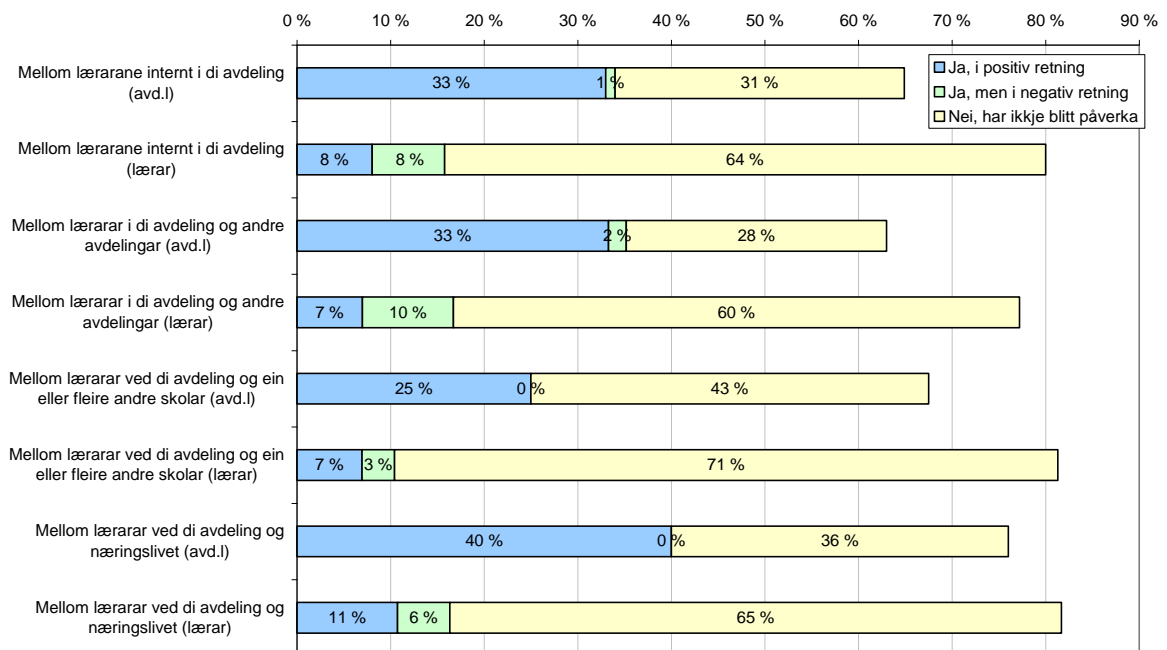
Både avdelingsleiarane og lærarane synest at samarbeidet på desse områda fungerer bra (gjennomsnitt over 4). Lærarane er jamt over litt meir nøgd enn avdelingsleiarane. Lærarane er mest nøgd med samarbeidet internt i avdelinga, medan avdelingsleiarane er mest nøgd med samarbeidet mellom avdelinga og næringslivet.

Det er ingen signifikante forskjellar mellom lærarane ved små, mellomstore og store skolar i synet på korleis dei ulike samarbeidsformene fungerer.

### Kor godt synest du dette samarbeidet fungerer?



### Har dette samarbeidet blitt påverka av ny leiarstruktur? AVDELINGSLEIAR



Storparten av l r rane meiner at dei ulike samarbeidsformene i liten grad har blitt påverka av ny leiarstruktur. Der det har skjedd endringar, har det i følgje l r rane gått i begge retningar, både i positiv retning og i negativ retning. Det er ein tendens i datamaterialet at ein større del av l r rane ved dei små skolane meiner at ny leiarstruktur har ført til endring i positiv retning enn det tilfelle er ved mellomstore og store skolar. Motsett er det ein større del av l r rane ved dei store skolane som meiner

at ny leiarstruktur har ført til endring i negativ retning enn ved dei mellomstore og små skolane. Utvalet er ikke stort nok til å fastslå om desse forskjellane er statistisk signifikante, men denne tendensen er gjennomgåande.

Avdelingsleiarane er langt meir positive enn lærarane på dette feltet. Om lag ein tredel meiner at dei ulike samarbeidsformene har blitt påverka i positiv retning av omorganiseringa. Aller mest meiner avdelingsleiarane at samarbeidet med næringslivet har gått i positiv retning etter innføringa av ny leiarstruktur. Ingen av avdelingsleiarane meiner at den nye organiseringa har påverka samarbeidet i negativ retning.

Det er flest avdelingsleiarar som svarer ikkje sikker. 45 % av avdelingsleiarane var ikkje leiar før omorganiseringa. Det kan forklare kvifor så mange ikkje meiner dei veit nok til å kunne svare på spørsmålet.

Uansett kan det synest som om slike samarbeidsformer er velfungerande og godt grunnfesta i skolen og difor ikkje er blitt nemneverdig påverka av omorganiseringa korkje i positiv eller negativ lei.

#### **6.4 Større fokus på pedagogisk utvikling**

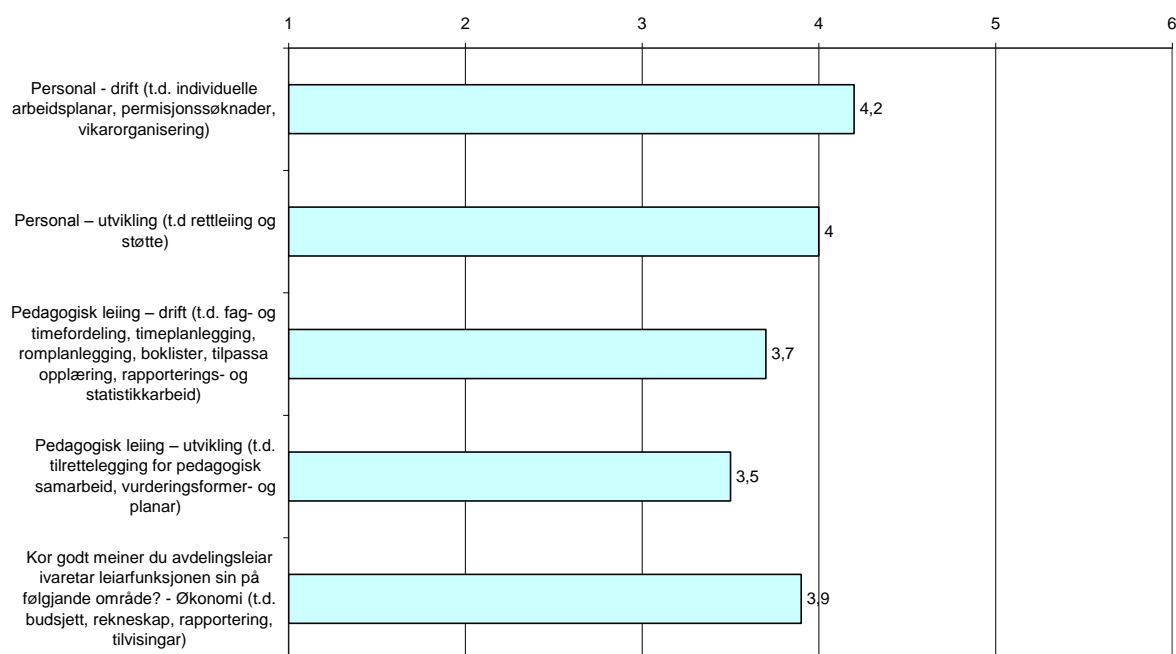
Den tredje føresetnaden for å kunne prioritere pedagogisk leiing, er større fokus på pedagogisk utvikling. Den pedagogiske leiinga skal vere pådrivar i utviklingsarbeidet. Ei kjerneoppgåve for ein leiar i tydinga pedagogisk leiar, vil vere å leggje til rette for og stille krav om systematisk utviklingsarbeid og kompetanseutvikling for sine lærarar. Skolane har difor fått høve til å organisere det pedagogiske arbeidet gjennom fleksible ordningar.

Det er mange måtar å tilnærme seg denne problemstillinga på. Vi vil her sjå på faktorar som kan tenkjast å bidra både positivt og negativt til pedagogisk utvikling.

#### **Ivaretaking av leiarfunksjonen**

Ein viktig faktor vil vere korleis avdelingsleiar utøvar sine leiaroppgåver. Av alle dei leiingsfunksjonane som er tillagt avdelingsleiar, får dei dårlegast skåre av lærarane når det gjeld utviklingsoppgåver knytt til pedagogisk leiing. Her skårar dei heilt middels (3,5).

### Kor godt meiner du avdelingsleiar ivaretar leiarfunksjonen sin på følgjande område? LÆRAR



Lærarane ved dei store skolane er meir misnøgde med måten avdelingsleiar ivaretek leiaroppgåvene sine på enn det lærarane ved små og mellomstore skolar er. Størst er forskjellane når det gjeld utviklingsoppgåver knytt til personal og pedagogisk leiing. Når det gjeld driftsoppgåver knytt til pedagogisk leiing er det ingen signifikante forskjellar ut frå storleiken på skolane.

