

**De ansattes erfaringer,  
oppfatninger og vurderinger av  
omorganiseringen av  
utdanningssektoren i Larvik  
kommune**

**Sven Erik Skønberg**

Østfoldforskning  
OR 09.07  
August/september 2007

[www.sto.no](http://www.sto.no)

## RAPPORTFORSIDE

<b>Rapportnr:</b> OR 09.07	<b>ISBN</b> 978-82-7520-574-0 82-7520-574-3 <b>ISSN nr:</b> 0803-6659	<b>Rapporttype:</b> Oppdragsrapport
<b>Rapporttittel:</b> De ansattes erfaringer, oppfatninger og vurderinger av omorganiseringen i utdanningssektoren i Larvik kommune		<b>Forfatter:</b> Sven Erik Skønberg
<b>Prosjektnummer:</b> 211530	<b>Prosjekttittel:</b> Utdanningsforbundet Larvik - spørreundersøkelse	
<b>Oppdragsgiver:</b> Utdanningsforbundet Larvik <b>Oppdragsgivers referanse:</b> Hovedtillitsvalgt Knut Rimstad		
<b>Sammendrag:</b>  Østfoldforskning har på oppdrag fra Utdanningsforbundet Larvik gjennomført en spørreundersøkelse for å innhente de ansattes vurderinger, oppfatninger og erfaringer knyttet til endring av organisasjonen i utdanningssektoren i Larvik kommune.  Analysen av svarene viser at de aller fleste ansatte er kritiske til informasjonen som ble gitt i forkant av organisasjonsendringen, til at de etter egen oppfatning ikke fikk influere utformingen av organisasjonen, og til konsekvensene av endringen.		
<b>Emneord:</b> utdanning, organisasjon, arbeidsmiljø, skole, ledelse, offentlig sektor.	<b>Tilgjengelighet:</b>  <b>Denne side:</b> Åpen <b>Denne rapport:</b> Åpen	<b>Antall sider inkl. bilag:</b> 84
<b>Godkjent</b> <b>Dato:</b> 03.09.2007		
Sven Erik Skønberg <b>Forfatter</b> <b>(sign)</b>	Knut Aarvak <b>Forskningsleder</b> <b>(sign)</b>	

1	De ansattes erfaringer, oppfatninger og vurderinger av omorganiseringen i utdanningssektoren i Larvik kommune .....	4
	Innledning.....	4
	Spørreundersøkelsen .....	4
	Om undersøkelsen .....	5
2	Hvem har svart på undersøkelsen?.....	6
	Kjønn.....	6
	Erfaring.....	7
	Arbeidsplass .....	7
3	Respondentenes vurderinger .....	9
	Informasjon .....	9
	Påvirkning av endringsprosessen .....	9
	Ressursbruk .....	11
	Personalansvar - personalspørsmål .....	14
	Pedagogisk ledelse .....	14
	Differensiert opplæring .....	15
	Læringsmiljøet .....	16
	Trinnes egenart .....	17
	Fagmiljøet.....	18
	Motivasjon - inspirasjon.....	19
	Interessekonflikter .....	19
	Ledelse .....	20
	Omorganiseringens konsekvenser for ulike deler av utdanningssektoren .....	23
	Ledelsens ansvar og oppgaver.....	24
	Forventninger .....	25
	Stress .....	27
	Oppsummering .....	29
	Vedlegg I) - Åpne spørsmål .....	31
	Vedlegg II – Kopi av spørreskjema .....	76

---

# 1 DE ANSATTES ERFARINGER, OPPFATNINGER OG VURDERINGER AV OMORGANISERINGEN I UTDANNINGSSEKTOREN I LARVIK KOMMUNE

---

## Innledning

Høsten 2004 vedtok Larvik kommunestyre at antall resultatenheter skulle reduseres. Til å lede hver resultatenhet ble det ansatt en resultatenhetsleder (re-leder). Som følge av vedtaket ble:

- flere skoler slått sammen med en felles re-leder
- flere barnehager slått sammen med en re-leder
- skoler og barnehager slått sammen til oppvekstsenter
- en ungdomsskole og en barneskole slått sammen med en re-leder.

Hver skole fikk en rektor i 80 – 85 % stilling og hver barnehage fikk styrer i 85 % stilling. Inspektørstillingene ble borte, og det ble opprettet teamlederstillinger.

Østfoldforskning har på oppdrag fra Utdanningsforbundet Larvik gjennomført en spørreundersøkelse for å kartlegge de ansattes oppfatning av gjennomføring av reformen, og de erfaringene de ansatte har høsten i tiden som har gått siden omorganiseringen ble gjennomført.

Hele undersøkelsen er gjennomført innenfor den økonomiske rammen av ett ukeverk. Det har begrenset omfanget av undersøkelsen og analysen av svarene.

## Spørreundersøkelsen

Spørsmålene som ble stilt er utformet av Østfoldforskning. Kopi av spørreskjemaet er vedlagt rapporten. Undersøkelsen ble gjennomført i august 2007.

Østfoldforskning utformet invitasjonen til å delta i undersøkelsen. I tillegg til invitasjonen utformet Østfoldforskning to purringer som ble sendt ut mens undersøkelsen pågikk.

Invitasjonen og påminnelser ("purringer") ble sendt på e-post til en adresseliste som Østfoldforskning mottok fra Utdanningsforbundet. Invitasjonen og de to påminnelsene inneholdt lenke til en nettside der spørreundersøkelsen var lagt ut.

Besvarte spørreskjema ble automatisk sendt elektronisk til en database i Østfoldforskning. Data i denne basen er brukt som grunnlag for analysen av svarene.

Undersøkelsen omfatter de ansatte i utdanningssektoren i Larvik kommune. Vi har fått opplyst at dette totalt omfatter 993 personer. Undersøkelsen fikk svar fra 543 respondenter (etter at dubletter var strøket). Det gir en svarprosent på 54,7 %. Det er erfaringsmessig en høy svarprosent for slike undersøkelser, særlig tatt i betraktning at innsamlingen av svar var begrenset til om lag en uke.

Rammene for undersøkelsen har ikke gjort det mulig å undersøke om de som ikke har svart på undersøkelsen representerer et systematisk bortfall av respondenter, men dialog med oppdragsgiver tyder på at slikt systematisk bortfall ikke har gjort seg gjeldende. Undersøkelsen ble rettet mot alle ansatte i utdanningssektoren og er derfor ikke en utvalgsundersøkelse. Svarprosenten er høy. Det gjør at vi antar at svarene er representative for de ansatte i utdanningssektoren i Larvik kommune.

## Om undersøkelsen

Undersøkelsen vi her presenterer er **ikke** "en evaluering av omorganiseringen i undervisningssektoren" i Larvik kommune. En evaluering vil, i tillegg til en slik undersøkelse som vi har gjennomført og som gjerne kan oppfattes som et bidrag til en slik evaluering, bl.a. måtte omfatte elever og foreldre. I tillegg vil det være rimelig å supplere med økonomiske analyser som viser eventuelle endringer i ressursbruk, og analyser for (om mulig) å vurdere endringer i læringsmiljø og læringsresultat.

Undersøkelsen vi har gjennomført er en *systematisk kartlegging av de ansattes erfaringer, oppfatninger og vurderinger*. Undersøkelsen dokumenter hvordan *de ansatte* vurderer konsekvensene av den organisasjonsendringen som har funnet sted.

