

OPPDRAGSRAPPORT NR. 7 – 2012

BJØRN BERG OG HEGE KNUDSMOEN

Baseline: «Framtida er nå»

Kartlegging av ledernes oppgaver og tidsbruk
i Stange kommunes barnehager og skoler



Høgskolen i Hedmark

Bjørn Berg og Hege Knudsmoen

Baseline: «Framtida er nå»

Kartlegging av ledernes oppgaver og tidsbruk
i Stange kommunes barnehager og skoler

Høgskolen i Hedmark
Oppdragsrapport nr. 7 – 2012



Høgskolen i Hedmark

Fulltekstutgave

Utgivelsessted: Elverum

Det må ikke kopieres fra rapporten i strid med åndsverkloven og fotografiloven eller i strid med avtaler om kopiering inngått med KOPINOR, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Forfatteren er selv ansvarlig for sine konklusjoner. Innholdet gir derfor ikke nødvendigvis uttrykk for Høgskolens syn.

I oppdragsserien fra Høgskolen i Hedmark publiseres FoU-arbeid og utredninger som er eksternt finansiert.

Forsidefoto: Colourbox



Høgskolen i Hedmark

Tittel: Baseline: «Framtida er nå». Kartlegging av lederens oppgaver og tidsbruk i Stange kommunes barnehager og skoler			
Forfatter: Bjørn Berg og Hege Knudsmoen			
Nummer: 7	År: 2012	Sider: 60	ISBN: 978-82-7671-883-6 ISSN: 1501-8571
Oppdragsgivere: Stange kommune			
Emneord: Tidsbruk, kartlegging av omfang og typer av ledelsesoppgaver, Stangeprosjektet, Stange kommune, ledelse, utdanningssektoren			
Sammendrag: <p>Denne baselinerapporten for Stangeprosjektet «Framtida er nå» er gjennomført for å kartlegge omfang og typer av ledelsesoppgaver som lederne i kommunen bruker tid på i dag. Senter for praksisrettet utdanningsforskning (SePU) ved høgskolen i Hedmark har gjennomført oppdraget for Stange kommune. Kommunen har etablert prosjektet for å møte de utfordringene kommunen står ovenfor i utdanningssektoren. Hovedformålet med kartleggingen er å finne frem til hvordan lederne i barnehage og skole vurderer og prioriterer sine oppgaver.</p> <p>Kartleggingen ble gjennomført ved QuestBack som en spørreundersøkelse av alle lederne i kommunen. I presentasjonen gjøres det sammenligninger med tidligere undersøkelser om tidsbruk i skolen (Bonnesrønningen mfl. 2008, Borge mfl. 2009, Haugsbakken og Mordal 2009, Johannesen mfl. 2009, Strøm mfl. 2009, Tidsbruksutvalget 2009), etter hva vi kjenner til er det ikke tidligere gjennomført undersøkelser om tidsbruk i barnehagen.</p> <p>Kartleggingen viser at det brukes mye tid til administrative oppgaver i ledelsen, det brukes vesentlig mindre tid til pedagogisk ledelse, særlig blant rektorene sammenlignet med styrerne. Tid til dokumentasjon brukes det forholdsvis lite av, men de aller fleste av lederne i barnehagene og skolene synes de bruker passe med tid til disse oppgavene. Nasjonalt mente imidlertid rektorene at de brukte for mye tid til disse oppgavene.</p> <p>Både i Stange og i de nasjonale undersøkelsene om tidsbruk mente rektorene at det ble brukt for lite tid til å utvikle lederkompetansen, styrerne i barnehagene fremhevet også det, og nær 30 % av lederne har ikke lederutdanning eller bare kortere kurs. Hovedbildet er at styrerne og rektorene mente at de brukte passe med tid til de ulike gjøremålene de ble spurt om med unntak av faglig utvikling av lederkompetansen og lokalt planarbeid som de også mente at de gjorde for lite av. På den annen side mente de at det var delegert for mange oppgaver, så det kan være en vurdering av hva som var mulig.</p> <p>Det gjennomføres evalueringer av arbeidsmiljø og lærings- og utviklingsmiljø både i barnehager og skoler, men kommunen kan forbedre bruken av disse evalueringene for å endre praksis. I den nasjonale tidsbruksundersøkelsen understrekes behovet for god ledelse på alle nivåer. Stangeundersøkelsen viser vesentlig større tillit til det lokale eierskapet enn i den nasjonale undersøkelsen. Kommunens ledelse ga uttrykk for at både styrerne og rektorene hadde stor frihet til å omdisponere innenfor budsjettet med unntak av å opprette stillinger, bare de holdt budsjettet. Et flertall av styrerne og mange av rektorene ga uttrykk for begrenset handlingsrom på de fleste av områdene, med et par unntak for rektorgruppen. En mulig forklaring kan være at tradisjonene er sterke og kan gjøre handlingsfriheten mindre. Kravet om å holde budsjettet kan i tillegg gjøre handlingsfriheten mindre reell. Likevel var det en klar forskjell mellom svarene fra styrerne og rektorene i Stange, sammenlignet med de nasjonale undersøkelsene blant lærere og rektorer (Johannesen mfl. 2009).</p>			



Title: «Future is Now». Survey of leaders' time-use, scale and types of management tasks in Stange municipality's kindergartens and schools			
Authors: Bjørn Berg and Hege Knudsmoen			
Number: 7	Year: 2012	Pages: 60	ISBN: 978-82-7671-883-6 ISSN: 1501-8571
Financed by: Stange municipality			
Keywords: Time-use, scale and types of management tasks, Stange municipality, leadership in the field of education, management in the field of education			
Summary: <p>This baseline report for the project «Future is Now» in Stange municipality is conducted to find out the time-use, scale and types of management tasks undertaken by leaders in the municipality. The Centre for Studies of Educational Practice (SePU) at Hedmark University College has been commissioned by Stange municipality. The project seeks to address to meet challenges faced by the municipality in the sector of education. The main purpose of this survey is to find out how leaders in the kindergartens and in schools judge and prioritize their tasks.</p> <p>The survey was conducted by QuestBack with all the leaders in the community receiving the questionnaire. The questions make comparisons with previous larger surveys in Norwegian schools possible (Bonnesrønningen et al. 2008, Borge et al. 2009, Haug Bakken and Mordal 2009, Johannessen et al. 2009, Power et al. 2009, Tidsbruksutvalget 2009). Moreover, as far as we know such a survey hasn't been conducted previously with regard to kindergartens.</p> <p>The survey points out that a lot of time goes to administrative duties in the management of kindergarten and school in the municipality. The leaders use considerably less time on educational leadership, especially among principals compared with the heads of the kindergartens. Time used on documentation was relatively little, but most of the leaders in kindergartens and schools seem to be comfortable with the time they spend on these tasks. The principals in the national report indicated that they spent too much time on these tasks.</p> <p>Both in Stange municipality and in the national surveys the principals thought that they spent too little time on the development of leadership skills and management, the head of kindergartens also stressed this point, with only 30 % having attended management education courses. The overall picture is that the heads of the kindergartens and principals in schools believed that they used enough time on the various tasks they were asked about, with the exception of professional development of leadership skills or management and local planning, where they believed that they were doing too little of such tasks. On the other hand, they felt that they were delegated too many tasks, and this might colour their judgement of what was possible.</p> <p>The survey includes questions about assessment of the working environment and the environment for learning and development, and both kindergartens and schools in the municipality could improve the use of such assessment to change current practice. In the national survey the need for good governance of leadership at all levels was emphasised. The survey in Stange municipality indicates greater confidence in the local ownership than in the national survey. The municipal managers stated that both the heads of the kindergartens and the principals in schools had the freedom to re-allocate the budget with the exception of creating new jobs, and that they sought to meet budgetary demands. A majority of the heads in the kindergartens and many of the principals in schools talked of constraints in most areas, with a few exceptions for the principal group. A possible explanation could be that traditions are strong and less freedom of action actually exists. The requirement to meet the budget can also mean that the degree of freedom is less real, as their judgements indicate. Yet there was a clear difference between the responses from the heads of the kindergartens and principals in schools in Stange municipality compared to the national study among teachers and principals (Johannesen et al. 2009).</p>			

Innhold

1. Innledning	7
2. Tidligere forskning om tidsbruk og sentrale utviklingstrekk	8
2.1 Tidsbruksundersøkelse	8
2.2 Sentrale utviklingstrekk	9
2.3 Undersøkelsen i Stange kommune	11
3. Presentasjon av hovedfunn om ledernes oppgaver og tidsbruk	13
3.1 Tidsbruk	13
3.1.1 Tidsbruk målt i prosent av arbeidstiden	13
3.1.2 Vurdering av tidsbruk	16
3.1.3 Antall stillinger til ledelse og administrasjon	18
3.2 Oppgavefordeling	18
3.2.1 Delegering av oppgaver	18
3.2.2 Disponering av budsjetttrammen	19
3.2.3 Styring av arbeidstid	22
3.2.4 Styring av arbeidstid og arbeidsmåter	23
3.2.5 Evalueringer av arbeidsmiljø og lærings- og utviklingsmiljø	24
3.2.6 Erfaringsutvekslinger	26
3.2.7 Ledelsen og tidspress	27
3.2.8 Hvilken grad av innflytelse har du på følgende faglige forhold	29
3.2.9 Barnehage/skoleledernes kompetanse	31
3.2.10 Spesialpedagogiske ressurser	31
4. Hovedfunn	34
4.1 Tidsbruksutvalgets konklusjoner	34
4.2 Hovedfunn i Stangeundersøkelsen	35
4.3 Oppsummering	37
Litteraturliste	39
Vedlegg	40
Vedlegg 1: Elektronisk spørreundersøkelse til ledere i barnehager og skoler i Stange	41
Vedlegg 2: Intervjuguide eier, Stange kommune	59
Om rapporten og forfatterne	60

1. Innledning

Denne baselinerapporten for prosjektet «Framtida er nå» gjennomføres som et forprosjekt for å kartlegge omfang og typer av ledelsesoppgaver som lederne i Stange kommune bruker tid på i dag. Stange kommune har etablert prosjektet for å møte de utfordringene kommunen står ovenfor i utdanningssektoren. Prosjektets hovedmålsetning er for det første at alle barn og unge i barnehager og skoler skal ha et bedre språklig, sosialt og faglig læringsutbytte, samt øke gjennomstrømningen og styrke det helhetlig og sammenhengende utdanningsløpet for barn og unge i kommunen. Kartleggingen av omfang og typer av ledelsesoppgaver som lederne i dag har, skal bidra til å kunne reflektere over oppgavefordelingen mellom eier, barnehage og skole for å oppnå dette formålet om et sammenhengende utdanningsløp fra barnehage til gjennomføring av videregående opplæring. Senter for praksisrettet utdanningsforskning (SePU) ved Høgskolen i Hedmark har gjennomført kartleggingen og har sett til tidligere tidsbruksundersøkelser for å sammenligne kommunen med nasjonale data på området. Kartlegging ble gjennomført som en spørreundersøkelse av alle lederne i barnehagen og skolen i QuestBack over to uker i mai. Kommunen ble tatt ut i streik og vi avsluttet undersøkelsen, selv om ikke alle hadde gjennomført den.

I denne rapporten presenteres funnene fra baselinekartleggingen av ledelsen i Stange kommunes 9 kommunale og 13 private barnehager, 9 barne- og 3 ungdomsskoler. Det er ikke innhentet data som gjør at vi kan presentere funnene etter ideen om tre oppvekstregioner. Formålet med baselinerapporten er å beskrive situasjonen for barnehagenes og skolenes ledere og deres opplevelse av tidsbruken. Videre er representanter for eier, rådmann og skolesjef, intervjuet for å få et inntrykk av deres visjoner og tanker om hva som er utfordringer i kommunen med tanke på sentrale utviklingstrekk og omorganisering av virksomhetsledelsen.

2. Tidligere forskning om tidsbruk og sentrale utviklingstrekk

2.1 Tidsbruksundersøkelse

I denne kartleggingen har vi sett til tidligere tidsbruksundersøkelser som er gjennomført. Kunnskapsdepartementet nedsatte tidsbruksutvalget i desember 2008 som oppfølging av St.meld. nr. 31 (2007–2008) *Kvalitet i skolen* hvor et tiltak var å iverksette en kartlegging av tidsbruk og organisering blant lærere, skoleledere og skoleansvarlige i kommunene. Tidsbruksutvalget overleverte sin rapport til Kunnskapsministeren 15. desember 2009. Utvalget ble ledet av fylkesmannen i Buskerud, Kirsti Kolle Grøndahl og hadde bred representasjon fra sektoren og representanter fra næringslivet og politikken. Utvalget skulle foreslå tiltak som skulle gi bedre utnyttelse av tidsressursene i skolen for å fremme elevenes læringsvilkår og læringsresultater. Utvalget konsentrerte seg om å vurdere tidsbruken i den ordinære offentlige grunnskolen. Vi kjenner ikke til at slike undersøkelser er gjennomført i barnehager tidligere.

På oppdrag av Kunnskapsdepartementet har Senter for økonomisk forskning (SØF) i samarbeid med SINTEF teknologi og samfunn gjennomført nasjonale kartlegginger av tidsbruk og organisering i grunnskolen blant rektorer og lærere. SINTEF har gjennomført den kvalitative studien av tidsbruk og organisering, mens SØF har hatt ansvaret for den kvantitative kartleggingen av ressursbruk og tidsbruk og analysen av data fra spørreundersøkelsen til lærere, rektorer og kommuner. FAFO har gjennomført en undersøkelse blant medlemmene av Utdanningsforbundet våren 2009 på oppdrag fra Utdanningsforbundet. Teaching and Learning International Survey (TALIS) gir et internasjonalt komparativt bilde av forholdene for undervisning og læring, som også omhandler lærernes tidsbruk (Vibe mfl. 2009).

Tidsbruksutvalget mener at lærernes kompetanse og samspillet med elevene er de faktorene som har størst betydning for elevenes motivasjon og læringsutbytte. I tråd med mandatet ser Tidsbruksutvalget det som viktig at forholdene legges til rette slik at lærerne kan bruke mest mulig av tiden på skolens kjerneoppgaver: undervisning, vurdering og planlegging av undervisningen. Økte krav til kvalitet og tilpasset opplæring gjør at det må settes av god tid til disse oppgavene. Tidsbruksutvalgets forslag innebærer behov for økt voksenteitet i skolen (Tidsbruksutvalget 2009:8).

De skisserer oppgaver mellom det statlige og kommunale forvaltningsnivået. Den arbeidsplanfestede tiden er underlagt arbeidsgiverens styringsrett. Hvordan denne tiden skal disponeres skal drøftes med de tillitsvalgte. Det utarbeides en arbeidsplan for hver enkelt ansatt som skal inneholde den arbeidsplanfestede tiden (Tidsbruksutvalget 2009:13).

Regelstyring var i mange tiår det gjeldende styringsprinsippet i offentlig forvaltning. Styringsreformene med nytt inntektssystem og senere ny kommunelov og overføring fra regelstyring til mål- og resultatstyring har ført til store variasjoner i hvordan kommunene organiserer opplæringen (Tidsbruksutvalget 2009:10). Det er ikke gitt at kommunen bruker dette handlingsrommet og at den kommunale styringen skiller seg betraktelig fra de nasjonale føringene. Tidsbruksutvalget påpeker at det hvert år blir gjennomført nasjonalt tilsyn med hvorvidt kommunene har et forsvarlig system for å følge opp ulike sider ved lovverket for grunnopplæringen, men tiltak i ulike statlige strategi- og handlingsplaner er i liten grad samordnet og prioritert (Tidsbruksutvalget 2009:30).