### Ressursar til fagleg/pedagogisk arbeid

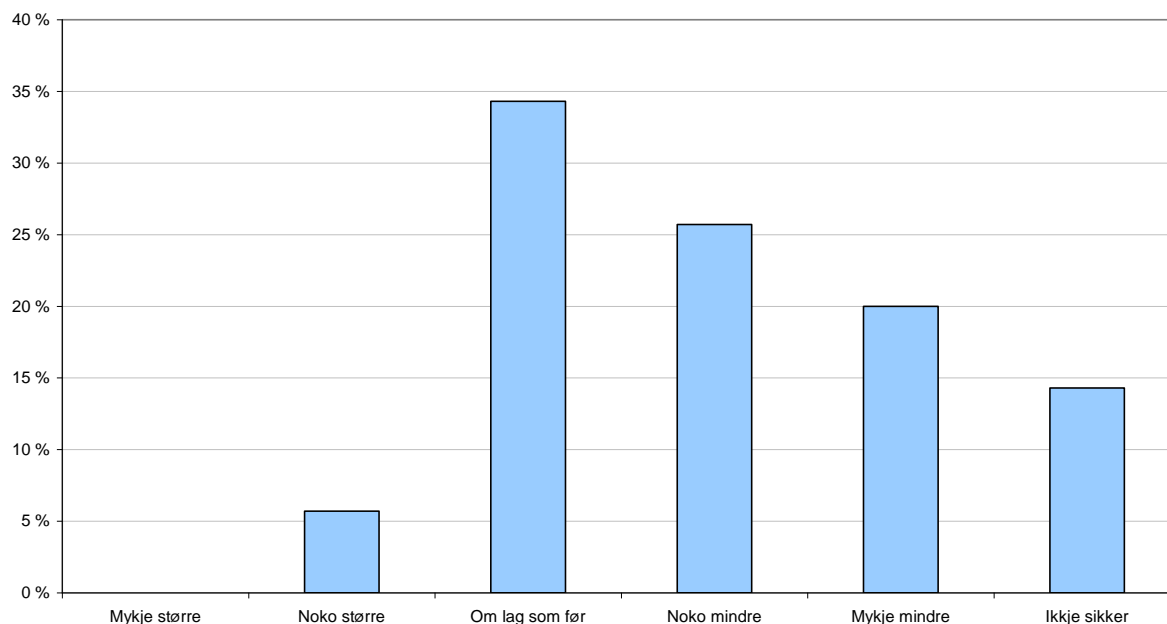
Før omorganiseringa blei om lag ein tredel av den samla administrative ressursen på skolane brukt på ulike oppgåver under leiarnivået (t.d. fagkoordinator, fagrettleiarar og seksjonsleiarar).

Opplæringsdirektøren oppfordra skolane til å vurdere bruken av desse ressursane på nytt, med anna om nokre av desse oppgåvene kunne utførast av leiinga, kontorpersonalet ev. inngå i einskildlærarar sitt årsverk. Føremålet med dette var å frigjøre ressursar som på ein endå betre måte kunne støtte arbeidet med å få til betre og meir læring for den einskilde eleven.

23 rektorar seier at dei har avsett ressursar til fagleg-pedagogiske oppgåver utanom leiarressursen. Om lag 35 % av rektorane seier at den totale ressursen til fagleg-pedagogiske utviklingsoppgåver utanom leiarressurs, er om lag som før omorganiseringa. Berre 6 % av rektorane seier at den er noko større, medan 46 % seier at den er noko mindre eller mykje mindre. Ordninga er med andre ord framleis mykje nytta i de vidaregåande skolane, men ikkje like mykje som før omorganiseringa. Det betyr at

avdelingsleiarane ikkje berre er pådrivarar i dette arbeidet, men kan også bety at dei har ein utøvande funksjon i større grad enn det den pedagogiske leiinga tidlegare hadde.

**Kor stor er den totale ressursen til fagleg-pedagogiske utviklingsoppgåver utan om leiarressurs samanlikna med før omorganiseringa?**



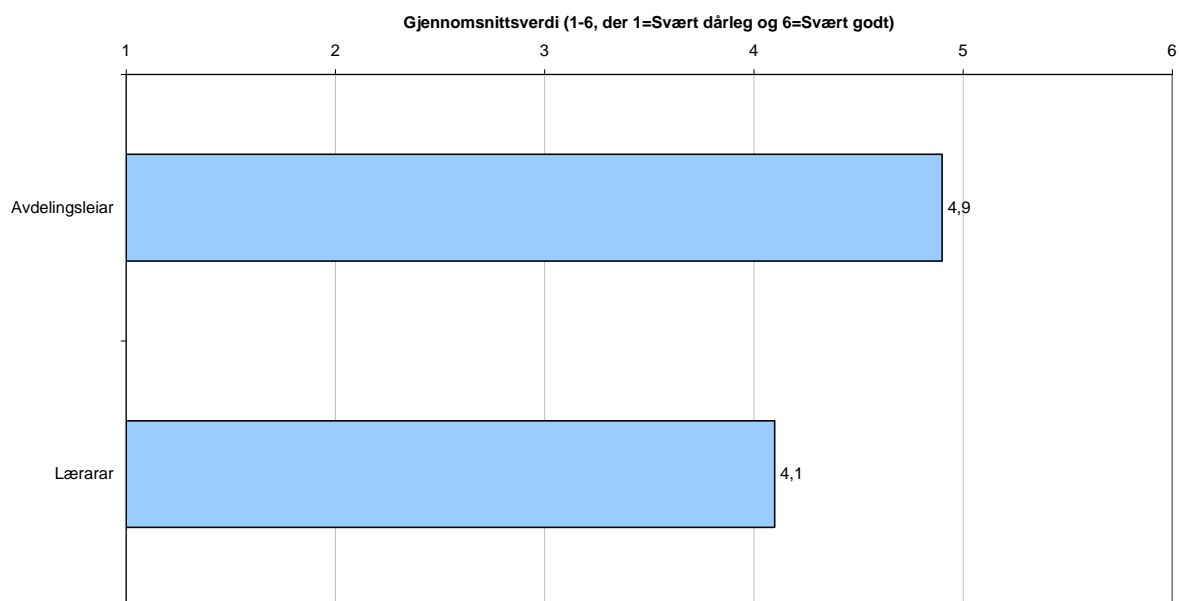
51 av 99 avdelingsleiarar seier at det er avsett stillingsressursar, utanom avdelingsleiar, til koordinering og vidareutvikling av det fagleg/pedagogiske arbeidet i avdelinga (t.d. fagkoordinator). 26 % av lærarane er ikkje sikker på om det er ein slik ressurs i avdelinga eller ikkje.

Både avdelingsleiarane og lærarane som har ei slik ordning er over middels nøgd med måten denne ordninga fungerer på. Avdelingsleiarane er mest nøgd (4,9).

Når vi ser på svarfordelinga er storparten av respondentane på den øvre delen av skalaen. 8 % av avdelingsleiarane og 26 % av lærarane synest ordninga fungerer dårleg (1-3). 45 % av avdelingsleiarane gjev ordninga nest høgaste skåre (5).

Det er ingen statistisk signifikante forskjellar mellom små, mellomstore og store skolar i lærarane sitt syn på korleis denne ordninga fungerer. Ordninga fungerer med andre ord like godt på alle skolane uavhengig av storleik.

Er det avsett stillingsressursar utanom avdelingsleiar som har som oppgåve å koordinere/vidareutvikle det faglege/pedagogiske arbeidet i avdelinga (t.d. fagkoordinator)?  
Korleis fungerer denne ordninga?



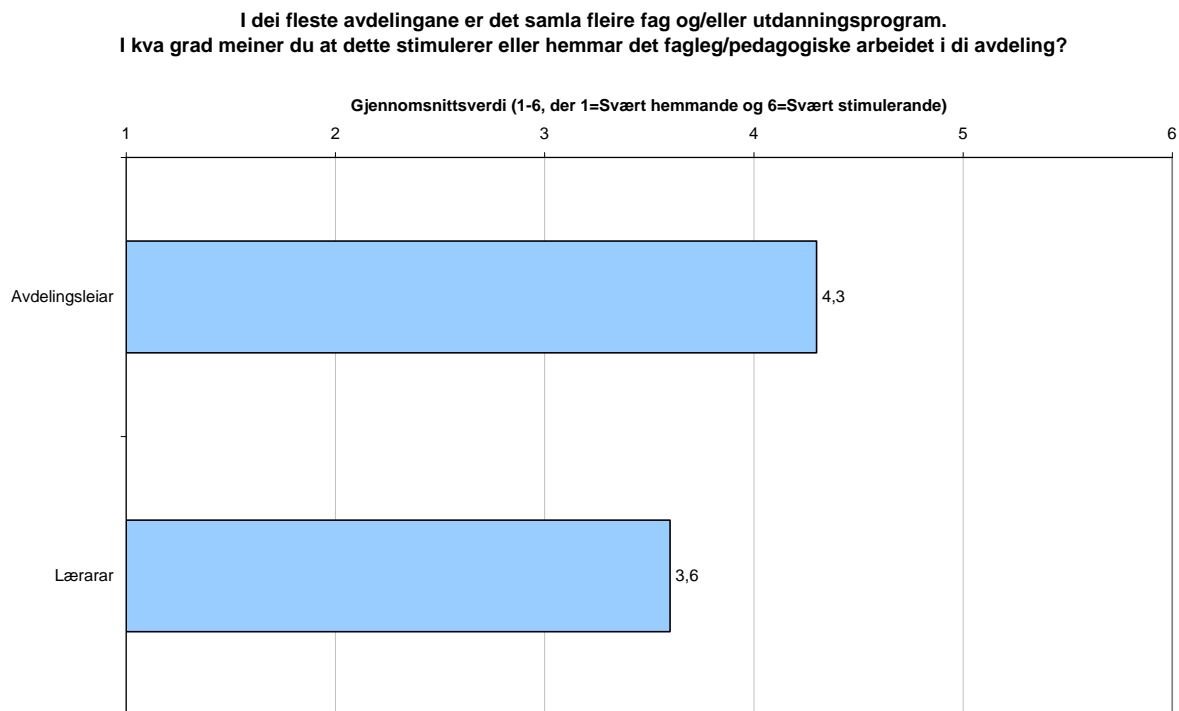
## Fleirfaglege avdelingar

Ein konsekvens av etableringa av ein avdelingsstruktur er at fleire fag og/eller utdanningsprogram er blitt samla i ei avdeling. ”Ein leiar kan difor ikkje dekkje alle fag innan sitt ansvarsområde som leiar og kan såleis ikkje gje rettleiing og tilbakemeldingar i alle faglege spørsmål.” (jf. Sluttrapport frå forprosjektet ”Organisering og leiarstruktur i skolen”).

