



Rektor – hvem er sjefen din?

Utforming og utføring av områdelederrollen i Bergen Kommune

Tove Elin Savland

Veileder: Torstein Nesheim

Masteroppgave

Executive Master i ledelse - Utdanningsledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet, Executive master i ledelse ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Norges handelshøyskole eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Jeg er heldig som har fått være en del av masterstudiet ved NHH. Det å få mulighet til å skrive en master, innhente informasjon, lete etter interessante vinklinger, lese teori og ikke minst å dykke ned i analyser om min egen organisasjon er spennende. Jeg lærer så mye. Samtidig er det også litt skummelt å forske på nivået over meg i Bergen Kommune. Jeg håper at funnene tolkes som en respekt for den åpenhet jeg har følt har vært med meg fra Etat for skole.

Som rektor har jeg kjennskap til området og fagfeltet som er fokus i denne oppgaven, samt at det er mine egne sjefer og utformingen av deres stilling som jeg settes søkelys på. Jeg har opplevd at rektorer har forskjellige forventninger til sine områdeledere, samtidig som jeg noen ganger har vært usikker på hvilke fullmakter områdeleder har. Dette kan både være en ulempe å ha så pass god kjennskap til temaet, men også en fordel inn i arbeidet med denne oppgaven. Det er også gjennom egne betraktninger at temaet interesserer meg og som gjør at jeg har lyst til å sette søkelys på det.

Jeg er evig takknemlig for at mine sjefer i Bergen kommune har tatt så godt imot meg og vært villig til å stille til intervju og gi meg tid. Jeg takker også rektorkollegiet som har stilt opp for meg, med gode samtaler i begynnelsen da jeg luftet om dette var et godt tema å sette søkelys på, men også underveis i arbeidet.

Det rettes en stor takk til veileder som har klart å se veilede meg på en stødig måte. Han har et overblikk og en faglig kompetanse som har vært til stor hjelp for meg, samtidig som han har fått meg til å føle meg trygg gjennom hele prosessen.

London, mai 2023

Tove Elin Savland

Sammendrag

Denne masteroppgaven settes søkelyset på et av leddene som hierarkisk ligger mellom rektor og skoleeier i Bergen kommune. I store kommuner er det gjerne en stor administrativ stab som utøver skoleeier funksjonen i samsvar med delegerte fullmakter. I denne oppgaven er det valgt å fokusere på rektors nærmeste sjef. I Bergen kommune har denne rollen tittelen **områdeleder**. Hvordan fungerer områdelederrollen i skjæringspunktet mellom rektorer og områdelederene? Det sees på myndighet, forventninger og kontaktmønstre. Hensikten er å få et kunnskapsgrunnlag som kan gi en større forståelse for denne mellomlederrollen i en stor kommune og kanskje gi et utgangspunkt for en diskusjon for handlingsrommet til både rektorer og områdelederene.

Det er gjennomført kvalitative forskningsintervju med 1 etatsdirektør, 4 områdeledere og 7 rektorer. Alle intervjuene er gjennomført individuelt. Videre er det brukt offentlige dokumenter, rapporter og utlysningstekster som skriftlige dokumenter i analysen.

Analysen er gjort med bakgrunn i strukturperspektiv i tråd med Henry Mintzbergs «The Structuring of Organizations» (1979) og mellomlederrollen i hierarkiet med bakgrunn i hvordan den analyseres i «Den kommunale mellomlederen» (Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021). Som to forklarende perspektiver brukes både det instrumentelle og det institusjonelle perspektivet i tråd med hvordan perspektivene er fremstilt i Tom Christensen et al. (2021).

Empirien har vist at det oppleves en del uklarheter rundt områdelederrollen. Områdeleders myndighet synes uklar for både rektorer og til dels områdeledere. Empirien gir rom for tolkning av hva aktørene forventer av rollen. Jeg finner elementer hvor hierarkiet og organiseringen av områdelederrollen beskrives spesielt i den skriftlige delen av empirien, og hvor det viser at områdelederen kan være et bilde på den kommunale mellomleder som har arbeidsoppgaver med et stort spenn. Det institusjonelle perspektivet kan forklare aspekter av hvorfor rollen oppleves slik den gjør. Studiens funn kan brukes av Bergen kommune for å klargjøre myndighet og roller innen etat for skole.

- Tydeliggjør ansvarsforhold mellom rektorer, områdeleder og etatsdirektør. Diskuter fullmaktskrivet med rektorene. Avklar myndighetsområder.
- En jobbeskrivelse for områdelederene.
- Diskutere hvordan en kan sikre at rektorer som «får være i fred» også opplever tett på ledelse.

Innholdsfortegnelse

1 INNLEDNING	1
1.1 TEMA	1
1.2 RELEVANS FOR GENERELL FORSKNING.....	1
1.3 PROBLEMSTILLING	3
1.4 OPPGAVENS OPPBYGGING	4
2. KONTEKST	5
2.1 SKOLEEIER OG KOMMUNE	5
2.2 ORGANISERING AV BBSI I BERGEN KOMMUNE	6
2.2.1 2010	6
2.2.2 2019	7
2.3 KORT OPPSUMMERING	9
3. TEORI OG TIDLIGERE FORSKNING	11
3.1 FORSKNING PÅ FELTET	11
3.2 STRUKTUR/ORGANISASJON	12
3.2.2 DEN KOMMUNALE MELLOMLEDEREN	14
3.3 FORKLARENDE PERSPEKTIVER	15
3.3.1 Instrumentelle perspektiv	15
3.3.2 Institusjonelle perspektiv	16
3.4 KORT OPPSUMMERING	17
4. DATA OG METODE	18
4.1 FORSKNINGSDESIGN	18
4.1.1 Forskningsmetoder	19
4.1.3 Datainnsamling.....	20
4.1.4 Utvalg av respondenter og dokumenter	21
4.1.5 Analysemetode	22
4.1.6 Fremgangsmåte i analysen	23
4.1.7 Gyldighet og pålitelighet	24
4.1.7 Etiske hensyn	24
5. ANALYSE	27
5.0 PRESENTASJON AV EMPIRI.....	27
5.1 OMRÅDELEDERROLLEN I SKRIFTLIGE KILDER	28
5.1.1 Myndighetsnivå.....	28
5.1.2 Utlysningstekster og fullmaktskriv.....	30
5.1.3 Saksfremstilling til Bystyre og lederavtalen.....	32
5.1.4 Kort oppsummering	33
5.2 FORVENTNINGER TIL UTFØRELSE OG INNHOLD.....	34
5.2.1 Nærmeste overordnede?	34
5.2.2 Sparringspartner og kontrollør?.....	35
5.2.3 Men ikke pedagogisk utviklingsarbeid	36
5.2.4 Mandat.....	37
5.2.5 Kort oppsummering	38
5.3 KONTAKTMØNSTER MELLOM REKTORER OG OMRÅDELEDER	39
5.3.1 Tett på ledelse?	39
5.3.2 Kontakt med andre enn områdeleder?	40
5.3.3 Kort oppsummering	41
5.4 NYE OG ERFARNE REKTORER	42
5.4.1 Erfaring teller	42

5.4.2 Støtte vs. utfordringer	43
5.4.3 Kort oppsummering	44
5.5 OPPSUMMERING ANALYSE	44
6. DRØFTING	46
6.1 STRUKTUR	46
6.1.1 «Middle management».....	46
6.1.2 Myndighetsnivå.....	47
6.1.3 Jobbeskrivelse.....	47
6.1.4 Rektors nærmeste overordnede.....	48
6.2 FORKLARENDE TEORIER.....	49
6.2.1 Instrumentelt perspektiv.....	49
6.2.2 Institusjonelt perspektiv	50
6.3 IDEAL OG REALITET.....	51
6.3.1 Implikasjoner for kommunen	53
7. AVSLUTNING	54
7.1 AVSLUTNING.....	54
7.2 IMPLIKASJONER.....	54
7.3 VIDERE FORSKNING.....	55
7.4 METODISKE BEGRENSNINGER	56
BIBLIOGRAFI.....	58
OVERSIKT OVER FIGURER.....	59
VEDLEGG	60

1 Innledning

«Det er ikke engang kommunestyret eller fylkesting som er den egentlige eier (av skolen), men vi – du og jeg – og alle som har demokratiske rettigheter i landet.» (Dahl, 2018)

«Rektor er ansvarlig for at skolen har høy kvalitet i opplæringen.» (Udir, 2023)

Skal skolene lykkes må de ha en engasjert skoleeier (Kommunenes sentralforbund, 2010). Det er ikke likegyldig hvordan skoleeier organiserer og forvalter sitt skoleeierskap. Det er elevenes beste vi hele tiden må tenke på. Det å forske på de beslutninger, strategier og prioriteringer som blir gjort av skoleeier, er viktig for å forstå den rollen disse valgene har på kvaliteten i linjen fra skoleeier til elevenes læring.

1.1 Tema

Det står skrevet i Opplæringsloven (Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa) at hver skole skal ledes av rektor. Oppl. §9.1: «Opplæringa i skolen skal leiast av rektorar.» Sjefen til rektor kan derimot referere til flere forskjellige roller i det kommunale systemet, og varierer blant annet etter både størrelse på kommunen og organisering av kommunen. Generelt sett kan sjefen til rektor være en overordnet skoleadministrator, som en skoledistriktsleder, en skolesjef, en utdanningsdirektør eller kanskje en administrator som innehar mer bare en rolle. Uansett hvem som er sjefen til rektor vil en anta at de spiller en stor rolle i å støtte rektor i dens oppgave med å lede skolen og sikre elevene den beste skole de kan få. Det er da interessant å sette søkelyset på sjefen til rektor.

I denne oppgavene vil det forsøkes å gi et lite bilde av ledelsesstruktur i Byrådsavdeling for Barnehage, Skole og Idrett, (Senere i oppgaven referert til som BBSI) i Bergen kommune.

1.2 Relevans for generell forskning

«Det er nå godt dokumentert at styringssystemene har betydning for elevprestasjonene i skolen» (Senter for økonomisk forskning A/S, 2019, s. 6). En forskning på organisering av offentlige organisasjoner og hvordan ulike kommuner har valgt å utforme oppgaver er nyttig for at det offentlige skal kunne ta de best begrunnede valg senere.

En sentral antakelse er at *organisasjonsformene påvirker innholdet av den offentlige politikken*. Derfor er det viktig å studere hvordan offentlige organisasjoner er organisert, hvordan de blir vedlikeholdt og endret, hvordan de arbeider i praksis for å forstå hvordan politiske tiltak og virkemidler utformes og virker, og hvilke konsekvenser de har for borgere klienter og brukere. (Christensen, Læg Reid, & Røvik, 2021, s. 21)

Å forstå den dynamikk, forventninger og rolleforståelse som er mellom rektor og dens sjef kan hjelpe til å belyse hvordan beslutninger blir tatt og hvordan ulike aktører utøver sin rolle. Det kan gi innsikt i hvordan skoleadministrasjonen og dens organisering kan møtes med ulike forventninger. Det er viktig å studere hvordan offentlig styring og organisering fungerer for å få innsikt i hvordan det offentlige kan organisere seg og tenke rundt styring og ledelse.

«Organisering og virkemåten til offentlige organisasjoner ses ikke som et nøytralt teknisk spørsmål, men som et politisk spørsmål.» (Christensen, Læg Reid, & Røvik, 2021, s. 22)

Kommunene har gjennom de siste 30 – 40 årene fått mye av ansvaret for den lokale organisering og gjennomføring av opplæringen i grunnskolen. Det økte skoleeieransvaret kommunene har stått overfor medfører også et behov for å forstå styring og ledelse i ett nytt perspektiv (Kommunenes sentralforbund, 2010).

På vegne av skoleeier må administrasjonen tilrettelegge styringsinformasjon og relevante utredninger som gjør politikerne i stand til å være gode skoleeiere. Videre omfatter administrasjonenes utøvelse av skoleeierskapet også iverksetting av politiske vedtak og fellestiltak, og kontroll, oppfølging og støtte til den enkelte skole og den enkelte skoleleder. (Kommunenes sentralforbund, 2010, s. 23)

I noen store kommuner er det gjerne mange tjenestesteder blant annet innen de store sektorene som helse og skole, og det medfører ofte mange nivå mellom sektorleder og leder for tjenestestedet. Organisering av kontrollspennet mellom den som skal styre sektoren og tjenestestedsleder varierer også, og hvordan forholdet mellom ledelse og støtte/stabsfunksjoner organiseres blir viktig. I og med at det hierarkisk da blir noen nivåer mellom toppledelse og den operative kjerne, medfører dette også mellomledere i hierarkiet. Organisering av støttenivåer/stabsfunksjoner og ulike former for ledelse er utfordringer som mange sektorer innen det offentlige står overfor, slik som en også gjør i privat sektor. Henry Mintzberg (Mintzberg, 1979) beskriver hvordan organisasjoner strukturere seg selv. Det

finnes ikke en enkelt struktur som passer for alle, men organisasjonsstrukturer må tilpasses organisasjonens formål, størrelse, kultur og omgivelsene den opererer i.

En motsatt variant av organisering i en hierarkisk struktur, er en flat struktur, med få nivåer. I organisering av kommunene er den mest rendyrkede flate struktur der hvor en kun har to administrative styringsnivåer. (Opedal, Stigen, & Laudal, 2002) I en flat struktur stilles det andre krav til ledelse og styring, hvor det å sikre koordinering og organisering av støtte/stabsfunksjoner er sentrale utfordringer å vareta. Kontrollspennet blir gjerne stort.

1.3 Problemstilling

Jeg er interessert i å undersøke nærmere Områdeledernes rolleforståelse og hvilke forventninger de møtes av rektorer i Bergen kommune. Områdelederne er et viktig mellomledd mellom skoleeier og det operasjonelle nivået, rektorene. Både rektorer og områdeledere kan betraktes som mellomledere. I organisering av Byrådsavdeling for Barnehage, skole og idrett (BBSI) er områdelederne rektors personalleder. I en rapport «En skole for vår tid» 2021, trekker en ekspertgruppe frem hva som kjennetegner skoler som best lykkes med å løfte kvaliteten på opplæringen for elevene og der kommer gruppen med anbefalinger til skoleeier. En av anbefalingene er «å sikre entydig kommunikasjon fra politisk og administrativ skoleeier om retning og veivalg». I og med at Bergen kommune har valgt det som kalles etatsmodellen blir linjen lang mellom skoleeier, byråden og kommunaldirektør som øverste administrative representant til rektorene, som er representant for det operasjonelle nivået. Områdelederne opplever kanskje et press fra både nivået over og nivået under sin egen posisjon.

Det er skrevet en del om valget mellom en to trinns nivå modell, og en tretrinnsmodell i kommunene, men fokuset har ikke vært direkte på utformingen av rollen som leder for rektorene så langt mine undersøkelser viser. En master fra 2014 NTNU: «Rektor og hennes sjef», tar for seg noe av dette hvor fokuset er på hvordan sjefen påvirker rektors skoleledelse. En del andre mastere fokuserer på emner rundt hvordan skoleeier støtter rektorer ved for eksempel ulike kvalitetsutviklingsprosjekt. ((Mæland & Sparrman, 2014) (Hykkerud, 2018) (Hellebø, 2016)

Det er funnet lite i offentlige dokumenter direkte om hvordan en kan lede rektorene best i Bergen kommune og det er interessant å se nærmere på hvordan områdelederne tar sin rolle som rektorenes nærmeste leder og hvordan rektorer opplever rollen til områdelederne.

Problemstilling:

Hvordan fungerer områdelederstillingen i Bergen kommune? Hvordan er den tenkt utformet og hvordan blir den utført? For å belyse det stiller jeg forskningsspørsmål om hvordan områdelederrollen er utformet i formelle dokumenter? Hvordan oppleves og håndteres myndighet av aktørene? Videre stiller jeg spørsmål om hvordan kontaktmønsteret mellom områdeleder og rektor er? Og til slutt fokuserer jeg på om det er forskjell i forventninger og kontaktmønster til områdeleder i forhold til om rektorer er erfarne, eller om de er relativt nye som rektorer? Summen av disse spørsmålene kan gi en god forståelse av hvem som er rektor sin sjef i Bergen Kommune.

Det er valgt å se på offentlige dokumenter/rapporter og utlysningstekster, samt intervju av sentrale aktører ved bruk av kvalitativ metode, hvor det å undersøke meninger, perspektiver er viktig for å gi et rikt bilde av emnet som studeres.

1.4 Oppgavens oppbygging

I kapittel 2 gjøres det rede for oppgavens kontekst. I denne delen settes søkelys på hvordan Bergen Kommune har kommet frem til «etatsmodellen» som er valgt i Bergen.

Videre legges frem den teori som er valgt for å belyse funn og som er bakgrunn for analyse av data i kapittel 3.

I kapittel 4 redegjøres det for metoden som er brukt i denne oppgaven og forskningen som ligger bak oppgaven. Herunder introduseres forskningsdesign, bruk av casestudie, metode, utvalg av respondenter, reliabilitet og validitet og gjennomføringen av studien.

Deretter presenteres de empiriske funn i kapittel 5.

Kapittel 6 består av drøfting av empiri sett opp mot den valgte teorien for studien.

I kapittel 7 forsøkes det å trekke konklusjoner og se på implikasjoner av funn og eventuelt videre forskning.

2. Kontekst

I skolen diskuterer vi hvor viktig læreren er for elevene, de er nærmest eleven, men mye av det som bestemmes rundt læring fattes av andre enn lærerne. Skolens innhold, retning og arbeidsmåter kommer fra ulike nivå, både stat og kommune og skal implementeres av skoleeier, rektor og lærere. Noen ganger avgjøres fokus og retning av kommunene selv, her også kalt skoleeier. Organiseringen av hvert enkelt skolefaglig miljø i kommunene, varierer fra kommune til kommune. I noen kommuner er myndighetsnivåene lettere å forstå og det er kort vei i linje mellom rektorer og skoleeier. I større kommuner er det som oftest flere myndighetsnivå mellom rektor og skoleeier og det er interessant å forstå hvordan dette mellomnivået er organisert og fungerer i en stor kommune. Det er mange hensyn å ta for at linjene skal fungere og i organiseringen må kommunene vekte disse ulike hensyn og vurdere det som passer best for den enkelte kommune.

2.1 Skoleeier og kommune

Opplæringsloven refererer mye til hva som er rektors ansvar og hva som er kommunens ansvar. Kommunen er å anse som skoleeier.¹ I opplæringsloven vises det til at kommunen (skoleeier) skal ha skolefaglig kompetanse i kommuneadministrasjonen, men dette trenger ikke være rektors sjef. Kommunene organiserer ledelse av rektorer på ulike måter i hele Norge. Kommunen brukes 96 ganger i opplæringsloven og 55 ganger i forskriftene til denne loven. Samtidig blir skoleeier nevnt henholdsvis 22 og 65 ganger i de samme lovene².

I en undersøkelse utført av nordisk forskergruppe, gjennomført 2008 - 2015, fant gruppen ca 30 forskjellige titler i bruk for «skolesjefen». (Moos, Nihlfors, & Paulsen, 2017, s. 49) I noen kommuner har rektorer en direkte relasjon til «skolesjefen», men studien viser at det er en del endringer i koblingen mellom rektor og «skolesjefen», hvor rektorer i økende grad er direkte koblet en kommunal administrator med et bredere myndighets og ansvarsområde. *«Forestillingen om den rette styringskjeden står fortsatt sterkt, men i praksis blir den ofte brutt, noe som plasserer skolesjefene overfor nye utfordringer for påvirkning».* (Moos, Nihlfors, & Paulsen, 2017, s. 10)

¹ https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61/KAPITTEL_15#%C2%A713-10

² Det er søkt etter hele ord i opplæringsloven og forskriften til denne. Dette er bare for å illustrere at disse begrepene er viktige.

I Bergen Kommune, med parlamentarisk styringsform, er Byråd for barnehage, skole og idrett øverste politiske leder for skolesektoren. Kommunaldirektøren er øverste administrative leder for Byrådsavdelingen.

«Da rektorene i 2013 ble spurt om sin nærmeste overordnede i det kommunale myndighetshierarkiet, svarte 43% skolesjef, 32% kommunalsjef, 13% rådmann og 11% annen leder.» (Moos, Nihlfors, & Paulsen, 2017, s. 49)

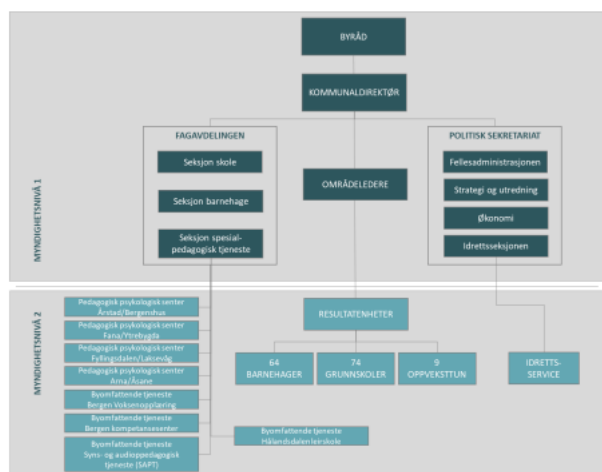
Vi ser av sitatene over at organisering av nivået mellom politikere/kommunen og rektor er da viktig å forstå.