At dette styringsprinsippet har gjort sitt inntog i grunnskolen, framgår også av St.meld. nr. 30 (2003–2004) *Kultur for læring*. Frihet, tillit og ansvar – et systemskifte: forestillingen om at staten kan skape et likeverdig skoletilbud gjennom detaljregulering og -styring, erstattes med tillit til at den enkelte lærer, skoleleder og skoleeier selv har de beste forutsetningene for å vite hvordan god læring kan skapes og gjennomføres, innenfor rammen av nasjonale mål. Dette påvirker arbeidsoppgavene og til dels rollene til aktørene på de ulike nivåene (St.meld. 2003–2004:25).

I St.meld. nr. 31 (2007–2009) *Kvalitet i skolen* varslet regjeringen en klarere nasjonal styring av skolen. Det ble også stilt krav om en sterkere lokal ledelse. Med Kunnskapsløftet i 2006 ble det innført nye nasjonale læreplaner i alle fag. De nye nasjonale læreplanene, som avløste L97, har definert kompetansemål som angir hva elevene skal kunne etter 2., 4., 7. og 10. årstrinn i grunnskolen. Læreplanene forutsetter at det konkrete innholdet i opplæringen, hvordan opplæringen skal organiseres, og hvilke arbeidsmåter som skal brukes i opplæringen, bestemmes på lokalt nivå. For grunnskolen vil det i tillegg være en oppgave å fordele kompetansemål mellom årstrinn (Tidsbruksutvalget 2009:10).

2.2 Sentrale utviklingstrekk

Det tidligere undersøkelsene viser at det er stor variasjon i lærernes tidsbruk, både innenfor hver enkelt skole og mellom skoler. I TALIS-undersøkelsen (Vibe mfl. 2009, Caspersen 2011) peker forskerne på at et viktig funn er at det meste av variasjonene i tidsbruk ikke finnes mellom de deltakende landene, men mellom individuelle lærere. SØF (Borgen mfl. 2009, Johannesen mfl. 2009, Strøm mfl. 2009) viser at forskjellene i liten grad kan forklares ved forskjeller i ressurser. De finner lite statistisk sammenheng mellom hvor mye tid lærerne bruker på ulike oppgaver og variabler som skolestørrelse, antall lærertimer per elev, andel assistentårsverk og andel elever med særskilt språkopplæring. SØF finner imidlertid at store skoler har noe færre lærertimer og kontaktlærere per elev og færre årsverk til administrativ og pedagogisk ledelse per

undervisningsårsverk. På den annen side finner de at store skoler gjør mer bruk av assistenter, kontorteknisk personale og IKT personale per undervisningsårsverk enn mindre skoler. En mulig tolkning av disse sammenhengene er at store skoler drar fordel av arbeidsdeling og spesialisering (Tidsbruksutvalget 2009: 14–15).

De konkluderer som følger;

- Det er stor variasjon i lærernes tidsbruk, både totalt og i tid brukt til ulike oppgaver.
- Lærerne oppgir at de bruker mye tid på ikke-faglige aktiviteter som å løse konflikter, holde ro og orden og starte opp undervisningen.
- Erfarne lærere bruker mindre tid på å holde ro og orden.
- Lærerne bruker mye tid på kontakt med foreldre/foresatte og kontakt med enkeltelever utenom undervisningen.
- Lærerne bruker mye tid på praktiske oppgaver (Tidsbruksutvalget 2009:18).

Lærerne ønsker å bruke mindre tid til

- fellesmøter på skolen (ikke-faglige)
- dokumentasjon rundt enkeltelever
- lokalt læreplanarbeid
- oppfølging av og kontakt med enkeltelever
- rapportering til skoleeier og skoleledelse

Lærerne ønsker å bruke mer tid til

- undervisningsrelaterte oppgaver
- faglig oppfølging av elevene
- faglige møter
- kompetanseutvikling (Tidsbruksutvalget 2009:22).

Vurdering av skoleledernes betydning

- Ledelse og organisering er viktig for lærernes tidsbruk.
- Norske skoleledere er betydelig mer orientert i retning av administrativt enn pedagogisk lederskap.
- Mange norske rektorer har liten tilgang på merkantile og administrative støttefunksjoner.
- Det er svak evalueringskultur i norsk skole på alle nivå. Lærere får lite konkret tilbakemelding (Tidsbruksutvalget 2009: 28).

Vurdering av skoleeiers betydning

- Skoleeier er mer opptatt av budsjettkontroll enn av om ressursbruken bidrar til økt måloppnåelse.
- Skolefaglig kompetanse på kommunenivå er ofte mangelfull.
- Mange kommuner har mangelfull lov- og regelverksforståelse (Tidsbruksutvalget 2009:29).

De tidligere undersøkelsene har særlig kartlagt lærernes og skoleledere tidsbruk, men vi har anvendt undersøkelsene både som rammeverk for spørsmålsstilling, samt for å sammenligne baseline i Stange kommune barnehager og skoler, med de nasjonale dataene som er samlet inn.

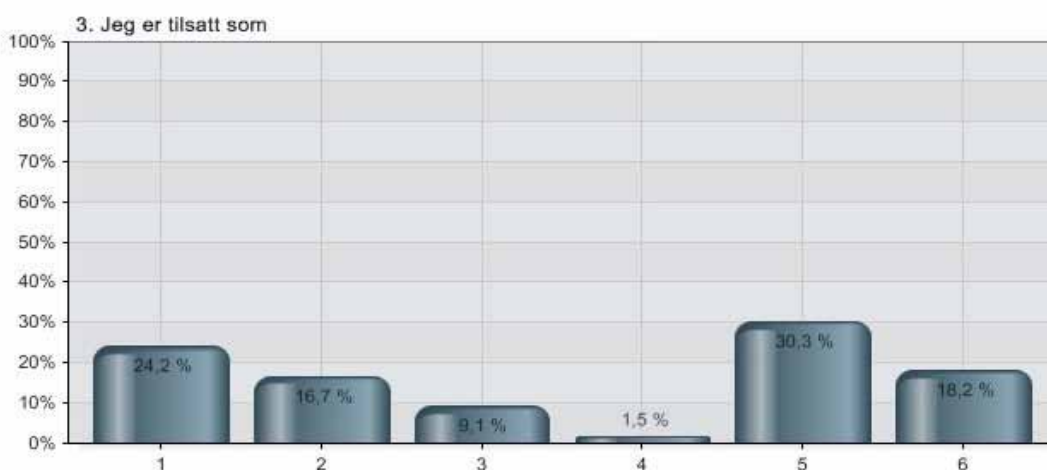
Siden vi ikke har tilsvarende nasjonale undersøkelser på barnehageområdet, vil vi i denne undersøkelsen belyse eventuelle likheter og forskjeller mellom rektorer og styrere i barnehagen når det gjelder synet på tidsbruk og ledelse.

2.3 Undersøkelsen i Stange kommune

Det er gjennomført en kartlegging av lederes oppgaver og tidsbruk gjennom en kvantitativ survey i QuestBack, og representanter for kommunen som eier er intervjuet. Det er tatt utgangspunkt i en bred forståelse av ledelsesbegrepet, der også avdelingsledere og teamledere deltok. Særlig teamlederne på skolene syntes at spørsmålene ikke var relevante for dem. Vi presenterer derfor funnene fra styrere og rektorkollegiet samlet i to kategorier i denne kartleggingen, men på noen av områdene inkluderes og kommenteres også svarene fra avdelingsledere og teamledere.

Vi henvendte oss til 100 ledere i kommunen, i utgangspunktet ga det en svarprosent på 66 % med følgende informanter;

Figur: 2.1. Jeg er tilsatt som, målt i prosent.



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Styrer	24,2 %	16
2 Rektor	16,7 %	11
3 Assisterende rektor	9,1 %	6
4 Undervisningsinspektør	1,5 %	1
5 Avdelingsleder	30,3 %	20
6 Team-/trinnleder	18,2 %	12
Total		66

Når det gjelder barnehagene responderte 7 av 13 styrere i private barnehager og alle styrerne i de 9 kommunale barnehagene. Dette gir en svarprosent på 73. Svarprosenten blant avdelingslederne var betraktelig lavere, da man i gjennomsnitt organiserer barnehagene i 3–4 avdelinger i kommunen og de er i hovedsak tatt ut i presentasjonen av datamaterialet. Det er en god respons i rektorkollegiet, og vi har samlet de tre gruppene, rektor, assisterende rektor og undervisningsinspektør i presentasjonen, da det ikke var store forskjeller når vi sammenlignet deres vurderinger innledningsvis i denne analysen. I denne gruppen har samtlige rektorer ved barneskolene og ungdomsskolene, og alle assisterende rektorer/undervisningsinspektør i ungdomsskolen og i barneskolen besvart undersøkelsen, noe som gir en svarprosent på 100. Men også her er svarprosenten for teamledere vesentlig lavere. De lavere svarprosentene blant avdelingsledere kan ha flere grunner. Delvis tekniske ved at vi gjorde bruk av en nettbasert datainnsamling, men også at vi havnet inn i en streik hvor Stange kommune ble tatt ut. Men det er også mulig å reflektere over ledelsesbegrepet. Når en del av avdelingsledere og teamledere ga uttrykk for at de ikke syntes at spørsmålene passet, kan det også skyldes at de ikke ser seg selv som ledere, det vil si som eiernes representanter, i et tradisjonelt ledeshierarki, spesielt om ledelsesoppgaver bare utgjør en mindre del av deres arbeidsoppgaver.

3. Presentasjon av hovedfunn om ledernes oppgaver og tidsbruk

Ledelsen i barnehager og skoler i Stange kommune har fått spørsmål om tidsbruk og vurdert den både i forhold til hva de bruker tiden på og hva de ønsker å bruke mer tid på. Tidsbruk er også vurdert i forholdet mellom administrasjon og pedagogiske oppgaver i barnehage og skole. Oppgavefordelingen handler om disponering, styring og evaluering av resultater.

3.1 Tidsbruk

Ledernes tidsbruk kan være en krevende variabel i en undersøkelse om hvordan lederne vurderer sine arbeidsoppgaver. I likhet med andre undersøkelser har vi forsøkt å la tidsbruken være et uttrykk for hvordan lederne i sitt vanlige arbeid prioriterer sine arbeidsoppgaver. Denne prioriteringen behøver ikke nødvendigvis å være et uttrykk for hva lederne mener er viktigst å gjøre, men mer et uttrykk for en pragmatisk nødvendighet. I avsnitt 3.1.2 blir de så bedt om å vurdere om de er kommet fram til en god balanse i tidsbruken.

3.1.1 Tidsbruk målt i prosent av arbeidstiden

Lederne i Stange ble i undersøkelsen bedt om å gi et anslag på hvor stor del av tiden som ble brukt på ulike arbeidsoppgaver av en vanlig arbeidsuke. I senter for økonomisk forskning undersøkelse (Johannesen mfl. 2009) er svarene oppsummert i en gjennomsnittlig prosentandel av arbeidsuka, mens våre data er gjengitt med svarprosenten innenfor ulike tidsgrensene.

Tabell 3.1: Tidsbruk målt i prosent av arbeidstiden ledere bruker av en vanlig arbeidsuke til følgende oppgaver, N = 34.

	Skala	Styrer	Rektor- kollegiet	Total	Skoleledere (Johannesen mfl. 2009:49)
Administrative oppgaver	0-10 %	0,0	0,0	0,0	27,9
	11-20 %	18,8	22,2	20,6	
	21-30 %	50,0	27,8	38,2	
	31-40 %	31,3	50,0	41,2	
	Ikke aktuelt	0,0	0,0	0,0	
Pedagogisk ledelse	0-10 %	25,0	38,9	32,4	18,8
	11-20 %	43,8	33,3	38,2	
	21-30 %	25,0	16,7	20,6	
	31-40 %	6,3	11,1	8,8	
	Ikke aktuelt	0,0	0,0	0,0	
Personalledelse	0-10 %	6,3	33,3	20,6	17,1
	11-20 %	37,5	38,9	38,2	
	21-30 %	25,0	11,1	17,6	
	31-40 %	31,3	16,7	23,5	
	Ikke aktuelt	0,0	0,0	0,0	
Dokumentasjon og rapportering til staten	0-10 %	68,8	72,2	70,6	6,2
	11-20 %	6,3	5,6	5,9	
	21-30 %	0,0	0,0	0,0	
	31-40 %	0,0	0,0	0,0	
	Ikke aktuelt	25,0	22,2	23,5	
Dokumentasjon og rapportering til kommunen	0-10 %	75,0	83,3	79,4	10,6
	11-20 %	25,0	11,1	17,6	
	21-30 %	0,0	5,6	2,9	
	31-40 %	0,0	0,0	0,0	
	Ikke aktuelt	0,0	0,0	0,0	
Annen kontakt med kommunen og aktivitet i kommunal regi	0-10 %	68,8	44,4	55,9	10,3
	11-20 %	31,3	44,4	38,2	
	21-30 %	0,0	11,1	5,9	
	31-40 %	0,0	0,0	0,0	
	Ikke aktuelt	0,0	0,0	0,0	
Annet arbeid	0-10 %	62,5	44,4	52,9	9,4
	11-20 %	31,3	22,2	26,5	
	21-30 %	0,0	16,7	8,8	
	31-40 %	0,0	11,1	5,9	
	Ikke aktuelt	6,3	5,6	5,9	

Figuren ovenfor viser at mest tid brukes til administrative oppgaver, dernest til pedagogisk ledelse og personalledelse som kommer omtrent likt. Halvparten av styrergruppene mener de bruker 21–30 % av tiden til administrative oppgaver og 31 % av styrerne rapporterer 31–40 % av tiden. Hos rektorene ligger tidsbruken noe over en tredel på 21–30 % mens om lag halvparten oppgir fra 31–40 % av tiden. Spredningen i tidsbruk er ganske stor, men kan gjenspeile ulik størrelse på institusjonene.

I den nasjonale undersøkelsen er snittet til administrasjon 27,9 prosent av tiden. Over halvparten av rektorene i Stange bruker mer enn dette gjennomsnittet. Avdelingsledere og teamledere ligger klart lavere i tidsbruk og 80–90 % oppgir under 20 %.

Pedagogisk ledelse brukes det klart mindre tid til enn til administrative oppgaver. Av rektorene oppgir rundt 40 % mindre enn 10 % av tiden og et tilsvarende antall rektorer oppgir 11–20 % av tiden. Styrerne i barnehagen bruker mer tid til pedagogisk ledelse. Bare en fjerdedel oppgir under 10 %, mens 43 % oppgir 11–20 % og 25 % bruker 21–30 % av tiden. I den nasjonale undersøkelsen er gjennomsnittlig tidsbruk til pedagogisk ledelse 18,8 prosent.

Særlig styrerne i barnehagene bruker en god del tid til personalledelse. 38 % av dem bruker 11–20 % av tiden til personalledelse, 25 % brukte 21–30 % av tiden og 31 % av styrerne brukte fra 31–40 % av tiden. Rektorene brukte mindre tid til personalledelse. 35 % brukte 10 % eller mindre og 41 % av rektorene brukte 11–20 % av tiden. Avdelingslederne brukte også noe tid til dette formålet, mens teamledere brukte lite tid. Den nasjonale undersøkelsen viste et snitt på 17,1 prosent av tiden til personalledelse. Styrerne bruker betydelig mer tid til dette, mens rektorene er noe under det nasjonale gjennomsnittet.