At fleire fag og/eller utdanningsprogram er samla i ei avdeling, blir i ulik grad oppfatta som hemmande eller stimulerande. Lærarane skårar litt over middels på dette spørsmålet (3,6), dvs. at det er litt fleire som meiner at det er stimulerande enn hemmande, medan avdelingsleiarane finn dette noko meir stimulerande (4,3). Hovudtyngda av respondentane synest at fleirfaglege avdelingar verkar stimulerande, men det er ein noko større andel lærarar enn avdelingsleiarar som synest dette verkar hemmande.

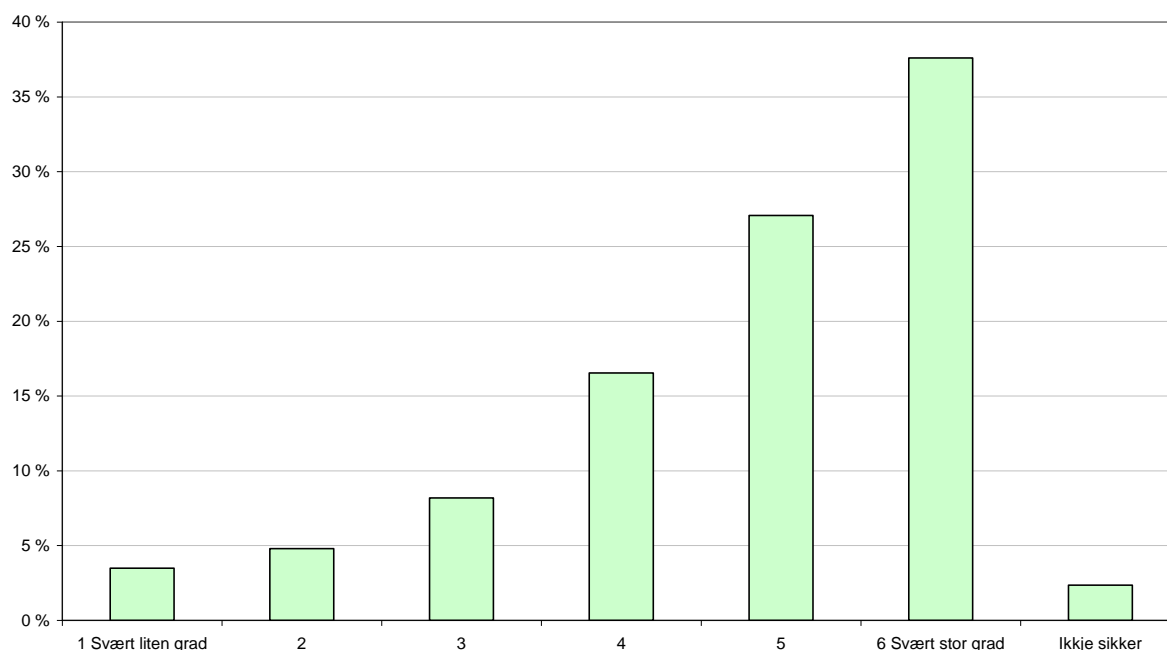
Når det gjeld lærarane sitt syn på dette så er det ein signifikant forskjell mellom dei minste og dei største skolane i korleis fleirfaglege avdelingar verkar. Det er lærarane ved dei store skolane som i minst grad meiner at dette verkar stimulerande for det fagleg/pedagogiske arbeidet i avdelinga. Denne forskjellen er statistisk signifikant, men likevel ikkje veldig stor. Ved dei store skolane er det ein liten

overvekt av lærarane som meiner at dette verkar hemmande, medan det er ein liten overvekt av lærarar som meiner at dette verkar stimulerande ved dei små skolane.



På spørsmål om lærarane kjenner fagleg tilhøyre til avdelinga dei er i, skårar dei i snitt godt over middels (4,8). Dette er også høgare enn på spørsmålet i kva grad dei synest fleire fag/utdanningsprogram er hemmande eller stimulerande (3,6). Det betyr at sjølv om ein del av lærarane synest ei slik samansetting av avdelinga er hemmande for pedagogiske arbeidet, så kjenner dei likevel fagleg tilhøyre til avdelinga. Samanlikna med lærarar ved små og mellomstore skolar, er det lærarane ved dei store skolane som i minst grad kjenner fagleg tilhøyre til avdelinga si. Likevel skårar dei i snitt så høgt som 4,6.

### I kva grad kjenner du fagleg tilhøyre til avdelinga du er i?



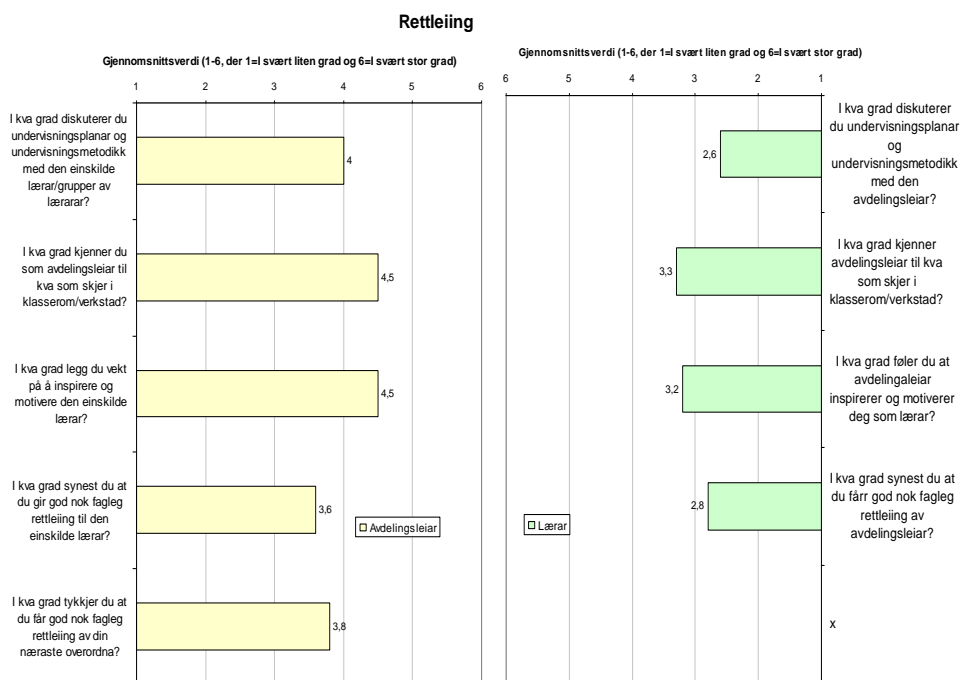
## Rettleiing

Som nemnd ovanfor vil avdelingsleiar i ei fleirfagleg avdeling ikkje kunne gje rettleiing i alle faglege spørsmål. Dette vil kunne vere ein faktor som kan verke inn på om ein synest ei slik avdeling er stimulerande eller hemmande. I undersøkinga vart det stilt eit knippe spørsmål til både avdelingsleiar og lærarar som går på rettleiingsfunksjonen til avdelingsleiar.

Avdelingsleiarane svarer meir positivt på alle spørsmåla enn det lærarane gjer. Lærarane gir lågast skåre på spørsmåla om i kva grad dei diskuterer undervisningsplanar og undervisningsmetodikk med avdelingsleiar (2,6) og i kva grad dei får god nok fagleg rettleiing av avdelingsleiar (2,8). Begge desse skårane ligg eit stykkje under middels. Avdelingsleiarane gir høgare skåre på dei same spørsmåla, høvesvis 4,0 og 3,6. Slike forskjellar i oppfatninga av korleis avdelingsleiar ivaretar rettleiingsfunksjonen overfor lærarane, kan skuldast at det er ulike forventingar til kva avdelingsleiar skal kunne tilby/rettleie om og kva avdelingsleiar sin rolle er. Om lærarane får fagleg rettleiing på andre måtar, får vi ikkje svar på her.

På desse to spørsmåla er det ein signifikant forskjell mellom store skolar på den eine sida og små og mellomstore skolar på den andre sida. Lærarane ved dei store skolane seier at dei i mindre grad enn lærarane ved små og mellomstore skolar, diskuterer undervisningsplanar og undervisningsmetodikk med avdelingsleiar og at dei i mindre grad får god nok fagleg rettleiing av avdelingsleiar.