---

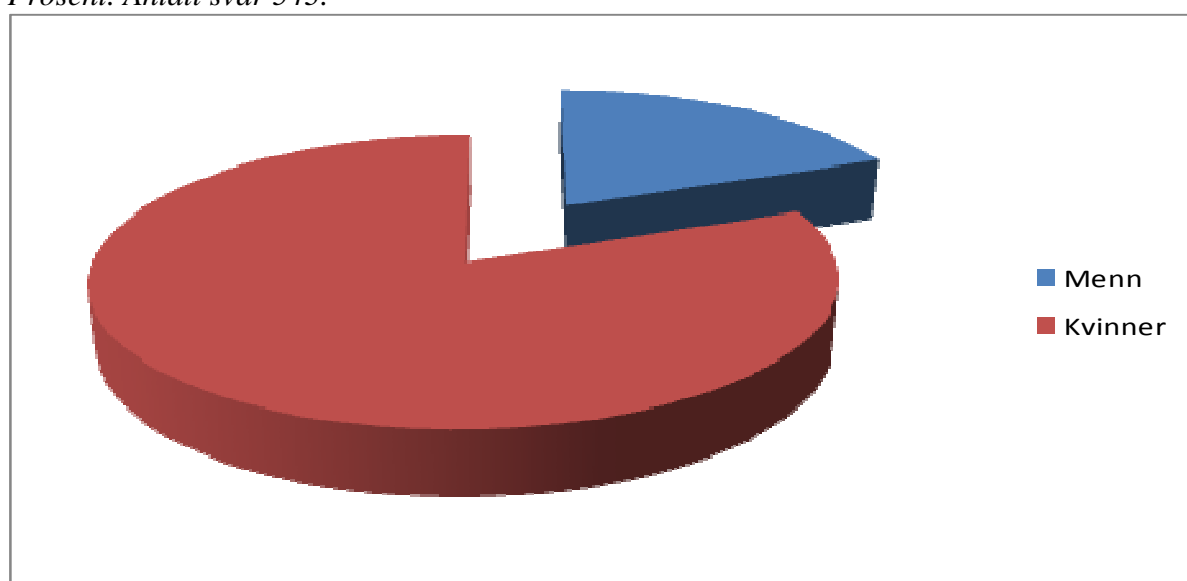
## 2 HVEM HAR SVART PÅ UNDERSØKELSEN?

---

### Kjønn

**Figur 1. Kjønnfordeling.**

*Prosent. Antall svar 543.*



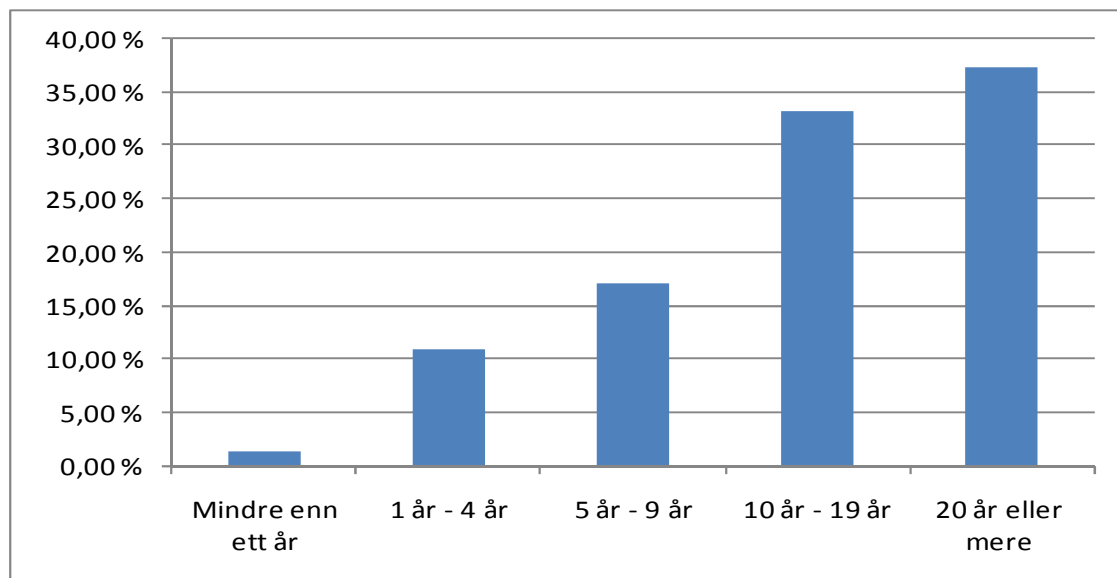
81 % av respondentene er kvinner, 19 % av respondentene er menn.

Sektoren har tradisjonelt en stor overvekt av kvinnelige arbeidstakere. Det reflekteres også av respondentenes kjønnfordeling. Om lag 4/5 av respondentene er kvinner.

## Erfaring

**Figur 2. Tid ansatt i skole/barnehage/SFO**

*Prosent. Antall svar 543.*

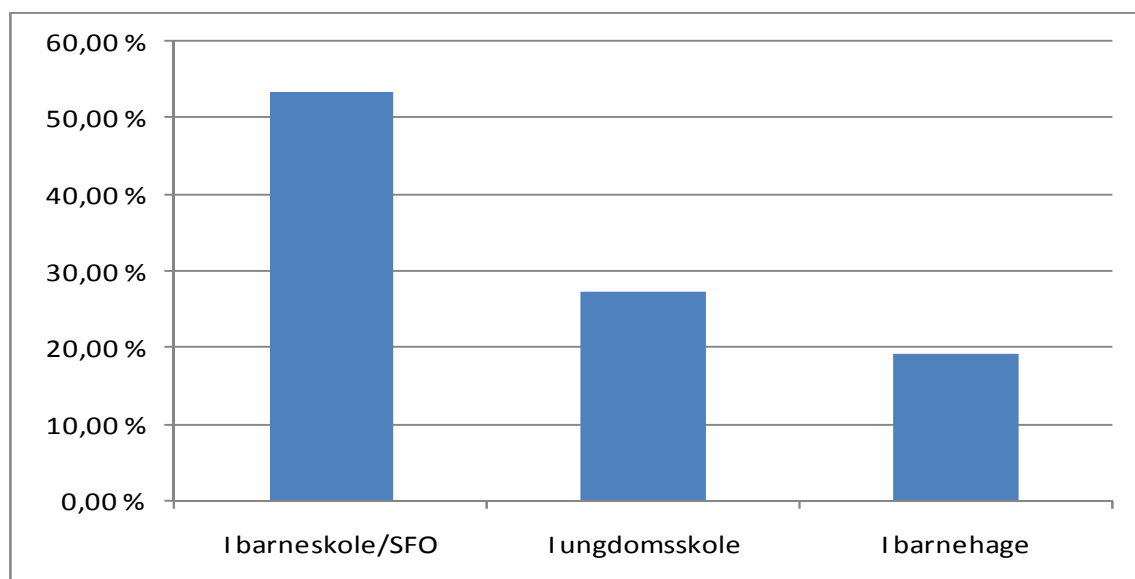


Respondentene i undersøkelsen har lang erfaring. 71 % har vært ansatt i skole eller barnehage i mer enn 10 år, slik figuren viser.

## Arbeidsplass

**Figur 3. Hvor jobber du til daglig?**

*Prosent. Antall svar 543*

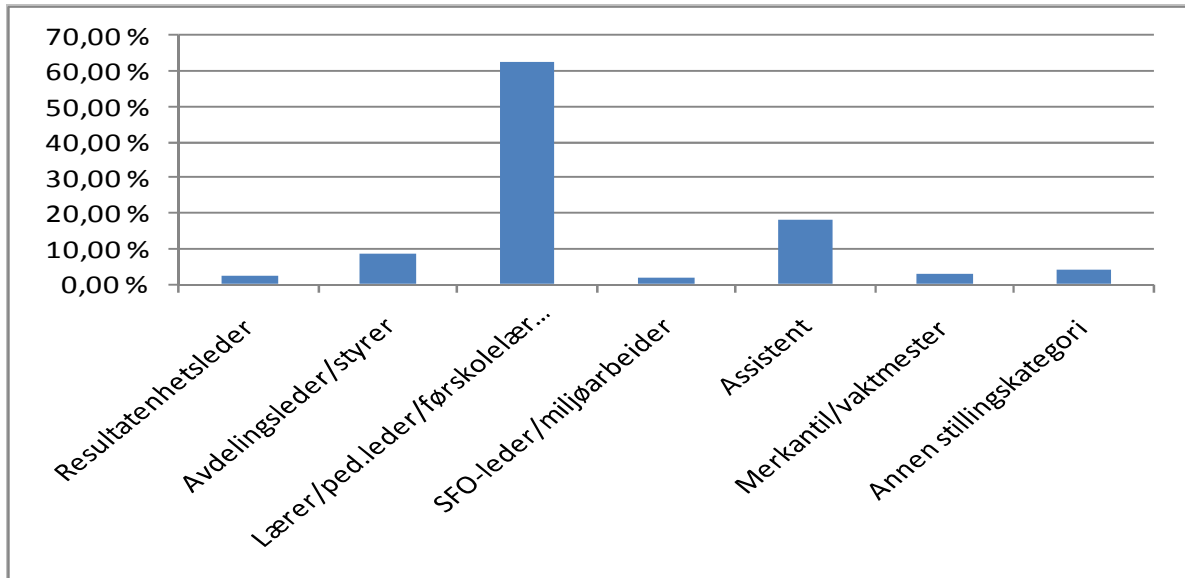


53,6 % av respondentene er ansatt i barneskole/SFO, 27,3 % i ungdomsskolen og 19,2 % i barnehage.