Til rapportering og dokumentasjon til staten ble det brukt mindre enn 10 % av tida oppga 69 % av styrerne og 76 % av rektorene. Noen av avdelingslederen oppga noe tid til slike oppgaver, men få av teamlederne. Dette stemmer bra overens med det nasjonale gjennomsnittet på 6,2 prosent av tiden.

Tid til dokumentasjon og rapportering til kommunen anslo 75 % styrerne og 88 % av rektorene til å være 10 % eller mindre. Her er det nasjonale snittet litt høyere med 10,6 prosent av tiden. Annen kontakt med kommunen anslo 69 % av styrerne til 10 % eller mindre mens 47 % av rektorene oppga 10 % eller mindre og like mange anslo tidsbruken til 11–20 %. Det nasjonale gjennomsnittet var 10,3 prosent.

Tid til annet arbeid var det 63 % av styrerne som anslo til 10 % eller mindre, mens 31 % oppga 11–20 %. For rektorgruppen varierte det mer. 47 % oppga mindre enn 10 %, 24 % av de oppga 11–20 % og 30 % av rektorene oppga mer enn 21 % og opptil 40 %. Nasjonalt var snittet 9,4 prosent av tiden.

3.1.2 Vurdering av tidsbruk

De spurte ble også bedt om å vurdere om de brukte for lite, for mye eller passe tid til en spesifisert rekke av gjøremålene hvor de har anslått tidsbruken i forrige tabell, i tillegg til noen mer spesifiserte oppgaver blant annet knyttet til samarbeid med ulike instanser.

Tabell 3.2: Vurdering av ledere, målt i prosent om de bruker for lite, for mye eller passe tid til med følgende aktiviteter, N = 34.

	Skala	Styrer	Rektor- kollegiet	Total	Skoleledere (Johannesen mfl. 2009:55)
Samarbeid med hjem og ulike instanser i forbindelse med enkeltbarn/enkeltelever	For lite	6,3	22,2	14,7	10,6
	Passe	93,8	66,7	79,4	70,2
	For mye	0,0	11,1	5,9	19,3
Arbeid med rådsorganer	For lite	18,8	0,0	8,8	28,5
	Passe	81,3	100,0	91,2	68,6
	For mye	0,0	0,0	0,0	2,9
Dokumentasjon og rapportering til kommunen	For lite	0,0	0,0	0,0	1,9
	Passe	87,5	77,8	82,4	48,4
	For mye	12,5	22,2	17,6	49,7
Dokumentasjon og rapportering til staten	For lite	0,0	0,0	0,0	0,8
	Passe	93,8	83,3	88,2	72,0
	For mye	6,3	16,7	11,8	27,2
Samarbeid med lokalmiljø og næringsliv	For lite	43,8	50,0	47,1	57,5
	Passe	56,3	50,0	52,9	42,5
	For mye	0,0	0,0	0,0	0,0
Samarbeid og kontakt med kommunen	For lite	6,3	11,1	8,8	8,5
	Passe	93,8	88,9	91,2	75,6
	For mye	0,0	0,0	0,0	15,9
Samarbeid og kontakt med andre ledere i kommunen	For lite	43,8	44,4	44,1	35,9
	Passe	56,3	55,6	55,9	63,3
	For mye	0,0	0,0	0,0	0,8
Faglig ajourføring og utvikling av lederkompetansen	For lite	87,5	66,7	76,5	74,1
	Passe	12,5	22,2	17,6	24,0
	For mye	0,0	11,1	5,9	1,9
Lokalt planarbeid	For lite	62,5	61,1	61,8	56,0
	Passe	37,5	38,9	38,2	40,6
	For mye	0,0	0,0	0,0	3,4
Administrasjon (budsjett, økonomistyring, ansettelses etc)	For lite	6,3	0,0	2,9	5,3
	Passe	56,3	50,0	52,9	49,9
	For mye	37,5	50,0	44,1	44,8

	Skala	Styrer	Rektor- kollegiet	Total	Skoleledere (Johannesen mfl. 2009:55)
Informasjonsarbeid	For lite	6,3	16,7	11,8	34,6
	Passe	81,3	83,3	82,4	57,7
	For mye	12,5	0,0	5,9	7,7
Personalledelse	For lite	31,3	50,0	41,2	49,8
	Passe	50,0	44,4	47,1	44,7
	For mye	18,8	5,6	11,8	5,5
Praktisk tilrettelegging	For lite	18,8	0,0	8,8	17,1
	Passe	31,3	61,1	47,1	50,3
	For mye	50,0	38,9	44,1	32,6

Både styrerne og rektorgruppen ser ut til å ha funnet en god balanse mellom de fleste aktivitetene de er engasjert i. Figuren viser at styrerne og rektorene i hovedsak er mer fornøyd med den balansen de er kommet fram til enn skolelederne i den nasjonale undersøkelsen som Senter for økonomisk forskning gjennomførte i 2009 (Johannesen mfl. 2009). Vi ser for eksempel at i det nasjonale utvalget mener halvparten at det er for mye rapportering til kommunen, mens bare 22 % av rektorene i Stange mener det samme, og bare 13 % av styrerne. Rapporteringen til Staten oppfattes som passe av 83 % av rektorene og 94 % av styrerne, mens den nasjonale prosenten var 72.

Både nasjonalt og i Stange mener et stort flertall av rektorene at det brukes for lite tid til faglig ajourføring og utvikling av lederkompetansen. Rundt 60 % mener også at de bruker for lite tid til lokalt læreplanarbeid. Selv om rundt 55 % av styrerne og rektorene i Stange mener at det brukes passe med tid til samarbeid og kontakt med andre ledere i kommunen, mener ca. 44 % at det brukes for lite tid mens ca. 36 % av det nasjonale utvalget mener tilsvarende. Hele 82 % av Stangelederne mener at informasjonsarbeidet tar passe med tid, mens bare 57 % av det nasjonale utvalget mener det samme.

Av forskjellene mellom rektorgruppa og styrerne kan det være verdt å peke på at hele 94 % av styrerne synes de bruker passe med tid til samarbeid med hjem og andre instanser i forbindelse med enkeltbarn. 2/3 av rektorene er enige i dette, men ca. 22 % mener de bruker for lite tid.

3.1.3 Antall stillinger til ledelse og administrasjon

Lederne ble bedt om å vurdere om barnehagen/skolen har nok ressurser når det gjelder antall stillinger og økonomi for å gi et bilde av institusjonenes administrative og økonomiske kapasitet.

Tabell 3.3: Ledere vurderer om barnehagen /skolen har nok ressurser når det gjelder antall stillinger og økonomi, målt i prosent, N = 34.

	Skala	Styrer	Rektorkollegiet	Total
Antall stillinger til ledelse og administrasjon	Helt uenig	6,3	27,8	17,6
	Delvis uenig	56,3	50,0	52,9
	Delvis enig	12,5	16,7	14,7
	Helt enig	25,0	5,6	14,7
Økonomi	Helt uenig	31,3	27,8	29,4
	Delvis uenig	37,5	50,0	44,1
	Delvis enig	18,8	16,7	17,6
	Helt enig	12,5	5,6	8,8

Tabellen viser at et flertall var uenig i at det var tilstrekkelig kapasitet i form av stillinger til ledelse og administrasjon, og det samme gjaldt for økonomi. Rektorgruppen svarer helt likt på disse to spørsmålene, mens styrerne uttrykker sterkere uenighet på spørsmålet om tilstrekkelig økonomi enn når det gjelder antall stillinger til ledelse og administrasjon.

3.2 Oppgavefordeling

3.2.1 Delegering av oppgaver

Som nevnt tidligere har både skole- og barnehagesektoren gradvis endret seg fra tidligere tiders regelstyring til mål- og resultatstyring. I den enkelte kommune har så over tid, en rekke oppgaver som tidligere ble bestemt sentralt i kommunen, delvis gjennom vedtak i skolestyret/barnehagenemnd og delvis av en sentral barnehage/skole-administrasjon, blitt overført til den enkelte skole ved styrer eller rektor. I dette avsnittet ser vi nærmere på ledernes oppfatning av om oppgavene på barnehage/skolenivået er blitt for mange gjennom denne delegasjonen og hvilke oppgaver styrerne og rektorene mener de faktisk har herredømme over.

Tabell 3.4: Ledelsen vurdering av delegering av oppgaver til barnehagen/skolen, målt i prosent, N = 34.

	Skala	Styrer	Rektor- kollegiet	Total	Tidsbruksutvalget (2009:61)
Eier har delegert for mange oppgaver	Helt uenig	18,8	11,1	14,7	4,3
	Delvis uenig	43,8	11,1	26,5	17,4
	Delvis enig	25,0	72,2	50,0	40,7
	Helt enig	12,5	5,6	8,8	36,7

De fleste av styrerne, 63 %, synes ikke at eieren har delegert for mange arbeidsoppgaver til barnehagen. På skolene forholder det seg motsatt. 78 % av de øverste lederne er delvis enig, hvorav 1 er helt enig i at eieren har delegert for mange oppgaver til skolen. Her har skolelederne i tidsbruksutvalgets undersøkelse svart akkurat det samme som skolelederne i Stange. I den nasjonale undersøkelsen mener imidlertid 85 % av lærerne at for mye er delegert til skolene. I datamaterialet brukte Tidsbruksutvalget kategorien vet ikke, det kommer ikke frem av tabellen, men 1 % av informantene svarte vet ikke, som ikke var et alternativ i vår undersøkelse. Avdelingslederne i barnehagen mener at for mye er delegert og skiller dermed lag med sine styre, mens teamledere i skolen har samme oppfatning som rektorene.

3.2.2 Disponering av budsjetttrammen

Uansett hva informantene mente om mengden av oppgaver som var delegert er det interessant å skaffe seg nærmere oversikt over hvordan svarerne vurderer hva de faktisk har innflytelse over ved den enkelte institusjon. I tabellen nedenfor vurderer styrerne og rektorene hvilke faktiske muligheter de har til å disponere over de ressursene som barnehagene og skolene er tildelt. Det vil i praksis si «hvor fritt står barnehage/skole til å bestemme innenfor budsjetttrammen?»

Tabell 3.5: Lederes vurdering målt i prosent, av hvor fritt barnehage/skole står til å bestemme følgende innenfor budsjetttrammen, målt i prosent, N = 34.

	Skala	Styrer	Rektor- kollegiet	Total	Skoleledere (Johannesen mfl. 2009:62)
Antall årsverk totalt	I svært liten grad	56,3	50,0	52,9	26,6
	I noen grad	6,3	27,8	17,6	19,4
	I stor grad	25,0	22,2	23,5	18,7
	I svært stor grad	12,5	0,0	5,9	35,3
Antall assistentårsverk totalt	I svært liten grad	50,0	27,8	38,2	20,1
	I noen grad	12,5	38,9	26,5	20,4
	I stor grad	25,0	22,2	23,5	22,6
	I svært stor grad	12,5	11,1	11,8	37,0

	Skala	Styrer	Rektor- kollegiet	Total	Skoleledere (Johannesen mfl. 2009:62)
Antall årsverk benyttet til spesialpedagogisk tiltak/ spesialundervisning totalt	I svært liten grad	75,0	16,7	44,1	16,3
	I noen grad	25,0	61,1	44,1	18,1
	I stor grad	0,0	11,1	5,9	25,9
	I svært stor grad	0,0	11,1	5,9	39,8
Fordelingen årsverk mellom trinn/avdelinger	I svært liten grad	31,3	5,6	17,6	3,0
	I noen grad	37,5	33,3	35,3	11,45
	I stor grad	18,8	33,3	26,5	28,55
	I svært stor grad	12,5	27,8	20,6	59,6
Fordelingen assistentårsverk mellom trinn/avdelinger	I svært liten grad	43,8	0,0	20,6	3,7
	I noen grad	25,0	27,8	26,5	9,3
	I stor grad	25,0	44,4	35,3	27,7
	I svært stor grad	6,3	27,8	17,6	59,4
Fordeling antall årsverk benyttet til spesialpedagogisk tiltak/spesialundervisning mellom aldersgrupper	I svært liten grad	50,0	11,1	29,4	8,6
	I noen grad	43,8	44,4	44,1	15,2
	I stor grad	6,3	16,7	11,8	26,6
	I svært stor grad	0,0	27,8	14,7	49,6
Fordeling årsverk mellom pedagogisk personale og støttepersonell	I svært liten grad	56,3	16,7	35,3	25,2
	I noen grad	31,3	33,3	32,4	24,1
	I stor grad	6,3	33,3	20,6	19,8
	I svært stor grad	6,3	16,7	11,8	51,0
Fordeling av midler mellom driftsutgifter og lønnskostnader	I svært liten grad	56,3	38,9	47,1	25,5
	I noen grad	18,8	27,8	23,5	21,7
	I stor grad	12,5	33,3	23,5	21,1
	I svært stor grad	12,5	0,0	5,9	31,8
Fordeling av midler til bygg og anlegg	I svært liten grad	62,5	94,4	79,4	72,3
	I noen grad	6,3	5,6	5,9	15,7
	I stor grad	25,0	0,0	11,8	7,6
	I svært stor grad	6,3	0,0	2,9	4,5
Fordeling av midler til ledelsesfunksjoner	I svært liten grad	43,8	44,4	44,1	24,0
	I noen grad	31,3	33,3	32,4	26,2
	I stor grad	12,5	16,7	14,7	25,9
	I svært stor grad	12,5	5,6	8,8	23,9

Tabellen viser i hvilken grad barnehagene og skolene opplever at de kan disponere fritt innenfor budsjetttrammen. Forskjeller mellom barnehager og skoler vil delvis kunne ligge i ulikheter i forskriftene for disse institusjonene. Men handlingsrommet kan i enda høyere grad tenkes begrenset av vaner og tradisjoner, og av at bruk av det handlingsrommet som faktisk finnes kan ha kostnader.

Vi ser at friheten til å disponere innenfor den enkelte barnehage eller skole oppleves minst på midler til ledelsesfunksjoner og på bruk av årsverk til spesialpedagogiske tiltak. Rektorgruppen mente også at de hadde liten frihet i forhold til midler til bygg og anlegg, mens noen av styrerne i barnehagene opplevde større handlingsrom på dette området. Samlet sett er det slik at over halvparten av lederne opplevde at de hadde begrenset handlingsrom på samtlige områder som det ble spurt om, med tre unntak for rektorene. De mente at de hadde stor eller svært stor grad av frihet til å fordele årsverk mellom trinn og assistentårsverk mellom trinn. På spørsmålet om frihet til å fordele årsverk mellom pedagogisk personale og støttepersonell var rektorgruppen delt på midten.

I tabellen er det nasjonale datamaterialet (Johannesen mfl. 2009) omregnet fra fem til de fire svarkategoriene som er brukt i denne undersøkelsen. Det mest interessante i tabellen er den tydelige forskjellen som eksisterer mellom den nasjonale undersøkelsen om skolelederne og rektorgruppen i Stange. På samtlige variabler rapporterer den nasjonale undersøkelsen om vesentlig større handlefrihet enn den rektorene i Stange gir uttrykk for. Det eneste unntaket gjelder midler til bygg og anlegg hvor begge gruppene er enige i at handlingsrommet er begrenset. Dette er også litt paradoksalt i forhold til at eierrepresentantene gir uttrykk for at lederne i barnehage og skole har stort handlingsrom bare begrenset i at det ikke er mulig for dem å opprette nye stillinger.

3.2.3 Styring av arbeidstid

Dette avsnittet omhandler hvem som kan styret den bundne/arbeidsplanfestede tiden i barnehagene og skolene.