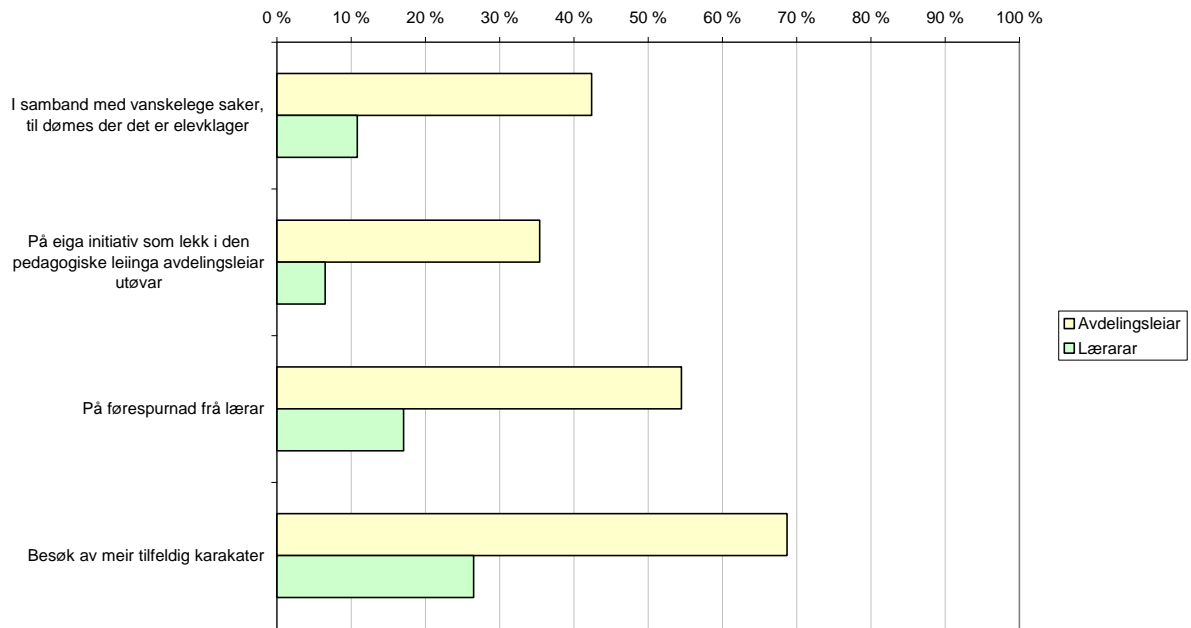
Spørsmåla om i kva grad lærarane meiner at avdelingsleiar kjenner til kva som skjer i klasserom/verkstad og i kva grad lærarane føler at avdelingsleiar inspirerer og motiverer dei som lærarar, får noko høgare skåre (3,3 og 3,2). Desse faktorane er meir lausrive frå det faglege, slik at avdelingsleiar er betre i stand til å utøve slik rettleiing uavhengig av fagområde/utdanningsprogram. Skåren på desse spørsmåla er likevel framleis under middels. I følgje lærarane er det avdelingsleiarane ved dei minste skolane som i størst grad kjenner til kva som skjer i klasserom/verkstad. Lærarane ved dei store skolane føler i mindre grad enn lærarar ved små/mellomstore skolar at avdelingsleiar inspirerer og motiverer dei som lærarar.



Avdelingsleiarane rapporterer i mykje større grad enn lærarane at dei er tilstades i klasserommet/verkstaden for å observere lærarar og elevar (sjå figur under). Men mønsteret i svargivinga er det same. Begge gruppene seier at besøk av meir tilfeldig karakter, er mest vanleg, deretter følgjer besøk etter førespurnad frå lærar. Lågast skåre får besøk som avdelingsleiar tek initiativ til sjølv som lekk i den pedagogiske leiinga han eller ho utøvar.

Over halvparten av lærarane (56 %) seier at avdelingsleiar aldri har vore tilstades i klasserommet/verkstaden.

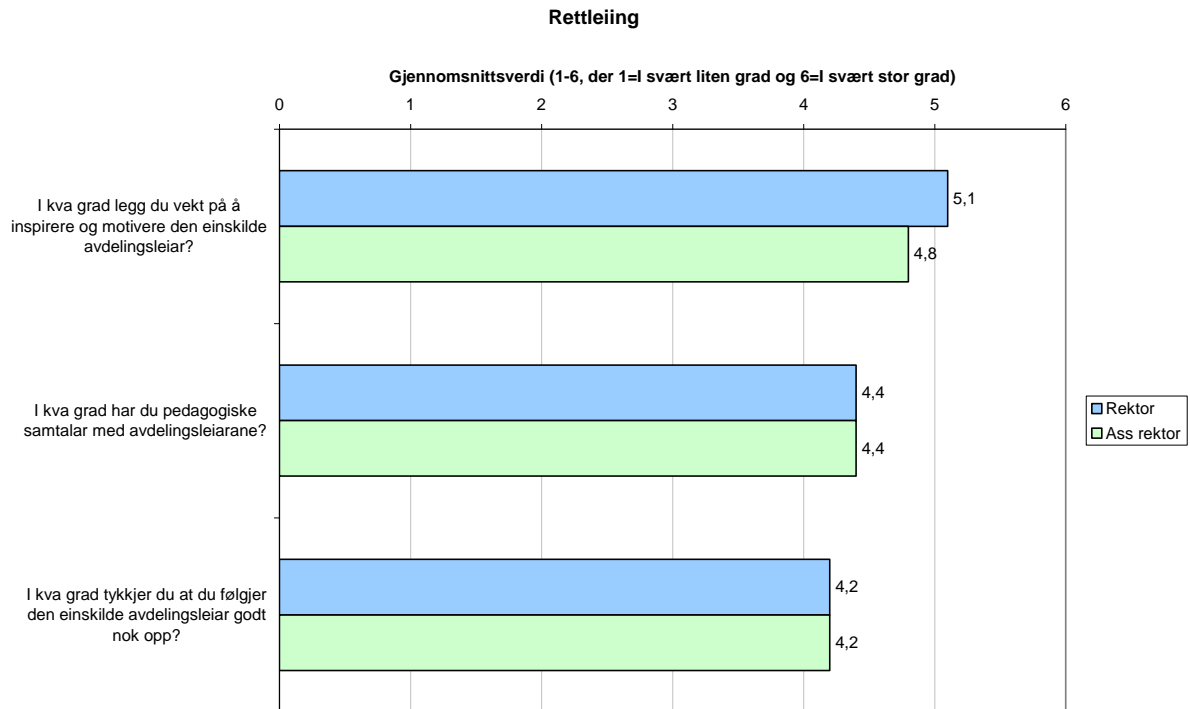
I kva tilfelle er avdelingsleiar tilstades i klasserommet/verkstaden og observerer lærar(ar) og elev(ar)? FLEIRE SVAR MOGLEG



Også rektor og assisterande rektor har ein rettleiingsfunksjon ovanfor avdelingsleiarane. Begge gruppene meiner i stor grad at dei ivaretek denne funksjonen på ein god måte i form av at dei legg vekt på å inspirere og motivere den einkilde avdelingsleiar, at dei har pedagogiske samtalar med avdelingsleiarane og at dei tykkjer at dei følgjer den einkilde avdelingsleiar godt nok opp. At dei legg vekt på å inspirere og motivere, får høgast skåre. Jamt over er rektor/assisterande rektor meir nøgd med korleis dei ivaretek den einkilde avdelingsleiar enn det avdelingsleiarane er nøgd med korleis dei ivaretek den einkilde lærar.

Avdelingsleiarane kan anten ha rektor eller assisterande rektor som næraste overordna. Avdelingsleiarane skårar berre litt over middels (3,8) på spørsmålet om dei får god nok fagleg rettleiing av næraste overordna. Også her er det eit sprik mellom korleis rektor og assisterande rektor meiner dei ivaretek avdelingsleiar og korleis avdelingsleiar meiner at dei blir ivareteke. Det viktigaste funnet er likevel at avdelingsleiar synest i snitt at dei ikkje får god nok fagleg rettleiing av rektor/ass rektor. Dei oppfatter likevel at dei får betre oppfølging enn det lærarane synest at dei får frå sin avdelingsleiar (2,8).

Mønsteret er at leiaren som skal ivareta sin underordna er meir nøgd med korleis dette blir gjort enn det den som blir ivaretatt er. Vidare ser relasjonen rektor/assisterande rektor – avdelingsleiar ut til å fungere betre enn relasjonen avdelingsleiar – lærar.