2.2 Organisering av BBSI i Bergen kommune

2.2.1 2010

I 2010 fikk Bergen kommune en ny ledelsesmodell for skolene. Da bystyret i Bergen behandlet en sak om Kunnskapsløft for Bergensskolen, ba bystyret om utredelse av skoleledelse i Bergen.

Da den nye ledelsesmodell for skolene ble innført fikk rektorene også en ny sjef, områdeleder, og nivået over rektorene ble omorganisert. I organisasjonsmodellen før 2010 var kommunaldirektøren sjefen til rektorene. I 2010 ble de som hadde tittelen oppvekstrådgivere, flyttet organisatorisk i linje under kommunaldirektøren og fikk tittelen områdeledere. Da ble personalansvaret for enhetslederne (rektorer og styrere i barnehager) lagt innunder områdelederne. Rektorer lå fremdeles hierarkisk på myndighetsnivå 2, men det ble lagt inn et ekstra ledelsesnivå på myndighetsnivå 1. «På denne måten er fag og ledelse søkt knyttet tettere sammen, og rektor og lederteamene på skolene har fått få en «tettere på ledelse» der fag og ledelse i større grad enn tidligere sees i sammenheng.» (Bergen Kommune, 2014, s. 40).



Figur1: Organisasjonskart 2018 BBSI, Fra Agenda Kaupang rapport

I BKsak 2008, beskrives styringsdialogen mellom skoleeier og skolene i Bergen. Mye av fremleggningen går på beskrivelse av kvalitetsvurderingssystemer, balansert målstyring og lederoppfølging.

Lederavtalen og de ulike perspektivene i BMS følges opp gjennom ledersamtalen. Ledersamtalen er resultatenhetsleders form for medarbeidersamtale med kommunaldirektøren (eller den vedkommende bemyndiger). I byrådsavdeling for barnehage og skole er det 166 enheter, det er derfor oppvekstrådgifverne som gjennomfører ledersamtaler i hver sin bydel på vegne av kommunaldirektøren. (Bergen Kommune, 2008, s. 8)

2.2.2 2019

I 2018 foretok Agenda Kaupang en organisasjonsgjennomgang av byrådsavdelingen på oppdrag av BBSI. Agenda Kaupang ble leid inn til å se på organiseringen av BBSI, på myndighets nivå 1:

Organisasjonsgjennomgangen av BBSI ble dermed satt i gang for å gjennomgå ledelses-, stabs- og støttefunksjonene i byrådsavdelingen på nivå 1, med mål om å etablere et beslutningsgrunnlag for videre vurdering av hvordan BBSI best kan organiseres for å støtte opp under en fremtidig organisasjonsstruktur. (Agenda Kaupang, 2018, s. 4)

Agenda Kaupang gjorde en omfattende organisasjonsgjennomgang av BBSI på myndighetsnivå 1, men inkluderte også nivå 2 inn i analysene der det trengtes for å få belyse

de ulike problemstillinger. I korthet konsentrerte analysen seg lang tre vurderingskriterier: God og helhetlig ledelse, god samhandling og effektiv og fleksibel tjenesteutøvelse.

Enhetslederne som den gang var på nivå 2, gav uttrykk for å være godt fornøyd med lederoppfølgingen de fikk. De opplevde i stor eller svært stor grad at nærmeste leder er tydelig på hva som er deres mål.

Rapporten trakk frem at det så ut som om fullmaktstrukturen ikke syntes å være fullt ut forstått i organisasjonen. Det ble poengtert at det var uklart både blant ansatte og ledere i organisasjonen hvilken myndighet områdelederne satt med. Videre så trakk rapporten frem at siden det var en uavklart forståelse av roller og myndighet mellom fagseksjonen og ledere, så førte dette til at fagfolk tok egne initiativ overfor enhetslederne, som områdelederne ikke kjente til. « - til sistnevntes frustrasjon.» (Agenda Kaupang, 2018, s. 8)

Det ble også lagt frem at områdelederne ikke hadde «bestillermyndighet» overfor fagavdelingen, slik at de ikke da kunne disponere fagressurser inn i arbeide på den enkelte enhet. Fagavdelingen derimot hadde selvråderett over egne ressurser og prioriteringer.

Selv om rapporten mest konsentrerte seg om myndighetsnivå, ble som sagt også enhetslederne spurt når det var nødvendig for å belyse enkelte forhold. Blant annet skulle enhetslederne vurdere sin nærmeste leder, områdelederne, og rapporterte da at de var gjennomgående godt fornøyde med oppfølgingen fra nærmeste leder. Når det gjaldt om leder var utviklingsorientert på det faglige og på bruk av systemer og teknologi, var enhetslederne ikke så forhøyd.

På forhold om flaskehalser på ledernivå, står det i rapporten:

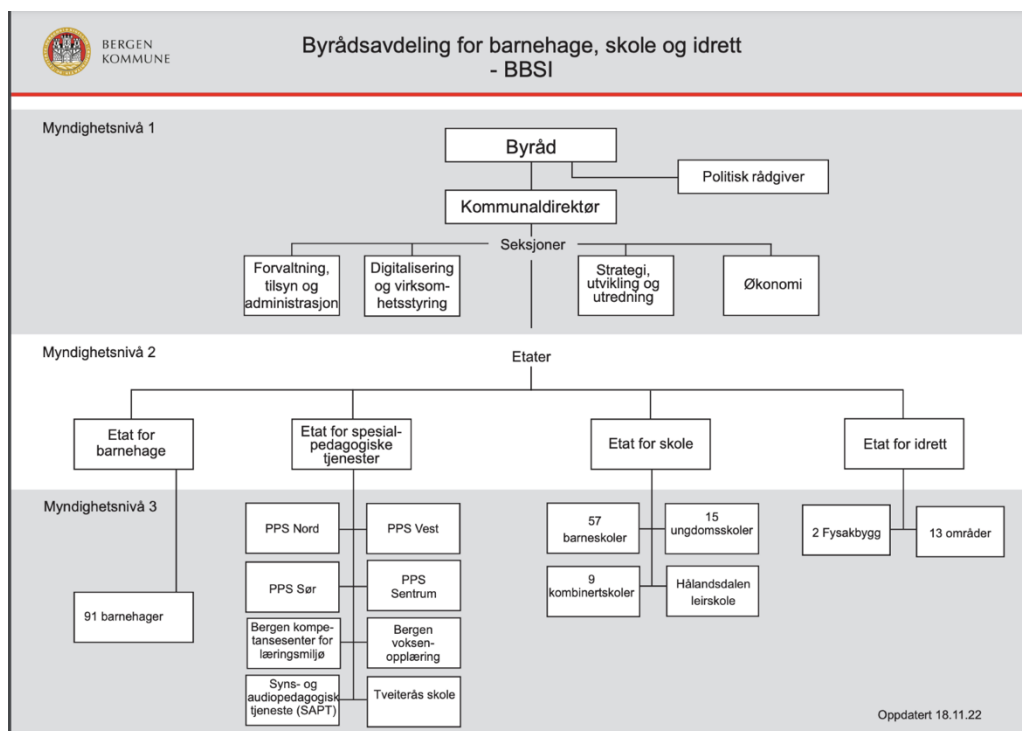
«Områdeledernivå: -

- På grunn av uklarheten rundt fullmakter (jf. 4.1.1) og den krevende grenseflate mellom lederlinjen og faglinjen i organisasjonen (jf. 4.1.2) har områdelederens rolle vært noe uavklart, som flere mener har bidratt til «usikkerhet og ineffektivitet» i utøvelse av rollen.
- Oppleveres blant kollegaer på nivå 1 at det kan ta lang tid å få avklaringer fra dem, «fordi de vektlegger å være koordinerte.» (4.3.3)

Oppdraget skulle resultere i et beslutningsgrunnlag for videre organisering av BBSI.

Etter forslag fra Agenda Kaupang, ble BBSI i 2019 omorganisert til etatsmodell. Se organisasjonskart under. I dag har Bergen kommune 5 områdeledere, som leder til sammen 82 kommunale grunnskoler og en leirskole. Områdelederne er organisert under Etat for skole på myndighetsnivå 2. Rektorer er nå på myndighetsnivå 3.

I Bergen kommune er områdelederne en del av etatsdirektørens ledergruppe og skal ha en sentral rolle i utviklingen av Bergen kommune som skoleeier. Hvert av byområdene ledes av en områdeleder, som er rektor sin nærmeste leder i tillegg til å representere skoleeier i sitt byområde. (Det er pr 2023, 5 områdeledere). Etatsdirektøren inngår i kommunaldirektøren sin ledergruppe på nivå 1, og er operativ skoleeier for Bergen kommune. Etatsdirektøren har en sentral rolle i utviklingen av Bergen kommune som skoleeier, og skal legge til rette for en nytenkende og utviklingsorientert organisasjon, og sikre medvirkning for elever, ansatte, tillitsvalgte og foresatte. (Fra stillingsannonse: (BBSI, 2021))



Figur 2: Organisasjonskart BBSI 2022

2.3 Kort oppsummering

Oppsummert så ble det gjennomført en relativt stor organisasjonsendring i BBSI i 2019 som også skulle medføre endringer for områdelederrollen.

- Skoleeierbegrepet refererer stort sett til det politiske nivå i en kommune. Det er store forskjeller i Norge hvordan det skoleadministrative nivå i kommunene er organisert. Bergen kommune opprettet et nytt nivå mellom rektorer og skoleeiere ved omorganiseringen i 2019.
- Opplæringsloven slår fast at det er rektor som skal lede en skole, men den sier ikke noe om hvordan det skolefaglige nivå skal organiseres i en kommune.
- I Bergen Kommune er områdeleder rektorenes nærmeste leder. Det har vært slik siden 2010, men i 2019 ble områdeleder ble flyttet fra myndighetsnivå 1 til myndighetsnivå 2. Områdelederrollen har vært kommentert i Agenda Kaupang, hvor det ble trukket fram at områdelederrollen hadde hatt noe uklare fullmakter og at fullmaktstrukturen i BBSI hadde vært noe uavklart, og at fullmaktstrukturen ikke var forstått i hele organisasjonen.
- Det er 5 områdeledere, hovedsakelig fordelt etter geografisk område, men hvor to av områdelederne også er leder for hver sin fagseksjon. Områdeleders arbeidsoppgaver er blant annet å ivareta arbeidsgiveransvaret overfor rektorene og skoleeierrollen i tråd med fullmakter. Videre også inngå lederavtaler med rektorene og følge opp skolenes resultater og utviklingsarbeid.
- Agenda kaupang påpekte at den usikkerhet som lå i utførelsen av rollen bidro kanskje til noe usikkerhet og ineffektivitet i utøvelsen av rollen

3. Teori og tidligere forskning

I teorikapittelet i denne oppgaven vil det presenteres og diskuteres relevant teori og tidligere forskning. Målet er å gi en oversikt over eksisterende teorier som kan brukes til å analysere og tolke dataene. De ulike teoretiske perspektivene er valgt for å forklare forventninger og rolleforståelse til områdelederrollen. Både sett fra rektors perspektiv, men også sett fra områdelederene selv. Teoriene er valgt med bakgrunn i at de er sentrale innenfor ledelse, styring og innenfor organisasjonsforskning. Når kapittelet blir oppdelt i de ulike teoriene er det kun for å gi oppgaven en struktur. De ulike teoriene vil samlet bygge opp et grunnlag for analyse av data.

3.1 Forskning på feltet

Baldersheim et al (2021) trekker frem at de kommunale mellomlederne er en gruppe av ledere som har vært lite studert. Det er gjennomført en rekke studier som går mer direkte på profesjonsgrupper, f.eks. rektorer, barnehagestyrere.³ Når det søkes på forskning om skoleledelse så refereres det mest til skoleledelse på skolene. Når det søkes etter forskning om skoleeier eller skolesjef er de fleste funn masteroppgaver.

Det er gjennomført en studie av administrative skolesjefer i de nordiske landene som gir meg et bakteppe for min studie. Denne studien avgrenset seg til administrative skoleeiere i de nordiske landene. (Moos, Nihlfors, & Paulsen, 2017) Den kommunale skolesjefrollen betraktes som den administrative lederen med ansvar for utdanning i en kommune. Områdelederrollen i Bergen kommune, blir en representant for skolesjefen. «Med en skolesjef forstår vi en kommunal tjenestemann med ansvar for grunnskolen innenfor den enkelte kommune. Stillingen er også direkte koblet til et kommunalt politisk utvalg med ansvar for grunnskolesaker» (Moos, Nihlfors, & Paulsen, 2017, s. 9) Denne definisjonen passer da til det som i Bergen kommune blir kommunaldirektøren. Definisjonen utdypes deretter med: «Videre er skolesjefen nærmeste overordnede til grunnskolerektorene i ledelseslinjen og er likeledes medlem av en kommunal ledergruppe på nivået over i det kommunale myndighetshierarkiet.» (Moos, Nihlfors, & Paulsen, 2017, s. 9) Denne siste passer mer til områdelederrollen, eller til etatsdirektøren for skole i Bergen kommune. Videre

³ Eks. «Et kunnskapsgrunnlag for skoleledelse», 2016, Eli Ottesen, J. Møller og E. Ottesen (red) Rektor som leder og sjef,

i oppgaven brukes benevnelsen områdeleder som rektors sjef, men vi kan se at rollen ligger i en linje fra skolesjef til rektorer der det er flere nivåer mellom disse to. Dette er fordi BBSI i Bergen Kommune er organisert etter tre-nivå modell, etter august 2019. En av samarbeidskommunene til Bergen, Øygarden kommune, er organisert etter en to-nivå-modell,⁴ hvor rektorer er på myndighetsnivå 2 og kommunalsjefene på myndighetsnivå 1.

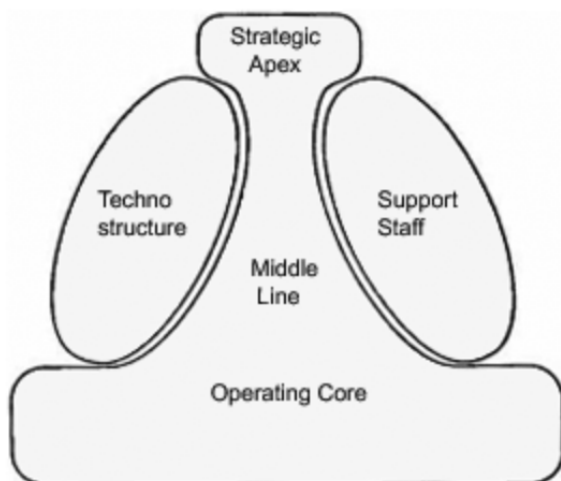
Kommunene, som skoleeier, varierer i stort i størrelse i Norge. Alt fra kommune med 900 innbyggere til Oslo med over 600 000 innbyggere. Pr 2022 var det 2761 grunnskoler, det vil si like mange rektorer, som igjen har en sjef. (Regjeringen, 2021) Skole-Norge består av store kontraster hvor Kvitsøy kommune har 523 innbyggere og en grunnskole, til Oslo kommune med 189 skoler. Disse store variasjonene gir også variasjoner i forhold til hvordan kommunen er organisert og nivåene mellom rektor og skoleeier. Bergen kommune er nest største skoleeier i Norge hvor Etat for skole har ansvaret for 82 grunnskoler (herav en leirskole) og Etat for spesialpedagogiske tjenester har ansvaret for 3 skoler. Det vil si at 3 av skolene i Bergen har en annen ledelse enn de 82 andre skolene.

3.2 Struktur/organisasjon

En måte å se store organisasjoner på er gjennom Henry Mintzbergs teori om hvordan organisasjoner kan struktureres på en effektiv måte.. (Mintzberg, 1979) Han trekker frem at organisasjoner er komplekse systemer som består av en rekke ulike elementer og avhengigheter som påvirker hverandre. Mintzberg observerte organisasjoner og kom frem til at strukturen i organisasjoner varierte mellom entreprenørstruktur, maskinbyråkrati, ekspertbyråkrati, divisjonsstruktur og adhokrati.

For å forstå organisasjoner studerte også Mintzberg hvordan strukturene i en organisasjon fungerer. Organisasjonsmodellen til Mintzberg trekker frem fem hovedelementer i en organisasjon.

⁴ <https://www.oygarden.kommune.no/politikk-og-organisasjon/organisasjon/organisasjonskart/>



Figur 3: (Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, 1979, s. 20)

«Strategic apex», eller toppledelsen inkluderer de som tar de overordnede strategiske beslutningene i organisasjonen. «Middle Line», blir mellomledelse, som omfatter alle de som har en mellomposisjon i organisasjonen, og som har ansvar for å oversette de overordnede strategiene til konkrete tiltak og handlinger i operativ kjerne. Den delen hvor en finner de som arbeide med organisasjonens varer eller tjenester, hvor kjerneaktiviteten i organisasjonen skjer, kalte han «Operating core» eller operativ kjerne. Videre identifiserte han en teknisk støtte funksjon, «Technostructure» og en støttestruktur hvor generell støtte til organisasjonen gis, «Support staff». Vi ser at figuren at linjen i organisasjonen er sentral. Det er den direkte forbindelsen mellom den operative kjerne og toppledelsen. Ulike organisasjoner kan ha flere nivåer i denne hierarkiske linjen. Fra relativt flat struktur med få ledernivåer og kort vei mellom toppledelse og det operative nivået, til mange nivåer i mellomledelsekomponenten, hvor det forbindelsen mellom strategisk nivå til operativt nivå går gjennom mange personer/ledd.

Det vil også trekkes veksler på hvordan Mintzberg bruker begrepet mellom leder: «In this hierarchy, the middle-line manager performs a number of tasks in the flow of direct supervision above and below him». Mellomlederen blir viktig for å binde sammen oppgaver som kommer fra det strategiske nivået og informasjon som går begge veier. Samtidig er mellomlederene bundet av føringene for å jobbe også horisontalt i organisasjonen på sitt nivå. «But like the top manager, the middle manager is required to do more than simply engage in direct supervision. He, too, has boundary conditions to manage, horizontal ones related to the environment of his own unit.» (Mintzberg, 1979, s. 28) Det kan ventes at områdelederrollen

har fokus både på føringer fra nivået over, og sine egne føringer på nivået under. Samtidig blir områdelederrollen preget av omgivelsene til eget nivå.

3.2.2 Den kommunale mellomlederen

Områdeleder kan ikke betegnes som en toppleder, men i denne oppgaven betegnes stillingen som en mellomleder. I Baldersheim mfl., støttet de seg på Mintzberg sin definisjon av mellomleder og videre klargjort at i deres definisjon av kommunal mellomleder er: «For vårt formål er «mellomleder» definert som *personer med et helhetlig ansvar for drift av en kommunal frontlinje tjeneste*, dvs en kommunal enhet som leverer tjenester direkte til innbyggerne.» (Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021, s. 12) Områdeleder har ikke ansvar for en enhet som leverer direkte tjenester til innbyggerne, men teoriene og forskningen presentert i boken benyttes i denne oppgave, da det er den sektorteori som passer best på områdelederrollen. Områdelederrollen er plassert på et nivå som skal formidle, og tolke visjoner og strategiske valg som annen ledelse fatter. Videre er den organisatoriske plasseringen preget av flertydighet i forhold til forventninger til rollen.

Baldersheim et al (2021) bruker tre perspektiver på å analysere mellomlederen. Det første perspektivet er ledelsesperspektivet hvor mellomlederens egne valg av lederstil og samhandlingsform med andre analyseres. De ser spesielt på variasjoner av situasjoner og kontekst for å forstå mellomlederens adferd. Det neste perspektivet kaller de organisasjonsperspektivet hvor fokus er rettet «mot de organisatoriske rammene mellomlederne inngår i, dvs. måten virksomhetene styres og ledes på *fra overordnet politisk og administrativt nivå.*» (Baldersheim, Haug, Hye, & Øgård, 2021, s. 16) Det siste perspektivet, det politisk-kontekstuelle, trekkes de strukturelle trekk ved kommunene og deres omgivelser frem. Dette er de forhold som kommunene ikke kan bestemme selv. I det kontekstuelle perspektivet trekkes det frem hvordan det varierer mellom virksomhetstypene i forhold til blant annet ytre regulering. Med dette menes de lovbaserte rammene for virksomhetene, blant annet i forhold til juridisk rammeverk. I kommunal sektor blir da skolene trukket frem som et område med mest nasjonal regulering, pleie og omsorgssektoren som mellomområde og kultursektoren med minst ytre regulering. Jo mer ytre regulering, jo mindre rom er det for lokalpolitiske valg.