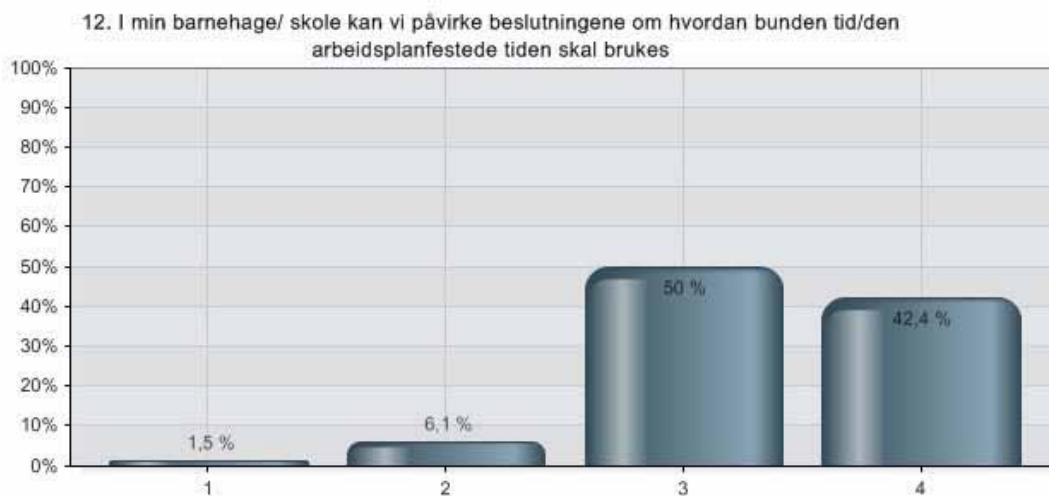
Figur 3.1: Samlet vurdering styring av bunden tid/arbeidsplanfestet tid, målt i prosent.



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	10,6 %	7
2 Delvis uenig	19,7 %	13
3 Delvis enig	43,9 %	29
4 Helt enig	25,8 %	17
Total		66

I figuren ovenfor er svarfordelingen til samtlige svarere gjengitt. Ca. 70 % er enige om at det pedagogiske personalet selv kan styre bunden arbeidstid. Det er først og fremst noen av rektorgruppen som erklærer seg uenig i dette utsagnet, men også blant disse er over halvparten enig.

Figur 3.2: Samlet vurdering påvirkning av bunden tid/arbeidsplanfestet tid, målt i prosent.



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	1,5 %	1
2 Delvis uenig	6,1 %	4
3 Delvis enig	50,0 %	33
4 Helt enig	42,4 %	28
Total		66

Denne tabellen viser at over 90 % av de som svarer mener at beslutninger om bruken av den bundne tiden eller arbeidsplanfestede tiden kan påvirkes.

I det følgende kommenteres det mer spesifikt hvordan styringen både av arbeidstid og arbeidsmåter oppleves.

3.2.4 Styring av arbeidstid og arbeidsmåter

Spørreskjemaene inneholdt en serie av spørsmål knyttet til styring av arbeidstiden og i hvilken grad ledelsen mente at institusjonen selv hadde innflytelse over dette. Spørsmålene omhandlet forhold som organisering (størrelse på klasser/elevgrupper og barnegrupper), arbeidsmåter, lære- og fagmetoder, satsingsområder, utviklingsarbeid og kompetansebygging.

Organisering: Av styrerne mener halvparten at de har stor eller svært stor innflytelse over dette, men 31 % gir uttrykk for at de har svært liten innflytelse på dette. Rektorene fordeler seg med 60 % med stor eller svært stor innvirkning og 40 % med liten.

Arbeidsmåter: I barnehagen uttrykker alle at de har stor eller svært stor innflytelse på arbeidsmåtene. I skolen er 83 % enig i dette, men 17 % svarer i noen grad.

Lære- og fagmetoder: Her svarer 87 % av styrerne at de har stor eller svært stor innflytelse, mens 66 % av rektorgruppen svarer det samme. 33 % i skolen svarer i noen grad.

Satsingsområder: Også på dette området svarer 94 % av styrerne at de har stor eller svært stor innflytelse, mens 67 % av rektorene svarer tilsvarende og 33 % svarer i noen grad.

Utviklingsarbeid: 94 % av styrerne svarer at de har stor eller svært stor innflytelse, men 67 % av rektorgruppen svarer det samme og de resterende svarer i noen grad.

Pedagogisk arbeid: Samtlige styrere gir uttrykk for at de har stor eller svært stor innflytelse, og 83 % av rektorgruppen svarer det samme.

Samlet sett opplever altså lederne at de internt kan avgjøre de fleste faglige valg, men med et visst unntak for organiseringen.

Faglige oppdateringstiltak: Styring av disse tiltakene oppleves svært ulikt mellom skole- og barnehageledelsen. 81 % av styrerne opplever stor eller svært stor innflytelse over dette, mens bare 28 % av rektorgruppen svarer tilsvarende.

Bruk av felles planleggingstid: I barnehagene brukes mindre planleggingstid pr uke enn i skolene. Av styrerne rapporterer 2/3 1–2 timer og 1/3 svarer 3–4 timer. Av rektorene svarer 56 % 3–4 timer og de resterende 44 % oppgir mer enn 4 timer pr uke.

3.2.5 Evalueringer av arbeidsmiljø og lærings- og utviklingsmiljø

Spørreskjemaet inneholdt både spørsmål om arbeidsmiljøet og lærings- og utviklingsmiljøet i tillegg til hvilke metoder det ble brukt i evalueringene av barna/elevne. På spørsmål om ledelsen gjennomfører systematiske evalueringer av arbeidsmiljøet svarer 2/3 av styrerne og 56 % av rektorene at dette gjøres i stor grad. ¼ av begge svarergruppene svarer i noen grad. Både avdelingsledere og teamledere rapporter lavere svarandel på at dette gjennomføres enn styrerne og rektorene.

Tabell 3.6: Lederes vurdering målt i prosent, av hvorvidt man gjennomfører systematiske evaluering av arbeidsmiljøet og lærings- og utviklingsmiljøet og bruker resultatene, målt i prosent, N = 34.

	Skala	Styrer	Rektor- kollegiet	Total	Skoleledere (Johannesen mfl. 2009:54)
Gjennomfører ledelsen systematiske evalueringer av arbeidsmiljøet?	I svært liten grad	0	11,1	5,9	0,3
	I noen grad	25,0	27,8	26,5	27,2
	I stor grad	68,8	55,6	61,8	63,6
	I svært stor grad	6,3	5,6	5,9	8,9
Gjennomfører ledelsen systematiske evalueringer av lærings- og utviklingsmiljø?	I svært liten grad	0	5,6	2,9	1,6
	I noen grad	31,3	22,2	26,5	13,6
	I stor grad	68,8	66,7	67,6	39,8
	I svært stor grad	0	5,6	2,9	45,0
Brukes disse evalueringene til å endre praksis?	I svært liten grad	0	5,6	2,9	2,3
	I noen grad	25,0	27,8	26,5	9,55
	I stor grad	75,0	55,6	64,7	31,25
	I svært stor grad	0	11,1	5,9	56,9

Systematiske evalueringer av lærings- og utviklingsmiljø gjøres i stor grad av 2/3 av styrerne og rektorene. Her svarer 31 % av styrerne og 22 % av rektorene at det bare gjøres i noen grad. Også på dette spørsmålet svarer avdelingsledere og teamledere at det gjøres i mindre grad enn det styrerne og rektorene rapporterer.

Det ble også spurt om disse evalueringene ble brukt til å endre praksis. 75 % av styrerne og 56 % av rektorgruppen svarer i stor grad på dette spørsmålet og ca. 25 % svarer i noen grad. Også på dette spørsmålet mener avdelingsledere og teamledere at dette gjøres i mindre grad enn det styrerne og rektorgruppen gir uttrykk for. I tabellen ovenfor er resultatene fra senter for økonomiske forskning undersøkelsen også satt inn (Johannesen mfl. 2009). De bruker en annen skala; aldri, sjeldnere enn en gang i året, en gang i året og mer enn en gang i året. Når det gjelder om man bruker prøver har skolelederne i SØF rapporten særlig svart på prøver og tester for elevene i en kategori og brukerundersøkelser i en egen kategori. Vi har slått sammen disse kategoriene og omregnet fra en skala fra 1–5 til 1–4. Systematiske evalueringer av arbeidsmiljø ligger på omtrent samme nivå i de to undersøkelsene. Men i den nasjonale undersøkelsen finner vi større vekt på systematiske evalueringer av lærings- og utviklingsmiljø og mer vekt på å bruke evalueringene i praksis enn det rektorene i Stange gir uttrykk for.

Når det gjelder metoder i forhold til vurderinger av elever ble det spurt om nasjonale test og prøver, kartleggingsundersøkelser, brukerundersøkelser og observasjon.

Nasjonale tester og prøver: Slike instrumenter er langt mer utviklet til skolebruk enn for barnehager, selv om det også finnes slike instrumenter for barnehagene. 78 % av rektorgruppen svarer at nasjonale tester og prøver brukes i stor eller svært stor grad, mens nær ¼ svarer i noen grad. Alle styrerne svarer at slike redskaper brukes i svært liten grad i barnehagen.

Kartleggingsundersøkelser: 63 % av styrerne svarer at disse brukes i liten grad og 31 % i stor grad og en barnehage gjør bruk av slike undersøkelser i svært stor grad. For skolene svarer 83 % at de gjør bruk av kartleggingsundersøkelser i stor og svært stor grad og de resterende 17 % svarer i noen grad.

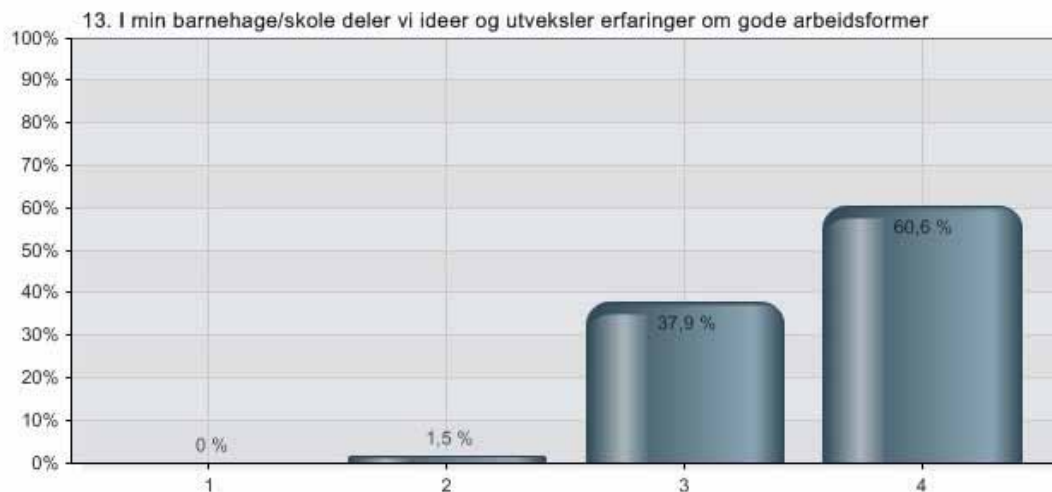
Brukerundersøkelser: Slike undersøkelser brukes av litt over 80 % av både barnehagene og skolene, mens de resterende svarer i noen grad.

Observasjon: Denne metoden har lang tradisjon i barnehagene og 63 % av styrerne oppgir i stor grad og de resterende 37 % svarer i svært stor grad. Det er større spredning i rektorgruppen. 11 % svarer i liten grad, 28 % i noen grad, 44 % i stor grad og 17 % i svært stor grad.

3.2.6 Erfaringsutvekslinger

Vi ser av figuren nedenfor at det er stor enighet om at ideer og erfaringer utveksles i institusjonene.

Figur 3.3: Samlet vurdering av erfaringsutveksling, målt i prosent.

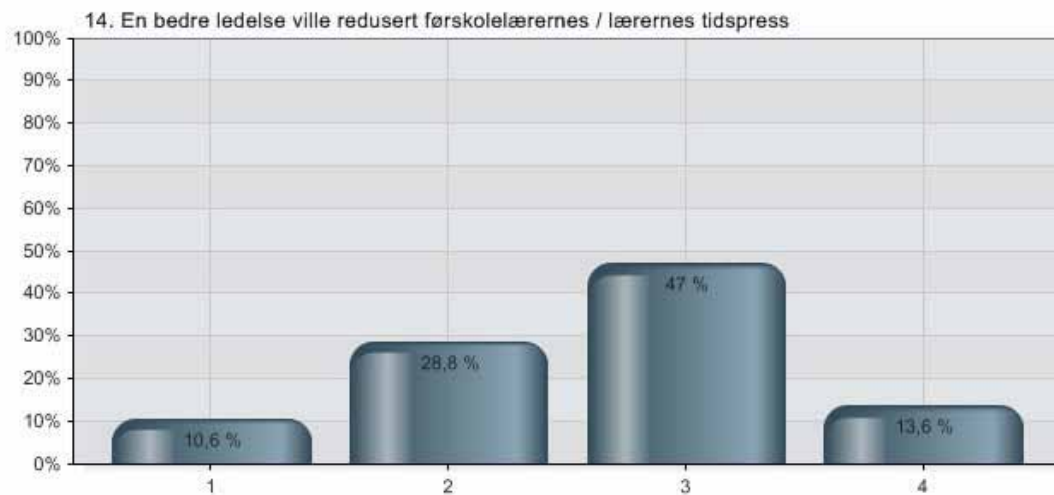


Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	0,0 %	0
2 Delvis uenig	1,5 %	1
3 Delvis enig	37,9 %	25
4 Helt enig	60,6 %	40
Total		66

Her gir alle unntatt en informant uttrykk for at utveksling av ideer og erfaringer er vanlig praksis både i barnehagene og skolene.

3.2.7 Ledelsen og tidspress

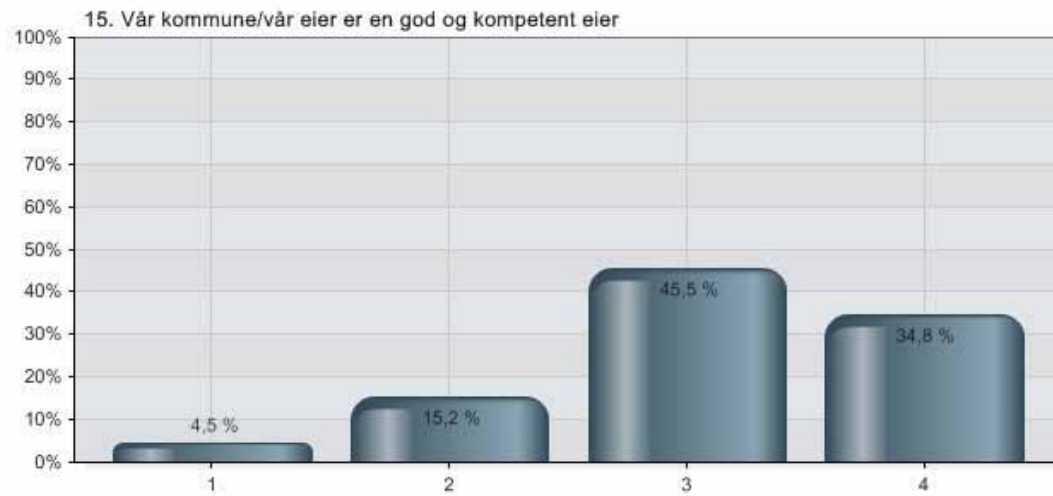
Figur 3.4: Samlet vurdering av ledelse og tidspress, målt i prosent.