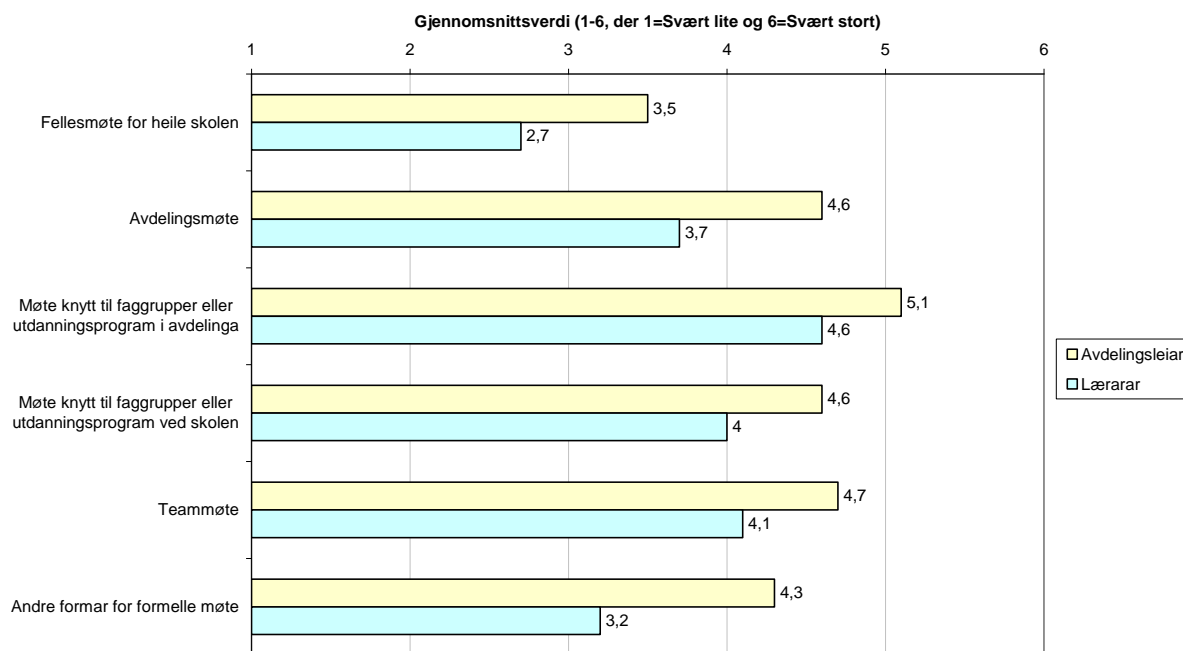
## Møtearenaer

Eit alternativ eller supplement til at avdelingsleiar gir fagleg rettleiing til den einssilde, er å bruke formelle møtearenaer til å diskutere faglege spørsmål. Avdelingsleiarane og lærarane blei spurde om kor stort pedagogisk utbytte dei har av ulike møtearenaer. Avdelingsleiarane skåra utan unnatak høgare enn lærarane, men mønsteret i svargivinga er likevel det same. Størst utbytte har både avdelingsleiarar og lærarar av møte knytt til faggruppe eller utdanningsprogram i avdelinga. Her er det ingen signifikante forskjellar mellom lærarane ut frå storleiken på skolane. Deretter følgjer møte knytt til faggruppe eller utdanningsprogram ved skolen. Her skil lærarane ved dei store skolane seg ut. Dei har klårt større utbytte av denne typen møte enn lærarar ved skolar som er mindre. Høvesvis 9 % og 13 % av lærarane seier at dei ikkje har desse to møtearenaene.

Teammøte er det lærarane ved dei små skolane som har størst pedagogisk utbytte av.

Avdelingsleiarane synest også at dei har eit stort pedagogisk utbytte av avdelingsmøta, medan lærarane skårar så vidt over middels på dette spørsmålet. Fellesmøte for heile skolen er den møteforma som gir lågast pedagogisk utbytte. Det er lærarane ved dei store skolane som har minst utbytte av både avdelingsmøta og fellesmøta, deretter følgjer lærarar ved mellomstore skolar og lærarar ved dei små skolane.

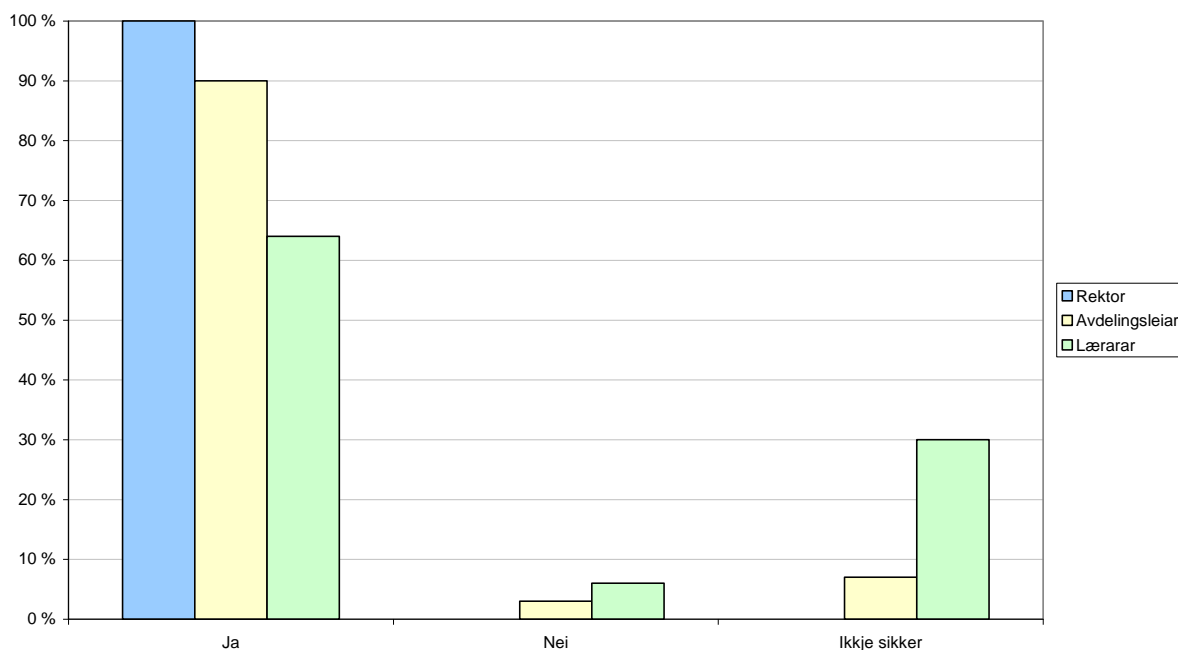
### Kor stort pedagogisk utbytte vil du seie at du har av følgjande møtearenaer?



## Mål for det pedagogiske arbeidet i avdelinga og ved skolen

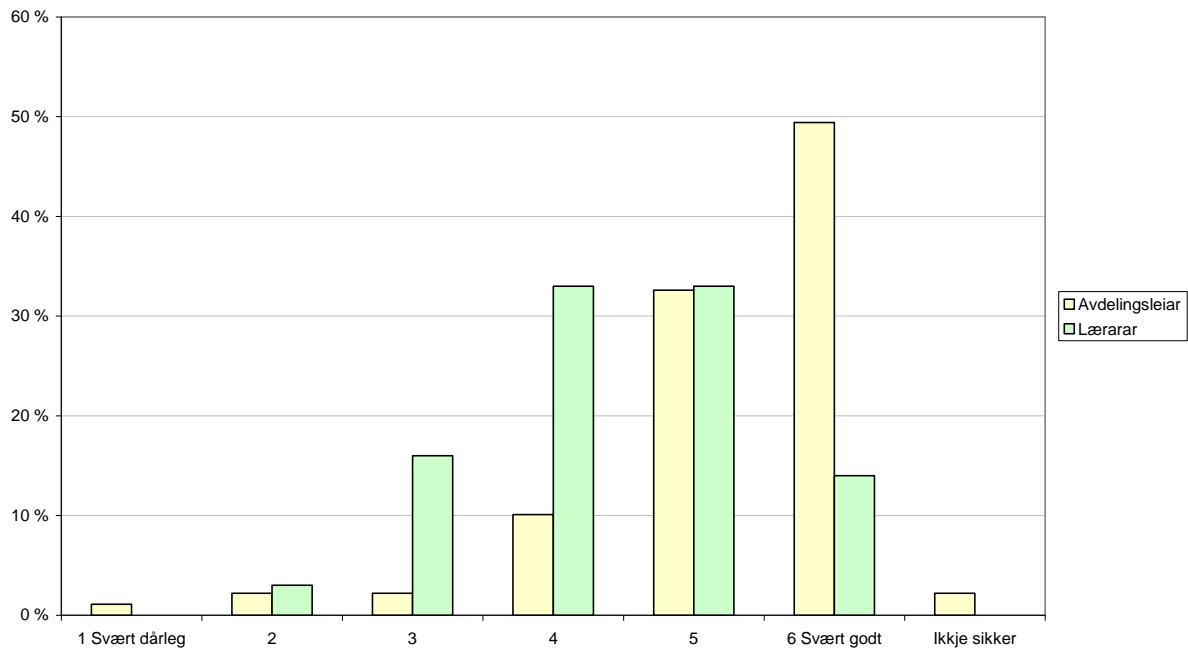
Alle rektorane svarer at det er utarbeidd mål for det pedagogiske arbeidet ved *skolen*. 90 % av avdelingsleiarane og 64 % av lærarane seier at det er utarbeidd slike mål. Det betyr at 36 % av lærarane ikkje veit at det er utarbeidd mål for det pedagogiske arbeidet ved skolen. Ved dei store skolane er det 54 % av lærarane som ikkje kjenner til dette.