Innen teorier hvor det vektlegges hvordan organisasjoner kan struktureres på en effektiv måte, må en se på organisasjonskartet for å forstå hvordan områdelederrollen utøves.

Områdeleder som en mellomleder utøver mange oppgaver som flyter mellom ledelsen over og ut til rektorene. Utførelsen av oppgavene er bundet til hvor i hierarkiet rollen er plassert, men også hvordan støtte og stabsfunksjoner er lagt i organisasjonen og hvordan disse er koblet sammen.

Med bakgrunn i teorier om mellomlederen forventes det at områdelederen står i motstridende og ikke alltid klare forventninger til rollen. Områdelederrollen skal løse komplekse oppgaver og oppgavene er ikke alltid like klare. Andre er avhengig av at områdelederen fungerer og når den svikter påvirkes rektorene kraftig, og finner kanskje andre veier for å løse sine problemer.

3.3 Forklarende perspektiver

Videre vil det bli brukt organisasjonsteoretisk tilnærming for å forstå og forklare hvordan områdelederrollen både er utformet og utøves. Det vil da bli brukt teorier som Christensen mfl. 2021 legger til grunn for sitt søkelys på offentlig sektor. Deres teorier er spesielt trukket opp mot analyse av offentlige sektor. «En organisasjonsteoretisk tilnærming til offentlig sektor forutsetter at man ikke kan forstå innholdet av den offentlige politikken og myndighetenes beslutninger uten å analysere styringsverkets organisering.» (Christensen, Lægred, & Røvik, 2021, s. 11) Det blir trukket veksler på en instrumentell tilnærming og institusjonell tilnærming. Forklarende teorier er nyttig for å få en dypere forståelse av et fenomen og kan gi en bredere innsikt i rolleforståelsen til områdelederne.

3.3.1 Instrumentelle perspektiv

Det instrumentelle perspektivet setter søkelys på organisasjoners rasjonelle og effektive mål å oppnå sine mål på og legger vekt på strukturer og systemer i organisasjonen for å oppnå målene. Organisasjonen blir et redskap eller et verktøy som står til disposisjon for lederne. Den formelle organisasjonsstrukturen legger begrensninger på den enkeltes handlingsvalg, men skaper også muligheter for å realisere bestemte mål. Det instrumentelle perspektivet vektlegger klare roller og ansvarsområder få å oppnå en effektiv organisering av arbeidet. Mellomlederne er en del av sturturen og befinner seg på et nivå mellom toppledelsen og det operative nivået i organisasjonen. Mellomlederens rolle er å sikre at arbeidet utføres i tråd med organisasjonens standarder og krav.

Ledelsen har blant annet kunnskaper om mål og middelsammenhenger. Styring av en organisasjon kan blant annet skje ved utforming av organisasjonens struktur. Mellomlederen blir da en viktig kobling mellom toppledelsen og det operative nivået på skolene for å oversette strategier og de mål som toppledelsen setter.

Ledelsen besitter et handlingsrom og det er viktig hvordan dette brukes. Det instrumentelle perspektiv innehar en rasjonalistisk forståelse på både organisering og ledelse. Det vil si at lederne styrer etter mål som er satt i styringsdokumenter og det er klare linjer og fullmakter. De formelle normene har en sentral plass og spesifiserer de rettigheter og plikter som legges til stillinger og enheter. Organisasjonskartet og stillingsinstrukser blir viktig. Aktørene innen det instrumentelle perspektiv handler i samsvar med sin rolle og den myndighet og det ansvar den har.

Det instrumentelle perspektivet deles ofte i to varianter (Christensen, Lægreid, & Røvik, 2021), en hierarkisk variant og en forhandlingsvariant. Det er den hierarkiske varianten som er beskrevet foran, med vekt på kunnskaper om mål – middelsammenhenger og hvor gode mål preger tenkingen. Innen forhandlingsvarianten kjennetegnes det at ulike enheter og underavdelinger må forhandle og inngå kompromisser mellom ulike aktører, all den tid organisasjoner består av lag av enheter og underavdelinger.

Det som forventes å finne i dette perspektiver er at samhandling mellom rektorer og områdeleder er styrt av fullmaktene. Den formelle strukturen gir klare myndighetsområder og tett styring av rektorene. Begge parter vil oppleve at samhandlingene er klar og forventningene til denne vil være ens for både rektorer og områdeledere. For å forstå hvordan samhandlingen skjer, kan vi analysere stillingsinstrukser og mål som er satt opp.

3.3.2 Institusjonelle perspektiv

Det institusjonelle perspektivet tar utgangspunkt i at organisasjoner ikke bare er tekniske enheter, men organisasjoner er påvirket av og tilpasser seg de sosiale, kulturelle og politiske kontekstene de opererer i. En leder må ha et bredere perspektiv på organisasjonens rolle i samfunnet og være oppmerksom på samfunnets normer og verdier.

Det institusjonelle perspektiv delers gjerne inn i kultur- og myte perspektiv. (Christensen, Læg Reid, & Røvik, 2021) I denne oppgaven vil forklaringene lene seg mer mot kulturperspektivet enn myteperspektivet.

Kulturperspektivet fremhever de begrensninger som ligger i de etablerte kulturer og tradisjoner innen hver organisasjon. Forutsetninger om mål – middel rasjonaliteten som finnes i det instrumentelle perspektivet forutsetter, blir utfordret. Videre skilles det gjerne mellom formelle og uformelle normer, hvor de uformelle normene og verdiene vektlegges i det institusjonelle perspektivet. De uformelle normene og verdiene i en organisasjonskultur har vokst frem over tid. (Christensen, Læg Reid, & Røvik, 2021)

De institusjonelle organisasjoner er komplekse og er preget av tillit og felles verdier internt i organisasjonen og dette legger føringer på måtene en gjennomfører sine oppgaver på. Det utvikles rammer for hva som anses som passende atferd. De innarbeidede handlingsmønstrene som preger organisasjonen, er knyttet til den enkeltes rolle. Menneskene i organisasjonen utgjør en sosial dimensjon som handler bevisst eller ubevisst etter bestemte mønstre. Videre er perspektivet preget av at man fortsetter å gjøre det som har fungert godt tidligere. Erfaringsbaserte regler preger handlingene i organisasjonen. Det nettverket som har utviklet seg i organisasjonen vil påvirke endringer og organisasjonens tilpasning til formelle endringer.

Innen det institusjonelle perspektivet kan det forventes at kanskje områdeleder og rektor har samme forventning til rollen som områdeleder i og med at alle områdelederne, med unntak av en, har vært rektorer i relativt lang tid og selv har måtte forholde seg til en områdeleder. Det forventes at relasjoner og nettverk preger forventningene til områdelederrollen. Det er ikke gitt at kontaktmønsteret mellom rektorer og områdelederne kan leses av hierarkiet, men en må ha kjennskap til kultur og historien til dette forholdet.

3.4 Kort oppsummering

Det teoretiske grunnlaget for oppgaven baserer seg på hierarki og struktur, hvor linjene trekkes opp langs Mintzbergs (1979) organisering av organisasjoner og samtidig hvordan teori om mellomledelse legges frem i Baldersheim et al. (2021). Disse strukturteoriene kan hjelpe til med å beskrive hvordan områdelederrollen er utformet og oppleves. Det er forventninger om at utformingen av områdelederrollen kan belyses gjennom å fokusere på strukturen og som mellomleder i denne. Videre vil to forklarende teorier, det instrumentelle

og det institusjonelle perspektiv, Christensen et al (2021) brukes for å få en bred og god teoretisk bakgrunn for å forstå hele bildet. De to forklarende teoriene kan forventes å ha delvis motstridende hypoteser, hvor det instrumentelle perspektiv har en mål-middel tankegang og at områdelederrollen er utformet og utført rasjonelt og med klare ansvarsområder. En hypotese er at utforming av områdelederrollen og utøvelsen av rollen er sammenfallende, hvor gode mål for rollen er presist beskrevet, og partene har en sammenfallende oppfatning av hvordan rollen skal utføres. Hypotesen omfatter også klar kommunikasjon, hvor områdelederne spiller en sentral rolle for å oppnå ønskede resultater.

Det institusjonelle perspektivet derimot problematiserer en slik rasjonell og effektiv utforming og utførelse. Å belyse empirien gjennom det institusjonelle perspektivet forventes det at en må ha forståelse for normer og verdier utviklet over tid og se hvordan disse legger føringer på både utforming av rollen og hvordan områdelederen utfører rollen. En noe motstridende hypotese en med bakgrunn i det instrumentelle perspektiv er at områdelederrollen utformes og utøves hvor en tilpasser seg de eksisterende sosiale normer, verdier og institusjonelle strukturer. Ledere kan da bli dyktige til å bygge tillit å oppnå aksept, hvis en handler i tråd med forventede normer og verdier.

4. Data og metode

I denne delen av oppgaven fremstilles den metodiske tilnærming i studien for å sikre at arbeidet både er pålitelig og troverdig. Undersøkelsene må gjøres på en riktig måte og da må en gå gjennom spesielle faser. Metoden som er valgt hjelper med å systematisere de ulike fasene og stille kritiske spørsmål til de valgene som gjøres. Den tilnærming som brukes for å samle og analysere data som er basert på en forhåndsdefinert plan eller forskningsdesign. «Forskning kjennetegnes nettopp ved at innsamlingen av data, behandlingen av informasjonen og presentasjonen er systematisk.» (Jacobsen, 2022, s. 16)

4.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en plan eller strategi for å samle inn og analysere data som svarer på et forskningsspørsmål eller hypotese. Forskningsdesignet beskriver hva som skal undersøkes, hvorfor det undersøkes og hvordan undersøkelsen gjennomføres. Selv om forskning kan være en svært omfattende prosess, er forskningsdesign et viktig element for å sikre nøyaktighet og

effektivitet i datainnsamling og analyse. De to vanlige designene, deskriptivt og eksplorativt forskningsdesign, er to forskjellige tilnærminger, som brukes i ulike situasjoner avhengig av forskningsspørsmålet. Forskningsdesignet beskriver hvordan studien er strukturert og hvordan forskningsprosessen er gjennomført, samt at et godt forskningsdesign skal sikre at de data som er samlet inn både er relevante og pålitelige, og kan svare på studiens problemstilling. «Hensikten med forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten.» (Jacobsen, 2022, s. 15)

Dette prosjektet har som formål å belyse hvordan områdelederrollen er utformet basert på formelle dokumenter, og hvordan rollen utøves og forventes utøvet av områdelederne selv og rektorene i Bergen Kommune.

Problemstilling og tema for oppgaven kan best studeres ved å gå tilbake og se på hvordan områdelederrollen ble utformet og beskrives i de formelle dokumenter vi har fått fatt i og ved å intervju områdelederne selv og representanter for rektorene. Det er da valgt et kvalitativt design ved å bruke intervju som metode, noe som er egnet til å forstå forventninger, involvering og erfaringer. Eksplorativt design kan være en metode for å danne ny innsikt og forståelse for temaet og problemstillingen i denne studien. Da blir både formelle dokumenter og intervjuer bakgrunn for studien.

Det kvalitative opplegg har den fordel at det er den undersøktes oppfatning formidlet gjennom egne ord som samles inn. Det er intervjuobjektene som bestemmer hvilken informasjon som samles inn. «Den enkelte respondent gir sine fortolkninger, sine meninger – kort sagt den individuelle og unike forståelsen av et forhold». (Jacobsen, 2022, s. 141)

4.1.1 Forskningsmetoder

I forskningen kan metodene være kvalitative, kvantitative eller også ofte en kombinasjon av disse. I denne studien ønskes det å få en bedre forståelse av de ulike parters opplevelser og erfaringer og tolkninger av hvordan rollen oppfattes og utføres. Da kan det å intervju sentrale personer hjelpe å forklare hvordan noe oppleves. «Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonenes side.» (Brinkmann & Kvale, 2015 , s. 20) Metoden som kan belyse tema og problemstillingen i denne oppgaven, hvor

meninger og forståelse av en situasjon ønskes, blir ofte intervju brukt. Intervju kan gi mulighet til å få en dypere forståelse av holdninger og forventninger. Intervjuet kan gi mulighet for fleksibilitet og tilpasning av spørsmål til respondentenes svar. Det kan stilles oppfølgingsspørsmål, spørre om forklaringer og be om at respondentene utdyper sine svar.

Videre kan intervjuer gi muligheter til å forstå holdningene og forventningene i denne bestemte konteksten, da det settes søkelys på forholdet til en spesiell type stilling. Det er respondentenes egne perspektiver det settes søkelyset på.

Semistrukturerte intervjuer kan være et godt verktøy i denne studien, slik at det er en liste over spørsmål og temaer som skal dekkes, men samtidig har en mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og la deltakerne uttrykke seg på egne premisser.

Det er også gjennomgått skriftlige dokumenter og sett på utformingen av disse. Da har det vært fokusert på å tolke teksten for å forstå hvordan utformingen av områdelederrollen er beskrevet.

4.1.3 Datainnsamling

Det ble gjennomført intervju med semistrukturert intervjuguide. Intervjuene av etatsdirektør, områdeleder og to av rektorene ble gjennomført ved personlig oppmøte og de 5 andre intervjuene av rektorer ble gjennomført på teams. Ansikt til ansikt intervju er gode for å etablere tillit og åpenhet (Jacobsen, 2022) som er viktig, da det er respondenter i egen organisasjon som intervjues. Det ble spesielt viktig for å få tilliten til områdelederne og etatsdirektør. De web-baserte intervjuene ble gjennomført da det ikke var fysisk mulig å få til ansikt til ansikt intervju.

Offentlige dokumenter fra bystyre/byråd i Bergen er gjennomgått siden 2008, hvor områdelederrollen er kommentert, rapport fra Agenda Kaupang, fullmaktskriv i BBSI og utlysningstekster i forbindelse med ansettelser av områdeleder er benyttet. Et av dokumentene, Evaluering av Ny Ledelsesmodell i Bergensskolen, ble innhentet av lederen for prosjektgruppen og fullmaktskrivet, Fullmakter for byråd for barnehage, skole og idrett (BBSI) ble gjort tilgjengelig av etatsdirektør for skole.

Intervjuene hadde en varighet av mellom 43 minutter til 80 minutter, men hvor de fleste ligger på ca. 60 minutter. Det ble benyttet lydopptak for at en da kunne konsentrere seg mer om selve intervjuet. Samtidig ble intervjuene transkriberte ved hjelp av «dikter» funksjonen i Word. Dette ble gjort for å gjøre hele transkriberings oppgaven lettere. Denne dikterfunksjonen fungerte stort sett meget bra, men det var noen av respondentene den ikke alltid valgte riktige ord for. Det ble lyttet igjennom intervjuene, og rettet/justert det automatisk transkriberte. Det å jobbe seg igjennom intervjuene på denne måten, med både lydfil og det delvis transkriberte intervjuet, hjalp til med å kunne lage oversikter av respondentenes svar. I sitatene som er brukt skriftlig i oppgaven, er små ord og gjentakelser fjernet, for å få mer flyt i lesingen.

Intervjuene ble lagret på NHHs digitale plattform hvor hver enkelt student har tilgang til sitt eget område. Intervju analyseres i lys av teori som er valgt. Intervjudataene analyseres for å finne felles temaer, mønstre og perspektiver.

4.1.4 Utvalg av respondenter og dokumenter

«Vi velger hele tiden ut de enhetene vi tror kan gi oss den mest interessante informasjonen for å belyse den problemstillingen vi har valgt. Det er altså problemstillingen som styrer utvalget.» (Jacobsen, 2022, s. 204)

I denne oppgave er det valgt ut dybdeintervjuer med 5 områdeledere og to rektorer pr. områdeleder som et utgangspunkt. I tillegg ble etatslederens invitert til intervju. I utvalget av rektorer ble også erfaringen som rektor vektlagt. Dette fordi det har vært utskiftninger av områdelederne de siste årene og kanskje en kan fange opp om rektorene har opplevd endringer. Videre kan det også være interessant undersøke på om det er et skille mellom rektorene som har opplevd områdelederne før den organisatoriske endringen av BBSI i 2019 og rektorene som er ansatt etter ny organisasjonsmodell. Dette fordi det ble skrevet i agenda kaupang rapporten, at områdeledernes rolle skulle styrkes med helhetlig ansvar for både fag og ledelse. 4 av 5 områdeledere er menn i 50 årene. Etatsdirektør og kommunaldirektør er også menn i 50 årene. Kjønnfordelingen blir ikke en egen variabel i denne oppgaven, men det kunne også ha vært interessant å vurdere. Metodevalget som følger av problemstillingen og intervjuene bidrar til å få frem respondentenes fortolkninger og oppfattelsen av områdelederrollen.

Det ble sendt ut invitasjon til alle 5 områdelederne og etatsdirektøren, hvorpå 4 områdeledere og direktøren stilte til intervju. Videre ble det sendt ut invitasjon til 11 rektorer, hvor 7 ønsket å bidra. Dette ble ansett som tilstrekkelig antall respondenter, da det er 82 rektorer i Etat for skole og 8,5% av disse er da i utvalget. Rektorene fordelte seg på alle områdelederne og det var 3 som ble karakteriserte som ny (ansatt som rektor etter 2019) og fire som er karakterisert som erfarne rektorer, med fartstid som rektor på 8 år og mer. Det ble ansett som tilstrekkelig for å kunne belyse oppgavens problemstilling og tema.

De eksisterende datakilder, dokumenter, ble valgt der hvor områdelederrollen er beskrevet. Det ble lest igjennom mange dokumenter og de som er brukt er ansett som sentrale bakgrunnsdokumenter. Det kan være at noen er oversett, men det er gjort mange søk og brukt referanselister til blant annet Agenda Kaupang rapport, EvaLed rapport og forberedelser til bystyresaker.

4.1.5 Analysemetode

Analyse av kvalitative data er en omfattende og subjektiv prosess. Analysen innebærer å utforske relasjoner mellom kategoriene i datamaterialet og betydningen disse har for forskningsspørsmålene.

Felles for all analyse er å prøve å systematisere innholdet i datamaterialet. I de skriftlige dokumentene av datamaterialet ble det fokusert på hvilke arbeidsoppgaver områdelederrollen skal ha, hvilke fullmakter som ble gitt, hvor i organisasjonen områdelederrollen er plassert hierarkisk og hvilket myndighetsområde rollen innehar. Gjennomgangen ble gjort systematisk med sikte på å kunne belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Deskriptivt forskningsdesign er en metode for å beskrive egenskaper ved et fenomen eller en gruppe mennesker.

Deskriptivt og eksplorativt design er to forskjellige forskningsdesign som brukes i forskning. Det deskriptive brukes ofte når en ønsker å sette søkelys på et fenomen eller situasjon på en objektiv og systematisk måte, mens det eksplorative fokuserer mer på å avdekke og utforske nye ideer og hypoteser.

Når fokuset i studien er på rolleforståelse, kan deskriptivt design brukes til å beskrive og kartlegge hvordan individer oppfatter og forstår sin rolle i organisasjonen. I denne konteksten kan innsikten i rolleforståelsen være nyttig i for å belyse hvordan organisasjonen, nivået eller organiseringen fungerer og identifisere eventuelle problemer eller utfordringer knyttet til denne rolleforståelsen.

Det skiller ofte mellom tre hovedtyper av hensikter for forskning. (Jacobsen, 2022) Hvor en ønsker å beskrive et fenomen, forklare et fenomen og predikere et fenomen eller hendelse. De fleste undersøkelsene kan bringe med seg elementer av alle tre.

4.1.6 Fremgangsmåte i analysen

I de skriftlige dokumentene ble det lett etter avsnitt og steder hvor områdelederrollen ble diskutert, samt hvor forholdet mellom rektorer og skoleeier ble eventuelt beskrevet. I dokumentene ble det spesielt da sett på omtale av innholdet i områdelederrollen og hvordan myndighet og fullmakter kom frem. I Agenda Kaupang rapporten ble det også sett etter hvilke utfordringer som ble fremhevet i de undersøkelser som rapporten hadde gjennomført. I utlysningstekstene til områdelederstillingen ble det sett på hvordan stillingen ble beskrevet og hvilke arbeidsoppgaver som lå til denne.