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	10,6 %	7
2 Delvis uenig	28,8 %	19
3 Delvis enig	47,0 %	31
4 Helt enig	13,6 %	9
Total		66

Denne tabellen viser en noe annerledes fordeling. Det er ikke store forskjeller mellom gruppene i svarene på dette spørsmålet så forskjellene avspeiler ulike oppfatninger innad i alle svarergruppene. Omlag 60 % uttrykker at en bedre ledelse ville redusert arbeidspresset, men ca. 40 % er uenig i dette.

Figur 3.5: Samlet vurdering av eier, målt i prosent.



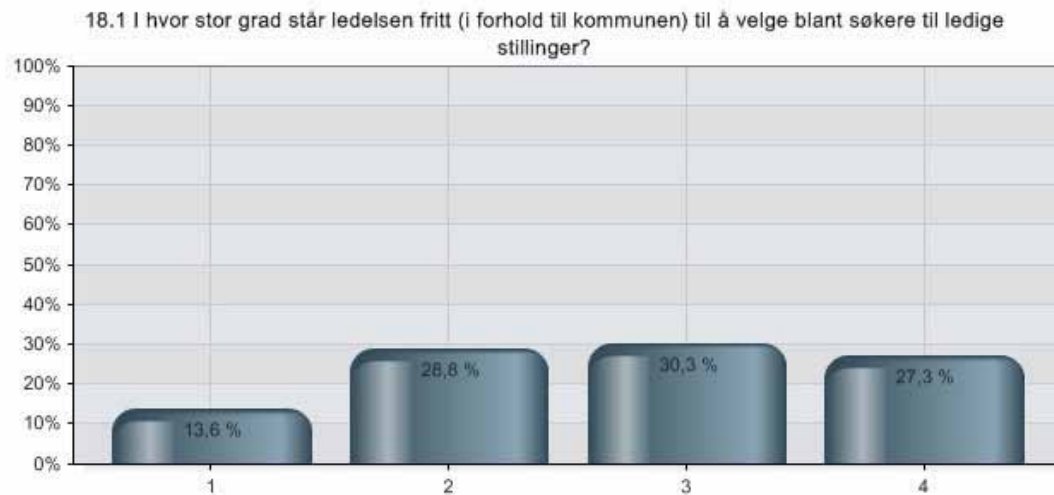
Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	4,5 %	3
2 Delvis uenig	15,2 %	10
3 Delvis enig	45,5 %	30
4 Helt enig	34,8 %	23
Total		66

Det er svært stor enighet blant styrerne og rektorene om at eierne er gode og kompetente. De få som uttrykker helt eller delvis uenighet hører hovedsaklig til gruppen teamledere/trinnledere.

3.2.8 Hvilken grad av innflytelse har du på følgende faglige forhold

Et viktig spørsmål i tilknytning til ledernes muligheter for innflytelse på egen institusjon vil være om de selv kan prioritere ved tilsetting av medarbeidere. Nedenfor gjengis svarfordelingen for samtlige svarere.

Figur 3.6: Samlet vurdering av innflytelse på ansettelse, målt i prosent.

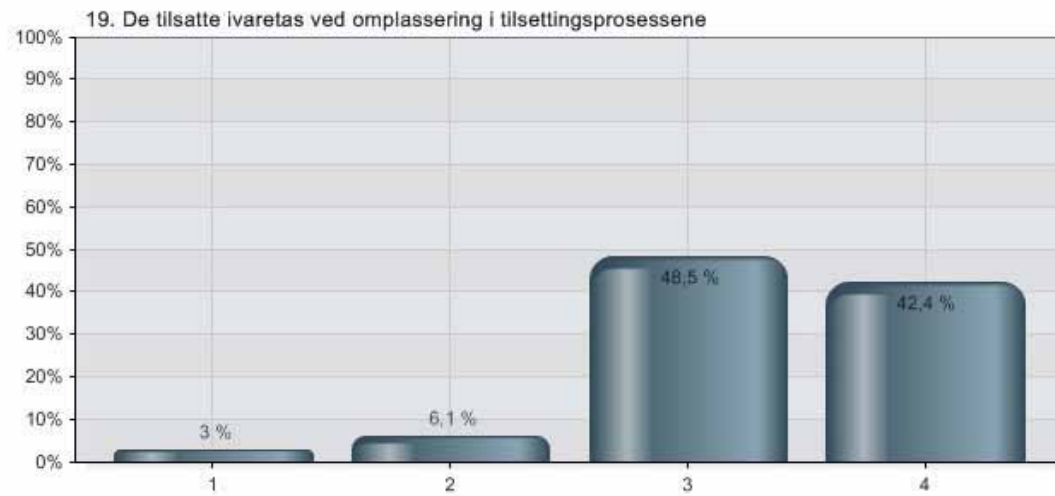


Alternativer	Prosent	Verdi
1 I svært liten grad	13,6 %	9
2 I noe grad	28,8 %	19
3 I stor grad	30,3 %	20
4 I svært stor grad	27,3 %	18
Total		66

Figuren ovenfor viser at det er betydelig spredning i svarene når lederne skal vurdere hvilken handlingsrom de har ved tilsettinger. Over 70 % av rektorgruppen ga uttrykk for at de hadde stor eller svært stor grad av frihet ved tilsetting av søkere til ledige stillinger, mens 56 prosent av styrerne ga uttrykk for det samme. Men over halvparten av avdelingslederne synes ikke de hadde særlig innflytelse og det samme gjelder for ca. 40 % av teamlederne som mener at de bare har noe innflytelse ved tilsettingene.

Når det gjelder ivaretagelse ved omplassering eller endring av tilsettingsprosessene svarer lederne som følger.

Figur 3.7: Samlet vurdering av ivaretagelse ved omplassering eller endring av tilsetningsprosess, målt i prosent.



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	3,0 %	2
2 Delvis uenig	6,1 %	4
3 Delvis enig	48,5 %	32
4 Helt enig	42,4 %	28
Total		66

Godt over halvparten av styrerne og rektorene svarer at de er helt enige i at de tilsatte ivaretas ved omplasseringer, mens omlag 60 % av assistentene og teamlederne/trinnlederne sier seg delvis enig. Svært få er uenige i utsagnet om at de tilsatte ivaretas ved omplasseringer.

3.2.9 Barnehage/skoleledernes kompetanse

Tabell 3.7: Lederutdanning, målt i prosent, N = 34.

	Styrer	Rektorkollegiet	Total
Ingen eller kortere kurs	37,5	22,2	29,4
¼ år (15 studiepoeng)	25,0	11,1	17,6
½ år (30 studiepoeng)	6,3	27,8	17,6
Mer enn ½ år	31,3	38,9	35,3

Tabellen viser at det er noen karakteristiske forskjeller mellom styrergruppen og rektorgruppen. 2/3 av rektorgruppen har en lederutdanning på ½ år eller mer og de fleste av disse har mer enn ½ år. Men vi ser også at mer enn 1/5 av rektorgruppen ikke har noen lederutdanning eller bare kortere kurs. Blant styrerne er det hele 63 % som har ¼ år eller mindre, mens det nærmer seg 1/3 med mer enn ½ år. Samlet for disse lederne er det 30 % som ikke har lederutdanning eller bare kortere kurs på ledelsesområdet.

3.2.10 Spesialpedagogiske ressurser

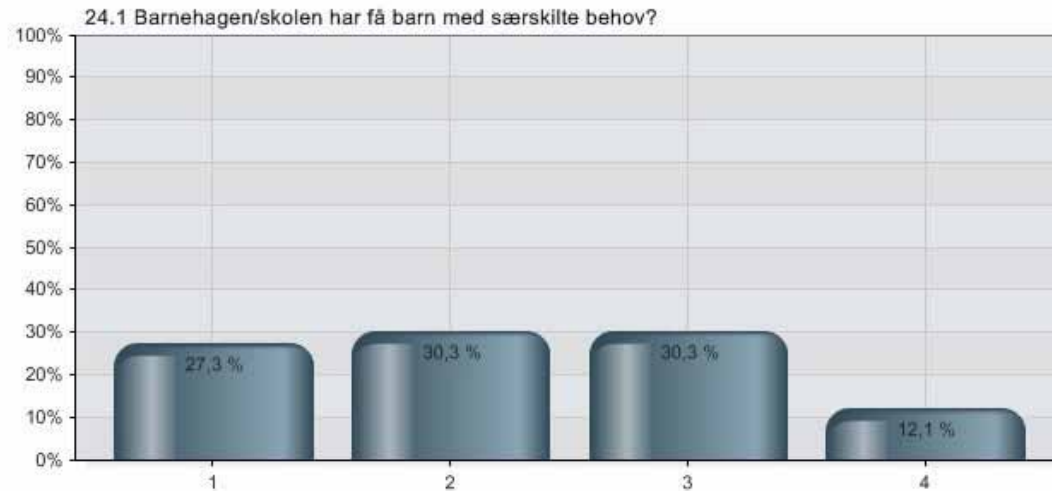
Når det gjelder spesialpedagogiske ressurser har vi sett til nasjonale, fylket og kommunes andel vedtak om spesialpedagogisk hjelp i barnehagen og vedtak om spesialundervisning på barne- og ungdomstrinnet, samt har lederne i kommunen vurdert andelen barn med særskilte behov i spørreundersøkelsen.

Tabell 3.8: Vedtak spesialundervisning, skoleåret 2011/12.

	1.-7. trinn	8.-10.trinn	Totalt skole
Nasjonale data	7,4	11,2	8,6
Hedmark	7,6	11,9	9,0
Stange	5,3	12,3	7,7

Ovenfor er data fra den nasjonale statistikken gjengitt for å gi et bilde at de spesialpedagogiske ressursene anvendt i skolen, sammenstilt med Hedmark fylke og Stange kommune, basert på tall fra Kostra 2011. Det finnes ikke slik rapportering for barnehagene, men vi har fått oppgitt at 1,5 % mottar spesialpedagogisk hjelp i barnehagene i Stange kommune. Det kommer frem av tabellen at Stange kommune har en lavere andel vedtak om spesialundervisning på barne-trinnet, enn fylket og landet for øvrig, men at vedtak settes inn sent i utdanningsløpet. Blant spørsmålene til lederne i barnehagene og skolene var et utsagn om de var enige eller uenige i at barnehagen/skolen hadde få barn med spesielle behov.

Figur 3.8: Barnehagen/skolen har få barn med særskilte behov?



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	27,3 %	18
2 Delvis uenig	30,3 %	20
3 Delvis enig	30,3 %	20
4 Helt enig	12,1 %	8
Total		66

Om lag 80 % av styrerne i barnehagene sier seg helt eller delvis enige i at barnehagene har få barn med spesielle behov. For skolene forholder det seg motsatt. Her sier 78 % av rektorgruppen seg helt eller delvis uenige i at skolen har få barn med spesielle behov. I forhold til den nasjonale statistikken har Stange kommune en svak lavere andel vedtak i det tidlige utdanningsløpet, også sammenlignet med eget fylke. Det er imidlertid betraktelig flere vedtak på ungdomstrinnet, enn på barnetrinnet og det er sentralt å se på disse forholdene i kommunen.

Lederne ble videre presentert for utsagnet «barnehagen/skolen har selv den nødvendige sosialpedagogiske kompetansen til å håndtere de utfordringene som oppstår». 56 % av styrerne var helt eller delvis uenig i dette, men 44 % sa seg delvis eller helt enig. For skolene sa 61 % av rektorene seg delvis enig, mens de resterende 39 % sa seg helt eller delvis uenig.

Det siste utsagnet på dette område er som følger: «Barnehagen/skolen har tilgang til sosialpedagogisk kompetanse i kommunen til å håndtere de utfordringer som oppstår». For barnehagene sier 25 % av styrerne seg delvis uenig i utsagnet, mens de resterende 75 % sier seg delvis eller helt enige. Rektorgruppen er delt på midten. Halvparten uttrykker seg helt eller delvis uenig og halvparten er delvis eller helt enig om at de har tilgang på kompetanse i kommunen.

Om vi ser svarene på de to siste utsagnene i sammenheng har altså et knapt flertall av styrerne i barnehagen ikke tillit til egen kompetanse, men $\frac{3}{4}$ av de samme sier seg tilfreds med at de har tilgang til nødvendig kommunal kompetanse. For skolene uttrykker 61 % rektorene at de er delvis enig i at de besitter nødvendig kompetanse, men bare halvparten tror at de har tilgang til tilstrekkelig kommunal kompetanse i tillegg.

4. Hovedfunn

Denne rapporten tar utgangspunkt i de tidligere undersøkelser som er gjort av Tidsbruksutvalget (2009) og av Senter for økonomiske forskning (Bønnesrønningen mfl. 2008, Borge mfl. 2009, Haugsbakken og Mordal 2009, Johannesen mfl. 2009, Strøm mfl. 2009). Vi gjengir derfor først Tidsbruksutvalgets egne konklusjoner som et bakteppe før vi oppsummerer resultatene fra Stangeundersøkelsen. En viktig begrunnelse for dette er at Tidsbruksutvalgets konklusjoner også har konsekvenser for skoleeierne og skoleledernes arbeidsoppgaver og prioriteringer. Tidsbruksutvalgets undersøkelser er i hovedsak basert på svar både fra lærere og skoleledere og eiere, mens Senter for økonomiske forskning og Stangeundersøkelsen bygger på svarene fra skoleledere og eiere. I tillegg har Stangeundersøkelsen med barnehagenes ledere som informanter.

4.1 Tidsbruksutvalgets konklusjoner

Tidsbruksutvalget legger vekt på at beslutninger som tas på ulike nivåer (nasjonalt, kommunalt, skoleleder og lærer) får konsekvenser for den enkelte lærers tidsbruk. I sin oppsummering fremhever utvalget ti sentrale områder som har særlig betydning for tidsbruken:

1. *God ledelse* er ifølge utvalget den viktigste forutsetningen for god tidsbruk i skolen. Dette gjelder både skoleledelse og klasseledelse.
2. *Tid til kjerneoppgaver* innebærer at skoleleder må sørge for at arbeidsplanfestet tid blir brukt målrettet og effektivt til skolens kjerneoppgaver, og at skoleleder må utvikle god og effektiv møtestruktur og møtekultur i samarbeid med lærerkollegiet.
3. Utvalget mener at *reformtretthet* preger skolen, og at tiden er kommet for konsolidering av læreplanverket. Utvalget mener antall nasjonale handlingsplaner og strategier må reduseres, og at den tidsmessige konsekvensen for lærerne må utredes før reformer eller strategier/handlingsplaner blir vedtatt.
4. Utvalget mener at *lover og forskrifter* må gjøres tydeligere og lettere tilgjengelige. Det må utarbeides veiledninger til læreplaner som angir kompetansemål på alle trinn og i alle fag.
5. Utvalget mener at kravet til dokumentasjon er for omfattende, og at nasjonale myndigheter må *tydeliggjøre nasjonale krav til kartlegging og dokumentasjon*. Skoleeier bør være tilbakeholden med lokale krav til kartlegging og dokumentasjon utover forskriftene i opplæringsloven.
6. Utvalget ser verdien av å inkludere *andre yrkesgrupper* enn lærere i skolen og mener skoleeier og skoleleder må legge til rette for at relevant kompetanse fra andre yrkesgrupper blir benyttet i skolen.