### Er det utarbeidd mål for det pedagogiske arbeidet ved skolen?



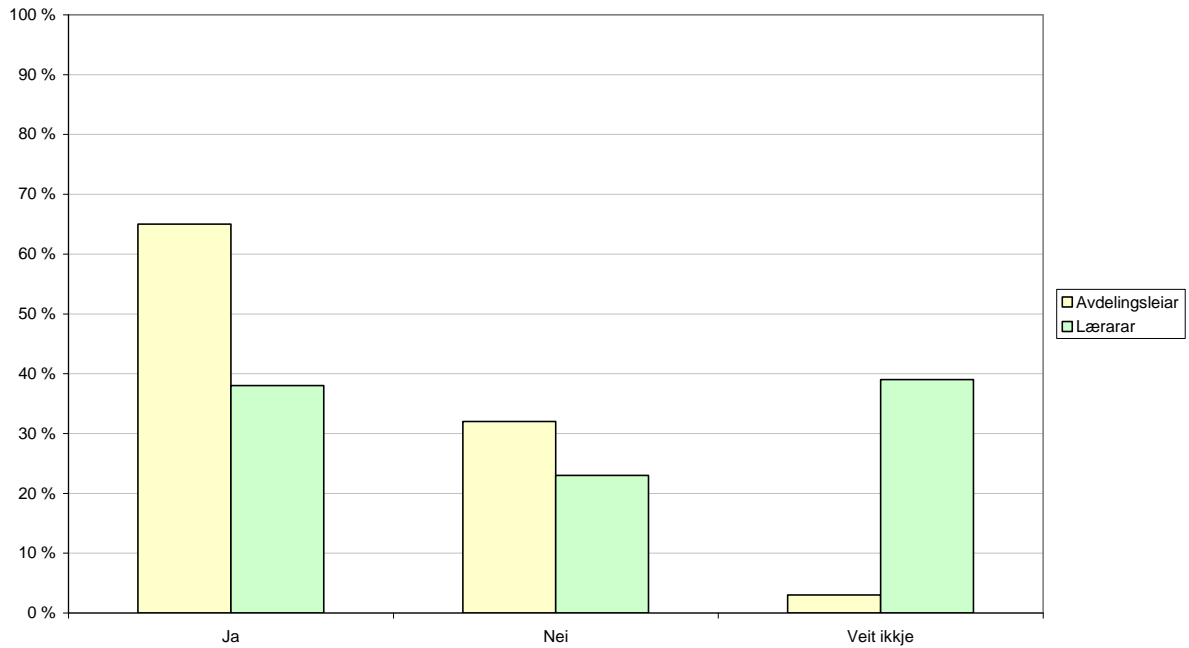
Av dei avdelingsleiarane og lærarane som seier at det er utarbeidd mål for det pedagogiske arbeidet ved skolen, seier 90 % av avdelingsleiarane og 80 % av lærarane at dei kjenner dei godt (dvs. skåre 4-6). Avdelingsleiarane utmerkar seg ved at nesten halvparten gir full skåre, dvs. at dei kjenner desse måla svært godt. Det er lærarane ved dei store skolane som skårar dårlegast på dette spørsmålet. Dei ligg likevel over middels på skalaen.

Kor godt eller dårleg kjenner du til måla som er utarbeidd for det pedagogiske arbeidet ved skolen?

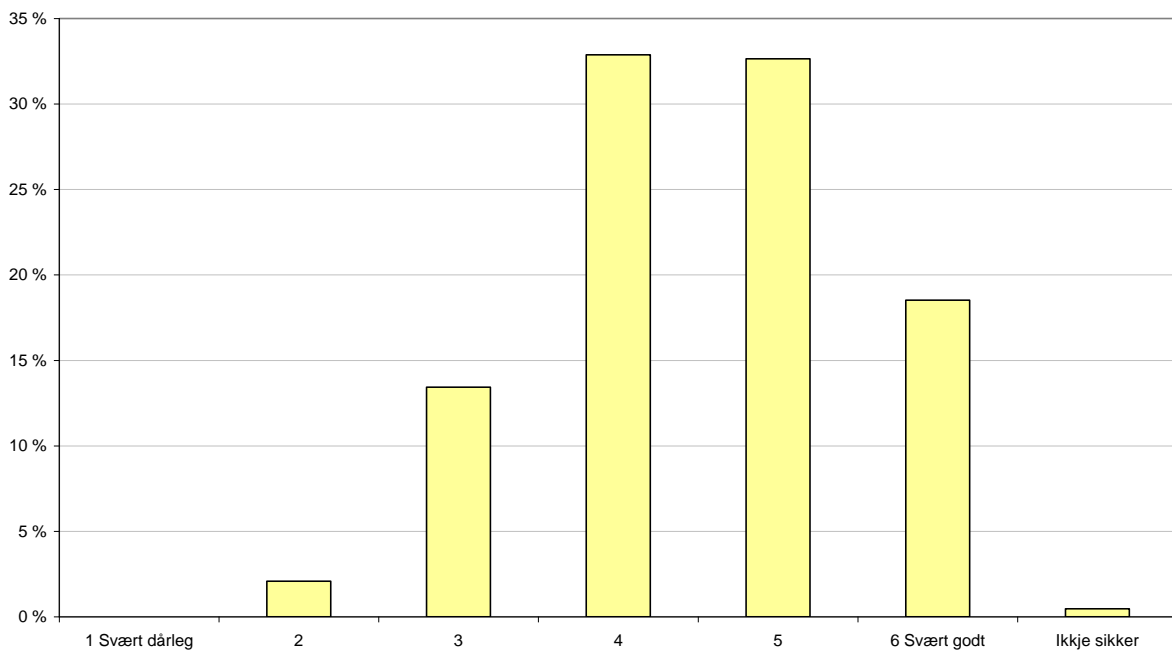


32 % av avdelingsleiarane og 23 % av lærarane seier at det ikkje er utarbeidd mål for det pedagogiske arbeidet i *avdelinga*. 39 % av lærarane er ikkje sikker på om det er utarbeidd slike mål. Vel 60 % av lærarane seier anten at det ikkje er utarbeidd mål for det pedagogiske arbeidet i avdelinga eller at dei ikkje er sikker. Her er det ingen forskjellar mellom små, mellomstore og store skolar. Av dei lærarane som seier at det er utarbeidd slike mål i avdelinga, plasserer 85 % seg på den øvre delen av skalaen i høve til kor godt eller dårleg dei kjenner til desse måla.

### Er det utarbeidd mål for det pedagogiske arbeidet i avdelinga?



### Kor godt eller dårleg kjenner du til måla som er utarbeidd for det pedagogiske arbeidet i avdelinga?

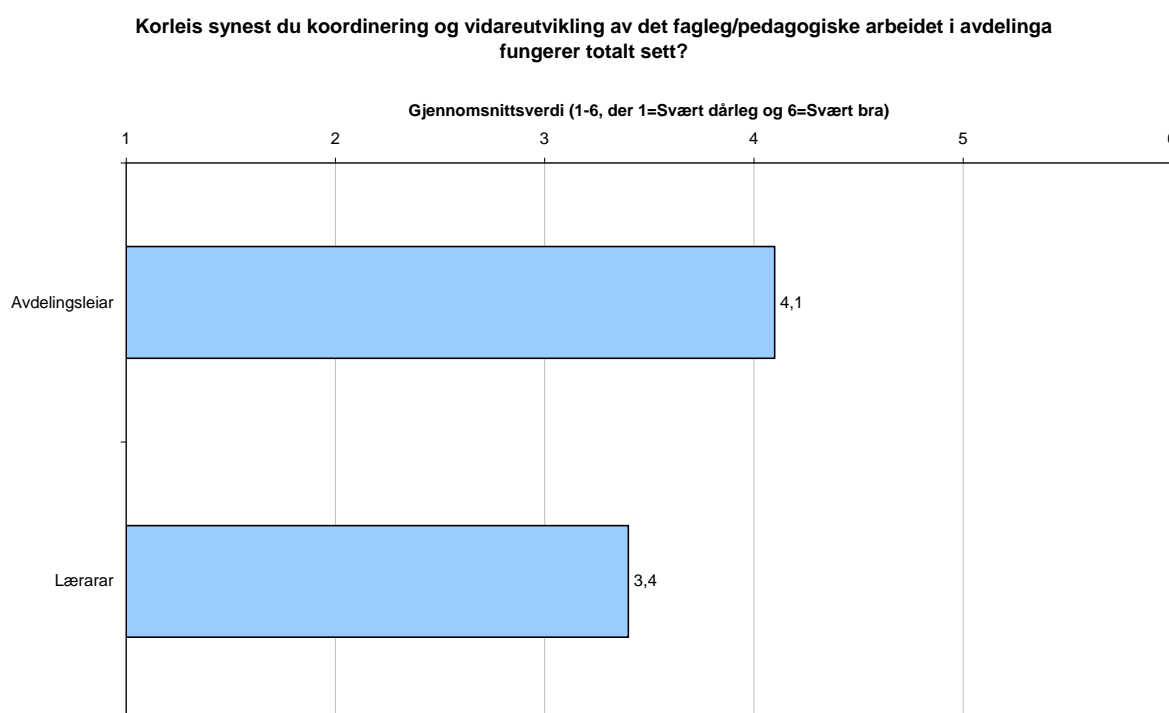


Resultata ovanfor viser at at det er ein stor andel av lærarane som ikkje veit om det er utarbeidd mål for det pedagogiske arbeidet korkje ved skolen (30 %) eller i avdelinga (39 %).

## Totalvurdering

Avdelingsleiarane meiner i snitt at koordinering og vidareutvikling av det fagleg/pedagogiske arbeidet i avdelinga fungerer betre enn det lærarane gjer (4,1 vs. 3,4). Lærarane er delte i korleis dette fungerer og skårar middels. Også avdelingsleiarane er delte, men storparten meiner at det fungerer bra. 44 % gir skåre 4 som er litt over middels. 11 % av lærarane meiner at det fungerer svært dårleg.

Det er ein signifikant forskjell mellom lærarar ved store skolar og mellomstore skolar på dette punktet. Ved dei store skolane er lærarane i snitt meir misnøgd med korleis koordinering og vidareutvikling av det fagleg/pedagogiske arbeidet fungerer.



Dei lærarane som har fagkoordinator (eller liknande) på si avdeling, synest i større grad at koordinering og vidareutvikling av det fagleg/pedagogiske arbeidet i avdelinga fungerer bra, enn dei som arbeider i ei avdeling utan ein slik funksjon. Gjennomsnittet for dei med fagkoordinator er 3,6 og gjennomsnittet for dei utan er 3,0 på skalaen som går frå 1=svært dårleg til 6=svært bra. Det er ein klår statistisk signifikant skilnad på desse to resultatane. Vidare statistisk analyse viser at ein kan forvente at avdelingar utan fagkoordinator, som ligg både høgare eller lågare på skalaen, også vil kunne heve gjennomsnittet med 0,6 ved å innføre ein slik funksjon.