## Hvilken jobb har respondentene?

**Figur 4. Type jobb.**

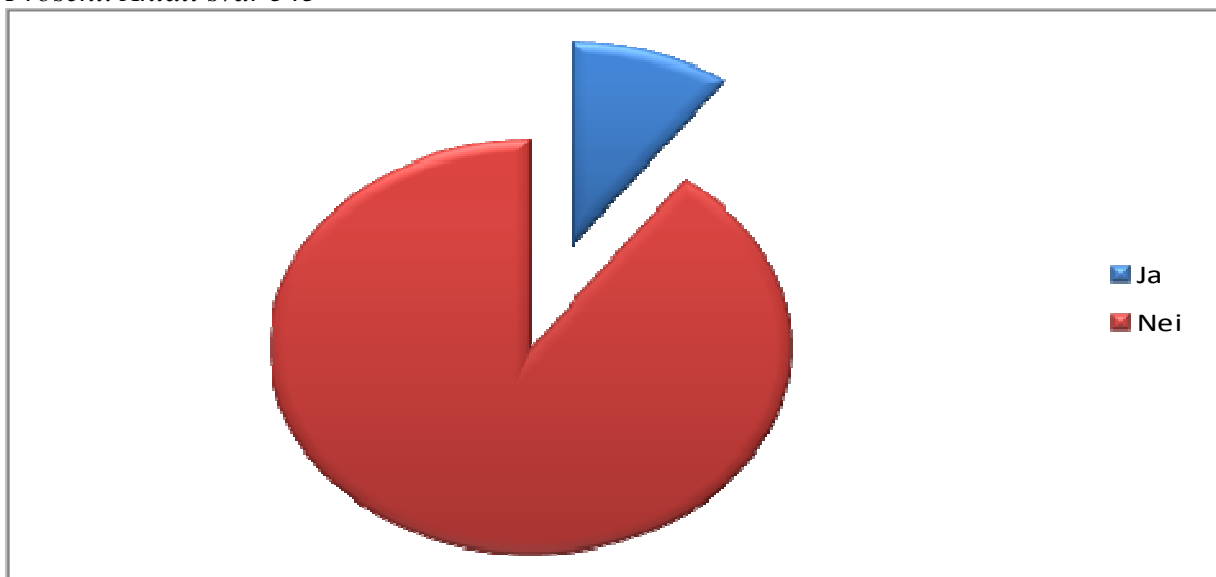
*Prosent. Antall svar 543*



2,4% oppgir at de er resultatenhetsledere, 8,5% at de er avdelingsleder/styrere, 62,8% at de er lærer/pedagogisk leder/førskolelærer/, 1,7% at de er SFO-leder/miljøarbeider, 17,9% at de er assistenter, 2,8% at de er merkantilt ansatte/vaktmestre og 4,1% oppgir at de tilhører annen stillingskategori.

**Figur. 5 Andel tillitsvalgte blant respondentene**

*Prosent. Antall svar 543*



10% er tillitsvalgte, 90% er ikke tillitsvalgte.



---

## 3 RESPONDENTENES VURDERINGER

---

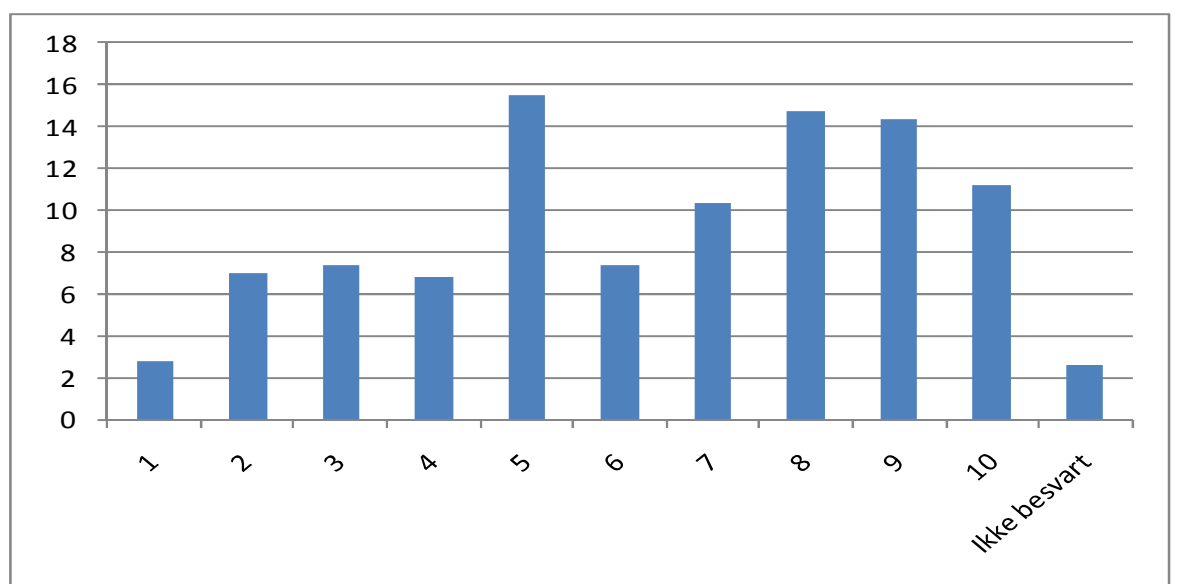
### Informasjon

I undersøkelsen spurte vi den enkelte hvordan han eller hun vurderer informasjonen som ble gitt før organisasjonsendringen ble gjennomført. Vi ba respondentene rangere svarene på en skala fra 1 til 10 der 1 representerte ”svært god” og 10 representerte ”svært dårlig”. Svarene fremgår av figur 6.

**Figur 6. Vurdering av informasjon før organisasjonen ble endret.**

*Prosent. Antall svar 543.*

*1 = Svært godt 10 = Svært dårlig*



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ikke besvart
2,76	7,00	7,37	6,81	15,47	7,37	10,31	14,73	14,36	11,23	2,58

2,76 % av informantene mener informasjonen har vært ”svært god” mens 11,23 % mener den har vært ”svært dårlig”. 58 % av informantene velger en kategori som gir en negativ vurdering, 42 % en kategori som gir en positiv vurdering.