7. Ifølge utvalget må *skoleeier* sørge for nødvendig skolefaglig kompetanse på kommunenivå. Delegering av oppgaver og myndighet til den enkelte skoleleder må følges opp med ressurser og veiledning.
8. Utvalget peker på at *tidlig innsats* er vesentlig for elevenes læring, og ber skoleeier sørge for at tiltak for elever med spesielle behov blir satt inn tidlig.
9. Utvalget mener det må etableres gode rutiner for samarbeid og kommunikasjon mellom *hjem og skole*.
10. Utvalget mener at innholdet i *lærerutdanningen og kompetanseutvikling* gjennom karrieren er viktig for elevenes læring. Lærerutdanningen må fange opp utfordringene i praksisfeltet. Nyutdannede lærere må få relevant og systematisk veiledning og oppfølging. Det må utvikles gode systemer for kontinuerlig kompetanseutvikling (Tidsbruksutvalget 2009:8–9, St.meld. 19 2009–2010:7–8).

4.2 Hovedfunn i Stangeundersøkelsen

Ovenfor er Tidsbruksutvalgets konklusjoner referert i form av utvalgets anbefalinger i forhold til de undersøkelsene som utvalget gjorde. Nedenfor er hovedfunnene i Stangeundersøkelsen presentert. Ved gjennomgangen av data tidligere i rapporten er den lokale undersøkelsen sammenholdt med nasjonale data. På denne måten får vi et bilde av om forholdene i Stange er parallelle til de som finnes nasjonalt, og vi får et bilde av barnehagens ledelsesutfordringer. Styrerne i barnehagen svarer likt med rektorene på mange spørsmål, men det er også noen viktige forskjeller.

- Det brukes mye tid til administrative oppgaver, og mest blant rektorene. Den nasjonale rektorundersøkelsen viste tilsvarende.
- Det brukes vesentlig mindre tid til pedagogisk ledelse, og minst blant rektorene. Det samme gjelder i den nasjonale undersøkelsen (Johannesen mfl. 2009).
- Tid til dokumentasjon brukes det forholdsvis lite av, og de aller fleste av lederne i barnehagene og skolene synes de bruker passe med tid til disse oppgavene. Nasjonalt mente imidlertid rektorene at de brukte for mye tid til disse oppgavene (Johannesen mfl. 2009, Tidsbruksutvalget 2009).
- Både i Stange og nasjonalt mente rektorene at det ble brukt for lite tid til å utvikle lederkompetansen. Styrerne i barnehagene fremhevet også det samme (Johannesen mfl. 2009, Tidsbruksutvalget 2009).
- Hovedbildet er at styrerne og rektorene mente at de brukte passe med tid til de ulike gjøremålene de ble spurt om med unntak av faglig utvikling av lederkompetansen som er nevnt ovenfor og lokalt planarbeid som de også mente at de gjorde for lite av. Denne balansen som lederne har kommet fram til må ses i forhold til at mange administrative oppgaver er delegert til den enkelte institusjon. Om dette ble endret kunne lederne, og spesielt rektorene ha muligheter for å disponere tiden annerledes.

- Tid til administrasjon må ses i forhold til at lederne var uenige i utsagnet om at barnehager og skoler har tilstrekkelig antall stillinger til ledelse og administrasjon og tilstrekkelige økonomiske ressurser. Det vil være rimelig å forstå dette slik at siden slik kapasitet mangler må de gjøre mer av slike oppgaver selv. Og at det kan være en konsekvens av at rektorenes oppfatning om at for mange oppgaver var delegert til den enkelte skole.
- Kommunens ledelse ga uttrykk for at både styrerne og rektorene hadde stor frihet til å omdisponere innenfor budsjettet med unntak av å opprette stillinger, bare de holdt budsjettet. Et flertall av styrerne og mange av rektorene ga uttrykk for begrenset handlingsrom på de fleste av områdene med et par unntak for rektorgruppen. I skolene var det imidlertid en mindre gruppe rektorer som syntes mer bevisst på handlingsfrihet enn flertallet. En mulig forklaring kan være at tradisjonene er sterke og kan gjøre handlingsfriheten mindre. Kravet om å holde budsjettet kan i tillegg gjøre handlingsfriheten mindre reell. Likevel var det en klar forskjell mellom svarene fra styrerne og rektorene i Stange og i den nasjonale undersøkelsen (Johannesen mfl. 2009, Tidsbruksutvalget 2009). I denne ga svarerne uttrykk for stor grad og svært stor grad av frihet til å bestemme innenfor budsjettets rammer med unntak innenfor bygg og anlegg. Men den innflytelsen som lederne i Stange hadde på tilsettingene kan ses som et uttrykk for handlingsrom på ledelsesnivået.
- Når det gjelder faglig styring var flertallet bevisst på handlingsrommet, særlig i barnehagene. At rektorene er noe mer forbeholdne på noen områder kan forklares med at læreplanene og prøvene i skolene er mer styrende enn i barnehagen.
- Det gjennomføres evalueringer av arbeidsmiljø og lærings- og utviklingsmiljø både i barnehager og skoler, men av svarene framgår det at det gjennomføres bare delvis i ¼ av institusjonene.
- Det er også rom for å forbedre bruken av disse evalueringene. Svarene i undersøkelsen fra avdelingsledernes og teamledernes viser en lavere tendens til bruk av evalueringene enn styrerne og rektorene gir uttrykk for. Den nasjonale undersøkelsen viser også større bruk av evalueringene for å utvikle praksis enn det vi fant i barnehagene og skolene i Stange. Siden bruken av slike undersøkelser er hovedgrunnen for å gjennomføre disse, bør eierne se på om barnehagene og skolene har tilstrekkelig analysekompetanse til å gjøre effektiv bruk av undersøkelsenes resultater for å utvikle praksis.
- Det er bred enighet blant styrerne og rektorene om at kommunen/eierne er gode og kompetente. Et flertall understreker også behovet for god ledelse i den enkelte barnehage/skole. I den nasjonale tidsbruksundersøkelsen understrekes behovet for god ledelse på alle nivåer. Svarene i Stangeundersøkelsen viser vesentlig større tillit til det lokale eierskapet enn i den nasjonale undersøkelsen.
- I Stange, som fylket og landet for øvrig settes vedtak knyttet til spesialpedagogiske ressurser sent inn i utdanningsløpet. Det kommer også frem i forholdet mellom hvordan styrerne og rektorkollegiet vurderer andel barn med spesielle behov. Videre er det betraktelig flere vedtak på ungdomstrinnet, enn på barnetrinnet.
- I rektorgruppen har 2/3 av svarene lederutdanning på ½ år eller mer. Tilsvarende kompetanse finnes hos 38 % av styrerne. Likevel er det nær 30 % av lederne i barnehagene og skolene som ikke har lederutdanning eller bare kortere kurs.

4.3 Oppsummering

Et relevant oppsummerende spørsmål vil være om undersøkelsen blant lederne i barnehage og skole i Stange støtter opp under de samme konklusjonene og tiltakene som Tidsbruksutvalget foreslår og som er gjengitt under pkt 4.1. En slik oppsummering vil også klarlegge om det er spesielle områder hvor det bør settes inn spesielle tiltak i Stange, og om det er områder som bør prioriteres.

Flere av tiltakene Tidsbruksutvalget (2009) foreslår dreier seg om systemendrende tiltak som lærere og ledere peker på, men som ikke fordrer spesielle tiltak på skolenivå før endringer settes i verk, jf punktene 3, 4, 5 og 10. Tiltakene 6, 7 og 8 er særlig rettet mot skoleeierne og må følges opp der. En del av resultatene og tiltakene peker mot den enkelte barnehage og skole.

Nødvendigheten av *god ledelse* er et område som eierne kan påvirke gjennom utvelging og kompetansebygging, men som også utvikles gjennom den enkelte leders forståelse av sine lederoppgaver. Tidsbruksutvalget understreker at god ledelsen også omfatter klasseledelse. Undersøkelsen i Stange viser at mye tid brukes til praktisk administrasjon og at lederne mener at kapasiteten på dette område er for liten. Betydelig mindre tid anvendes til pedagogisk ledelse og til personalledelse i skolen. I barnehagen brukes det ganske mye tid til personalledelse. En viktig del av en styrers og rektors pedagogiske ledelse vil være å få utviklet gode lokale planer og følge opp ledelsen av den enkelte avdeling/klasse.

Skolelederne i TALIS-undersøkelsen mener at det er en viktig del av jobben å sikre at personalets undervisningsferdigheter stadig forbedres (Vibe mfl. 2009, Caspersen 2011). På spørsmål om hvor ofte rektorene informerer lærerne om mulighetene for å få sine kunnskaper oppdatert, er det bare vel halvparten som svarer at de gjør dette ofte eller svært ofte (Tidsbruksutvalget 2009:7). Vår undersøkelse viser at lokalt læreplanarbeid er kommet i klem ved at både styrere og rektorer mener at det gjøres for lite av dette. Svarene på om evalueringene av arbeidsmiljø og ikke minst lærings- og utviklingsmiljø følges opp, gir også en indikasjon på at oppfølgingen av den enkelte lærer og dermed vektleggingen av klasseledelse kan være svakere i Stange kommune enn i den nasjonale undersøkelsen (Tidsbruksutvalget 2009). Dette må også ses i forhold til at Stangeskolene ikke skårer særlig godt på de nasjonale prøvene. Her ligger det utfordringer både når det gjelder administrativ kapasitet, videre kompetansebygging for styrerne og rektorene og bedre bruk av de evalueringene som gjennomføres for å kunne endre praksis i barnehagene og skolene.

Tid til kjerneoppgaver ble også sterkt prioritert av Tidsbruksutvalget. Dufour og Marzano (2011) fremhever tre overordnede ideer eller betingelser som enhver skole og lærer må erkjenne for å oppnå bedre resultater:

- Den fundamentale hensikten med skole og undervisning er å sikre at alle elever har et læringsutbytte som er maksimalt i lys av forutsetningene.
- Om vi skal hjelpe og støtte alle elever i læringsarbeidet, er det nødvendig at rektorene og lærere samarbeider og yter en felles innsats.
- Rektor og lærere må etablere en resultatorientert kultur for å ha kunnskap om elevene til enhver tid har et tilfredsstillende utbytte av undervisningen. Hensikten med dette skal alltid være å forbedre pedagogisk praksis (Nordahl 2012).

Barns læring og utvikling i barnehagene er tilsvarende viktig selv om metodene og aktivitetene er annerledes enn i skolen. Også i barnehagen er det viktig at barna har utbytte av oppholdet i lys av forutsetningene sine, og at de har oppmerksomhet og støtte fra hele personalet i sin læring og utvikling. Å prioritere dette vil ofte kunne medføre annen organisering og bruk av ressurser på nye måter. Da er det en utfordring at styrerne og rektorene i Stange kommune oppfatter friheten til å bestemme innenfor budsjettet som vesentlig mindre enn skolelederne i den nasjonale undersøkelsen.

Når det gjelder *tidlig innsats* for barn/elever med spesielle behov viste dataene fra Stange noe færre tiltak enn på fylkes- og nasjonalt nivå. Men samtidig kom det fram at til eldre barna/elevne var til større andel hadde spesialpedagogiske tiltak. Dette kan se til ut til å være motsatt av tidsbruksutvalgets anbefaling og gir en grunn til å se nærmere på de spesialpedagogiske tiltakene i lys av resultatene som oppnås. Styrerne og rektorene i Stange svarte at de bare i liten eller noen grad kunne bestemme over årsverk og fordeling av årsverk mellom grupper, mens et stort flertall i den nasjonale undersøkelsen mente at friheten på dette området var stor eller svært stor. Spørsmålet blir da om styrerne og rektorene begrenser handlefriheten sin mer enn nødvendig.

Undersøkelsen viste også at styrerne og rektorene mente at mengden av kartlegging og dokumentasjon var passe både fra stat og kommune. Dette kan tyde på at eierne ikke har pålagt ytterligere dokumentasjon ut over forskriftene i for eksempel opplæringsloven. Undersøkelsen gir noen utfordringer som vil kreve tiltak fra eiernes side. Det er derfor oppmuntrende at det store flertallet av styrerne og rektorene mener at barnehagene og skolene har en god og kompetent eier. Dette øker muligheten for at eierne og barnehage- og skolelederne i fellesskap skal få til en kvalitetsheving av barnehagene og skolene i Stange.

Litteraturliste

- Bonesrønning, H., Borge, L.-E., Haraldsvik, M., og Strøm, B. (2008). *Ressurser og resultater i grunnopplæringen: Forprosjekt*. Rapport 04/08, Senter for økonomisk forskning, NTNU.
- Borge, L.-E., og Sunnevåg, K. (2006). *Effektivitet og effektivitetsutvikling i kommunesektoren*. Rapport 07/06, Senter for økonomisk forskning, NTNU.
- Borge, L.-E., Nyhus, O. H., Strøm, B., og Tovmo, P. (2009). *Ressurser og tidsbruk i grunnskolen i Norge og andre land. Underlagsrapport for prosjektet*. Rapport 02/09, Senter for økonomisk forskning, NTNU.
- Caspersen, J. (2011). *Skolekultur og elevresultater Undertittel: Hvilke muligheter gir TALIS-undersøkelsen?* Oslo: NIFU rapport 34/2011.
- Dufour, R., og Marzano, R. J. (2011). *Learning of Leaders*. Bloomington: Solution Tree Press.
- Haugsbakken, H., og Mordal, S. (2009). *Rapportering fra de kvalitative studiene, kartlegging av organisering og tidsbruk i grunnskolen*, Trondheim: SINTEF Teknologi og samfunn.
- Johannesen, A. B., Nyhus, O. H., og Strøm, B. (2009). *Tidsbruk og organisering i grunnskolen. Resultater fra spørreundersøkelse. Underlagsrapport for prosjektet*. Rapport 03/09, Senter for økonomisk forskning, NTNU.
- Nordahl, T. (red.) (2012b). *Bedre læring for alle elever*. Oslo: Gyldendal forlag.
- St.meld. nr. 19 (2009–2010). *Tid til læring: Oppfølging av Tidsbrukutvalgets rapport*: Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- St.meld. nr. 31 (2007–2008). *Kvalitet i skolen*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- St.meld. nr. 30 (2003–2004). *Kultur for læring*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Strøm, B., Borge, L.-E., og Haugsbakken, H. (2009). *Tidsbruk og organisering i grunnskolen: Sluttrapport*. Rapport 04/09, Senter for økonomisk forskning, NTNU.
- Tidsbruksutvalget (2009). *Rapport fra tidsbruksutvalget*. Tilgjengelig fra Internett: <http://www.regjeringen.no/Documents/Rapport%20fra%20Tidsbrukutvalget.pdf>.
- Vibe, N., Aamodt, P. O., Carlsten, T. C. (2009). *Å være ungdomsskolelærer i Norge. Resultater fra OECDs internasjonale studie av undervisning og læring (TALIS)*. Oslo: NIFU rapport 23/2009.