Det er som vi har vist, mange forhold som kan spele inn på korleis lærarane synest det fagleg/pedagogiske arbeidet i avdelinga fungerer, utover det at det er avsett ressursar til ein fagkoordinator

(Q5). Andre forklaringsfaktorar kan vere korleis avdelingsleiar ivaretar leiarfunksjonen sin (Q1-3), om avdelinga har eigne mål for det pedagogiske arbeidet i avdelinga (Q4), om korleis det fungerer å ha fleire fag/utdanningsprogram i same avdeling (Q6), fagleg tilhøyre (Q7) og pedagogisk utbytte av fagmøte i avdelinga (Q8).

Ein multipel regresjonsanalyse viser at denne modellen forklarar om lag 65 % av variansen i lærarane sin oppfatning av korleis koordinering og vidareutvikling av det fagleg/pedagogiske arbeidet i avdelinga fungerer.

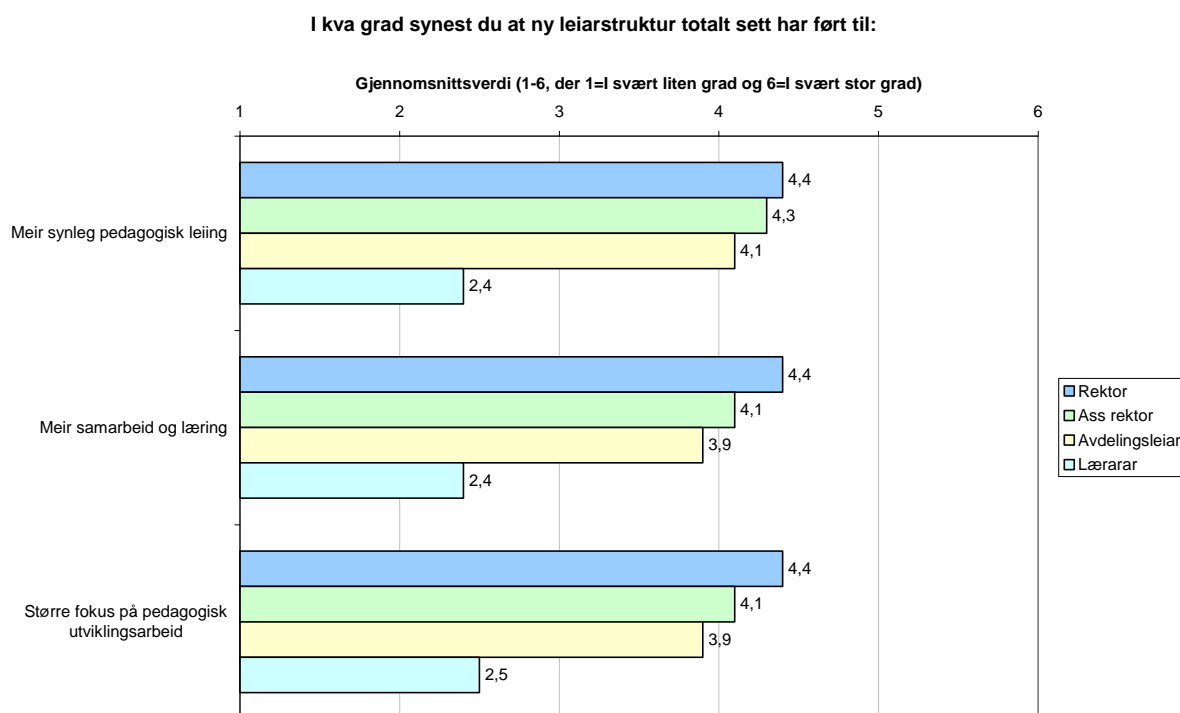
Nr	Variabel	Rangering
Q1	Korleis avdelingsleiar ivaretek utviklingsoppgåver knytt til pedagogisk leing (1-6)	1
Q2	Kor synleg avdelingsleiar er som pedagogisk leiar? (1-6)	2
Q4	Om det er utarbeidd mål for det pedagogiske arbeidet i avdelinga? (ja/nei)	3
Q8	Pedagogisk utbytte av møte knytt til faggrupper eller utdanningsprogram i avdelinga (1-6)	4
Q6	Om fleirfaglege avdelingar stimulerer eller hemmar det fagleg/pedagogiske arbeidet i di avdeling? (1-6)	5
Q3	Om lærarane får god nok fagleg rettleiing av avdelingsleiar? (1-6)	6
Q7	Om lærarane kjenner fagleg tilhøyre til avdelinga dei er i? (1-6)	7
Q5	Om det er det avsett stillingsressursar utanom avdelingsleiar som har som oppgåve å koordinere/vidareutvikle det fagleg/pedagogiske arbeidet i avdelinga (t.d. fagkoordinator)?	8

Det er Q1, dvs. korleis avdelingsleiar ivaretar utviklingsoppgåver knytt til pedagogisk leing som har størst forklaringskraft. Deretter følgjer Q2, dvs. kor synleg avdelingsleiar er som pedagogisk leiar. Desse to variablane har ein sterk samvariasjon. Q4, dvs. om det er utarbeidd mål for det pedagogiske arbeidet i avdelinga forklarar også mykje av denne variasjonen. Den faktoren som forklarar minst er Q5, dvs. om det er avsett stillingsressurs til fagkoordinator el.l. Q3, dvs. om lærarane meiner dei får god nok fagleg rettleiing av avdelingsleiar, er rangert som nr 6. I ein bivariat analyse har fagleg rettleiing ein mykje høgare forklaringskraft. At denne forklaringskraften er redusert i den multiple analysen, skuldast at den samvarierer sterkt med Q1 og Q2, noko som gjer at den forklarar lite av variansen i den avhengige variabelen utover det Q1 og Q2 gjer.

## 6.5 Måloppnåing

Respondentane blei spurde om i kva grad pedagogisk leiing er blitt prioritert, dvs. meir synleg pedagogisk leiing, meir samarbeid og læring og større fokus på pedagogisk utviklingsarbeid.

Rektorane er dei mest positive av respondentane. Alle dei tre faktorane får høg skåre (4,4) som er godt over middels. Det same gjeld assisterande rektor, men her får meir samarbeid og læring og meir fokus på pedagogisk utviklingsarbeid noko lågare skåre (4,1) enn meir synleg pedagogisk leiing (4,3). Også avdelingsleiarane synest i stor grad at ny leiarstruktur har ført til at desse måla er nådd, sjølv om dei ligg noko lågare enn rektor og ass rektor. Lærarane er dei som er minst nøgde med resultata av omorganiseringa. I snitt skårar dei eit stykke under middels på alle dei tre faktorane (2,4 – 2,5). Det betyr ikkje at ny leiarstruktur ikkje har ført til at pedagogisk leiing er blitt prioritert høgare, men at dette berre har skjedd i liten grad. I svaralternativa er det ikkje opna for at ting kan ha blitt dårlegare enn før omorganiseringa. Svarfordelinga viser at om lag 15 % av lærarane har svart ikkje sikker på dei tre delspørsmåla. Om lag 30 % har svart I svært liten grad. I denne kategorien kan det ligge respondentar som meiner at det har blitt dårlegare.



Lærarane ved dei store skolane synest i snitt at ny leiarstruktur i mindre grad har ført til forbetring på desse tre områda, enn det lærarane ved små og mellomstore skolar synest. Det betyr at dei store skolane har ein lenger veg å gå før desse måla er nådde.

## 7 Oppsummering

Føremålet med evalueringa har vore å få svar på spørsmåla om korleis ny organisering fungerer, om utviklinga går i riktig retning i høve dei måla som er sett for den nye leiarstrukturen og om det er behov for å gjere justeringar eller setje inn tiltak.

### 7.1 Korleis fungerer ny organisering og leiarstruktur?

#### Tydeleg organisering og leiing

**Tidsressurs:** Rektorane bruker mest tid på personal og strategisk utviklingsarbeid. Dei assisterande rektorane bruker mest tid på personal og pedagogisk arbeid. Avdelingsleiarane nyttar mest tid på driftsoppgåver knytt til personalfeltet og pedagogisk arbeid. Både rektor, assisterande rektor og avdelingsleiarane bruker mykje tid på ”andre” arbeidsoppgåver.

Avdelingsleiarane nyttar minst tid på utviklingsoppgåver knytt til pedagogisk leiing. Storparten av avdelingsleiarane meiner dei burde ha nytta meir tid på utviklingsoppgåver knytt til pedagogisk leiing og til personal. Desse oppgåvene kan vanskeleg overførast til stab. Den oppgåva dei får dårlegast ”karakter” på av lærarane er pedagogisk utvikling. Det går for mykje tid til driftsoppgåver.

**Oppgåvedeling:** Rektorane meiner at dei særleg utfører oppgåver knytt til økonomi og personal som kunne vore utført av andre. Dei oppgåvene som flest avdelingsleiarar ser føre seg kunne vore utført av andre, er knytt til personal – drift og økonomi. Både for rektor, ass. rektor og avdelingsleiar er det godt samsvar mellom den hjelpa dei treng og kor tilfredse dei er med den hjelpa dei får.