### Påvirkning av endringsprosessen

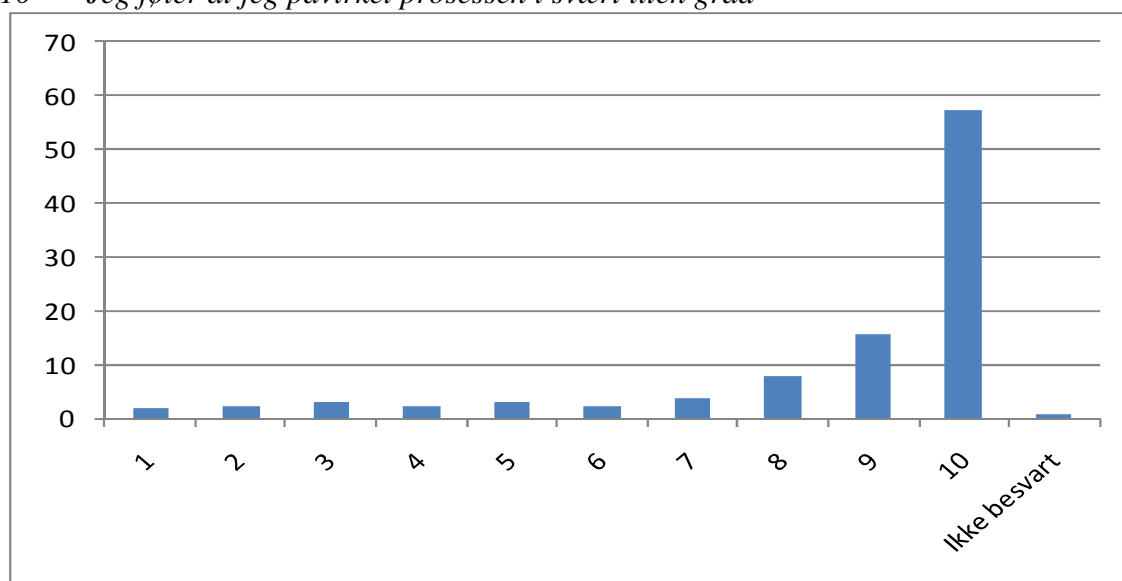
I undersøkelsen spurte vi om den enkeltes vurdering av om han eller hun selv følte at de påvirket omorganiseringsprosessen.

**Figur 7. Påvirkning av prosessen som førte til organisasjonsendringen.**

Prosent. Antall svar 543.

1 = "Jeg føler at jeg påvirket prosessen i stor grad"

10 = "Jeg føler at jeg påvirket prosessen i svært liten grad"



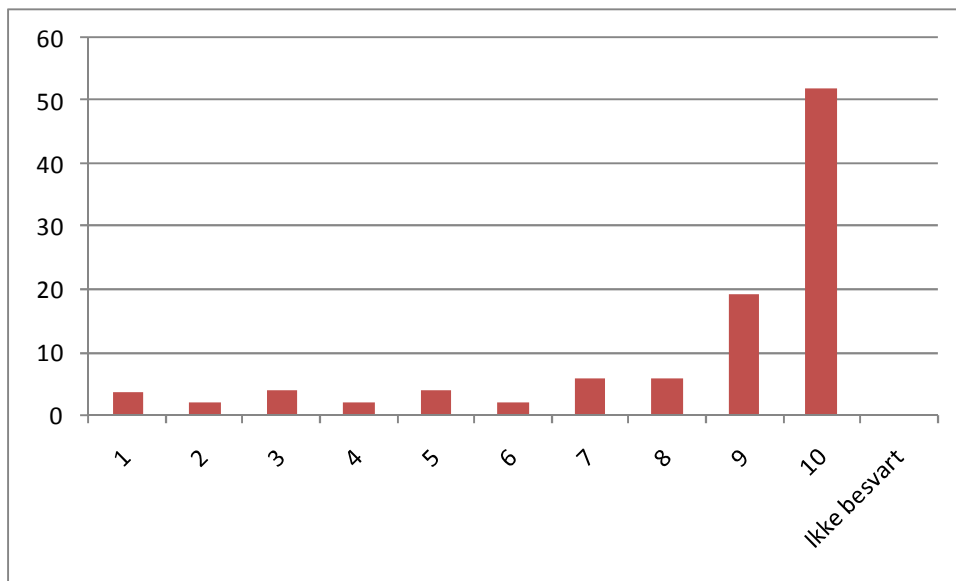
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ikke besvart
2,03	2,21	2,95	2,21	3,13	2,21	3,68	7,73	15,65	57,46	0,74

Det fremgår av figuren at antall respondenter som mener de påvirket endringsprosessen er marginal.

Vi trakk deretter ut de tillitsvalgte fra undersøkelsen og ser at de tillitsvalgtes oppfatning er nær identisk med oppfatningen til samtlige respondenter, se figur 7a. neste side.

**Figur 7.a Påvirkning av prosessen som førte til organisasjonsendringen. Tillitsvalgte**  
*Prosent. Antall svar 52.*

*1 = Svært godt 10 = Svært dårlig*



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ikke besvart
3,6	1,9	3,8	1,9	3,8	1,9	5,8	5,8	19,2	52	0

## Ressursbruk

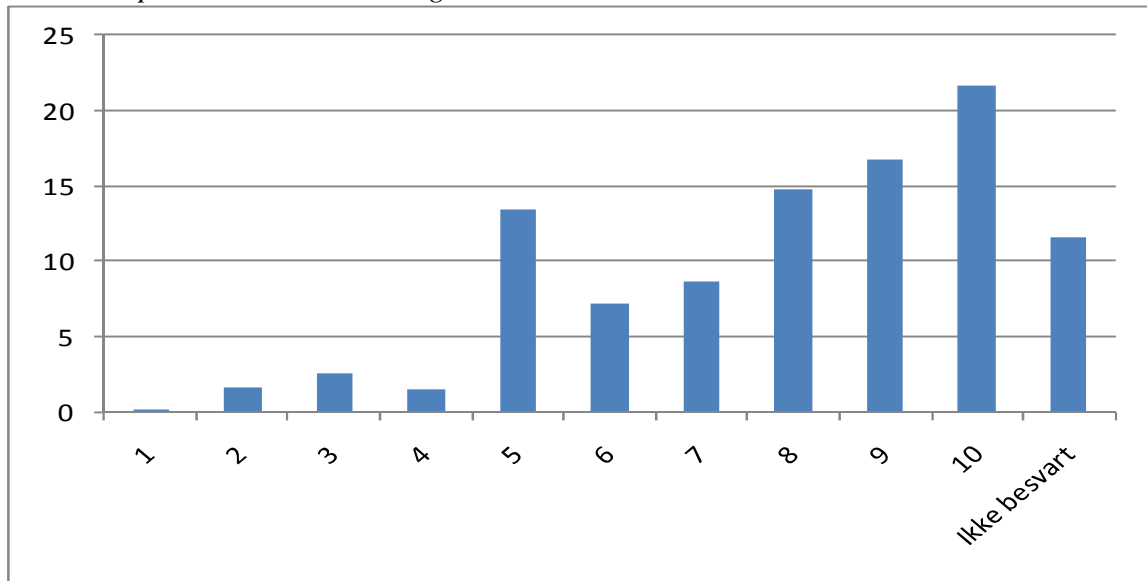
De ansatte ble spurt om hvilke konsekvenser de mener organisasjonsendringen har hatt for ressursbruken i det daglige arbeidet. De ble bedt om å rangere ressursbruken på en skala fra 1 til 10 der 1 representerte "svært positiv" og 10 representerer "svært negativ".

Vurderingen av konsekvensene for ressursbruken i det daglige arbeidet fremgår av figur 8 på neste side.

**Figur 8. Organisasjonsendringens konsekvenser for ressursbruk i daglig arbeid.**

Prosent. Antall svar 543

1 = Svært positiv 10 = Svært negativ

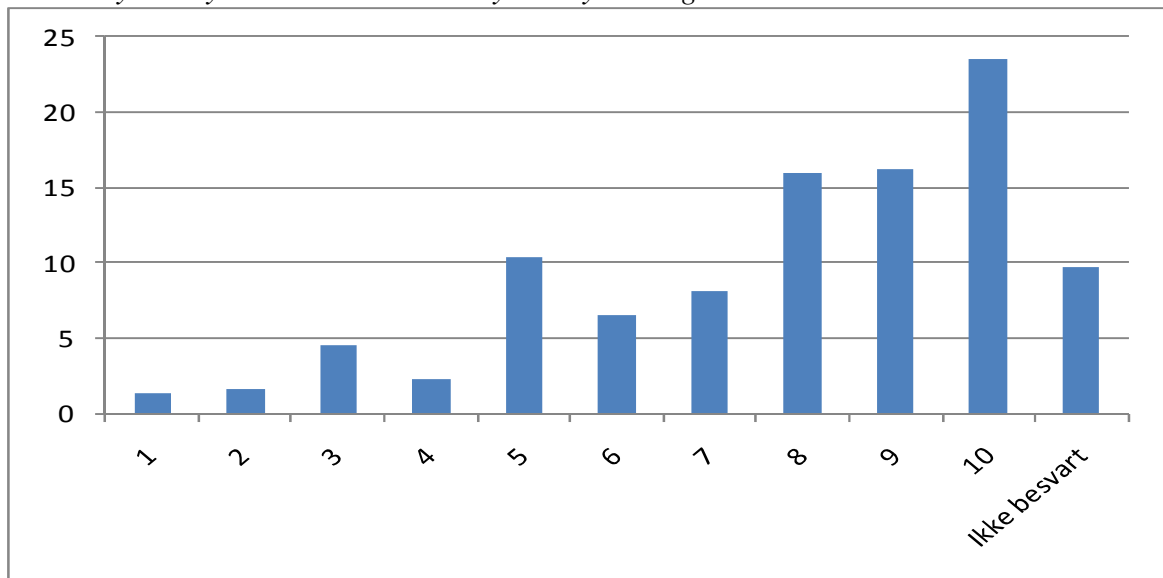


1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ikke besvart
0,18	1,66	2,58	1,47	13,44	7,18	8,66	14,73	16,76	21,73	11,6