Intervjuene gav mye materiale, mer enn forventet, og det ble valgt å sette søkelyset på hvordan rektorene og områdelederne beskrev innholdet i områdelederrollen og hvilken myndighet respondentene mente områdelederrollen innehar. Da ble det lagt vekt på å forsøke å finne mening i intervjuene og beskrive innholdet langs de linjene. «Vi avklarer den enkeltes forståelse, hva slags mening som legges i ulike forhold.» (Jacobsen, 2022, s. 163)

Proessen hvor det ble forsøkt å gå fra mye data og redusere disse til færre mer meningsfylte kategorier tok tid. Noe informasjon ble silt vekk, da det omhandlet saker og vinklinger som var utenfor oppgavens tema. «Deretter går vi gjennom en – møysommelig – prosess, fra det uoversiktlige til å danne oss en stadig mer stilisert oversikt over hva vi egentlig har funnet.» (Jacobsen, 2022, s. 236)

4.1.7 Gyldighet og pålitelighet

Ekstern gyldighet sier noe om de funn som fremkommer også kan være gyldige i andre sammenhenger og andre organisasjoner. «Et hovedargument for casestudier er at forskerne i kraft av omfattende og detaljert kunnskap vil oppnå høy grad av validitet.» (Andersen, 2013, s. 156) Den interne gyldighet sier noe om vi kan trekke de konklusjoner vi gjør på bakgrunn av de data vi har innhentet.

Undersøkelsene må også være til å stole på, det vil si at den er både pålitelig og troverdig. I noen sammenhenger vil dette si at en vil få samme svar hvis en gjennomfører undersøkelsen på nytt.

En casestudie kan gi dybdeinnsikt i en bestemt situasjon, organisasjon eller individ, ved at det samles omfattende og detaljert informasjon om et enkelt tilfelle. Ved å studere enkelttilfeller/saker grundig, kan forskeren oppdage og forklare unike situasjoner og opplevelser som ellers ville gått ubemerket hen. (Andersen, 2013) Vanligvis er ikke en casestudie generaliserbart til hele populasjoner, men de kan gi en økt forståelse av et fenomen eller en situasjon. «Casestudier kan trekke ut essensen av komplekse sammenhenger, uten krav om gyldighet for andre beslektede case.» (Andersen, 2013, s. 18)

«Forskningsstrategi må utvikles i lys av forkunnskaper og eksisterende teori så vel som innsikt i det eller de case som studeres.» (Andersen, 2013, s. 18)

«Case er intensive studier av en eller noen få enheter.» (Andersen, 2013, s. 23)

Case studier kan være nyttige når man ønsker å forstå et fenomen eller en situasjon på en dypere og mer omfattende måte, når man ønsker å beskrive kompleksitet. Videre kan det være nyttige å bruke case studier ved å se på hvordan problemer, situasjoner og organisering er løst. Innsikten kan bidra til læring på tvers av organisasjoner og bransjer.

4.1.7 Etske hensyn

Det å forske innad i egen organisasjon, som Bergen Kommune, kan gi mange muligheter, men hvor den etiske refleksjon da må stå høyt. Områdelederne er nivået over rektor i hierarkiet og blant dem, egen sjef, som en som forsker hele tiden være oppmerksom på. Det er en utfordring

å intervju personer i egen organisasjon, siden det både er kolleger og sjefer som skal intervjues.

Utfordringer når en bruker intervju som metode kan være ens subjektivitet, hvor en har med kanskje forutinntatte meninger, holdninger og erfaringer, som kan påvirke både intervjuprosessen og resultatene. Intervjusituasjonen er en sosial setting, hvor både forsker og informant kan kjenne hverandre. Intervjuobjektene i denne oppgaven jobber alle i relasjon til forskeren. Enten i nivået over eller som rektor kolleger. Intervjusituasjonen skal preges av profesjonalitet og ikke bli for personlige. Dette er forsøkt å være bevisst på gjennom hele prosessen i oppgaven, ved blant annet å klargjøre bakgrunnen for oppgaven, redegjøre for hvordan intervjuet gjøres og at intervjuobjektene kan stille spørsmål og avslutte intervjuet hvis de ønsker det, uten noe forklaring er nødvendig.

Det er forsøkt å ha en ærlig og åpen tilnærming, hvor hensiktene med studien er åpne og direkte, og klargjort for informantene, slik at rollen som forsker minst mulig påvirker studien. Med problemstillingen som er trukket opp i studien, blir det heller ikke nødvendig å identifisere de ulike respondentene, men hvor de heller er delt inn i roller og fartstid; områdeledere, erfarne rektorer og nye rektorer. Den eneste som kan bli identifisert er etatsdirektøren.

Det å studere noe som er så tett på forskeren, og som jeg også er en del av, kan ha positive sider som lettere tilgang til informanter, oversikt over fagfeltet og situasjoner/strukturer. Samtidig kan jeg som insider utviklet «blinde flekker». (Jacobsen, 2022) Den kritiske avstanden til det som blir studert må hele tiden være en del av bevisstheten. På den andre siden må det reflekteres rundt det faktum at jeg skal tilbake til rollen min som rektor og at det da ikke legger bånd på både de analyser som gjøres og det kritiske blikk en studie trenger.

Forkunnskaper ved dybdeintervjuer fremstilles på ulike måter. (Andersen, 2013) Det at en vet lite om en sak som skal studeres betraktes som en fordel noen ganger, ved at forutinntatthet ikke styrer intervjuet eller tolkninger. På den annen side kan mangel på forkunnskaper føre til misforståelser og forskere kan utvise manglende vurderingsevne da en noen ganger trenger forkunnskaper som gir forståelse og oversikt i en intervjusituasjon. «Relevant faglig innsikt er en hjelp til å etablere en referanseramme.» (Andersen, 2013, s. 127)

De forskningskaper jeg sitter med må jeg også være bevisst på, slik at en så nøytral og fullstendig undersøkelse som mulig gjennomføres. Spennet mellom den profesjonelle distanse og personlige relasjoner kan være et usikkerhetsmoment. Ulike standpunkter innen forskning har ulike synspunkt på hvor empatisk og tett på forskeren bør være.

Intervjuobjektene må stole på intervjueren og føle seg komfortabel med å dele informasjon. Dette kan være en utfordring om det er en relasjon mellom intervjueren og respondenten. Videre må det settes søkelys hva er på maktbalansen, hvor vanligvis intervjueren har mer makt enn respondenten.

5. Analyse

5.0 Presentasjon av empiri

Empirien skal belyse problemstillingen: Hvordan fungerer områdelederstillingen i Bergen kommune?

For å belyse det, stilles forskningsspørsmål om hvordan områdelederrollen er utformet? Hvordan oppleves og håndteres myndighet av aktørene? Videre settes søkelyset på hvordan kontaktmønsteret mellom områdeleder og rektor er? Og til slutt er temaet om det er forskjell i forventninger og kontaktmønster til områdeleder i forhold til om rektorer er erfarne, eller om de er relativt nye som rektorer? Summen av disse spørsmålene kan gi en god forståelse av områdelederrollen i Bergen Kommune.

Det er gjennomført 12 intervjuer og i denne delen presenteres funnene fra både intervjuene og det skriftlige materialet. I fremstillingen av empirien vil sitatene fra både intervjuene og dokumentene vektlegges. Da sikres det at intervjuobjektene stemmer kommer frem og at min subjektive tolkning kommer i bakgrunnen. Det er innhentet dokumenter som er offentlig tilgjengelig ved søk på nett og to dokumenter som er innhentet ved forespørsmål.

Utlysningstekst til de to av de tre sist ansatte områdelederstillinger, saksfremstilling til byrådet, de formelle lederavtaler og delegasjonsskriv for å utdype hvordan rollen er beskrevet formelt, er benyttet som skriftlige kilder.

Der det settes søkelys på nye og erfarne rektorer, er de nye rektorene ansatt som rektorer etter august 2019 og de erfarne rektorene før 2019. De tre nye rektorene har alle vært tidligere avdelingsledere på skoler. Det vil si at de har mellom 5-10 år som avdelingsledere. To av de har fungert som rektor i en tid tidligere. En har også gjennomført rektorskolen, før vedkommende ble rektor.

Analysen av intervjuene er delt i 3 hoveddeler. Den første er søkelyset på det som her er forventninger til utførelse og innhold, hvor det er trukket inn rollen som områdeleder og delegering av myndighet til områdelederne, den andre delen er kontaktmønsteret mellom rektor og områdeleder og i den tredje delen trekkes frem eventuelle forskjeller mellom erfarne og nye rektorer.

I forarbeidet er det først laget tre matriser. En matrise med oversikt over svar fra etatsdirektør og områdelederne, deretter lignende matrise med de tre nye rektorene og til slutt en matrise

med svar fra de fire erfarne rektorene. Matrisene ble laget på pc, hvor de transkriberte intervjuene ble brukt og hvorfra det er trukket ut sitater til matrisen. Samtidig ble det hørt på intervjuene på nytt, slik at en fikk en oversikt over hva de ulike rektorene satte søkelys på. Oversikten under er en miks av omskriving og av direkte sitater.

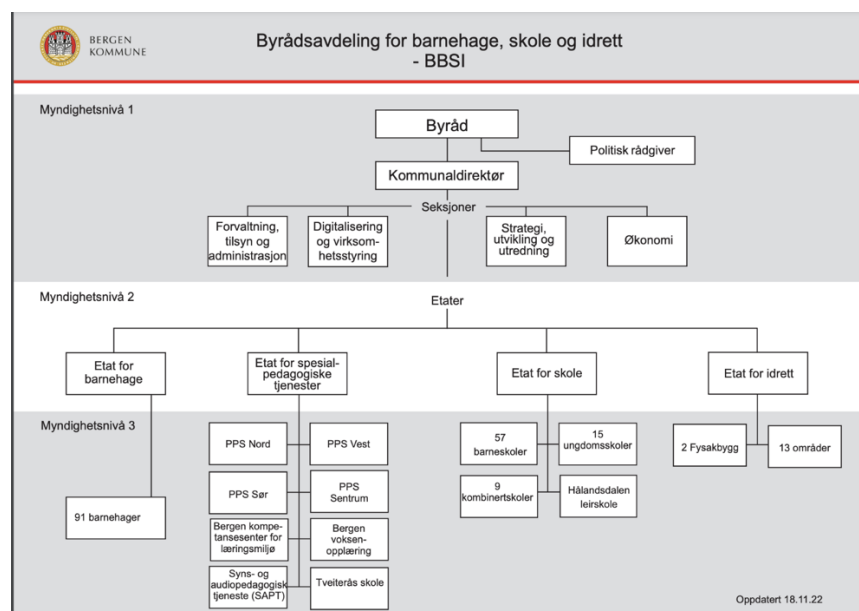
I fremleggingen av empirien begynner med hvordan områdelederrollen beskrives formelt ifølge dokumenter, deretter legges frem analyse med bakgrunn i intervjuer.

5.1 Områdelederrollen i skriftlige kilder

Ved utforming av områdelederrollen i dokumenter, forventes en klar struktur og myndighet. I og med at BBSI ble omorganisert i 2019, forventes det at leddene fra politikerne og til enhetene i kommune, er klar og tydelig. Arbeidsoppgaver er knyttet til myndighet og fullmaktene følger myndigheten.

5.1.1 Myndighetsnivå

Da BBSI (Byrådsavdeling for barnehage, skole og idrett) gikk fra en 2-nivå modell til 3-nivå modell og etatsmodell i 2019, ble også områdelederne flyttet fra myndighetsnivå 1 til myndighetsnivå 2 i den organisatoriske linje. Jfr. Figur 1 organisasjonskart pr 2022.



Figur 2: Organisasjonskart BBSI 2022

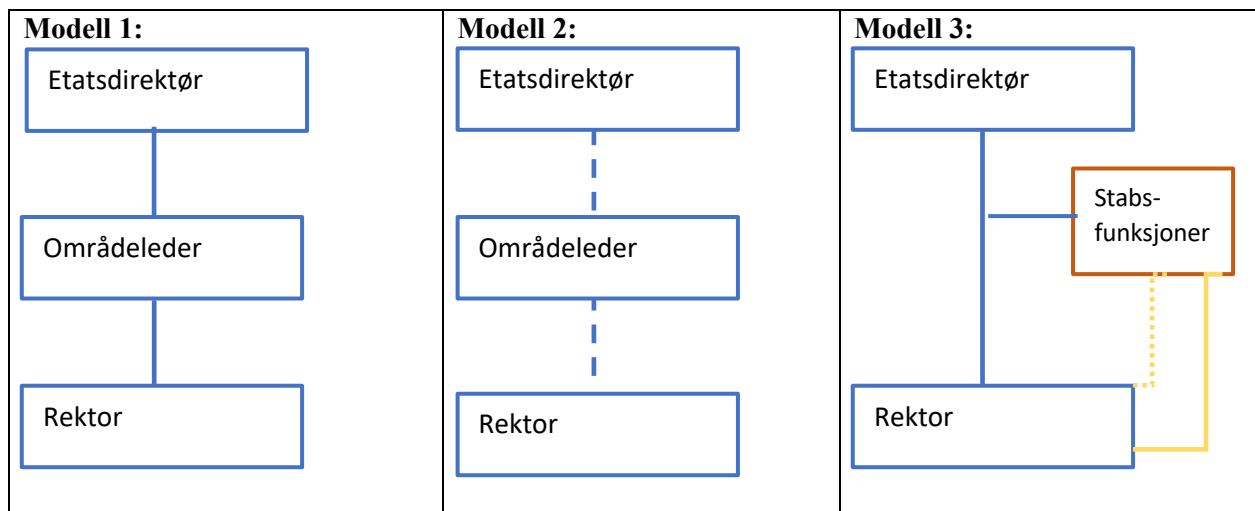
Etatsdirektør for skole har pr 2022 ansvaret for 82 skoler og dermed 82 rektorer. Områdelederrollen er ikke tegnet inn i organisasjonskartet fra 2022, men er organisatorisk i boksen: “Etat for skole”. Da det i 2019 ble opprettet ett nytt nivå, Etat for skole, som ledes av etatsdirektøren, ble områdelederrollen flyttet fra å være i direkte linje mellom kommunaldirektøren til enhetslederne(rektorer) til å være i linje mellom etatsdirektøren og enhetslederne. I etatsdirektørens ledergruppe er det i dag 5 områdeledere. 2 av disse områdelederne har en dobbelt rolle, hvor stillingen deres er delt i to. 50% områdeleder og 50% av stillingen har de ansvar for hver sin avdeling. De to områdelederne med avdelingsansvar, leder hver sin støtteavdeling, den ene er **avdeling for forvaltning og administrasjon** og den andre er **avdeling for kvalitetsutvikling**. Disse to områdelederstillinene blir senere omtalt som områdeleder med avdelingsansvar.

I rapport fra 2006 (Stab/støtte i tonivå-kommune, 2023) trekkes det frem fordeler og ulemper med tonivå-kommuner, blant annet hvordan stab og støtte utformes og hvilke implikasjoner dette har for styring av enhetene blant annet. Vi skal ikke lengre enn til en av Bergen kommunes samarbeidskommuner, Øygarden kommune, for å finne to-nivå modell i dag.⁵

For å organisere leddet mellom etatsdirektøren og rektorene kan det tenkes tre ulike måter å gjøre dette på. Den første måten er at det opprettes ett ekstra ledd mellom etatsdirektøren og rektorene, hvor dette ekstra leddet har alle fullmakter delegert fra etatsdirektøren. Alternativ to er at det ekstra leddet mellom etatsdirektøren og rektorene fungerer som et bindeledd, hvor det ekstra leddet er mer som ett informasjonsledd og kommunikasjonskanal. De stiplede linjene markerer at det er en kommunikasjon, men ikke innehar beslutningsmyndighet.

Den tredje formelle strukturen kan være at det opprettes støttefunksjoner under etatsdirektøren, som skal avhjelpe rektorene, men hvor etatsdirektøren fremdeles har en direkte linje til rektorene. I denne figuren er det også markert direkte linje fra rektorer til stabsfunksjonene, hvor det kan tenke seg en tettere linje og en løsere kontakt. Figuren under illustrerer tre tenkte måter å organisere på:

⁵ <https://www.oygarden.kommune.no/politikk-og-organisasjon/organisasjon/organisasjonskart/>



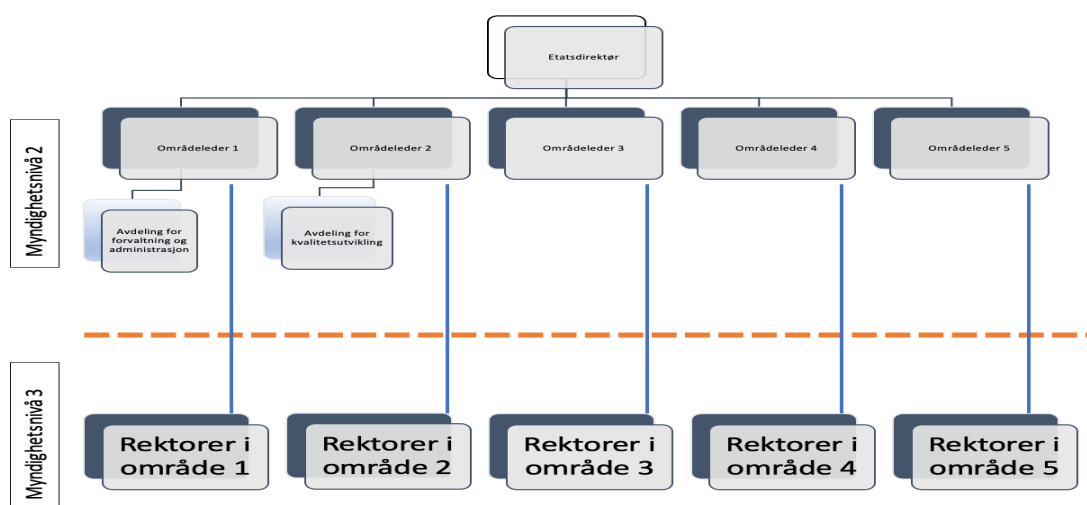
Figur 4 : 3 ulike organisatoriske modeller

Områdelederrollen innehar både en geografisk rolle, i og med at de leder hvert sitt geografiske område og en funksjonsrolle, da to av områdelederne en ansvarlig for støtte og stabsfunksjon.

5.1.2 Utlysningstekster og fullmaktskriv

I utlysningstekstene til områdeleder står det at områdeleder er rektors nærmeste overordnede, slik at det er nærliggende å tro at den tenkte modellen i BBSI da ligner mest på den første i min modell. Områdelederen har fullmakter delegert fra etatsdirektøren og er å anse som rektors nærmeste overordnede. Det står ikke noe at fullmaktene er begrenset.

Organisasjonskartet på myndighetsnivå 2, i Etat for skole ser da slik ut:



Figur 5: Forhold mellom myndighetsnivå 2 og 3 i BBSI

I utlysningstekst til områdelederstilling (BBSI, 2019) (BBSI, 2021) står det også beskrevet at områdeleder skal ivareta arbeidsgiveransvaret og skoleeierrollen i tråd med fullmakter, inngå og følge opp lederavtaler med rektorer og rekruttere nye rektorer, samt å følge opp skolens resultater og faglig utviklingsarbeid. Videre skal områdeleder ifølge utlysningsteksten følge opp generell virksomhetsstyring av skolene. (BBSI, 2019) (BBSI, 2021) Ifølge organisasjonskartet blir da støttefunksjonene tilgjengelig for rektorene, ved å gå via sin områdeleder til den områdeleder som har avdelingsansvaret for enten avdeling for forvaltning og administrasjon eller avdeling for kvalitetsutvikling.

I rollen som områdeleder ligger det ikke en klar stillingsbeskrivelse, annet en det som står i utlysningsteksten til stillingen. I fullmakts skriv (Bergen Kommune, 2022) gis det to typer fullmakter til områdelederne. Det er en type fullmakt som gis til alle områdelederne og en type fullmakt som gis til de områdeledere med avdelingsansvar. Det siste gjelder da de to områdelederne som har avdelingsansvar, da fullmaktene da gjelder deres fagområde. For eksempel §2-1 i opplæringslova, som omhandler eventuelt utsatt eller fremskutt skolestart, hvor vedtaksmyndigheten delegeres til områdeleder avdeling forvaltning og administrasjon. Disse to områdelederne er områdeleder i 50%, så jeg vil da argumentere for at disse spesielle fullmaktene, gjelder i deres arbeid som ledere for hver sin avdeling.