Vedlegg

Vedlegg 1: Elektronisk spørreundersøkelse til ledere i barnehager og skoler i Stange	41
Vedlegg 2: Intervjuguide eier, Stange kommune	59

Vedlegg 1: Elektronisk spørreundersøkelse til ledere i barnehager og skoler i Stange

1. Jeg er

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Under 30 år	0,0 %	0
2 30-39 år	27,3 %	18
3 40-49 år	34,8 %	23
4 50-59 år	24,2 %	16
5 60 år eller over	13,6 %	9
Total		66

2. Jeg er

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Kvinne	75,8 %	50
2 Mann	24,2 %	16
Total		66

3. Jeg er tilsatt som

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Styrer	24,2 %	16
2 Rektor	16,7 %	11
3 Assisterende rektor	9,1 %	6
4 Undervisningsinspektør	1,5 %	1
5 Avdelingsleder	30,3 %	20
6 Team-/trinnleder	18,2 %	12
Total		66

4. Mitt arbeidssted er

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Barnehage	50,0 %	33
2 Barnetrinn	33,3 %	22
3 Ungdomstrinn	16,7 %	11
Total		66

5. Jeg har følgende lederutdanning

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ingen eller kortere kurs	51,5 %	34
2 ¼ år (15 studiepoeng)	9,1 %	6
3 ½ år (30 studiepoeng)	15,2 %	10
4 Mer enn ½ år	24,2 %	16
Total		66

6. Tidsbruk målt i prosent av arbeidstiden du som leder bruker i løpet av en vanlig arbeidsuke til følgende arbeidsoppgaver

Alternativer	N
1 Administrative oppgaver	66
2 Pedagogisk ledelse	66
3 Personalledelse	66
4 Dokumentasjon og rapportering til staten	66
5 Dokumentasjon og rapportering til kommunen	66
6 Annen kontakt med kommunen og aktivitet i kommunal regi	66
7 Annet arbeid	66

6.1 Tidsbruk målt i prosent av arbeidstiden du som leder bruker i løpet av en vanlig arbeidsuke til følgende arbeidsoppgaver - Administrative oppgaver

Alternativer	Prosent	Verdi
1 0-10 %	22,7 %	15
2 11-20 %	28,8 %	19
3 21-30 %	21,2 %	14
4 31-40 %	24,2 %	16
5 Ikke aktuelt	3,0 %	2
Total		66

6.2 Tidsbruk målt i prosent av arbeidstiden du som leder bruker i løpet av en vanlig arbeidsuke til følgende arbeidsoppgaver - Pedagogisk ledelse

Alternativer	Prosent	Verdi
1 0-10 %	30,3 %	20
2 11-20 %	22,7 %	15
3 21-30 %	16,7 %	11
4 31-40 %	30,3 %	20
5 Ikke aktuelt	0,0 %	0
Total		66

6.3 Tidsbruk målt i prosent av arbeidstiden du som leder bruker i løpet av en vanlig arbeidsuke til følgende arbeidsoppgaver - Personalledelse

Alternativer	Prosent	Verdi
1 0-10 %	31,8 %	21
2 11-20 %	31,8 %	21
3 21-30 %	19,7 %	13
4 31-40 %	15,2 %	10
5 Ikke aktuelt	1,5 %	1
Total		66

6.4 Tidsbruk målt i prosent av arbeidstiden du som leder bruker i løpet av en vanlig arbeidsuke til følgende arbeidsoppgaver - Dokumentasjon og rapportering til staten

Alternativer	Prosent	Verdi
1 0-10 %	57,6 %	38
2 11-20 %	6,1 %	4
3 21-30 %	0,0 %	0
4 31-40 %	0,0 %	0
5 Ikke aktuelt	36,4 %	24
Total		66

6.5 Tidsbruk målt i prosent av arbeidstiden du som leder bruker i løpet av en vanlig arbeidsuke til følgende arbeidsoppgaver - Dokumentasjon og rapportering til kommunen

Alternativer	Prosent	Verdi
1 0-10 %	74,2 %	49
2 11-20 %	12,1 %	8
3 21-30 %	3,0 %	2
4 31-40 %	0,0 %	0
5 Ikke aktuelt	10,6 %	7
Total		66

6.6 Tidsbruk målt i prosent av arbeidstiden du som leder bruker i løpet av en vanlig arbeidsuke til følgende arbeidsoppgaver - Annen kontakt med kommunen og aktivitet i kommunal regi

Alternativer	Prosent	Verdi
1 0-10 %	57,6 %	38
2 11-20 %	24,2 %	16
3 21-30 %	6,1 %	4
4 31-40 %	0,0 %	0
5 Ikke aktuelt	12,1 %	8
Total		66

6.7 Tidsbruk målt i prosent av arbeidstiden du som leder bruker i løpet av en vanlig arbeidsuke til følgende arbeidsoppgaver - Annet arbeid

Alternativer	Prosent	Verdi
1 0-10 %	45,5 %	30
2 11-20 %	28,8 %	19
3 21-30 %	12,1 %	8
4 31-40 %	7,6 %	5
5 Ikke aktuelt	6,1 %	4
Total		66

7. Gi en vurdering av om du bruker for lite, for mye eller passe tid til med følgende aktiviteter

Alternativer	N
1 Samarbeid med hjem og ulike instanser i forbindelse med enkeltbarn/enkeltelever	66
2 Arbeid med rådsorganer	66
3 Dokumentasjon og rapportering til kommunen	66
4 Dokumentasjon og rapportering til staten	66
5 Samarbeid med lokalmiljø og næringsliv	66
6 Samarbeid og kontakt med kommunen	66
7 Samarbeid og kontakt med andre ledere i kommunen	66
8 Faglig ajourføring og utvikling av lederkompetansen	66
9 Lokalt planarbeid	66
10 Administrasjon (budsjett, økonomistyring, ansettelse etc)	66
11 Informasjonsarbeid	66
12 Personalledelse	66
13 Praktisk tilrettelegging	66

7.1 Gi en vurdering av om du bruker for lite, for mye eller passe tid til med følgende aktiviteter - Samarbeid med hjem og ulike instanser i forbindelse med enkeltbarn/enkeltelever

Alternativer	Prosent	Verdi
1 For lite	16,7 %	11
2 Passe	75,8 %	50
3 For mye	7,6 %	5
Total		66

7.2 Gi en vurdering av om du bruker for lite, for mye eller passe tid til med følgende aktiviteter - Arbeid med rådsorganer

Alternativer	Prosent	Verdi
1 For lite	7,6 %	5
2 Passe	90,9 %	60
3 For mye	1,5 %	1
Total		66

7.3 Gi en vurdering av om du bruker for lite, for mye eller passe tid til med følgende aktiviteter - Dokumentasjon og rapportering til kommunen

Alternativer	Prosent	Verdi
1 For lite	1,5 %	1
2 Passe	80,3 %	53
3 For mye	18,2 %	12
Total		66

7.4 Gi en vurdering av om du bruker for lite, for mye eller passe tid til med følgende aktiviteter - Dokumentasjon og rapportering til staten

Alternativer	Prosent	Verdi
1 For lite	3,0 %	2
2 Passe	84,8 %	56
3 For mye	12,1 %	8
Total		66

7.5 Gi en vurdering av om du bruker for lite, for mye eller passe tid til med følgende aktiviteter - Samarbeid med lokalmiljø og næringsliv

Alternativer	Prosent	Verdi
1 For lite	48,5 %	32
2 Passe	51,5 %	34
3 For mye	0,0 %	0
Total		66

7.6 Gi en vurdering av om du bruker for lite, for mye eller passe tid til med følgende aktiviteter - Samarbeid og kontakt med kommunen

Alternativer	Prosent	Verdi
1 For lite	9,1 %	6
2 Passe	90,9 %	60
3 For mye	0,0 %	0
Total		66

7.7 Gi en vurdering av om du bruker for lite, for mye eller passe tid til med følgende aktiviteter - Samarbeid og kontakt med andre ledere i kommunen

Alternativer	Prosent	Verdi
1 For lite	43,9 %	29
2 Passe	53,0 %	35
3 For mye	3,0 %	2
Total		66

7.8 Gi en vurdering av om du bruker for lite, for mye eller passe tid til med følgende aktiviteter - Faglig ajourføring og utvikling av lederkompetansen

Alternativer	Prosent	Verdi
1 For lite	72,7 %	48
2 Passe	22,7 %	15
3 For mye	4,5 %	3
Total		66

7.9 Gi en vurdering av om du bruker for lite, for mye eller passe tid til med følgende aktiviteter - Lokalt planarbeid

Alternativer	Prosent	Verdi
1 For lite	45,5 %	30
2 Passe	50,0 %	33
3 For mye	4,5 %	3
Total		66

7.10 Gi en vurdering av om du bruker for lite, for mye eller passe tid til med følgende aktiviteter - Administrasjon (budsjett, økonomistyring, ansettelse etc)

Alternativer	Prosent	Verdi
1 For lite	10,6 %	7
2 Passe	66,7 %	44
3 For mye	22,7 %	15
Total		66

7.11 Gi en vurdering av om du bruker for lite, for mye eller passe tid til med følgende aktiviteter - Informasjonsarbeid

Alternativer	Prosent	Verdi
1 For lite	13,6 %	9
2 Passe	80,3 %	53
3 For mye	6,1 %	4
Total		66

7.12 Gi en vurdering av om du bruker for lite, for mye eller passe tid til med følgende aktiviteter - Personalledelse

Alternativer	Prosent	Verdi
1 For lite	33,3 %	22
2 Passe	59,1 %	39
3 For mye	7,6 %	5
Total		66

7.13 Gi en vurdering av om du bruker for lite, for mye eller passe tid til med følgende aktiviteter - Praktisk tilrettelegging

Alternativer	Prosent	Verdi
1 For lite	13,6 %	9
2 Passe	59,1 %	39
3 For mye	27,3 %	18
Total		66

8. Eier har delegert for mange oppgaver til barnehagen/skolen

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	13,6 %	9
2 Delvis uenig	24,2 %	16
3 Delvis enig	51,5 %	34
4 Helt enig	10,6 %	7
Total		66

9. Barnehagen /skolen har nok ressurser når det gjelder

Alternativer	N
1 Antall stillinger til ledelse og administrasjon?	66
2 Økonomi	66

9.1 Barnehagen /skolen har nok ressurser når det gjelder - Antall stillinger til ledelse og administrasjon?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	18,2 %	12
2 Delvis uenig	37,9 %	25
3 Delvis enig	30,3 %	20
4 Helt enig	13,6 %	9
Total		66

9.2 Barnehagen /skolen har nok ressurser når det gjelder - økonomi

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	30,3 %	20
2 Delvis uenig	40,9 %	27
3 Delvis enig	22,7 %	15
4 Helt enig	6,1 %	4
Total		66

10. Hvor fritt står din barnehage/skole til å bestemme følgende innenfor budsjettammen?

Alternativer	N
1 Antall årsverk totalt	66
2 Antall assistentårsverk totalt	66
3 Antall årsverk benyttet til spesialpedagogisk tiltak/spesialundervisning totalt	66
4 Fordelingen årsverk mellom trinn/avdelinger	66
5 Fordelingen assistentårsverk mellom trinn/avdelinger	66
6 Fordeling antall årsverk benyttet til spesialpedagogisk tiltak/spesialundervisning mellom aldersgrupper	66
7 Fordeling årsverk mellom pedagogisk personale og støttepersonell	66
8 Fordeling av midler mellom driftsutgifter og lønnskostnader	66
9 Fordeling av midler til bygg og anlegg	66
10 Fordeling av midler til ledelsesfunksjoner	66

10.1 Hvor fritt står din barnehage/skole til å bestemme følgende innenfor budsjettammen? - Antall årsverk totalt

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I svært liten grad	54,5 %	36
2 I noen grad	21,2 %	14
3 I stor grad	19,7 %	13
4 I svært stor grad	4,5 %	3
Total		66

10.2 Hvor fritt står din barnehage/skole til å bestemme følgende innenfor budsjettammen? - Antall assistentårsverk totalt

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I svært liten grad	45,5 %	30
2 I noen grad	28,8 %	19
3 I stor grad	18,2 %	12
4 I svært stor grad	7,6 %	5
Total		66

10.3 Hvor fritt står din barnehage/skole til å bestemme følgende innenfor budsjettammen? - Antall årsverk benyttet til spesialpedagogisk tiltak/spesialundervisning totalt

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I svært liten grad	45,5 %	30
2 I noen grad	45,5 %	30
3 I stor grad	6,1 %	4
4 I svært stor grad	3,0 %	2
Total		66

10.4 Hvor fritt står din barnehage/skole til å bestemme følgende innenfor budsjettammen? - Fordelingen årsverk mellom trinn/avdelinger

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I svært liten grad	27,3 %	18
2 I noen grad	33,3 %	22
3 I stor grad	24,2 %	16
4 I svært stor grad	15,2 %	10
Total		66

10.5 Hvor fritt står din barnehage/skole til å bestemme følgende innenfor budsjettammen? - Fordelingen assistentårsverk mellom trinn/avdelinger

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I svært liten grad	28,8 %	19
2 I noen grad	22,7 %	15
3 I stor grad	34,8 %	23
4 I svært stor grad	13,6 %	9
Total		66

10.6 Hvor fritt står din barnehage/skole til å bestemme følgende innenfor budsjettammen? - Fordeling antall årsverk benyttet til spesialpedagogisk tiltak/spesialundervisning mellom aldersgrupper

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I svært liten grad	33,3 %	22
2 I noen grad	47,0 %	31
3 I stor grad	12,1 %	8
4 I svært stor grad	7,6 %	5
Total		66

10.7 Hvor fritt står din barnehage/skole til å bestemme følgende innenfor budsjettammen? - Fordeling årsverk mellom pedagogisk personale og støttepersonell

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I svært liten grad	34,8 %	23
2 I noen grad	37,9 %	25
3 I stor grad	18,2 %	12
4 I svært stor grad	9,1 %	6
Total		66

10.8 Hvor fritt står din barnehage/skole til å bestemme følgende innenfor budsjettammen? - Fordeling av midler mellom driftsutgifter og lønnskostnader

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I svært liten grad	48,5 %	32
2 I noen grad	30,3 %	20
3 I stor grad	16,7 %	11
4 I svært stor grad	4,5 %	3
Total		66

10.9 Hvor fritt står din barnehage/skole til å bestemme følgende innenfor budsjettammen? - Fordeling av midler til bygg og anlegg

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I svært liten grad	71,2 %	47
2 I noen grad	15,2 %	10
3 I stor grad	10,6 %	7
4 I svært stor grad	3,0 %	2
Total		66

10.10 Hvor fritt står din barnehage/skole til å bestemme følgende innenfor budsjettammen? - Fordeling av midler til ledelsesfunksjoner

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I svært liten grad	50,0 %	33
2 I noen grad	30,3 %	20
3 I stor grad	13,6 %	9
4 I svært stor grad	6,1 %	4
Total		66

11. Det pedagogiske personalet i barnehagen og lærerne i skolen kan selv styre bunden tid/ arbeidsplanfestet tid i tilstrekkelig grad

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	10,6 %	7
2 Delvis uenig	19,7 %	13
3 Delvis enig	43,9 %	29
4 Helt enig	25,8 %	17
Total		66

12. I min barnehage/ skole kan vi påvirke beslutningene om hvordan bunden tid/den arbeidsplanfestede tiden skal brukes

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	1,5 %	1
2 Delvis uenig	6,1 %	4
3 Delvis enig	50,0 %	33
4 Helt enig	42,4 %	28
Total		66

13. I min barnehage/skole deler vi ideer og utveksler erfaringer om gode arbeidsformer

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	0,0 %	0
2 Delvis uenig	1,5 %	1
3 Delvis enig	37,9 %	25
4 Helt enig	60,6 %	40
Total		66

14. En bedre ledelse ville redusert førskolelærernes / lærernes tidspress

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	10,6 %	7
2 Delvis uenig	28,8 %	19
3 Delvis enig	47,0 %	31
4 Helt enig	13,6 %	9
Total		66

15. Vår kommune/vår eier er en god og kompetent eier

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	4,5 %	3
2 Delvis uenig	15,2 %	10
3 Delvis enig	45,5 %	30
4 Helt enig	34,8 %	23
Total		66