**Personaloppfølging:** Rektorane er den gruppa som synest at personaloppfølginga på skulane fungerer best, medan lærarane er den gruppa som synest personaloppfølginga fungerer dårlegast. Lærarane ved dei største skulane er minst nøgd med personaloppfølginga. Rektorane synest langt på veg at personaloppfølginga er betre enn før, medan den største delen av lærarane synest den er om lag som før. Det er ein større del av lærarane ved dei store skulane som synest personaloppfølginga er dårlegare enn før enn på dei små og mellomstore skulane.

**Tydeleg leiing:** Rektorane er også den gruppa som i størst grad synest at leiingsoppgåvene ved skulen er tydeleg plasserte, medan lærarane er den gruppa som i minst grad meiner leiingsoppgåvene er tydeleg plasserte. Det området som flest avdelingsleiarar ønskjer seg tydelegare retningsliner på, er økonomi etterfølgt av pedagogisk leiing – utvikling.

**Leiargruppa:** I følgje rektorane er dei sakene som oftast vert behandla i toppleiargruppa fagleg/pedagogiske sakar og saker knytt til personal. Rektorane og dei assisterande rektorane meiner i større grad enn avdelingsleiarane at viktige avgjerder ved skulen vert tatt i toppleiargruppa. Storparten av avdelingsleiarane vert involvert i det strategiske utviklingsarbeidet ved skulen.

**Nærleik:** Generelt er alle gruppene nøgd med tilgjengelegheita til leiarane ved skulen. Avdelingsleiarane er meir nøgd med tilgjengelegheita til sin leiar enn det lærarane er. Det er ein tendens til at den som er tilsett er mindre nøgd med kor tilgjengeleg leiaren er, enn det leiaren sjølv er. Dette mønsteret er det same for rektor/avdelingsleiar-relasjonen og for avdelingsleiar/lærar.

Den største delen av lærarane oppgjev at graden av tilgjengelegheit hjå avdelingsleiar i dag, er om lag den same som hjå næraste overordna før omorganiseringa.

## **Prioritering av pedagogisk leiing**

**Synlegheit:** Den pedagogiske leiinga er lite synleg for lærarane. Avdelingsleiar er meir synleg enn rektor. Dette kan forklarast ut frå at avdelingsleiar er eit mellomledd mellom lærarane og rektor. Den pedagogiske leiinga er i følgje lærarane, minst synleg ved dei store skolane.

**Samarbeid og læring:** Så og seie alle lærarane rapporterer at det er eit strukturert samarbeid mellom lærarane i si avdeling. Samarbeid mellom lærarane i avdelinga og andre avdelingar og med næringslivet er også mykje utbreidd. Desse samarbeidsformene fungerer jamt over bra både på små og store skolar. Lærarane tykkjer i større grad enn avdelingsleiarane at samarbeidet fungerer bra. Om lag ein tredel av avdelingsleiarane meiner at desse samarbeidsformene har blitt påverka i positiv retning av ny leiarstruktur, spesielt samarbeidet med næringslivet. Berre eit fåtal av lærarane er samde i dette. Lærarane meiner at dei ulike samarbeidsformene i hovudsak ikkje er blitt påverka. Dette tyder på at desse samarbeidsformene er godt grunnfesta i skolen og fungerer tilfredsstillande uavhengig av leiarstruktur.

**Fokus på pedagogisk utviklingsarbeid:** Lærarane er i snitt berre middels nøgd med måten det fagleg-pedagogiske arbeidet i avdelinga blir koordinert og vidareutvikla på. Avdelingsleiarane er noko meir nøgd. Faktorar som viser seg å påverke lærarane si oppfatninga er (i synkende rekkefølge):

- Korleis avdelingsleiar ivaretek utviklingsoppgåver knytt til pedagogisk leiing
- Kor synleg avdelingsleiar er som pedagogisk leiar
- Om det finst mål for det pedagogiske arbeidet i avdelinga

- Pedagogisk utbytte av møte knytt til faggrupper eller utdanningsprogram i avdelinga
- Korleis fleirfaglege avdelingar verkar inn på det fagleg-pedagogiske arbeidet
- Fagleg rettleiing av avdelingsleiar
- Fagleg tilhøyre til avdelinga
- Eigne stillingsressursar til fagleg-pedagogiske utviklingsoppgåver

Den faktoren som har størst forklaringskraft er korleis avdelingsleiar ivaretar dei pedagogiske utviklingsoppgåvene. Av dei oppgåvene som er tillagt avdelingsleiarane, meiner lærarane at avdelingsleiar ivaretar dei pedagogiske utviklingsoppgåver dårlegast. I snitt er lærarane middels nøgd med dette. Dette samvarierer sterkt med kor synleg avdelingsleiar er som pedagogisk leiar.

60 % av lærarane seier at det ikkje er utarbeidd mål for det fagleg-pedagogiske arbeidet i avdelinga eller at dei ikkje er sikker. At det ikkje er utarbeidd slike mål, gjer at lærarane er mindre nøgd med korleis koordinering og vidareutvikling av det fagleg-pedagogiske arbeidet fungerer.

Møte knytt til faggrupper eller utdanningsprogram i avdelinga er den møtearenaen lærarane har størst pedagogisk utbytte av uavhengig av om dei jobbar ved små, mellomstore eller store skolar. At lærarane har stort utbytte av denne forma for møte, gjer at dei blir meir nøgd med korleis det fagleg-pedagogiske arbeidet i avdelinga fungerer. Møte knytt til faggrupper eller utdanningsprogram ved skolen har derimot lærarane ved store skolar eit klart større utbytte av enn lærarar ved små og mellomstore skolar.

Den faktoren som har minst betydning i forhold til kor nøgde lærarane er med det fagleg-pedagogiske arbeidet i avdelinga, er om det er avsett egne ressursar under avdelingsleiar til fagleg-pedagogiske oppgåver. 23 av rektorane seier at dei har avsett ressursar til fagleg-pedagogiske oppgåver utanom leiarressursen. Både avdelingsleiarar og lærarar synest dette fungerer bra og aller mest avdelingsleiarane. Eit slikt tiltak kan auke tilfredsheita hos lærarar og avdelingsleiarar, men det er likevel mange andre faktorar som er meir utslagsgivande når det gjeld lærarane si oppfatning av korleis det fagleg-pedagogiske arbeidet fungerer i avdelinga.

## **7.2 Går utviklinga i riktig retning?**

Rektorane bruker mindre tid på personalarbeid og meir tid på strategisk utviklingsarbeid samanlikna med før. Dette kan tolkast som eit skritt i riktig retning med tanke på å oppfylle måla med omorganiseringa.

Når det gjeld delmålet om god personaloppfølging meiner den største delen av rektorane at personaloppfølginga er betre no enn før. Den største delen av lærarane meiner at det er om lag som før. Det er difor vanskeleg å seie i kva grad ein er på rett veg på dette punktet.

I høve til tydeleg leiing svarar lærarane midt på treet når dei vert spurde om leiingsoppgåvene på skulen er tydeleg plasserte. På dette feltet er det altså eit forbettringspotensiale knytt til kommunikasjon/informasjon.

Eit anna delmål med omorganiseringa var større nærleik mellom den einskile lærar og næraste overordna. Når halvparten av lærarane seier at næraste overordna er om lag like tilgjengeleg som før, og berre 17 % seier at det er betre enn før, kan ein vanskeleg seie at dette målet er nådd så langt.

Leiinga (rektor, ass. rektor og avdelingsleiar) synest langt på veg at ny leiarstruktur har ført til meir synleg pedagogiske leiing, meir samarbeid og læring og større fokus på pedagogisk utviklingsarbeid. Denne oppfatninga har i liten grad fått gjennomslag hos lærarane. Det betyr ikkje at lærarane meiner at det ikkje har vore framgang på desse indikatorane, men at det berre har skjedd i liten grad. Hovudinntrykket er at det er status quo.

Det kan likevel sjå ut som det er potensiale for å få ut betre effektar ved å gjere nokre mindre justeringar i forhold til dei faktorane som er omtalte. Spesielt gjeld dette store skolar som jamt over skårar lågare enn små og mellomstore skolar når det gjeld lærarane sin tilfredsheit.

### **7.3 Veggen vidare**

Basert på hovudfunna i evalueringa vil vi føreslå at følgjande vert lagt til grunn for det vidare arbeidet/diskusjonen:

#### **Kommunikasjon**

- Syte for meir og betre info frå skulen sin leiargruppa ut til lærarane.
- Auke kjennskapen til skulen (og ev. avdelinga) sine pedagogiske mål.
- Auke kjennskapen om dei ulike leiarfunksjonar, spesielt kva rolle og oppgåver avdelingsleiar har.

#### **Oppgåvedeling**

- Vurdere om det er rom for å overføre oppgåver innan økonomi og personal frå rektor til stab.
- Vurdere om avdelingsleiar har nok ressursar til pedagogisk leiing. Viss ikkje, må det anten tilførast meir ressursar eller så må oppgåver overførast til andre einingar, t.d. stab.
- Andre oppgåver enn hovudoppgåvene tek mykje av tida både til rektor og avdelingsleiar. Det bør vurderast på den einskilde skule om noko av dette kan overførast til andre t.d. stab.

#### **Fagleg/pedagogisk utviklingsarbeid**

- Vurdere om det skal utarbeidast eigne pedagogiske mål for dei avdelingane som ikkje har det i dag.
- Satse meir på fagmøte knytt til avdelinga eller utdanningsprogram.
- Betre oppfølging av avdelingsleiarar frå rektor/assisterande rektor.
- Avdelingsleiarane er framleis relativt ny i leiarrolla og det er viktig at det vert halde fokus på å vidareutvikla denne rolla, med særskild fokus på pedagogisk leiing og oppfølging av den einskilde lærar.