Når det gjelder økonomi gis det bare nødvendig bestillings- og anvisningsmyndighet til de områdelederne med avdelingsansvar. Noen annen delegering av økonomiske fullmakter fremgår ikke av delegasjonsskrivet. Alle områdelederne får fullmakt til å fatte avgjørelser i forhold til sine rektorer, på områder som er regulert gjennom kommunens personalreglement og eller arbeidsreglement, med unntak av oppsigelse, suspensjon og avskjed. Denne typen fullmakt gjelder den daglige personaloppfølgingen av rektor, slik som innvilgelse av permisjon, godkjenning av sykefravær etc. Videre har alle områdeledere myndighet til å ansette rektorer innen eget byområde og de skolene de er ansvarlig for. Områdeledere med avdelinger har fullmakt til å ansette i sine avdelinger.

Deretter står det i fullmakts skrivet at områdeledere har fullmakt til:

«1. Ivareta skoleeiers ansvar for at skolene gir tjenester i henhold til gjeldende lov- og regelverk, vedtatte økonomiske rammer og øvrige kommunale styringsdokumenter og føringer.

2. Inngå og følge opp lederavtaler med nye rektorer, og følge opp lederavtaler med rektorer i tråd med skoleeiers ansvar.» (Bergen Kommune, 2022)

5.1.3 Saksfremstilling til Bystyre og lederavtalen

I Bystyresak i 2021 skal myndighetsnivå 2 utgjøre det overordnede operasjonelle nivået i BBSI og da omtales områdelederen slik: «Områdelederens rolle er styrket ved at de har fått et helhetlig ansvar for både fag og ledelse i sin oppfølging av enhetene. Modellen vil således videreføre byrådsavdelingens strategi om tett lederoppfølging av enhetene.» (Bergen Kommune - Byrådet , 2021, s. 3) I dette ligger kanskje en forståelse om at områdeleder har utvidet myndighet over rektorer. Teksten sier at områdelederens rolle har et helhetlig ansvar overfor enhetene. Enhetene ledes av rektorer. I 2.1.1 i saksfremstilling til bystyresaken om hvordan internkontroll er delegert ut til tjenestenivåene er ikke områdeleder nevnt. «Selve utførelsen av internkontroll er delegert til de ulike tjenestenivåene – til etatsdirektør for skole og videre til rektor.» (Bergen Kommune - Byrådet , 2021, s. 5) I andre deler ved oppfølging og etterlevelse av tilsyn, står det at områdeleder er involvert i oppfølgingen av barnehagene og skolene. Det som kan leses ut av dette er at områdeleder har kontrollfunksjon og selv ikke har delegert myndighet innen området. Videre i 2.2.1 under organisering står det: «Områdelederne har også fått delegert myndighet til å etablere og gjennomføre internkontroll i alle deler av sitt ansvarsområde.» (Bergen Kommune - Byrådet , 2021, s. 6)

I denne bystyresaken forventes det også at det utøves tett lederoppfølging av enhetene.

Videre presiseres det i bystyresaken:

«Et viktig verktøy i Etatens arbeid med å følge opp skolene, er de halvårlige ledersamtalene mellom rektor og områdeleder. Temaet i ledersamtalene er internkontroll, økonomi, arbeidsprosesser, brukere og ansatte. Her etterspørres og dokumenteres skolens arbeid i en egen handlingsplan, og en gang i året gjennomgås og signeres lederavtalen. Rektor og områdeleder blir enige om hvordan eventuelle avvik skal følges opp fram til neste ledersamtale.» (Bergen Kommune - Byrådet , 2021, s. 7)

Videre under 2.2.3 Etat for skoles oppfølging av skolene, står områdeleder som kontakten inn mot skolene og forventes å innsikt i skolens praksis innen økonomi, arbeidsprosesser, brukere og ansatte. Denne innsikten og de forbedringsområder rektor og områdeleder sammen fører opp skal følges opp i senere ledersamtaler.

Ledersamtalen er en del av kommunens system for balansert målstyring.⁶ I lederavtalen for resultatenhetslederne i etat for skole 2020/2021 som skrives mellom rektor og områdeleder, sies det om ansvar og myndighet:

«Områdeleder:

Områdeleder er enhetslederne i BBSI sin nærmeste leder og har hovedansvar for lederoppfølgingen gjennom:

- Inngå lederavtaler og følge opp enhetslederne*
- Resultatoppfølging i tråd med standard og måltall*
- Vurdere og verdsette resultatenhetsleders innsats og resultat*
- Følge opp lederne når det gjelder pedagogisk ledelse, utviklingsarbeid og tverrfaglig arbeid*
- Forplikte seg til å følge opp systemet med lederavtaler (ajourhold og oppfølging)»*

5.1.4 Kort oppsummering

De formelle dokumentene som utlysningsteksten til stillingene og fullmaktskrivet i BBSI, gir én klar fullmakt til områdelederene, og det er det å inngå og følge opp lederavtaler, altså ansette rektorer og gjennomføre to ledersamtale i året. De andre fullmaktene kan sies å være mer tolkbare. Da det ikke foreligger en klar arbeidsbeskrivelse for stillingen, ligger myndighetsområde og føringer for rollen i analysen av alle dokumentene til sammen. De skriftlige kildene gir et inntrykk av at det er en klar forståelse av hvordan områdelederrollen er utformet og den myndighet som den innehar. De skriftlige dokumentene er klar på at områdeleder er rektors nærmeste leder. I fullmaktskrivet forsøkes det å presisere de fullmakter områdeleder har. Ved å bruke de skriftlige kildene som bakteppe så har områdelederstillingen mange arbeidsoppgaver som spenner fra å ha oversikt over den enkelte skoles økonomi og faglige utviklingsarbeid, ta medansvar for etatens drift, utvikling og innovasjon til å være skoleeiers representant i sitt område, samtidig som områdeleder er personalansvarlig for rektorene i sitt område. Ut fra dette kan det forventes at det vil være innslag av alle modellene i figur 2, hvor områdeleder har formell myndighet i på noen områder og på andre områder vil områdeleder virke som en mellommann mellom rektorer og

⁶ Da intervjuene i denne undersøkelsen ble gjennomført, var ledersamtalene under revidering og skulle gjennomføres med ny versjon i 2023.

etatsdirektør og til slutt i noen saker hvor rektorene trenger stabsstøtte er områdeleder mellom mann inn til disse ressursene.

5.2 Forventninger til utførelse og innhold

Områdeleder er lagt til myndighetsnivå 2 i organisasjonsmodellen til BBSI. I rollebeskrivelsene i de skriftlige dokumenter kan en tenke seg at områdelederne har rett til å gi instruksjoner eller pålegge rektorer til å utføre bestemte oppgaver eller følge bestemte retningslinjer. Jeg ser her på myndighet som en formell og offisiell rett til å utøve kontroll eller styring over andre. Er det klart hvilken myndighet områdeleder har for både rektorer og områdeledere selv? Her kan det tenkes ulike utfall. Først kan det tenkes at områdelederrollen har en klar myndighet som oppleves likt både for rektorer og områdeledere. Deretter kan det tenkes at områdelederne har en forståelse for rollen og alle rektorene har en annen forståelse av myndigheten områdelederne har. Et annet mulig utfall er at myndigheten oppleves som uklar for alle parter.

5.2.1 Nærmeste overordnede?

Et felles trekk fra alle i nivået er at de anser områdeleder som rektors nærmeste overordnet. Etatsdirektøren trekker frem at områdelederne har fått tildelt noen formelle fullmakter og at områdelederne er i linjen til rektor i forhold til både elevresultater og det forvaltningsmessige. “ja, utgangspunktet så er områdeleder rektors nærmeste overordnet og har fått tildelt noen formelle fullmakter”. Områdelederne selv trekker frem at de selv ser på rollen som en blanding av støtte og kontroll. Områdelederne trekker frem at det er ulike forventninger til rollen og at de kaster ofte ballen tilbake til rektorene og vil ikke anse seg selv som “overrektorer”. En områdeleder sier det slik: “Jeg er jo først og fremst rektors nærmeste leder og skal gi lederstøtte kanskje.. Også når det er vanskelig, men jeg skal formidle fagstøtte for jeg kan ikke sitte som et orakel.” (O2)

Både etatsdirektøren og områdelederne trekker frem at det å sikre at lov og avtaleverk følges i Bergens skolene, er en del av rollen. Etatsdirektøren: “Rektor har stort sett fullmakt, men her er det snakk om oppfølging og støtte og i ytterste fall så er det noen form for justering, altså det som ligger i en leders oppgave, nemlig å se til at de følger det lov og regelverk vi har.” Etatsdirektøren sier blant annet: “Jeg tenker vi har forsterket områdelederne og rollen.

Litt lengre til topps for å si det sånn.», når han snakker om endringene som ble gjort i august 2019.

I utlysningstekstene til de siste områdelederstillingene trekkes det frem at områdelederne er rektors nærmeste overordnede, men også at rollen innebærer å være en utvikler av Bergens skolene. Gjennom sin oppfølging av skolene skal områdeleder medvirke til god ledelse av skolene, høy kvalitet i det pedagogiske arbeidet og profesjonell drift av virksomhetene. De spurte på nivå 2 ser ikke at det er en klart definert rolle. Områdelederne selv uttrykker seg ulikt på om rollen er klart definert. Noen svarer at: «Nei, tydelig definert er den vel ikke» (O1) og en svarer «Ja, du skal være skoleeiers representant» (O3). Det refereres til utlysningsteksten til stillingen som referanseramme og at en skaper litt rollen selv. En av områdelederne er litt overrasket over hvor mye administrasjon som følger med stillingen, alt fra å bestille mat til samlinger, til å hjelpe rektorer med små saker.

5.2.2 Sparringspartner og kontrollør?

Rektorene har forventninger til rollen. Det at områdelederen skal være en sparringpartner, samtalepartner og trekker inn den kontrollerende biten av jobben. «..rektor sin overordnede og den på en måte skal på et vis holde og forsiktig i ørene og se til at vi gjør det vi skal og lede på en god måte..»(R1) En av rektorene nevner det at en som rektor må rapportere til områdelederen og at de årlige møter som handler om skolens tall og tellinger. Videre så er det en av rektorene som sier: «jeg tenker at etat for skole og Bergen kommune har helt tragisk oppfølging av nyansatte rektorer.» (R3)

To av de nye rektorene kommentere at det viktigste er å se til at en driver etter lov og avtaleverk. «Hans viktigste jobb må kanskje være å passe på at at vi som skal være skolens øverste ledere,, på måte lov og avtaleverk og økonomi..... ja på en måte passe på oss.»(R1) «... vite at skolen drives innenfor lovverket.» (R5) En av de nye rektorene trekker også frem at en må kunne drøfte kompleksiteten i jobben med noen, og da er det viktig å kunne gjøre det med lederen sin.

For de erfarne rektorene ligger personallederansvaret langt fremme i hvordan de omtaler områdelederrollen. «De egentlig har personalansvar for meg da sånn» (R2). eller som en annen rektor sier det: «ja, det første jeg tenker på er jo at der er personalleder i forhold til meg...» (R6) Et annet ord rektorene bruker om rollen til områdeleder at de er en sparringspartner, både i forhold til yrkesfaglige spørsmål, men også i forhold til personlige

spørsmål. Spesielt de erfarne rektorene trekker frem ønsker om at områdelederne skal være etterspørrende og utfordrende i forhold til arbeidet som gjøres på skolene.

Både rektorer og områdelederne viser til at det er mange «små saker» som områdelederne svarer ut. En områdeleder sier: «Synes det blir brukt mye tid på å hjelpe rektorer med småsaker.» Det samme kommenterer en av de erfarne rektorene spesielt, «... fordi at de er blitt en flaskehals alt går igjennom områdeleder ...», når hen henviser til at områdelederne skal ha informeres om ulike saker. «jeg kaller det flaskehals, det er det at alle slags ting skal gå til (xxx) min områdeleder, der er det en starter og så kan det godt være at han svarer meg at det kan du ta kontakt med han og han om, men han bruker tid til å gjøre det ikke sant, ja» (R2)

Rektorene ønsker å kunne bli utfordret av lederen sin, og at hvis det skal skje, må områdelederen ha en annen kjennskap til rektorene og dens arbeid. Videre ønsker to av disse rektorene at de ønsker en mer reflekterende oppsummering etter en samtale med sjefen. En av rektorene har merket at områdelederne ikke har en stillingsbeskrivelse, da vedkommende har hatt noen områdeledere og opplevd da at de ulike områdelederne har hatt har skapt sin egen rolle. En rektor trekker frem at alle i samme bydel, må kunne forvente den samme oppfølging fra sin områdeleder, at dette ikke bør være personavhengig i forhold til god eller dårlig relasjon.

5.2.3 Men ikke pedagogisk utviklingsarbeid ...

På spørsmålet om hvilken oppgave rektorene anser som områdeleders viktigste, er det ikke en oppgave som fremheves. Det varierer fra å være støttespiller, bindeledd, samtalepartner og veileder, til en som følger med at enhetene opererer innen lovverket. «Jeg tenker det vil være at jeg har noen å støtte meg til, så det er vel personalbiten jeg tenker er den viktigste». (R6) En av rektorene trekker frem at områdeleders viktigste jobb er: «..bindeleddet sant og så være en som følger opp enhetslederne sant, både som personalleder, men også som samtalepartner og veileder.»(R4) En rektor sier: «jeg snur spørsmålet på hodet, det som jeg bruker områdeleder minst til, er egentlig den oppgaven jeg er satt til å gjøre: drive pedagogisk utviklingsarbeid på på ... min arbeidsenhet..det.. det spørsmålet har jeg aldri stilt min områdeleder til råds.» (R7)

Rektorene har ulike forventninger til sine ledere. En ser den viktigste jobben som en støtte i personalsaker. En ser det som samtalepartner og veileder, eller som bindeleddet mellom

kommunaldirektøren og rektor. Videre så sier en rektor at områdelederen bruker mest tid på forvaltningsbiten, i forhold til lovverk og dokumentasjon.

5.2.4 Mandat

Et mandat betegnes gjerne som et oppdrag, verv eller en fullmakt til å gjøre noe. I den juridiske terminologi brukes gjerne fullmakt.⁷ I denne oppgaven kan da fokus på mandatet opp mot det som faktisk gjøres og oppleves av partene, kunne belyse innholdet i områdelederstillingen. I det foregående ble det vist at de formelle dokumenter så skal områdeleder være rektors nærmeste sjef. Noen av de fullmakter som gis områdeleder i fullmaktskrivet (Bergen Kommune, 2022) kan tolkes som vide og uklare fullmakter. I og med at opplæringsloven gir rektor direkte fullmakter, og disse sett i forhold til det nevnte fullmaktskriv, kan det tenkes at både rektorer og områdeledere kan oppleve dette som uklart.

En av områdelederne nevner at det finnes et fullmakts dokument. De andre sier ikke så mye om hvilke som finnes, men en sier at: “Ja, noen mandat er jo delegert offisielt” (O1). Videre trekker en av områdelederne igjen frem at det til syvende og sist er rektor som har det avgjørende ordet i de fleste saker. To av områdelederne trekker frem at de har fått fullmakt til å ansette rektorer, men at oppsigelse ligger hos kommunaldirektøren.

I fullmaktskriv, (Bergen Kommune, 2022), står det at områdeleder har fått fullmakt til å ivareta skoleeiers ansvar for at skolene gir tjenester i henhold til gjeldende lov- og regelverk, vedtatte økonomiske rammer, rett til å ansette rektorer og følge opp lederavtaler.⁸ De hjemlene med fullmakter i opplæringsloven som delegeres i dette fullmaktskriv ligger enten på Kommunaldirektør, rektor eller områdeleder med egen fagavdeling. Det er ingen hjemler i opplæringsloven som gis som fullmakt til områdeleder som rektors sjef. En av områdelederne sier det slik: «ja men det er jo Frode⁹ sine fullmakter da vi skal forvalte ...»(O4)

Det er få av rektorene som har sett fullmaktsbrevet. Av de 7 som er intervjuet er det to som mener at de har sett det en gang. En mener at det er blitt tilsendt av den gang fagavdelingen

⁷ <https://snl.no/mandat>

⁸ To av områdelederne har fullmakter som går direkte på deres oppgaver som teamansvarlig for to forskjellige fag team. Disse to områdelederne har stillinger hvor 50% er som leder for rektorer og 50% som leder for et fagteam.

⁹ Frode Nilsen er etatsdirektør

fantas, men denne rektoren vet ikke hvor det er eller hvor det finnes. En av rektorene forsøkte å hente det ut av databasen, men opplevde at hen ikke hadde tilgang til det.

Noen av rektorene beskriver at de ikke har kunnskap om hvilket mandat områdeleder har. «Jeg undrer meg over egentlig mandatet de har ... nei det er et godt spørsmål, nei det altså, ja hva har det av delegerte fullmakter ... ja da vet jeg faktisk ikke.» (R3) De trekker alle frem at de er usikker hvor langt myndigheten til områdeleder går i forhold til etatsdirektøren og de er usikre på hvor mye områdeleder kan styre rektorene. Det med å si opp ansatte peker en rektor på at hverken hen eller områdeleder eller etatsdirektøren som kan gjøre, men bare kommunaldirektøren.

Videre sier en rektor: «Det jeg lurer på noen ganger med hva andre arbeidsoppgaver og andre mandater har de og hvor stort handlingsrommet til områdeleder i forhold til personaloppfølging på de ulike skolene.» (R2) «..kanskje de ikke har så mye myndighet, de er kanskje sånn mellomleder, får sine beskjeder sant..... usikker på om det er en litt voksen avdelingsleder». (R6) En rektor sier at i de saker vedkommende har spurt områdeleder om råd eller konkret hjelp, har vedkommende alltid blitt henvist videre eller områdeleder måtte komme tilbake til rektor.

I responsene fra både rektorer og områdeledere, kan det da argumenteres for at rektorene er usikre på områdeleders mandat og hvilke fullmakter som følger med stillingen. Områdelederne selv gir også uttrykk for at det er rom for uklarheter, spesielt også når de selv trekker frem at det er rektor som selv har det avgjørende ordet.

5.2.5 Kort oppsummering

Både områdeledere og rektorer betrakter områdeleder som rektors nærmeste leder. De fleste av respondentene forventer at områdeleder skal være en støttespiller inn mot rektors arbeide, men det kan synes som om det varierer hva de ulike rektorene legger hva det betyr å være en støttespiller. Noen av rektorene beskriver forventninger om at områdeleder ser til at de opererer innenfor loven, mens andre forventer eller ønsker at områdeleder også utfordrer rektorene på pedagogisk utviklingsarbeid. En av rektorene presiserer også at kontakten med områdeleder aldri omhandler dette. Det kan synes om at aktørene på nivået over rektorene ikke ønsker at områdeleder skal være en «overrektor», noe disse presiserte en del ganger. Både etatsdirektør og områdelederne trakk frem at det til sist er rektors avgjørelse som

gjelder. Det er uklart for rektorene hvilken myndighet områdelederne har, og områdelederne selv presenterer ikke et helt klart definert myndighetsområde.

5.3 Kontaktmønster mellom rektorer og områdeleder

Som rektorenes nærmeste leder, forventes det jevnlig kontakt mellom rektor og områdeleder. I bystyresak i 2021, beskrives det at områdeleder utfører tett lederoppfølging av enhetene. Det forventes da at kontakten går både fra områdeleder til rektorer og fra rektorer til områdeleder. De ulike områdelederne har mellom ca. 12 og ca. 20 skoler/rektorer å følge opp. Ifølge dokumenter og stillingsbeskrivelse, kan det forventes kontakt som går både på utvikling av skolene og kontroll av kontroll av lov og regelverk på skolene og at kontakten oppleves som tett. Ifølge Bergen kommunes system for målstyring er ledersamtalen en del av dette. Det skal gjennomføres 2 samtaler i året, mellom områdeleder og rektorer. Det forventes at kontakten er tett til alle rektorer. Vil rektorene rapportere om tett kontakt med sin sjef? Vil områdelederne ha den samme opplevelsen om kontakten til rektorene?

5.3.1 Tett på ledelse?

Områdelederne selv trekker frem at det er to formaliserte møter i året, lederoppfølging. Alle trekker frem at det er rektorene selv som setter standarden for kontakten. «Og hos meg sånn at vil de ha fred når de kan få fred og så vil de ha hjelp når de trenger det.» (O1)

Det er basert på tillit, og de fleste sier at de har hatt en forventningsavklaring med rektorene i hvordan ledelsen skal utøves og hvilken kontakt rektorene trenger.

Etatsdirektøren kommenterer at han gjerne skulle se at rektorene grep sitt handlingsrom litt mer. Han trekker frem at han savner litt den autonome rektor. «Jeg ville sagt det sånn; jeg vil ha rektor tilbake som den tydelige lederen for skolen. Jeg synes at rektorrollen har tapt seg hvis vi skal bruke det ordet».