**Figur 9 Organisasjonsendringens konsekvenser for samlet ressursbruk**

Prosent. Antall svar 543

1 = "Utnyttes mye bedre" 10 = "Utnyttes mye dårligere"



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ikke besvart
1,29	1,66	4,5	2,21	10,31	6,45	8,1	16,02	16,21	23,57	9,76

Dersom en summerer antall respondenter i de mest positive kategoriene 1 – 3 utgjør de 7,45 % av respondentene, mens det er 55,80 % av respondentene som velger de mest negative kategoriene 8 – 10.

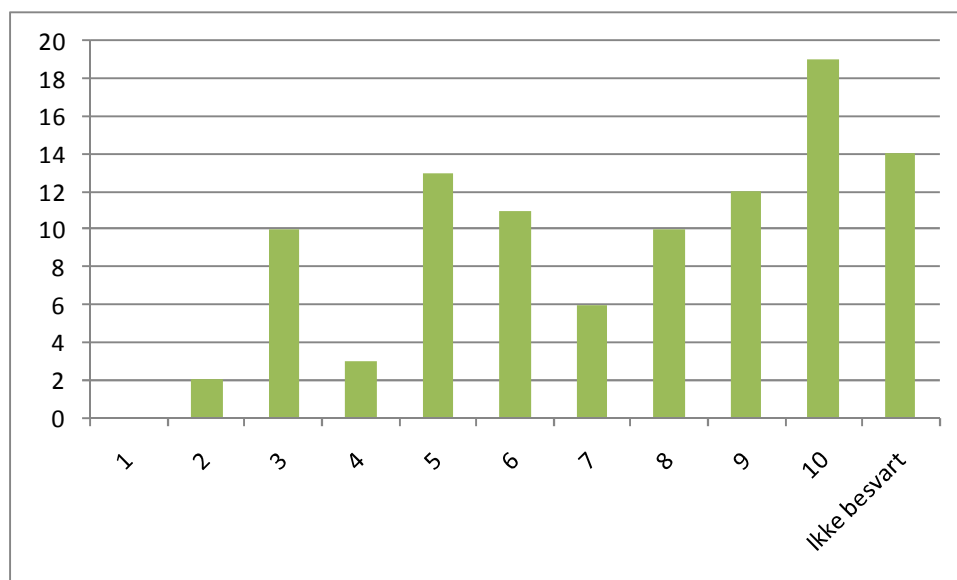
Det fremgår av figur 9 at et stort flertall av de ansatte vurderer det slik at den samlede ressursutnyttelsen har blitt dårligere. Dersom en ser på kategoriene som befinner seg i ytterpunktene av skalaen er det 1,29 % av respondentene som har valgt kategori 1 og 23,57 % av respondentene som har valgt kategori 10.

Dette er den generelle vurderingen av ressursbruken dersom en ser på alle ansatte. For å se om denne oppfatningen er ensartet, har vi skilt vurderingen av ressursbruken etter hvilken jobb respondentene har. Vi fant da at ansatte i barnehagen hadde et mer nyansert syn på ressursbruken, selv om også disse ansatte samlet har en klar vurdering av at ressursbruken er blitt dårligere, se figur 9a.

### Figur 9a Organisasjonsendringens konsekvenser for samlet ressursbruk. Ansatte i barnehage

Prosent. Antall svar 104

1 = "Utnyttes mye bedre" 10 = "Utnyttes mye dårligere"



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ikke besvart
0	2,9	9,6	2,9	13	11	5,8	9,6	11,5	19	14,4

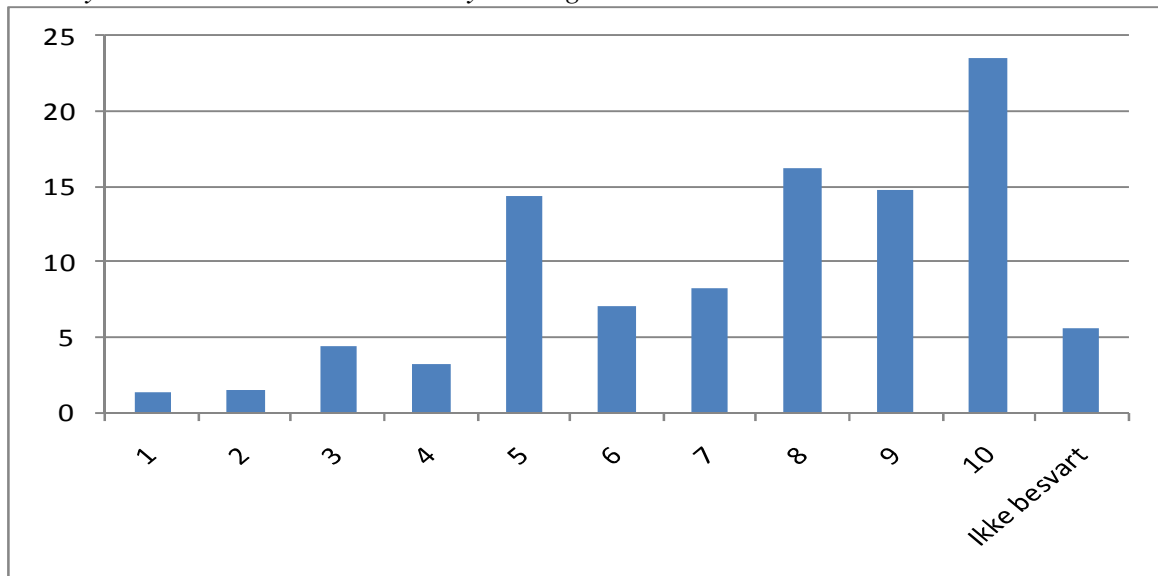
## Personalansvar - personalspørsmål

Respondentene ble spurt om hvordan de ville rangere måten personalansvar og personalspørsmål blir tatt vare på etter omorganiseringen. Rangeringen ble foretatt på en skala fra 1 til 10 der 1 representerer ”mye bedre ivaretatt ” og 10 representerer ”mye dårligere ivaretatt”. Resultatet fremgår av figur 9.

**Figur 10. Personalansvar – personalspørsmål**

Prosent. Antall svar 543

1 = ”Mye bedre ivaretatt” 10 = ”Mye dårligere ivaretatt”



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ikke besvart
1,29	1,47	4,42	3,13	14,36	7	8,29	16,21	14,73	23,58	5,52

24,67 % av respondentene har valgt kategoriene 1-5 som gir positiv vurdering mens 69,81 % av respondentene har valgt kategoriene 6-10 som gir negativ vurdering. 10 er den kategorien som velges oftest. 10 er valgt av nesten ¼ av respondentene.