16. Førskolelærerne/ lærerne har for mange oppgaver innenfor bunden tid i barnehagen/ arbeidstidsavtalen i skolen

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	4,5 %	3
2 Delvis uenig	15,2 %	10
3 Delvis enig	51,5 %	34
4 Helt enig	28,8 %	19
Total		66

17. Noen av førskolelærernes/ lærernes oppgaver burde overlates til andre yrkesgrupper

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	12,1 %	8
2 Delvis uenig	19,7 %	13
3 Delvis enig	47,0 %	31
4 Helt enig	21,2 %	14
Total		66

18. Barnehagens/skolens frihet til å velge blant søkere til ledige lærerstillinger og assistentstillinger?

Alternativer	N
1 I hvor stor grad står ledelsen fritt (i forhold til kommunen) til å velge blant søkere til ledige stillinger?	66
2 I hvor stor grad står ledelsen fritt (i forhold til kommunen) til å velge blant søkere til ledige assistentstillinger?	66

18.1 Barnehagens/skolens frihet til å velge blant søkere til ledige lærerstillinger og assistentstillinger?

- I

hvor stor grad står ledelsen fritt (i forhold til kommunen) til å velge blant søkere til ledige stillinger?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I svært liten grad	13,6 %	9
2 I noe grad	28,8 %	19
3 I stor grad	30,3 %	20
4 I svært stor grad	27,3 %	18
Total		66

18.2 Barnehagens/skolens frihet til å velge blant søkere til ledige lærerstillinger og assistentstillinger?

- I

hvor stor grad står ledelsen fritt (i forhold til kommunen) til å velge blant søkere til ledige assistentstillinger?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I svært liten grad	22,7 %	15
2 I noe grad	24,2 %	16
3 I stor grad	28,8 %	19
4 I svært stor grad	24,2 %	16
Total		66

19. De tilsatte ivaretas ved omplassering i tilsettingsprosessene

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	3,0 %	2
2 Delvis uenig	6,1 %	4
3 Delvis enig	48,5 %	32
4 Helt enig	42,4 %	28
Total		66

20. Hvilken grad av innflytelse har du på følgende faglige forhold

Alternativer	N
1 Organisering (f.eks. størrelse på barnegrupper eller klasser/elevgrupper)	66
2 Arbeidsmåter	66
3 Lære- og fagmetoder	66
4 Satsningsområder	66
5 Utviklingsarbeid	66
6 Pedagogisk arbeid	66
7 Faglige oppdateringstiltak for førskolelærere/lærere	66

20.1 Hvilken grad av innflytelse har du på følgende faglige forhold - Organisering (f.eks. størrelse på barnegrupper eller klasser/elevergrupper)

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I svært liten grad	27,3 %	18
2 I noe grad	27,3 %	18
3 I stor grad	25,8 %	17
4 I svært stor grad	19,7 %	13
Total		66

20.2 Hvilken grad av innflytelse har du på følgende faglige forhold - Arbeidsmåter

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I svært liten grad	0,0 %	0
2 I noe grad	9,1 %	6
3 I stor grad	59,1 %	39
4 I svært stor grad	31,8 %	21
Total		66

20.3 Hvilken grad av innflytelse har du på følgende faglige forhold - Lære- og fagmetoder

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I svært liten grad	0,0 %	0
2 I noe grad	19,7 %	13
3 I stor grad	51,5 %	34
4 I svært stor grad	28,8 %	19
Total		66

20.4 Hvilken grad av innflytelse har du på følgende faglige forhold - Satsningsområder

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I svært liten grad	0,0 %	0
2 I noe grad	28,8 %	19
3 I stor grad	43,9 %	29
4 I svært stor grad	27,3 %	18
Total		66

20.5 Hvilken grad av innflytelse har du på følgende faglige forhold - Utviklingsarbeid

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I svært liten grad	0,0 %	0
2 I noe grad	27,3 %	18
3 I stor grad	43,9 %	29
4 I svært stor grad	28,8 %	19
Total		66

20.6 Hvilken grad av innflytelse har du på følgende faglige forhold - Pedagogisk arbeid

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I svært liten grad	0,0 %	0
2 I noe grad	7,6 %	5
3 I stor grad	54,5 %	36
4 I svært stor grad	37,9 %	25
Total		66

20.7 Hvilken grad av innflytelse har du på følgende faglige forhold - Faglige oppdateringstiltak for førskolelærere/lærere

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I svært liten grad	15,2 %	10
2 I noe grad	45,5 %	30
3 I stor grad	28,8 %	19
4 I svært stor grad	10,6 %	7
Total		66

21. Hvor mange timer i uka er avsatt til felles planlegging/møtetid?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ingen timer	1,5 %	1
2 1 – 2 timer	42,4 %	28
3 3 – 4 timer	42,4 %	28
4 Mer enn 4 timer	13,6 %	9
Total		66

22. Omfang av evaluering av forholdene i barnehagen/på skolen

Alternativer	N
1 Gjennomfører ledelsen systematiske evalueringer av arbeidsmiljøet?	66
2 Gjennomfører ledelsen systematiske evalueringer av lærings- og utviklingsmiljø?	66
3 Brukes disse evalueringene til å endre praksis?	66

22.1 Omfang av evaluering av forholdene i barnehagen/på skolen - Gjennomfører ledelsen systematiske evalueringer av arbeidsmiljøet?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I svært liten grad	6,1 %	4
2 I noe grad	34,8 %	23
3 I stor grad	54,5 %	36
4 I svært stor grad	4,5 %	3
Total		66

22.2 Omfang av evaluering av forholdene i barnehagen/på skolen - Gjennomfører ledelsen systematiske evalueringer av lærings- og utviklingsmiljø?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I svært liten grad	4,5 %	3
2 I noe grad	37,9 %	25
3 I stor grad	54,5 %	36
4 I svært stor grad	3,0 %	2
Total		66

22.3 Omfang av evaluering av forholdene i barnehagen/på skolen - Brukes disse evalueringene til å endre praksis?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I svært liten grad	4,5 %	3
2 I noe grad	45,5 %	30
3 I stor grad	43,9 %	29
4 I svært stor grad	6,1 %	4
Total		66

23. Hvis ledelsen gjennomfører systematiske evalueringer av lærings- og utviklingsmiljø i barnehagen/skolen, i hvilken grad benyttes følgende som grunnlag for evalueringen?

Alternativer	N
1 Nasjonale prøver og tester	66
2 Kartleggingsundersøkelser	66
3 Brukerundersøkelser	66
4 Observasjon	66

23.1 Hvis ledelsen gjennomfører systematiske evalueringer av lærings- og utviklingsmiljø i barnehagen/skolen, i hvilken grad benyttes følgende som grunnlag for evalueringen? - Nasjonale prøver og tester

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I svært liten grad	50,0 %	33
2 I noe grad	16,7 %	11
3 I stor grad	27,3 %	18
4 I svært stor grad	6,1 %	4
Total		66

23.2 Hvis ledelsen gjennomfører systematiske evalueringer av lærings- og utviklingsmiljø i barnehagen/skolen, i hvilken grad benyttes følgende som grunnlag for evalueringen? - Kartleggingsundersøkelser

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I svært liten grad	10,6 %	7
2 I noe grad	28,8 %	19
3 I stor grad	43,9 %	29
4 I svært stor grad	16,7 %	11
Total		66

23.3 Hvis ledelsen gjennomfører systematiske evalueringer av lærings- og utviklingsmiljø i barnehagen/skolen, i hvilken grad benyttes følgende som grunnlag for evalueringen? - Brukerundersøkelser

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I svært liten grad	0,0 %	0
2 I noe grad	16,7 %	11
3 I stor grad	63,6 %	42
4 I svært stor grad	19,7 %	13
Total		66

23.4 Hvis ledelsen gjennomfører systematiske evalueringer av lærings- og utviklingsmiljø i barnehagen/skolen, i hvilken grad benyttes følgende som grunnlag for evalueringen? - Observasjon

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I svært liten grad	7,6 %	5
2 I noe grad	22,7 %	15
3 I stor grad	42,4 %	28
4 I svært stor grad	27,3 %	18
Total		66

24. Utsagn om elever/barn med særskilte behov og sosialpedagogisk kompetanse

Alternativer	N
1 Barnehagen/skolen har få barn med særskilte behov?	66
2 Barnehagen/skolen har selv den nødvendige sosialpedagogiske kompetansen til å håndtere de utfordringer som oppstår?	66
3 Barnehagen/skolen har tilgang til sosialpedagogisk kompetanse i kommunen til å håndtere de utfordringer som oppstår?	66

24.1 Utsagn om elever/barn med særskilte behov og sosialpedagogisk kompetanse - Barnehagen/skolen har få barn med særskilte behov?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	27,3 %	18
2 Delvis uenig	30,3 %	20
3 Delvis enig	30,3 %	20
4 Helt enig	12,1 %	8
Total		66

24.2 Utsagn om elever/barn med særskilte behov og sosialpedagogisk kompetanse - Barnehagen/skolen har selv den nødvendige sosialpedagogiske kompetansen til å håndtere de utfordringer som oppstår?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	13,6 %	9
2 Delvis uenig	47,0 %	31
3 Delvis enig	36,4 %	24
4 Helt enig	3,0 %	2
Total		66

24.3 Utsagn om elever/barn med særskilte behov og sosialpedagogisk kompetanse - Barnehagen/skolen har tilgang til sosialpedagogisk kompetanse i kommunen til å håndtere de utfordringer som oppstår?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	6,1 %	4
2 Delvis uenig	33,3 %	22
3 Delvis enig	47,0 %	31
4 Helt enig	13,6 %	9
Total		66

25. Organisering av undervisningen

Alternativer	N
1 Undervisningen organiseres i faste grupper/klasser og teamorganisering	33
2 Er undervisningen vanligvis organisert i faste grupper/klasser på hvert trinn?	33
3 Er lærerne på skolen organisert i faste team?	33

25.1 Organisering av undervisningen - Undervisningen organiseres i faste grupper/klasser og teamorganisering

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	97,0 %	32
2 Nei	3,0 %	1
Total		33

25.2 Organisering av undervisningen - Er undervisningen vanligvis organisert i faste grupper/klasser på hvert trinn?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	93,9 %	31
2 Nei	6,1 %	2
Total		33

25.3 Organisering av undervisningen - Er lærerne på skolen organisert i faste team?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	87,9 %	29
2 Nei	12,1 %	4
Total		33

26. Hvis lærerne er organisert i faste team, er teamene organisert etter:

Alternativer	N
1 Trinn	32
2 På tvers av trinn	32
3 Etter fag	32

26.1 Hvis lærerne er organisert i faste team, er teamene organisert etter: - Trinn

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	81,3 %	26
2 Nei	18,8 %	6
Total		32

26.2 Hvis lærerne er organisert i faste team, er teamene organisert etter: - På tvers av trinn

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	46,9 %	15
2 Nei	53,1 %	17
Total		32

26.3 Hvis lærerne er organisert i faste team, er teamene organisert etter: - Etter fag

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	25,0 %	8
2 Nei	75,0 %	24
Total		32

27. Organisering av barnehagen

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Kommunal barnehage	69,7 %	23
2 Privat barnehage	30,3 %	10
3 Familiebarnehage	0,0 %	0
Total		33

28. Angi antall avdelinger

Alternativer	Prosent	Verdi
1 1	3,0 %	1
2 2	12,1 %	4
3 3	48,5 %	16
4 4	36,4 %	12
5 5	0,0 %	0
6 6	0,0 %	0
Total		33

29. Organisering i avdelinger

Alternativer	N
1 Fast organiserte grupper	33
2 Aldersblandete grupper	33
3 Baseorganisering	33
4 Annet	33

29.1 Organisering i avdelinger - Fast organiserte grupper

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	93,9 %	31
2 Nei	6,1 %	2
Total		33

29.2 Organisering i avdelinger - Aldersblandete grupper

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	81,8 %	27
2 Nei	18,2 %	6
Total		33

29.3 Organisering i avdelinger - Baseorganisering

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	3,0 %	1
2 Nei	97,0 %	32
Total		33

29.4 Organisering i avdelinger - Annet

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	15,2 %	5
2 Nei	84,8 %	28
Total		33

30. Organisering av personalet

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I avdelinger	77,3 %	51
2 På tvers av avdelinger	22,7 %	15
Total		66

Vedlegg 2: Intervjuguide eier, Stange kommune

Kommunenes oppgaver og arbeidsformer

Hvilke oppgaver ivaretas av eier?

I hvilken grad påvirkes prioriteringen oppgaver av tilsynsmyndigheten (fylkesmannen)?

Hva delegerer kommunen til barnehagene og skolene?

Har kommunen delegert for mye?

Gjør eier en samlet vurdering av oppgavene barnehagene og skolene får både fra statlig og kommunalt nivå?

Hvordan arbeides det med lokale planer?

Hvem utarbeider vurderingskriterier?

Har kommunen satt egne krav til vurderingsrutiner for barnehagene og skolene i kommunen?

Har kommunen et veiledningstilbud?

Er det inngått lederavtaler med avklarte felles resultatmål, som resultatmål for utvikling av både den enkelte barnehage / skole?

Har dere som eiere tatt initiativ til kompetanseutvikling av ledelsen i barnehagene og/eller skolene i kommunen?

Hva vektlegger dere som eiere av barnehage og skole når det gjelder utviklingsarbeid i kommunen?

Barnehagene og skolenes utfordringer sett fra eiers ståsted?

Har kommunen en felles lokal arbeidstidsavtale for ansatte i barnehage og skole?

Har kommunen nok ressurser?

Hvordan vil dere beskrive tildelingsmodellen?

Hvilke enheter er det innenfor hver av regionene, hvis dere tenker tre oppvekstregioner?

Om rapporten og forfatterne

Baselinerapporten «Framtida er nå» er gjennomført for å kartlegge omfang og typer av ledelsesoppgaver som lederne i Stange kommunen bruker tid på i dag. Senter for praksisrettet utdanningsforskning (SePU) ved høgsolen i Hedmark har gjennomført oppdraget for Stange kommune. Kommunen har etablert prosjektet for å møte de utfordringene kommunen står ovenfor i utdanningssektoren. Hovedformålet med kartleggingen er å finne frem til hvordan lederne i barnehage og skole vurderer og prioriterer sine oppgaver.

Kartleggingen ble gjennomført ved QuestBack som en spørreundersøkelse av alle lederne i kommunen.

Kartleggingen viser at det brukes mye tid til administrative oppgaver i ledelsen, det brukes vesentlig mindre tid til pedagogisk ledelse, særlig blant rektorene sammenlignet med styrerne. Hovedbildet er at styrerne og rektorene mente at de brukte passe med tid til de ulike gjøremålene de ble spurt om med unntak av faglig utvikling av lederkompetansen og lokalt planarbeid som de også mente at de gjorde for lite av. På den annen side mente de at det var delegert for mange oppgaver, så det kan være en vurdering av hva som var mulig. Det gjennomføres evalueringer av arbeidsmiljø og lærings- og utviklingsmiljø både i barnehager og skoler, men kommunen kan forbedre bruken av disse evalueringene for å endre praksis.

Bjørn Berg er tidligere dekan for avdeling for lærerutdanninger og naturvitenskap på campus Hamar, Høgskolen i Hedmark og arbeider nå på oppdrag ved Senter for praksisrettet utdanningsforskning ved Høgskolen i Hedmark, Hamar.

Hege Knudsmoen er høskolelektor ansatt ved Senter for praksisrettet utdanningsforskning ved Høgskolen i Hedmark, Hamar.