En av områdelederne trekker spesielt frem lederavtalen, mellom rektor og områdeleder: «der lederavtalen det ble liksom vårt arbeidsdokument, og den lå litt grunnlag for hvordan vi skal forstå stillingen vår» (O4)

En av områdelederne ser ikke på områdeleder rollen som et eget ledd: «Men jeg vet ikke om jeg ser meg selv som et ledd ... nei ... jeg vet ikke helt, jeg føler jeg er medspiller på en måte. Det er ikke det er ikke sånn at ting skal inn til godkjenning hos områdeleder før du skal videre, hvis det skal det, så er det til Frode og Frode bruker ledergruppen sin til å ta kanskje en avgjørelse» (O4)

Noen av rektorene bruker områdeleder når de trenger råd og når de må informere om saker. Det er rektorene selv som initierer denne kontakten. «Det er veldig mye fra mitt initiativ ja». (R5)

Rektorene rapporterer at de egentlig sjeldent er i kontakt med sin sjef, og da bare om rektorene trenger hjelp/støtte/samtalepartner. «Det er lite kontakt vi har for å si det sånn. Hvis ikke jeg henvender meg til områdeleder så har vi ingen kontakt, nei, utenom det helt formelle leder, det formelle ledermøtet 2 ganger i året.» (R3)

Rektorene rapporterer at de egentlig sjeldent er i kontakt med sin sjef, og da bare om rektorene trenger hjelp/støtte/samtalepartner. «Det er veldig sjeldent, men der er også viktig å presisere at jeg kanskje ikke har noe savn på det.» (R4) En annen rektor kommenterer det samme: «Nei, det er egentlig ganske så sjeldent.» (R2)

En rektor trekker frem at det er sjeldent vedkommende har kontakt med områdeleder. «Ja, det kan være varierende, altså det kan godt være en måned jeg ikke tar kontakt». «Det er lite kontakt vi har for å si det sånn. Hvis ikke jeg henvender meg til områdeleder så har vi ingen kontakt, nei, utenom det formelle ledermøtet to ganger i året.» (R3)

De fleste av rektorene kommenterer at det er som oftest de som tar kontakt med områdeleder og ikke omvendt. Det er en rektor som kommenterer at områdeleder tar kontakt om det er noe den vil at rektor skal utføre av oppgaver. «Områdeleder kontaktes av rektor og samhandlingen skjer da rundt dette.» (R3) En annen sier det slik: «Jeg har kontakt med (hen) hvis jeg har et problem som jeg ser at jeg er veldig usikker på hvordan jeg skal løse.» (R5)

5.3.2 Kontakt med andre enn områdeleder?

De fleste av rektorene tar kontakt med etat for skole, utenom områdelederne. Alle rektorer har fått tildelt en personalkonsulent og en økonomikonsulent, som er rektorenes kontaktperson innen disse områdene. Personalkonsulentene og økonomikonsulentene er

ansatt i avdeling for forvaltning og administrasjon, som en av områdelederne leder. Det er uklart om all kontakt med disse to funksjonene alltid også skal informeres om til områdelederne. I utgangspunktet skal all henvendelse til andre funksjoner gå igjennom områdelederne.

En av rektorene svarer at hen ikke alltid vet hvor hen skal ta kontakt, men har noen personer både i nivået over i støttefunksjonene hen tar kontakt når raskt svar trengs og hen blir raskt sendt i riktig retning. Vedkommende går utenom områdeleder, da veien om områdeleder kan oppleves som en flaskehals. En av de andre rektorene gjør også det samme, men hvor vedkommende også argumentere for at det kan bli litt for mange små saker som områdelederne skal være en del av, og derved skåner rektor sin områdeleder.

De fleste av de erfarne rektorene har jevnlig kontakt med personalrådgiver og økonomirådgiver i nivået over. Begge disse stillingene tilhører etat for skole, men er underlagt en av avdelingene til den ene områdelederne. Dette er personer som hver skole har fått beskjed å henvende seg direkte til. I Mintzbergs organisasjonsmodell, blir de å anse som støttefunksjon. Kontakten til begge disse funksjonene, skjer utenom linjen til områdeleder. Ellers skal alle saker gjennom områdeleder, noe som oppleves litt som en flaskehals. Noen av rektorene tar direkte kontakt med personer i støttefunksjonene de vet svarer raskt og presist. Rektorene sier at de opplever å få nok støtte fra nivået over.

5.3.3 Kort oppsummering

Samhandling mellom rektor og områdeleder skjer etter rektors initiativ. Noen av rektorene sier at det er de fornøyd med, mens andre rektorer legger det frem som et hjertesukk. Når områdeleder tar kontakt så er det for å gjennomføre ledersamtaler, eller for å innhente informasjon. I analyse av intervjuene kan det da argumenteres for at det er rektorene som er ansvarlig for kontakten mellom rektorene og områdelederne, utover de to ledermøtene i året. Områdelederne svarer i retning om at kontakten er på rektors premisser, da områdelederne ikke vil oppleves som overrektorer, og at rektorene selv vet hva som skal gjøres. Ingen av områdelederne sier noe om at det er rektorene som tar mest kontakt. Rektorene antyder at de ønsker en tettere kontakt og hvor kontakten også går på pedagogiske saker og ikke bare kontrollfunksjoner og beskjeder fra områdeleder. Kontakten mellom områdeleder og rektorer varierer da fra rektor til rektor, ikke bare i forbindelse med alvorlige og tunge saker, men også om rektor ønsker å ha kontakt med sin områdeleder.

5.4 Nye og erfarne rektorer

Områdelederrollen ble endret i august 2019, da hele BBSI ble omorganisert. I analysen under er det skilt mellom rektorer som ble ansatt før august 2019, karakterisert som erfarne rektorer og de som er ansatt etter august 2019, karakterisert som nye rektorer. Det er en hypotese at det avhenger av erfaring hvilket kontaktmønster det er mellom rektor og områdeleder. Her kan det tenkes også at de erfarne rektorene tar med seg etablerte kontaktmønstre og relasjoner inn i den nye organiseringen. Samtidig har alle områdelederne utenom en, sine erfaringer til områdelederrollen fra den tid de var rektorer. 4 av 5 områdeledere er ansatt etter juni 2019. I det institusjonelle perspektiv kan en forvente at relasjonsmønstre og handlingsmønstre lever videre selv etter en omorganisering og overgang til nye roller.

5.4.1 Erfaring teller

Det overordnede jeg sitter igjen med som forskjellen til nye rektorer er at erfarne rektorer bruker nettverket sitt, og er tryggere i hvem og hvor de tar kontakt. Går blant annet direkte til fagfolkene i støttefunksjonene i Etaten om det trengs og bruker autonomien sin. Som en av de erfarne rektorene sier på spørsmål om hen vet hvor hen skal ta kontakt med noen: «Når vi har behov så det så er vi nok ganske sånn flink på da og orientere oss og få fatt i de personene som vi som vi trenger». (R4)

De nye rektorene tenderer litt til å gå mer gjennom områdeleder for alle saker. Opplever at det tar litt lengre tid nå, enn tidligere da vedkommende tok direkte kontakt med fagpersoner i «gamle» fagavdelingen. (Fra før overgang til etatsmodell i 2019).

En av de nye rektorene forklarer bra hvordan etat for skole er organisert og en av rektorene har minimal innsikt i endringene som skjedde i 2019. De erfarne rektorene merker ikke forskjell i områdelederrollen etter 2019. En sier at «nå er det ordentlige mellomledere som skal utføre de oppgavene som blir bestemt.» (R6)

En annen sier: «Før så arbeidet fagavdelingen ut i organisasjonen og ned, nå opplever jeg at de over meg har hatt mye større fokus på oppover, og opp og så politikere, svare ut, hoppe når de sier at nå vil vi ha det ...» (R3)

Den tredje av de nye rektorene sier: «De er veldig opptatt av linje nå altså, ja.» (R5)

Av de erfarne rektorene så sier de at de bruker områdeleder mindre. «Vi har ikke så mye erfaring med å kontakte områdeleder, for vi har ikke hatt saker der vi har involvert områdeleder.» (R4) Vedkommende rektor peker på at de har den erfaring som trengs innad på skolen.

5.4.2 Støtte vs. utfordringer

Det kan synes som om de nye rektorene peker litt mer på at områdelederne skal følge rektorene opp om de ikke driver skolene etter gjeldende forskrifter. Det overordnede jeg sitter igjen med er at nye rektorer sitter med litt mer ønsker om struktur og klarere føringer. Det nevnes blant annet manglende årshjul.

En av de nye rektorene trekker frem at hen kunne tenkt seg at det var en litt tydeligere plan for hvor Bergensskolene skal, en tydeligere retning. Kommenterer at det er litt rart at de forskjellige skolene har så ulike retninger.

De to andre nye rektorene savner det de sier en tettere oppfølging i starten. Det er noe som mentorene (Alle rektorer skal bli tildelt en mentor, en erfaren rektor og gjennomføre mentorsamtaler) ikke kan ta inn i samtalen. Det er blant annet om forventningsavklaring og god nok informasjon om utfordringene i organisasjonen på den enkelte skole.

«Den biten med at å klargjøre og i forhold til dette er mitt mandat og dette er min rolle, at det blir uttalt og sagt lite grann tydelig.» (R3)

En av de nye rektorene sier også at noen rektorer kanskje er litt for autonome i forhold til områdeleder, hvor hen tenker på at der hvor rektorene selv ikke rapporterer eller etterspør hjelp og råd fra områdeleder, så kan det være at det fremdeles er utfordringer på den skolen.

Dette er litt i motsetning til en del av de erfarne rektorene som trekker frem at det er viktig å være autonome og få være litt i fred: «Områdeleder følger med og lar oss få være i fred om vi gjør hva vi skal gjøre.» (R2) Dette samsvarer litt med hva områdelederne trekker frem at de ikke skal være «over-rektor». «Da er det rektor som er på topp, vi er ikke over rektor på en måte. Altså vi går ikke inn og overstyrer rektor uten at det er veldig nødvendig» (O4).

En annen av de erfarne rektorene ønsker at områdeleder utfordrer hen mer på pedagogisk utviklingsarbeid, og ikke bare innehar kontrollørrollen. Det kan synes som om de erfarne rektorene ønsker litt mer utfordring av områdeleder. Hvor en peker på at hen ser at

områdeleder kanskje ikke får tid til det, hvor en annen av de erfarne trekker frem at områdeleder ikke kjenner nok til arbeidet på skolen og eksempel hva personalet er god til på skolen.

Videre sier en erfaren rektor at områdeleder er representant for arbeidsgiver. «Jeg har bare tenkt at områdelederne har personalansvar for meg som enhetsleder og dermed også i teorien i hvert fall ... et overordnet ansvar også for xxxx skole da.» (R4) Hen problematiser ikke mer hva rollen til områdeleder skal være og er en av de som betrakter det som greit å selv ta kontakt med sin områdeleder når hen trenger det, noe rektoren mener er sjeldent.

5.4.3 Kort oppsummering

Ved gjennomgang av intervjuene av rektorene, kan det argumenteres for at det er noen forskjeller på tanker rundt områdelederrollen om en erfaren rektor eller ny rektor. En erfaren rektor etterlyser gjerne mer utfordringer fra områdeleder når det gjelder pedagogisk utviklingsarbeid, hvor den nye rektoren er mer opptatt av kontrollspekteret og støtte i arbeidet sitt. Det kan også synes som om en erfaren rektor bruker mer av sitt etablerte kontaktnett en en ny rektor gjør. Men det kan også tolkes som om de som har et etablert kontaktnett bruker det, uavhengig av om de er ny som rektor eller ikke. De erfarne rektorene er autonome i sin utførelse av arbeidet og vil ikke bruke tiden til områdeleder for mye.

5.5 Oppsummering analyse

Under er det forsøkt å gi en skjematisk oversikt over sentrale funn.

Områdelederrollen i skriftlige kilder	Områdeleder er rektors nærmeste leder.	Uklart hva som ligger i å være nærmeste leder. Områdelederrollen og fullmaktstrukturen i BBSI er kommentert som uklar i dokumenter.
Forventninger til utførelse og innhold	Uklart hvilken myndighet områdeleder har.	Det uttrykkes mange ulike forventninger til områdelederrollen.

Kontaktmønstre mellom rektorer og områdeleder	Rektorene opplever at det er de som er ansvarlig for kontakten.	Etablerte kontaktmønstre kan synes som opprettholdes.
Nye og erfarne rektorer	Erfarne rektorer etterlyser mer pedagogiske utfordringer fra områdelederrollen.	Nye rektorer ønsker tettere støtte.

Tabell 1: Skjematisk oversikt over sentrale funn

På bakgrunn av analyse av intervjuer og dokumenter, kan det hevdes at områdelederrollen har mange krav og forventninger til rollen, som kan gi rom for uklarheter. Dokumentene kan sies å ikke gi klare føringer og fullmakter, og det finnes ikke noen stillingsinstruks. Denne uklarheten kommer frem både i intervjuer av både av områdelederne og rektorene. Videre kan det synes som om det er litt ulike forventninger til områdelederrollen i forhold til erfarne og nye rektorer. De erfarne rektorene har med seg kontaktmønstre fra tidligere, og de sier selv at de utøver rektorrollen autonomt, men hvor noen også ønsker seg utfordringer fra områdeleder i forhold til utviklingsarbeid. De nye rektorene tenderer til å etterlyse mer støtte og tettere kontakt med områdeleder. Når det gjelder kontaktmønstre, rapporterer alle rektorene at det er de som er ansvarlig for kontakten med sin områdeleder, og at de hører fra områdeleder når det gjelder kontrollfunksjonen eller de to årlige ledersamtalene.

I den neste delen av oppgaven skal funnene diskuteres i lys av tidligere forskning og teori på området. Da vil jeg forsøke å tolke resultatene og vis hvordan de bidrar til å svare på problemstillingen og belyse forskningsspørsmålene.

6. Drøfting

Utgangspunktet for studien er en større forståelse og innsikt i hvordan områdelederrollen i Bergen kommune fungerer og de forventninger som stilles til denne rollen. I det forrige kapitlet ble det beskrevet hvilke rammer de skriftlige dokumenter presenterer for rollen og hva både rektorer og områdeledere selv sier om hva de tenker og erfarer om innholdet i områdelederrollen og hvordan den utøves. I dette kapitlet vil empirien drøftes i forhold til strukturperspektiv og hvordan områdelederrollen som en mellomlederrolle beskrives, videre vil det instrumentelle og det institusjonelle perspektiv brukes som forklarende teorier. Til slutt i dette kapitlet vil det drøftes funn i lys av intensjoner og planer og det som oppleves som av respondentene.

6.1 Struktur

6.1.1 «Middle management»

I skolesektoren preges rammene for både innholdet i skolen og hvordan arbeidsoppgaver skal utføres av både statlige og kommunale føringer. Mye av innholdet i de mål og arbeidsmetoder som områdelederne skal jobbe med overfor rektor, er mål og metoder de selv ikke har muligheter til å påvirke selv. Hierarkisk er områdelederrollen plassert i det som Mintzberg kaller «middel management». I følge Mintzberg vil kanskje både rektorer og områdeledere befinne seg i mellomledelsen, og slik det blir beskrevet i Bystyresak (2021) følger det Mintzbergs klassifikasjon. I Bystyresaken blir Etat for skole, hvor områdelederne er plassert, omtalt som det «overordnede operasjonelle nivå». Som mellomleder (i følge Baldersheim et al) er områdelederrollen passert organisatorisk slik at den preges av flertydighet. Baldersheim et al, bruker ordet en krumtapp for å forklare hvor viktig en kommunal mellomleder er. Når områdelederrollen fungerer merkes det ikke, men når den svikter stopper en del andre funksjoner opp. Rektorene vil ikke få svar på sine spørsmål og ventetiden kan bli lang, samt at rektorene kan risikere å ikke nå frem til de rette personer.

I utlysningsteksten til områdeleder står det at den skal følge opp skolens resultater og utviklingsarbeid. Dette skal gjøres to ganger i året. Dett er oppgaver som ligger til mellomnivået i Mintzbergs modell. Samtidig viser de skriftlige dokumentene brukt i denne oppgaven at intensjonene er BBSI og etat for skole er organisert som et system med formell autoritet.

6.1.2 Myndighetsnivå

Områdelederrollen ble flyttet fra myndighetsnivå 1 til myndighetsnivå 2 i 2019. I følge Mintzberg blir da mellom nivået («midle line») lengre og strekker seg ut og faren er at organisasjonen blir for hierarkisk og byråkratisk. For å bøte på dette kan mer delegeres til den operasjonelle kjerne. Da områdelederrollen ble flyttet fra nivå 1, ble det derimot sagt at ledelse og fag skulle knyttes tettere sammen på områdeledernivået. Det ble ikke delegert mer myndighet til rektorene. Mellomledelse nivået er blitt lengre og rektorene må gå igjennom flere ledd for å nå skoleeier/kommunaldirektøren. En kunne forvente at Bergen kommune da ville sikre arena for kommunikasjon mellom øverste nivå og rektorene.

6.1.3 Jobbeskrivelse

Mintzberg bruker betegnelsen «Formalization by job» for å forklare hvordan atferds eller utførelse gjøres når jobben i seg selv spesifiseres, f.eks. i en formell jobb beskrivelse. Noen av de skriftlige dokumentene kan det argumenteres for bærer preg av at det finnes en slik formalisering av jobben, men som respondentene selv ikke opplever er formalisert nok til at det ikke oppstår uklarheter.

Videre trekker Mintzberg frem at i noen tilfeller er det regler som er grunnlaget for formalisering av oppgaver for en jobb. Det at det i organisasjonen er laget en formell struktur gjennom regler for alle jobbene i organisasjonen. I BBSI finner vi fullmaktskrivet, hvor fullmakter legger føringene for utøvelse av de ulike arbeidsoppgavene som ligger til en stilling. Områdeleder har få fullmakter ifølge denne og noen av fullmaktene som listes opp kan tolkes som uklare.

De skriftlige dokumentene viser innslag av alle de tre modellene som ble presentert i figur 2 (kapittel 5), hvor områdeleder er direkte ansvarlig overfor rektorene i noen saker, dette viser seg både i dokumentene og opplevd fra rektorer og områdelederne. Denne direkte linje gjelder områdeleder som personalleder, ansettelse og den personlige oppfølging av rektor. I saker som går på faget, og som en rektor påpeker er det hen er ansatt for; pedagogisk utviklingsarbeid, da fungerer områdeleder mer som et bindeledd mellom støtte og stabsfunksjonen. I økonomiske saker blir områdeleder en mellommann mellom rektor og

etatsdirektøren. Rektorer påpeker også at de noen ganger henvender seg direkte til stabsfunksjonene, som er i tråd med modell 3.

I de skriftlige dokumentene gis en konkret fullmakt til områdelederrollen og det er å ansette rektorer. De andre konkrete fullmaktene som gis i fullmaktskrivet (Bergen Kommune, 2022) er en type fullmakt som gis til to av områdelederne som leder for hver sin avdeling. Henholdsvis stabsfunksjoner og støttefunksjoner. De andre fullmaktene som gis er mer vage i karakter. I en strukturorientert teori vil det overordnede nivå være knyttet til det utøvende nivå i en rekke av mellomledere med formell myndighet. (Mintzberg, 1979)

6.1.4 Rektors nærmeste overordnede

Rektorene opplever at områdeleder har mye å gjøre og sier at det noen ganger oppleves byråkratisk. «Jeg opplever at det tar noe lengre tid» (R5).

sier en av rektorene når hen forklarer at all informasjon skal gå gjennom områdeleder. Direkte tilsyn og ledelse fordrer en tett kontakt mellom leder og den som ledes. Denne tette kontakt medfører også at det begrenser det spenn av oppgaver en mellomleder kan utføre før en mister kontroll. (Mintzberg, 1979) I analysen av de skriftlige dokumentene kan en argumentere for at områdeleder har et stort spenn av oppgaver knyttet til rollen sin.

I betraktningene til Baldersheim et al. (2021) skal mellomlederne ivareta mange roller. Dette ser vi også at områdelederrollen skal gjør. I de skriftlige kildene står det at områdeleder er rektors nærmeste sjef med alt det det innebærer. Områdelederrollen har ikke så mange delegerte fullmakter og de som er delegerte er tvetydige. Det står at områdeleder skal «Ivareta skoleeiers ansvar for at skolene gir tjenester i henhold til gjeldende lov- og regelverk, vedtatte økonomiske rammer og øvrige kommunale styringsdokumenter og føringer.» (Bergen Kommune, 2022) Områdelederne rår ikke selv over stabsfunksjoner eller økonomiske ressurser, og områdeleder blir da en mellommann mellom etatsdirektør og rektor.