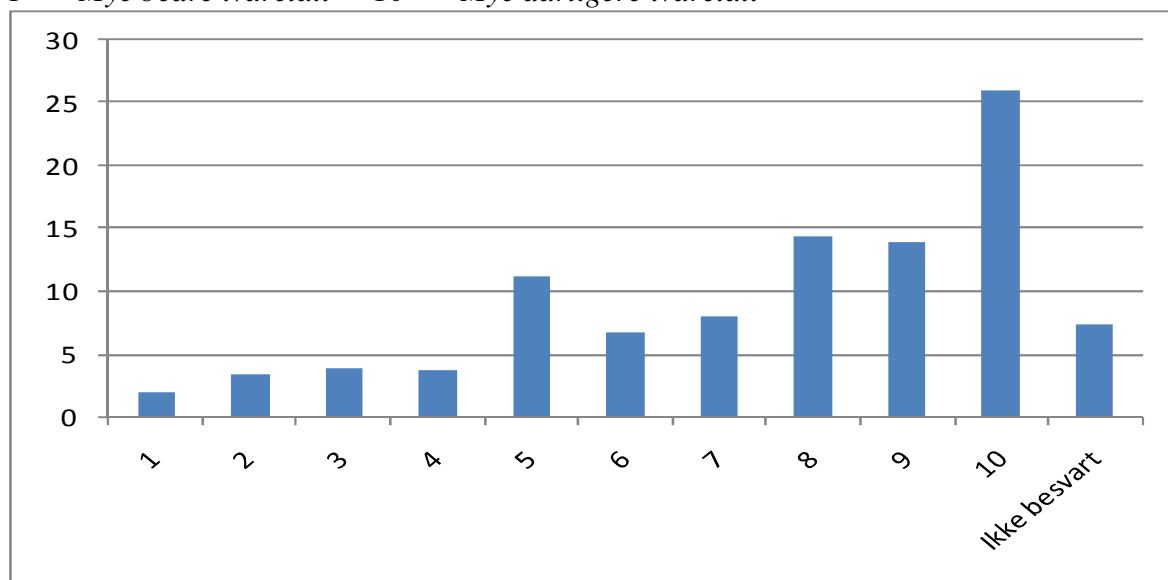
## Pedagogisk ledelse

Styrking av den pedagogiske ledelsen har vært et hovedmål for organisasjonsendringer i en rekke kommuner i Norge. Respondentene ble derfor bedt om å gi en vurdering av om den pedagogiske ledelsen er blitt styrket eller svekket som følge av organisasjonsendringen i Larvik kommune. På skalaen i figur 11 representerer svaralternativ 1 ”mye bedre ivaretatt” mens 10 representerer ”mye dårligere ivaretatt”.

**Figur 11. Pedagogisk ledelse etter organisasjonsendringen.**

Prosent. Antall svar 543.

1 = "Mye bedre ivaretatt" 10 = "Mye dårligere ivaretatt"



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ikke besvart
1,84	3,31	3,87	3,68	11,23	6,63	7,92	14,36	13,81	25,97	7,37

Det store flertallet av respondentene mener at organisasjonsendringen har svekket den pedagogiske ledelsen. Nær 26 % av respondentene har valgt kategori 10 som er det mest negative svaralternativet som kan velges på skalaen.

## Differensiert opplæring

Differensiert opplæring er et av hovedmålene i grunnskolen.

Respondentene ble spurt om de vurderte det slik at mulighetene for differensiert opplæring var blitt bedre eller dårligere. De ble bedt om å gi uttrykk for vurderingen sin ved å velge en kategori på en skala fra 1 til 10, der 1 representerer "det er nå langt bedre muligheter til å differensiere opplæringen" og 10 representerer "det er nå langt dårligere muligheter til å differensiere opplæringen".

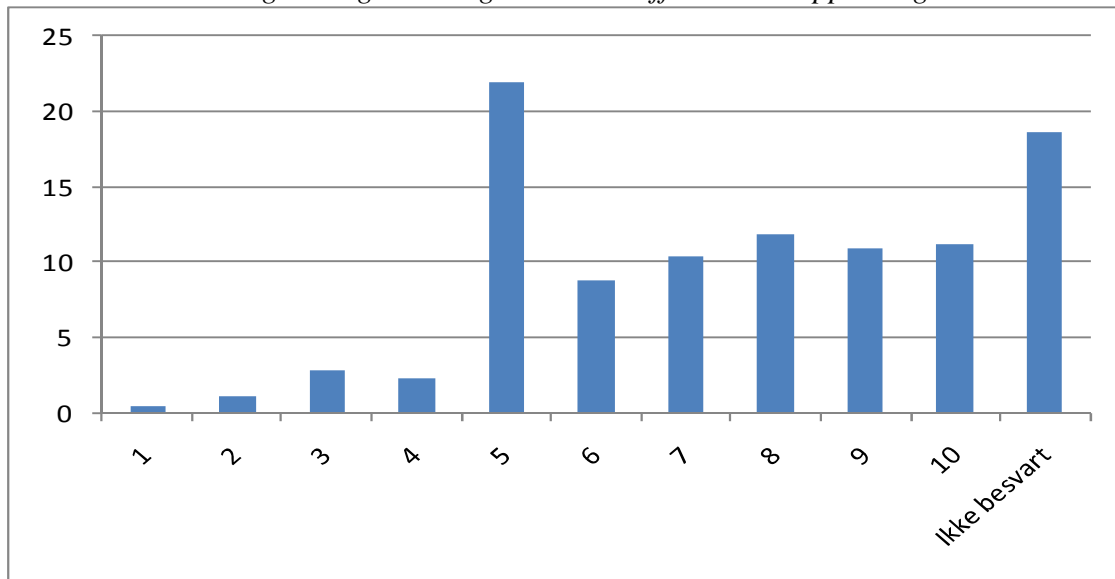
Fordelingen av svarene fremgår av figur 12. Vurderingen til det store flertallet av respondenter er entydig at vilkårene har blitt dårligere. Av de 543 respondentene som har svart på spørsmålet velger under 30 % positive svaralternativer.

## Figur 12. Vilkår for differensiert opplæring etter organisasjonsendringen.

Prosent. Antall svar 543.

1 = "Det er nå langt bedre muligheter til å differensiere opplæringen"

10 = "Det er nå langt dårligere muligheter til å differensiere opplæringen"



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ikke besvart
0,39	1,1	2,76	2,21	21,92	8,84	10,31	11,79	10,86	11,23	18,6

Gruppen som vurderer organisasjonsendringen som klart positiv (1-3) utgjør 4,24 % mens gruppen som vurderer endringen som klart negativ (7 – 10) utgjør 33,88 %. Det er verdt å merke seg at respondenter som ikke har besvart dette spørsmålet utgjør nær 1/5 av alle svarene som er avgitt.

## Læringsmiljøet

I undersøkelsen spør vi om respondentene vurderer det slik at læringsmiljøet har blitt styrket, eller svekket, som følge av organisasjonsendringen. På skalaen i figur 13 representerer 1 "læringsmiljøet er styrket i svært stor grad" mens 10 representerer "læringsmiljøet er svekket i svært stor grad".

Også på dette spørsmålet har et stort flertall av respondentene negativ vurdering.

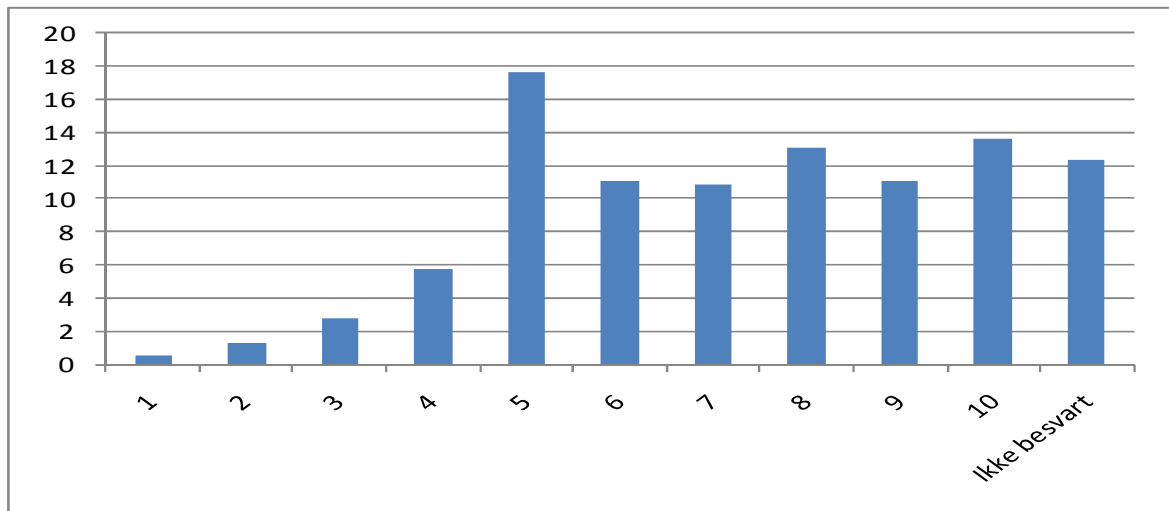


### Figur 13. Har organisasjonsendringen styrket læringsmiljøet?

Prosent. Antall respondenter 543.