I de skriftlige dokumentene til byrådet i 2021 står det at områdeleder har det helhetlige ansvar for enhetene og at det skal utøves tett på ledelse. Rektorene beskriver ikke selv kontakten som tett og om det er kontakt mellom rektor og områdeleder utenom de to årlige ledersamtalene, er det rektorene som er ansvarlig for denne kontakten.

Både rektorer og områdelederne betrakter områdeleder som rektors nærmeste overordnede. I den videre utdyping av hva respondentene tenker rollen innebærer av myndighet viser empirien at myndighetene synes mer uklar for partene. Opplæringsloven gir direkte fullmakter og myndighet til rektor og rektorene synes det er vanskelig å si hvor langt områdeleders myndighet strekker seg.

Det er uklart for de fleste av respondentene om rollen er tydelig definert. Selv områdelederne er usikre.

6.2 Forklarende teorier

De to forklarende perspektiver søker å forklare årsakene til et fenomen eller en situasjon. Det er i denne oppgaven valgt å bruke det instrumentelle og det institusjonelle perspektiv som alternative hypoteser i forhold til strukturperspektivet. Da forsøkes det å finne ut årsakssammenhenger på hvorfor områdelederrollen utføres slik den gjør og hvordan den er utformet. Hypotesene går på at i det instrumentelle perspektivet kan utøvelse og utforming av områdelederrollen forstås ved hjelp av styrte prosesser, hvor mål-middel beskrivelser ligger til grunn. I det institusjonelle perspektivet, slik det brukes i denne oppgaven, kan områdelederrollen forklares som styrt av etablerte normer og strukturer i organisasjonen.

6.2.1 Instrumentelt perspektiv

Ved å analysere hvordan områdelederrollen oppleves og er utformet i et instrumentelt perspektiv vil en forvente at dette er en styrt prosess som kan leses ut fra hvordan rollen er beskrevet og ved å se på fullmaktene som samsvarer med myndigheten. I og med at det er klare føringer mellom mål og middel forventes det at det foreligger en tydelig og uttalt arbeidsbeskrivelse. Innen instrumentell tekning oppnås målene ved å lage rutiner og strukturer. Det skriftlige materialet som er bakgrunnen for deler av empirien i denne oppgaven ser ut som å ta ut i en slik mål middel tankegang, men beskrivelsene av fullmaktene kan sees som litt diffuse.

Den tette styringen og samarbeidet som er viktig for å forstå ledelse i det institusjonelle perspektiv. I dette perspektivet er ledelse også preget av tilsyn og kontroll. De nye rektorene legger spesielt vekt på kontroll funksjonen, at områdelederne fører tilsyn med at skolene opererer innenfor loven. Rektorene opplever at områdeleders rollen innehar en sterk kontrollfunksjon.

Hypotesen hvor utforming av områdelederrollen og utøvelsen av rollen var forventet å være sammenfallende, kan ikke sies å bli verifisert. Forventningene om at gode mål for rollen var presist beskrevet bekreftes ikke av empirien. Hypotesen inkluderte også at partene har en sammenfallende oppfatning av hvordan rollen skal utføres, og i empirien støttes ikke denne hypotesen fullt ut.

Myndighet som ligger til områdeledersrolle følges til en viss grad i fullmaktene som gis. Men det kan argumenteres for at fullmaktene ikke dekker myndighetsområdet.

Oppsummert kan ikke utøvelsen og utformingen av områdelederrollen forstås fullt ut med å benytte det instrumentelle perspektivet.

6.2.2 Institusjonelt perspektiv

I denne del av analysen vil det bli sett på hva som preger utformingen av områdelederrollen og hvordan den oppleves av respondentene og kontaktmønsteret innen det institusjonelle perspektiv.

Utformingen og handlingsmønsteret i det institusjonelle perspektivet er knyttet til de uformelle normer og verdier som har vokst frem over tid. Ved endring til etatsmodell i 2019 skulle fag og ledelse samkjøres mer. Foreløpig kan det argumenteres for at rektorene ikke opplever så store effekter av dette, utenom det at det oppleves som en litt lengre vei til stabsfunksjonene.

De erfarne rektorene som har vært rektor både før og etter organisasjonsendringen i 2019 sier ikke at de har opplevd en forskjell og de fleste av rektorene kan ikke beskrive den nye organiseringen. En av rektorene kommenterer at hen vet at endringen har skjedd, men har forholdt seg lite til det. Det kan argumenteres for at siden de organisatoriske endringene i BBSI i 2019 gjaldt myndighetsnivået over rektorene, og angikk ikke rektornivået direkte, at rektorene dermed ikke ville merke endringene. Når Agenda Kaupang fremhever at det er sentralt å få oversikt over en fullmaktstruktur i en organisasjon, er det rett og rimelig å anta at også informasjon over fullmaktstrukturen skal gjøres kjent for de det gjelder. Det kan vi ikke se at er gjort overfor rektorene, og det områdelederne kan synes hadde noe uklar innsikt i fullmaktskrivet. Slik sett kan det forstås ved at gamle normer og handlingsmønstre føres videre.

Rektorene har til dels ulike forventninger til hvordan rollen utøves. Dette kan tolkes som om områdelederrollen er ikke er klargjort for dem, men også at rektorene har med sine egne fortolkninger av hvordan rollen skal utøves. Spesielt de erfarne rektorer og de av rektorene som har etablert et kontaktmønster inn til sentrale personer i etaten, ser ut til fremdeles å benytte seg av disse. Det kan synes som det er ulike kulturbærere og at de uformelle normene kanskje ikke er oppfattet på lik måte av alle.

Det var utformet en hypotese en med bakgrunn i det institusjonelle perspektiv hvor det ble forventet at områdelederrollen utformes og utøves innen eksisterende normer, strukturer og verdier. Empirien kan tolkes slik at denne hypotesen støttes.

Oppsummert kan det synes som om områdelederne og rektorer stort sett følger gamle strukturer og uformelle forventninger til rollen. Når det fremdeles er uklarheter rundt rollen, som det også ble beskrevet i tidligere dokumenter, kan det forklares ved hjelp av det institusjonelle perspektivet. «Det er uklart både blant ansatte og leder i dagens organisasjon hvilken myndighet områdelederne sitter med, og hvilken myndighet seksjonslederne i fagavdelingene sitter med overfor nivå 2.» (Agenda Kaupang, 2018) (pkt 4.1.1)

6.3 Ideal og realitet

Før 2019 hadde kommunaldirektøren delegert personalledelse av rektorene til områdeleder, men hierarkisk hadde kommunaldirektøren det direkte faglige ansvaret for både barnehage, skole, spesialpedagogikk og idrett. Da var det et meget stort kontrollspenn av både oppgaver og personer/roller som kommunaldirektøren hadde ansvar for og en ledergruppe på 17 personer. Ved endring til etatsmodell i 2019 ble det opprettet et nytt nivå, med fire etater og tilhørende etatsdirektører.

Idealet i de skriftlige dokumentene trekker frem tett på ledelse som et ideal, og det kan diskuteres hva som menes med tett på ledelse, men det oppleves ikke som det av rektorene. Noen av rektorene er fornøyd med å få «være i fred». Det at noen rektorer ønsker å «være i fred» er kanskje ikke hva Bergen kommune beskriver som tett på ledelse. Det kan også være at det er innenfor beskrivelsen, men da kan det kanskje være viktig å diskutere og avklare forventninger og være bevisst på de ulike forventningene. Rektorrollen er en autonom stilling med fullmakter direkte fra opplæringsloven og fullmakter delegert fra skoleeier. Hvordan

skal da områdeleder ivareta skoleeierrollen ved å følge opp skolenes resultater og faglig utviklingsarbeid, når rollen oppleves så pass «utydelig»? I saksfremstilling til Byrådet i 2021 står det blant annet: «Områdelederne har også fått delegert myndighet til å etablere og gjennomføre internkontroll i alle deler av sitt ansvarsområde.» (Bergen Kommune - Byrådet , 2021, s. 6) Når dette skrives i saksfremstillingen, finnes ikke denne delegasjonen direkte igjen i fullmaktskrivet, om det er her denne delegasjonen skal finnes. Det kan kanskje argumenteres for at denne fullmakten dekkes av den mer generelle fullmakten, hvor det står under personalfullmakter: «Ivareta skoleeiers ansvar for at skolene gir tjenester i henhold til gjeldende lov- og regelverk, vedtatte økonomiske rammer og øvrige kommunale styringsdokumenter og føringer.» (Bergen Kommune, 2022, s. 1) Slik empirien i denne oppgaven kommer frem, er ansvarsområdet noe uklart for både områdeledere og rektorer. Dette finnes også igjen i de Agenda Kaupangs rapport: «... dagens fullmaktstruktur ikke synes å være fullt forstått i organisasjonen, men at den heller oppfattes som noe uklar både blant ansatte og ledere selv.» (Agenda Kaupang, 2018)(Pkt 4.1.1)

Stabs og støttefunksjonene utfører viktige oppgaver i en rektors virke og tilgangen går igjennom den områdeleder som har ansvaret for stabsfunksjonen. Tilgjengeligheten oppleves som noe byråkratisk og kanskje tidkrevende. Rektorene er redd at «småspørsmål» tar mye viktig tid fra områdeleders tid.

Områdelederrollen er et viktig bindeledd, men manglende hjørneflagg og struktur rundt stillingen gjør kanskje det vanskelig for områdelederne å bruke tiden sin på saker som oppleves som viktige. Områdelederne har en krevende jobb og kanskje noen oppgaver skulle tilhørt en annen rolle. Etatsdirektøren ønsker seg mer autonome rektorer, men spørsmålet er hvorfor rektorene ikke oppleves som autonome nok? Er det fordi alt skal gå igjennom områdeleder at det oppleves slik?

Områdelederrollen erfares som en mellomleder og i mange saker oppleves den som en mellommann mellom rektor og henholdsvis etatsdirektør eller stabsfunksjonene. Det er ikke slik rollen leses ut fra de skriftlige dokumentene blant annet i utlysningstekstene. En tydelig forventningsavklaring mellom rektors rolle og områdeleders rollen kan synes som er nødvendig. Samtidig som fordeling av myndighet mellom etatsdirektør og områdelederne kanskje bør trekkes opp og informeres om til rektorene. Når områdelederne og etatsdirektøren trekker frem at de selv ikke opererer som en «overrektor», så kan en kanskje forvente at bakgrunnen for at noen rektorer oppleves om at de ønsker at etaten skal ta

avgjørelser, eller så kan det forstås ut fra at rektorene har inntrykk av at det er etatens jobb. «...så skal du ikke være en overrektor, så du har ikke fullmakt til å gå inn og overprøve rektor sine avgjørelser.» (O3)

6.3.1 Implikasjoner for kommunen

Med bakgrunn i empirien i denne oppgaven kan det argumenteres for at det er rom for tolkning av myndighet i lederlinjen fra etaten ut til rektorene.

- Respondentene viser at det er uklart hvilken myndighet områdelederne har overfor rektor. Tydeliggjør ansvarsforhold mellom rektorer, områdeleder og etatsdirektør. Diskuter fullmaktskrivet med rektorene.
- Hva er tett på ledelse overfor rektorene? Det oppleves fra noen av de erfarne rektorene at hver ny områdeleder skaper jobben sin. En jobbeskrivelse for områdelederne, hvor innholdet og myndighetsområdet for denne rollen kanskje bør diskuteres.
- Hvordan sikre at alle rektorene i Bergen Kommune har samme høye standard? Diskutere hvordan en kan sikre at rektorer som «får være i fred» også opplever tett på ledelse.

«Byråden ser for seg følgende suksesskriterier for at etatsmodellen skal lykkes. - Tett lederoppfølging av enhetene.» (Bergen Kommune, 2018, s. 22)

7. Avslutning

7.1 Avslutning

Det er gjort en analyse av hvordan områdelederrollen er tenkt utformet og hvordan den oppleves utøvet av både områdelederne selv og av rektorene for å få en god forståelse av områdelederrollen i Bergen kommune. Analysene er gjort på bakgrunn av skriftlige dokumenter som er sett i sammenheng med hvordan områdelederne og rektorene selv opplever at rollen er utformet og forventninger til utøvelsen. Utformingen og utøvelsen av områdelederrollen er analysert i lys av strukturperspektiv som beskrivende teori og det instrumentelle og institusjonelle perspektiv som forklarende teorier. Som forventet finnes det elementer av alle perspektivene i både utforming og utøvelse av rollen.

Ut fra analysen ser vi at både struktur perspektiv og herunder teorier om den kommunale mellomleder kan forklare deler av utformingen av rollen. Rollen preges av et stort kontrollspenn av oppgaver som mellomleder. Analysen viser at de skriftlige materialene ligger stor vekt på at områdeleder er rektorenes nærmeste leder, noe også de som intervjues trekker frem. Det kan synes som om områdeleders myndighet er uklar for spesielt rektorene, men hvor også områdelederne beskriver litt uklarheter med hva som er innenfor deres arbeidsoppgaver og myndighetsområde for rollen. Funnene går i retning at av områdelederne oppleves ofte som en mellommann inn til stabsfunksjoner blant annet, men også til etatsdirektør. De skriftlige kildene legger mer vekt på at områdeleder har myndighet overfor rektorene, men i praksis kan det argumenteres for at det ikke oppleves slik. Rektorene og områdeleder omtaler rollen som en støttespiller og samtalepartner, men kontakten er på rektorenes premisser. Det er rektorene som tar kontakt med områdeleder. To hypoteser ble trukket frem, hvor utøvelse og utforming av lederrollen ikke kunne beskrives fra det instrumentelle perspektiv. Derimot hypotesen med bakgrunn i det institusjonelle perspektivet gav gode forklaringer på hvordan områdelederne selv utøvet rollen og hvordan den er utformet i skriftlig materiale. Rektorenes forventninger til rollen kunne også forklares ved hjelp av det institusjonelle perspektiv.

7.2 Implikasjoner

Selv om denne oppgaven viser at det oppleves en del uklarheter rundt områdelederrollen både av områdelederne selv og rektorene som er intervjuet, hvor partene har ulike innfallsvinkler

til å forstå rollen, så gir ikke denne studien svar på veien videre. For at funn skal få implikasjoner for utøvelsen og tankene rundt områdelederrollen, så må oppgavens reliabilitet og validitet betraktes. Kanskje først reflekteres rundt om oppgaven undersøker det som var intensjonen for oppgaven. Da er det oppgavens validitet som belyses. Utgangspunktet var å sette søkelyset på utformingen av områdelederrollen og hvordan den utøves. Da det ikke finnes en jobbeskrivelse annet enn utlysningstekst, ifølge respondentene, har de skriftlige kildene vært sammensatt og det er brukt dokumenter hvor rollen beskrives av skoleeier.

Det er forsøkt å tenke reliabilitet i hele prosessen. Det er klargjort refleksjoner rundt de metodevalg som er tatt, hva som er bakgrunn for analysen og tolkning av empiri i forhold til den teori som er valgt.

Praktiske implikasjoner:

- Respondentene viser at det er uklart hvilken myndighet områdelederne har overfor rektor. Tydeliggjør ansvarsforhold mellom rektorer, områdeleder og etatsdirektør. Diskuter fullmaktskrivet med rektorene.
- Hva er tett på ledelse overfor rektorene? Det oppleves fra noen av de erfarne rektorene at hver ny områdeleder skaper jobben sin. En jobbeskrivelse for områdelederne, hvor hva som bør være arbeidsoppgaver og innhold for denne rollen kanskje bør diskuteres.
- Hvordan sikre at alle rektorene i Bergen Kommune har samme høye standard? Diskutere hvordan en kan sikre at rektorer som «får være i fred» også opplever tett på ledelse.

7.3 Videre forskning

I boken om nordiske skolesjefer trekkes det frem utfordringen med at skoleeier er frakoblet en del saker. «Blant annet ser vi tendenser til at noen ledelsesoppgaver systematisk blir håndtert i uformelle nettverk mellom skolesjefer og deres skoleledere. Dette er prosesser hvor lokale skolepolitikere synes å være systematisk frakoblet.» (Moos, Nihlfors, & Paulsen, 2017, s. 47) I Bergen kommune er det nå mange ledd mellom rektorene og skoleeierne, politikerne. Det kunne vært meget interessant å undersøke hva dette impliserer for styringen av skolene i

Bergen kommune. Har politikerne god nok informasjon om hva som er utfordringene i skolene sett fra rektorenes side?

I materialet kom mye interessant frem, men som ikke ble gitt plass til da det ikke var rommet av problemstillingen og heller ikke var tid til. Spesielt de nye rektorene ønsker et årshjul å jobbe etter og tettere kontakt med sin leder. Hvordan ønsker Bergen kommune å ivareta de nye rektorene?

Noen av rektorene kommenterte at organiseringen av spesialpedagogiske tjenester er utenfor etat for skoles ansvar. Etat for spesialpedagogiske tjenester avgjør en del saker som får følger for rektorenes arbeid. I rapporten fra Agenda Kaupang ble det anbefalt at spesialpedagogiske tjenester skulle organiseres som en støtteenhet i organisasjonen. Byråden anbefalte derimot at det skulle opprettes som en egen etat: «Byråden anbefaler at spesialpedagogiske tjenester blir en egen etat for å sikre en helhetlig og profesjonell utvikling av et bredt og komplekst fagfelt.» (Bergen Kommune, 2018, s. 23) Hvordan tenkes det da rundt linjer og myndighet? Da Etat for spesialpedagogiske tjenester arbeider med saker som har direkte implikasjoner for skolene, samtidig som denne etaten leder 3 av skolene i Bergen, kan det kanskje medføre noen utfordringer for samkjøring og likhet i alle bydelsområdene. Informasjon skal da via direktør for spesialpedagogiske tjenester gjennom etatsdirektør for skole ut til de 5 områdelederne.

I denne oppgaven har ikke fokuset vært på selve omorganiseringen i BBSI i 2019, men den har tatt lang tid, og antakelig mye ressurser av BBSI, så selve prosessen kunne vært interessant å forske på. Har den store omorganiseringen i 2019 gitt en bedre skole for elevene? Som etatsdirektør og områdelederne presiserer er at hovedoppgaven til etaten er å gi den beste skolen for elevene som Bergen kommune kan gi.

Det kunne også vært interessant å forske på en kjønnsdimensjon i forhold til lederne på myndighetsnivå 2 i Etat for skole. 4 av 5 områdeledere er menn i 50 årene. (En er kvinne, og ansatt for 9 år siden.) Etatsdirektør og kommunaldirektør også menn i 50 årene. Som det står i Nordiske skolesjefer (s. 49) : «.... er den typiske skolesjefen en mann i midten av femtiårene.» Er dette en kjønnsbalanse Bergen Kommune ønsker?

7.4 Metodiske begrensninger

I enhver studie er det viktig å sette søkelyset på de metodiske begrensninger og anerkjenne disse. Ved å reflektere rundt disse begrensningene sikres en nøktern fremstilling av

forskningsarbeidet. I denne studien kan det trekkes frem blant annet at det er samlet inn informasjon fra 7 av 82 rektorer innen Etat for skole. Både på grunn av oppgavens størrelse og tidsbegrensninger er antallet informanter avgrenset. Den samme begrunnelsen ligger til grunn når gjelder det å eventuelt å gjenta følge prosessen over tid. Videre kunne det vært interessant å sende spørreundersøkelse ut til alle rektorene og kanskje gjennomføre en mer kvantitativ metode.

Bibliografi

- Agenda Kaupang. (2018). *Organisasjonsgjennomgang av byrådsavdeling for barnehage, skole og idrett (BBSI)*. Hentet fra <https://www.bergen.kommune.no/politikere-utvalg/api/fil/bk360/1178348/Agenda-Kaupang-rapport>
- Andersen, S. (2013). *Casestudier*. Fagbokforlaget .
- Forskrift til opplæringslova. (FOR-2006-06-23-724). *Forskrift til opplæringslova*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2006-06-23-724>
- Senter for økonomisk forskning A/S. (2019). *SØF- rapport 06/19 Hvordan påvirker kommunenes politiske og administrative styring og ledelse resultatene i skolen*. KS rapport.
- Baldersheim, H., Haug, A., Hye, L., & Øgård, M. (2021). *Den kommunale mellomlederen - selvstendig lagspiller*. Fagbokforlaget.
- BBSI. (2019, April). *Ledig stilling som områdeleder*. Hentet fra <https://karrierestart.no/ledig-stilling/1280887>
- BBSI. (2021, August). *Ledig stilling som områdeleder*. Hentet fra <https://karrierestart.no/ledig-stilling/1828666>
- BBSI. (2021). *Stillingsannonse - Direktør for Etat for skole*. Hentet fra https://karriere.no/jobb/direktor-etat-for-skole-i-byradsavde-3733571?utm_campaign=google_jobs_apply&utm_source=google_jobs_apply&utm_medium=organic)
- Bergen Kommune - Byrådet . (2021, April). *Saksfremstilling*. Hentet fra <https://www.bergen.kommune.no/politikere-utvalg/api/fil/bk360/4324298/Framstilling-Tilbakemelding-til-Utvalg-for-barnehage-skole-og-idrett-vedrorende-byradsavdeling-for-barnehage-skole-og-idrett-sin-organisering-og-arbeid-med-a-sikre-at-skolene-i-Bergen-t>
- Bergen Kommune. (2008). *Bk sak*. Hentet fra Skoleledelse for fremtiden: <https://www.bergen.kommune.no/politikere-utvalg/api/fil/bksak/2008156797-2316343/Framstilling-Skoleledelse-for-fremtiden-i-Bergen>
- Bergen Kommune. (2014). *Evaluering av ny ledelsesmodell i Bergensskolen*.
- Bergen Kommune. (2018). *Etablering av etatsmodell i Byrådsavdeling for Barnehage, Skole og Idrett*. Hentet fra <https://www.bergen.kommune.no/politikere-utvalg/api/fil/bk360/1177707/Etablering-av-etatsmodell-i-Byradsavdeling-for-barnehage-skole-og-idrett>
- Bergen Kommune. (2022, Desember 01). Fullmakter gitt av direktør for Etat for skole til områdeledere og rektorer.
- Bitustøyl, T. (2014). *Rektor og hennes sjef. Masteroppgave NTNU*. Masteroppgave, NTNU. Hentet fra Documents.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *Det kvalitative forskningintervju*. Oslo: Gyldendal Akademiske 3. utgave.
- Christensen, T., Læg Reid, P., & Røvik, K. (2021). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget, 4. utgave.

- Dahl, T. (2018, Mars 5). Kjære skoleeier - hvem du nå enn er! *Kommunal rapport*.
- Hellebø, A.-M. H. (2016). *Ledelse av fremtidens skole - Hva trenger rektor av skoleeier?* Masteroppgave, NTNU.
- Hykkerud, A. (2018). *Rektors opplevde støtte fra skoleeier, USN, Masteroppgave*.
- Jacobsen, D. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm Akademisk, 4. utgave.
- Jelstad, J. (2016). 70 prosent flere mellomlederårsverk i skolene i Bergen. <https://www.utdanningsnytt.no/ledelse-politikk/70-prosent-flere-mellomlederarsverk-i-skolene-i-bergen/185635>.
- Kommunenenes sentralforbund. (2010). *Kom Nærmere*. Hentet fra <https://www.ks.no/contentassets/622fdc4d66a2422e838ad30c3739af77/084013kortversjon-skoleeier.pdf>
- Mæland, K., & Sparrman, E. (2014). *Skoleeier og rektorer i skjøringspunktet mellom styring, ledelse og kvalitetsutvikling UiT, Masteroppgave*.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall International, Inc .
- Moos, L., Nihlfors, E., & Paulsen, J. M. (2017). *Nordiske skolesjefer - Aktører i en brutt kjede*. Fagbokforlaget.
- Opedal, S., Stigen, I., & Laudal, T. (2002). Flat stuktur og resultatenheter: utfordringer og strategier for kunnal ledelse. Oslo: NIBR- rapport 2002:21.
- Opplæringslova. (1998). *Lov om grunnskole og den vidaregåande opplæringa*.
- Regjeringen. (2021). *En skole for vår tid*. Hentet fra Utdanningsspeilet 2022: https://www.regjeringen.no/contentassets/0f38964bb67f4259b74967911799bdac/en-skole-for-var-tid_v5.pdf
- Stab/støtte i tonivå-kommune*. (2023, April 18). Hentet fra KS.no: <https://www.ks.no/contentassets/336a1c5fa5c04aa5af784047de06cd00/sammendrag.pdf>
- Udir. (2023, April 4). *Krav og forventninger til en rektor*. Hentet fra Udir.no: <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/rektor/krav-og-forventninger-til-en-rektor/>

Oversikt over figurer

Figur 1: Oversikt over organisering og myndighetsnivå i BBSI før august 2019, fra Agenda Kaupang

Figur 2: Oversikt over organisering og myndighetsnivå i BBSI 2022

Figur 3: Henry Mintzbergs oversikt over de 5 strategiske hoveddeler i organisasjonsstrukturen

Figur 4: Tre mulige måter å organisere/tenke linjen fra etatsdirektør til rektorer i Etat for skole

Figur 5: Oversikt over organisering av myndighetsnivå 2 og 3 i BBSI

Vedlegg

1. Forespørsmål til informantene om deltakelse i forskningsarbeidet
2. Intervjuguide etatsdirektør/områdeledere
3. Intervjuguide rektorer
4. Fullmakter gitt av direktør for Etat for skole til områdeledere og rektorer

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Sjefen til rektor”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse ulike forventninger som stilles til områdeleder rollen. Områdeleder for rektorene i Bergen kommune kan sees på som en mellomleder i et krysspress med forventninger fra rektorer og fra sine egne ledere igjen. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningen skal brukes i en masteroppgave i skoleledelse ved Norges Handelshøyskole. Formålet med prosjektet er å belyse rollen som rektorenes sjef, områdelederrollen, i Bergen Kommune, og det krysspresset som denne står i. Bergen kommune omorganiserte i 2019 nivået mellom rektorer og skoleeier (Byråd for barnehage, skole og idrett). Da ble rektorer lagt til myndighetsnivå 3 og områdeleder (som rektors sjef) lagt til myndighetsnivå 2. Områdelederne fikk i 2010 personalansvar for rektorene i Bergen kommune og har hatt dette personalansvaret siden. Jeg er interessert i hvordan rollen både utføres og oppleves av områdelederne selv, men også hvilke forventninger og innsikt rektorer har i forhold til områdelederrollen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Handelshøyskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Spørsmålet om deltakelse går ut til alle områdeledere, en etatsdirektør og 10 rektorer i Bergen kommune. De valgte rektorene skal representere både de som har vært rektor i noen år og de som er relativt ferske som rektorer.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju med studenten. Intervjuet vil være personlig eller gjennom digitalt kommunikasjonsverktøy, som Teams eller lignende. Intervjuet vil ta deg ca 60 minutter.

Intervjuet inneholder spørsmål om rollen som områdeleder og hvordan den utøves og oppleves. Det vil være spørsmål om fullmakter og rolleforståelse. Rektorer vil bli bedt om å uttale seg om sitt perspektiv på samarbeidet med områdeledere/etatsdirektør.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

De som vil ha tilgang til dine data er student Tove Elin Savland og veileder Torstein Nesheim.

Navnet og kontaktopplysninger vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Datamaterialet vil lagres kryptert på studentens digitale område på NHH. Alt datamateriale vil bli anonymisert i oppgaven.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Opplysningene anonymiseres i forbindelse med analysearbeidet i mars 2023. Alle personopplysninger slettes når oppgaven er godkjent, etter planen i juni 2023.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. Områdeledere som selv ikke deltar i undersøkelsen vil fremdeles kunne bli omtalt av rektorene.

Vi vil behandle dine opplysninger fordi denne delen av forskningsprosjektet er vurdert å være i almenhetens interesse, men du har anledning til å protestere dersom du ikke ønsker å bli inkludert i prosjektet.

På oppdrag fra Norges Handelshøyskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

- Norges Handelshøyskole, ved Torstein Nesheim, e-post: Torstein.Nesheim@snf.no
- Vårt personvernombud: Personvernombudet@nhh.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Tove Elin Savland, student

Torstein Nesheim, veileder NHH

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “*Sjefen til rektor*”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i intervju.

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide områdeleder/etatsdirektør

Problemstilling: Hvilken rolleforståelse har rektor sin sjef og hvilke forventninger har rektor til sin sjef?

Innledning: Litt om bakgrunnen for oppgaven	
Områdeleder	
Kan du si noe om hvor lenge du har sittet i stillingen? Hvilken bakgrunn har du? Hvor mange rektorer er du personalleder for? Andre ansatte?	
Rollen som områdeleder	
Beskrive områdelederrollen? Hva er dine viktigste oppgaver i din rolle som områdeleder? Hva vil du si til om innholdet i rollen din er tydelig definert? Kan du forklare litt mer? Hvilket mandat har du? og har du fullmakter som dekker mandatet ditt?	

<p>Hvilke oppgaver bruker du mest tid på i jobben? Kan du utdype/forklare litt mer?</p> <p>Kan du forklare litt hvordan Etat for skole er organisert?</p> <p>Hvor i hierarkiet anser du at din rolle er plassert?</p> <p>Hvem anser du som skolesjefen i Bergen Kommune?</p>	
<p>Relasjon til andre i etaten etc.</p>	
<p>Hvordan arbeider områdelederne for å være koordinert? Er dette viktig? Hvorfor?</p> <p>I forhold til før reorganiseringen og kritikken på områdelederne som "flaskehals"</p> <p>Hvordan er samarbeidsklimaet mellom tidligere fagavdelingen og områdelederne nå?</p> <p>Hvor mye av din tid i % går med til koordinerende møter i etaten?</p> <p>Hvis du har noen ønsker i forhold til egen rolle, hva vil det være?</p>	

<p>Hvem er sjefen til rektorene? (Følge dette opp)</p> <p>Hvordan utøver du ledelse overfor rektorene?</p> <p>Kan du si noe om hvor ofte du er i kontakt med rektorene?</p> <p>Hvordan arbeider du for å kommuniserer med rektorene?</p> <p>Er det noe du ønsker å utdype eller tilføye som jeg ikke har tatt med?</p>	
Fra Utlysningstekst: Ønsker kommentarer	
<p>Fra Arbeidsoppgaver:</p> <p>Hva legger du i at områdeleder skal ivareta:</p> <p>1)skoleeierrollen i tråd med fullmakter</p> <p>2)arbeidsgiveransvaret i tråd med fullmakter</p>	

Følge opp skolens resultater og faglig utviklingsarbeid?

Følge opp generell virksomhetsstyring av skolene

Ta medansvar for etatens drift, utvikling og innovasjon

Hva legger du i at områdeleder er rektors nærmeste overordnede?

Intervjuguide rektorer

Problemstilling: Hvilken rolleforståelse har rektor sin sjef og hvilke forventninger har rektor til sin sjef?

Innledning: Litt om bakgrunnen for oppgaven	
Rektor	
Kan du si noe om hvor lenge du har sittet i stillingen? Hvilken bakgrunn har du?	
Rollen som områdeleder etc	
Hvilken rolle har områdelederne? Hvilke oppgave ser du på som din leders viktigste? Hvilke myndighet/mandat har områdelederne? Hvem anser du som skolesjefen i Bergen? Hvorfor? Hvem anser du som din sjef? Kan du utdype	

<p>Er det andre i nivået over deg du også har direkte kontakt med? Kan du forklare hvordan Etat for skole er organisert? Hvor i hierarkiet er områdeleder plassert? Har du nok støtte fra nivået over deg til å gjøre en god jobb? Forklar. Vet du hvor du skal henvende deg i "systmet" for å få hjelp/støtte? Fortell om din innsikt i endringen av områdelederrollen siden 2019. Til de rektorene som har vært lenge: har du merket en endring i områdlederrollen etter 2019?</p>	
<p>Forholdet til områdeleder</p>	
<p>Beskriv hvor ofte du er i kontakt med din sjef? Kan du beskrive din samhandling med din sjef?</p> <p>Beskriv hvordan eventuelt fysisk avstand kan virke inn til områdeleder kan virke inn på din jobb.</p> <p>Har du eventuelt noen forbedringsforslag til områdelederrollen?</p> <p>Er det noe du ønsker å utdype eller tilføye som jeg ikke har tatt med?</p>	

Fra Utlysning:

Hva legger du i at områdeleder skal ivareta:
1)skoleeierrollen i tråd med fullmakter
2)arbeidsgiveransvaret i tråd med fullmakter

Følge opp skolens resultater og faglig utviklingsarbeid?
Følge opp generell virksomhetsstyring av skolene
Ta medansvar for etatens drift, utvikling og innovasjon

Hva legger du i at områdeleder er rektors nærmeste overordnede?



Fullmakter gitt av direktør for Etat for skole til områdeledere og rektorer

GENERELL AVGRENŚING

De fullmakter som her gis til områdeledere og rektorer bygger på de fullmaktene etatsdirektøren er gitt av kommunaldirektøren.

ØKONOMIMYNDIGHET

Områdeledere med avdelingsansvar i Etat for skole (EFS) og rektorer gis nødvendig bestillings- og anvisningsmyndighet avgrenset til de beløpsgrensene som til enhver tid er gjeldende i henhold til fullmaktsnivåene i UBW Økonomi.

PERSONALFULLMAKTER:

Områdeledere med og uten avdelingsansvar og rektorer gis fullmakt til å fatte avgjørelser på områder som er regulert gjennom kommunens personalreglement og/eller arbeidsreglement. Dette gjelder likevel ikke:

- Vedtak om oppsigelse, jf. arbeidsreglement punkt 13
- Vedtak om suspensjon, jf. arbeidsreglement punkt 14
- Vedtak om avskjed, arbeidsreglement punkt 15

Områdeledere med og uten teamansvar delegeres fullmakt til å ansette rektorer i eget byområde og de skoler de til enhver tid er ansvarlig for. Områdeledere med avdelingsansvar delegeres fullmakt til å ansette i egne avdelinger.

1. Ivareta skoleeiers ansvar for at skolene gir tjenester i henhold til gjeldende lov- og regelverk, vedtatte økonomiske rammer og øvrige kommunale styringsdokumenter og føringer
2. Inngå og følge opp lederavtaler med nye rektorer, og følge opp lederavtaler med rektorer i tråd med skoleeier sitt ansvar.

Fagfullmaktene er basert på bestemmelser i opplæringslova og forskrifter til opplæringslova, og gis til henholdsvis områdeleder med ansvar for team forvaltning og rektorer.

Fagfullmaktene er listet opp i tabellform for å få frem at disse fagfullmaktene er basert på lovhjemler gitt i opplæringslova med tilhørende forskrifter. Tabellen er sortert etter bestemmelsene i opplæringslova, og ikke etter mottakerne av fullmakten.

For oversiktens del er det i tabellen også tatt med bestemmelser i opplæringslova der kommunaldirektør og etatsdirektør selv beholder vedtaksmyndigheten, og der vedtaksmyndigheten ligger til politisk nivå.

Hjemmelsgrunnlag (lovparagraf/reglement/ann et)	Sak/tema	Vedtaksmyndighet delegeres til
§ 1-4 opplæringslova	Signere søknad til departement om forsøksvirksomhet	Kommunaldirektør
§ 2-1 opplæringslova	Utsatt og fremskutt skolestart	Områdeleder avdeling forvaltning og administrasjon
§ 2-1 opplæringslova	Helt eller delvis fritak fra opplæringsplikten	Områdeleder avdeling forvaltning og administrasjon
§ 2-1 opplæringslova	Offentlig påtale ved urettmessig fravær fra den pliktige opplæringen	Kommunaldirektør
§ 2-2 opplæringslova	Lokal forskrift om undervisningstid utover sentralt gitt tidsramme	Kommunaldirektør
§ 2-2 opplæringslova	Forskrift om skole- og feriedager for Bergen kommune (skoleruten)	Fagbyråd for barnehage, skole og idrett
§ 2-3 opplæringslova, jmf. § 2-15 oppl	Skoleturer til utlandet som en del av innholdet i grunnskoleopplæringen, jmf. at grunnskoleopplæringen skal være gratis	Kommunaldirektør
§ 2-3 opplæringslova	Signere søknad til departement om avvik fra § 2-3, første ledd og forskrifter om læreplaner	Kommunaldirektør
§ 2-3a opplæringslova	Fritak fra aktiviteter i opplæringen	Rektor
§ 2-5 opplæringslova	Forskrift om målform	Byrådet som kollegium
§ 2-6 opplæringslova	Tegnspråk, vedtak etter første og tredje ledd	Rektor
§ 2-6 opplæringslova, andre ledd	Bestemme hvor eventuell opplæring i tegnspråk skal gis	Kommunaldirektør
§ 2-8 opplæringslova	Vedtak om en elev har rett til særskilt norskopplæring, og om nødvendig også morsmålsopplæring og/eller tospråklig fagopplæring	Rektor
§ 2-8 opplæringslova	Organisering av morsmålstilbudet, og eventuell tilrettelegging for annen opplæring tilpasset elevens forutsetninger	Områdeleder avdeling forvaltning og administrasjon

§ 2-11 opplæringslova	Permisjon fra opplæringen	Rektor Rektor kan delegere til kontaktlærerne å innvilge permisjon for inntil to dager
§ 2-14 opplæringslova	Punktskriftopplæring m.m. Vedtak om punktskriftopplæring og opplæring i tekniske hjelpemidler samt opplæring i mobilitet	Rektor
§ 5-1 opplæringslova, jmf. § 5-3, § 5-4, § 5-5 og § 13-1	Spesialundervisning	Rektor
§ 7-4 opplæringslova	Reisefølge under skoleskys. Tilsyn under ventetid før og etter skoletid	Rektor
§ 8-1 opplæringslova	Forskrift om elevenes hjemmeskoler	Byrådet som kollegium
§ 8-1 opplæringslova	Vedtak etter 3.ledd om plass ved annen skole enn nærskolen/bytte av skole	Rektor
§ 9A-3 opplæringslova	Systematisk og kontinuerlig arbeid slik at kravene som følger av § 9A blir fulgt	Rektor
§ 9A-4 opplæringslova	Sørge for at aktivitetsplikten oppfylles med de dokumentasjonskrav som følger	Rektor
§ 9A-5 opplæringslova	Skjerpet aktivitetsplikt og undersøkelser etter § 9A-4 3. og 4.ledd.	Rektor
§ 9A-10 opplæringslova	Forskrift om felles kommunalt ordensreglement	Kommunaldirektør
§ 9A-10 opplæringslova	Vedtak om lokale tilleggsregler	Rektor
§ 9A-11 opplæringslova, første ledd	Fastsette regler i ordensreglementet om bortvisning	Kommunaldirektør
§ 9A-11 opplæringslova, 3. og 4. ledd	Enkeltvedtak om bortvisning Eventuell videredelegering av vedtaksfullmakt til lærerne etter § 9A-11, 3.ledd siste setning	Rektor Rektorene gis <i>ikke</i> anledning til å delegere vedtaksfullmakt til lærerne

§ 9A-12 opplæringslova	Vedtak etter 4.ledd om å flytte en elev til en annen skole av hensyn til de andre elevene	Etatsdirektør
§ 10-2 opplæringslova	Avgjøre om kravet om relevant kompetanse i undervisningsfag må fravikes	Rektor
§ 13-1 opplæringslova og forskrift til opplæringslova kap. 18	Kommunen sitt økonomiske ansvar for grunnskoleopplæring - inngå avtaler om gjesteelever med andre kommuner	Etat for spesialpedagogiske tjenester
§ 13-7 opplæringslova	Fastsette kommunale vedtekter for SFO	Kommunaldirektør
§ 13-7 opplæringslova, 7. ledd, andre setning	Godkjenning av og tilsyn med privat SFO	Seksjon forvaltning, tilsyn og administrasjon
§ 14-3 opplæringslova	Kommunalt tilsyn med hjemmeopplæring	Områdeleder team forvaltning
§ 15-1 opplæringslova, jmf. Forvaltningsloven kap. VI	Behandling av klager på enkeltvedtak fattet av rektor	Områdeleder team forvaltning
§ 3-5 friskolelova	Særskilt språkopplæring for elever fra språklige minoriteter. Hjemkommunen til eleven gjør vedtak og dekker utgiftene til slik opplæring	Områdeleder team forvaltning
§ 3-6 friskolelova	Spesialundervisning og PPT. Hjemkommunen eller hjemfylket til eleven, jmf. § 1-3, skal sørge for at det blir utarbeidet sakkyndig vurdering, gjøre vedtak om spesialundervisning og dekke utgiftene til slik opplæring	Etat for spesialpedagogiske tjenester
Forskrifter til opplæringslova	Alle områder der det kreves enkeltvedtak	Rektor

ANNET

Rektorene gis fullmakt til å anmelde innbrudd, skadeverk og tyveri ved egen enhet. Merk at det er kommunaldirektøren som har fullmakt til anmeldelse av tilsatte eller av elever og foresatte (tjenestebrukere).

RAMMER FOR Å VIDEREDELEGERE MYNDIGHET

De fullmaktene som i dette dokumentet er gitt områdeledere med avdelingsansvar, og rektorer kan ikke videre delegeres, med unntak av på de områder der dette er spesifisert i dokumentet.