1 = "Læringsmiljøet er styrket i svært stor grad.

10 = "Læringsmiljøet er svekket i svært stor grad"



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ikke besvart
0,55	1,29	2,76	5,71	17,68	11,05	10,87	13,08	11,05	13,63	12,34

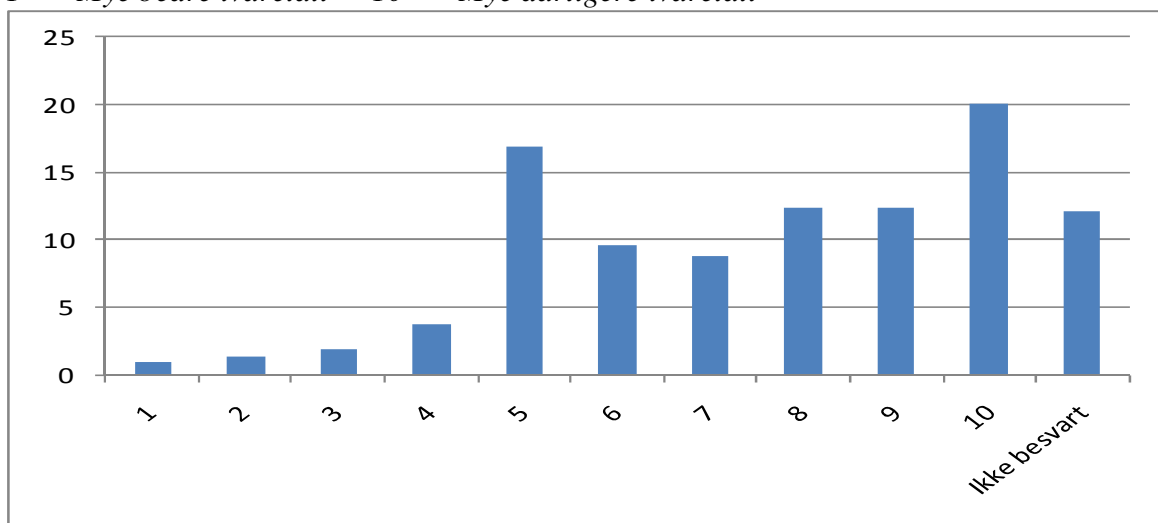
### Trinnes egenart

Har organisasjonsendringen ført til at trinnes egenart er blitt bedre ivaretatt, slik respondentene vurderer det?

### Figur 14. Trinnes egenart før – og etter omorganiseringen

Prosent. Antall respondenter 543

1 = "Mye bedre ivaretatt" 10 = "Mye dårligere ivaretatt"



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ikke besvart
0,92	1,29	1,84	3,68	16,94	9,58	8,84	12,43	12,34	20,07	12,15

Respondentene har en klar oppfatning av at organisasjonsendringen har gjort det vanskeligere å ta vare på trinnenes egenart. De klart positive kategoriene 1 – 3 utgjør 4,05 % av svarene, mens de klart negative kategoriene 7 – 10 utgjør 44,84 % av svarene. Også her utgjør gruppen respondenter som har valgt å ikke svare på spørsmålet en relativt stor gruppe, 12,15 %.

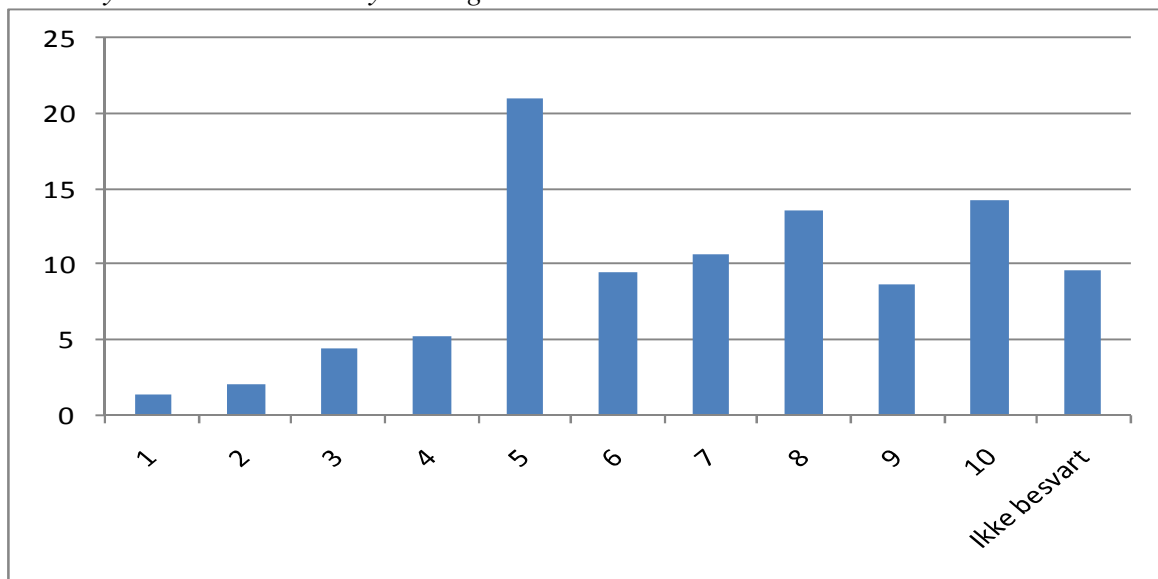
## Fagmiljøet

Utvikling av fagmiljøet er ansett som sentralt for utviklingen og styrkingen av undervisningssektoren. I undersøkelsen ble respondentene spurt om å vurdere mulighetene for å utvikle sitt eget fagmiljø etter omorganiseringen. Vurderingen ble gitt på en skala fra 1 til 10 der 1 representerer ”mye bedre” og 10 representerer ”mye dårligere”.

**Figur 15. Mulighetene for å utvikle eget fagmiljø**

Prosent. Antall respondenter 543

1 = ”Mye bedre” 10 = ”Mye dårligere”



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ikke besvart
1,29	2,03	4,42	5,16	20,99	9,39	10,68	13,63	8,66	14,18	9,58

Den største gruppen respondenter er gruppen som gir svak positiv vurdering (5). Den omfatter om lag 1/5 av respondentene. Den negative vurderingen er imidlertid dominerende. I sum er den positive vurderingen 33,87 % og den negative vurderingen 56,54 %. Merk at gruppen ubesvarte utgjør nær 10 %.

## Motivasjon - inspirasjon

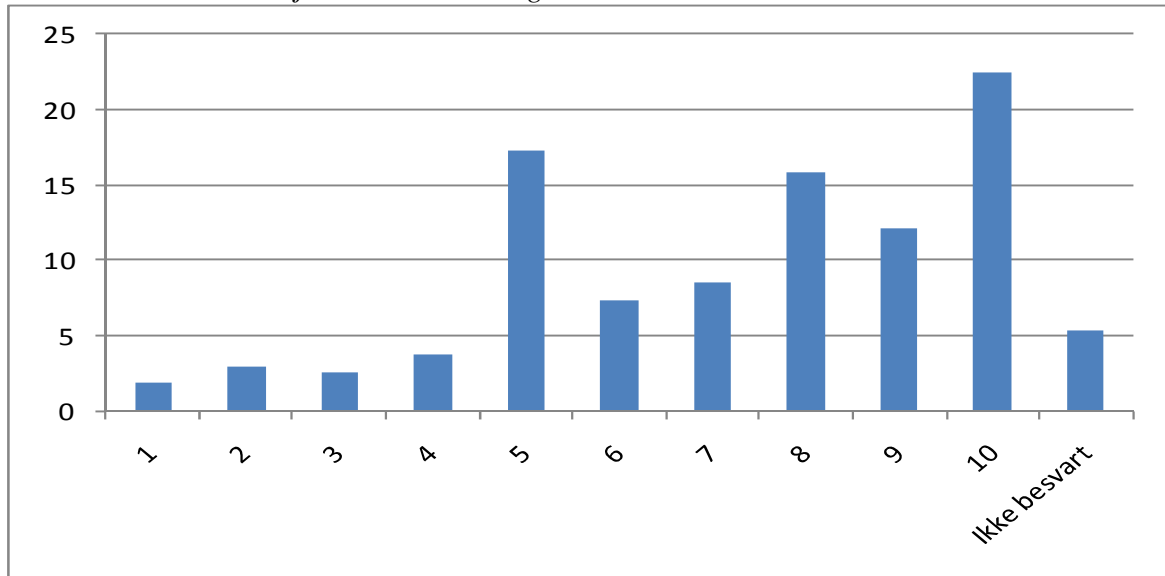
Undersøkelsen stilte spørsmål om organisasjonsendringen har styrket motivasjonen og gjort arbeidet mer inspirerende.

### Figur 16. Motivasjon

Prosent. Antall respondenter 543.

1 = "Styrket motivasjonen i svært stor grad"

10 = "Svekket motivasjonen i svært stor grad".



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ikke besvart
1,84	2,95	2,58	3,68	17,31	7,37	8,47	15,84	12,15	22,47	5,34

Den dominerende gruppen er den mest kritiske og utgjør over 1/5 av respondentene. Den nest største er svakt positiv, og utgjør om lag 17 % av respondentene. De sterkt positive er marginale. Totalbildet gir negativ vurdering.

## Interessekonflikter

I undersøkelsen ble deltagerne spurt om å gi en vurdering av om det har blitt færre interessekonflikter etter at organisasjonen ble endret. I figur 17 representerer svaralternativ 1 "langt færre interessekonflikter" mens svaralternativ 10 representerer "langt flere interessekonflikter".

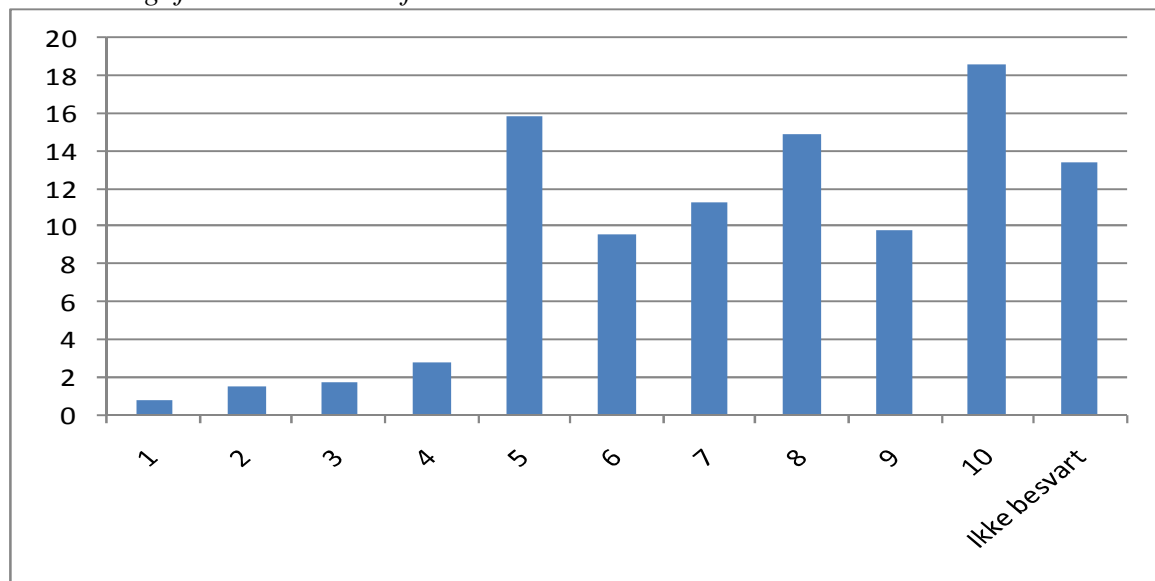
13,44 % av respondentene lar spørsmålet stå ubesvart. Den største gruppen er den mest kritiske og utgjør 18,6 % av respondentene. Bildet som tegnes er at et klart flertall av respondentene vurderer det slik at organisasjonsendringen har ført til at interessekonfliktene har økt.

### Figur 17. Interessekonflikter

Prosent. Antall respondenter 543.

1 = "Langt færre interessekonflikter"

10 = "Langt flere interessekonflikter"



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ikke besvart
0,74	1,47	1,66	2,76	15,84	9,58	11,23	14,92	9,76	18,6	13,44

Hovedbildet er entydig at det store flertallet av respondenter mener at organisasjonsendringen har økt antall interessekonflikter.

### Ledelse

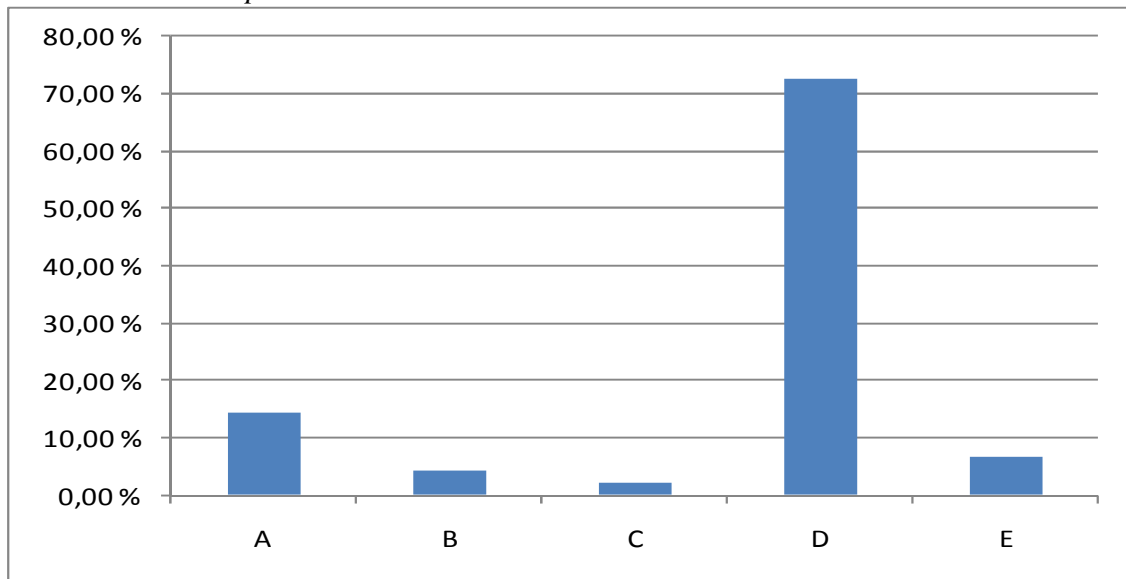
Organisasjonsendringen førte til en endring av ledelsen, og av lederroller, i utdanningssektoren. Det ble færre ledere på virksomhetsnivå ved at ledere fikk ansvar for flere virksomheter ved at virksomheter ble slått sammen til resultatenheter.

Inspektørstillingene i skolen forsvant.

Som del av kartleggingen ble respondentene spurt om de hadde, eller hadde hatt, lederansvar. Svarene fremgår av figur 18.

### Figur 18. Formelt lederansvar

Prosent. Antall respondenter 543.



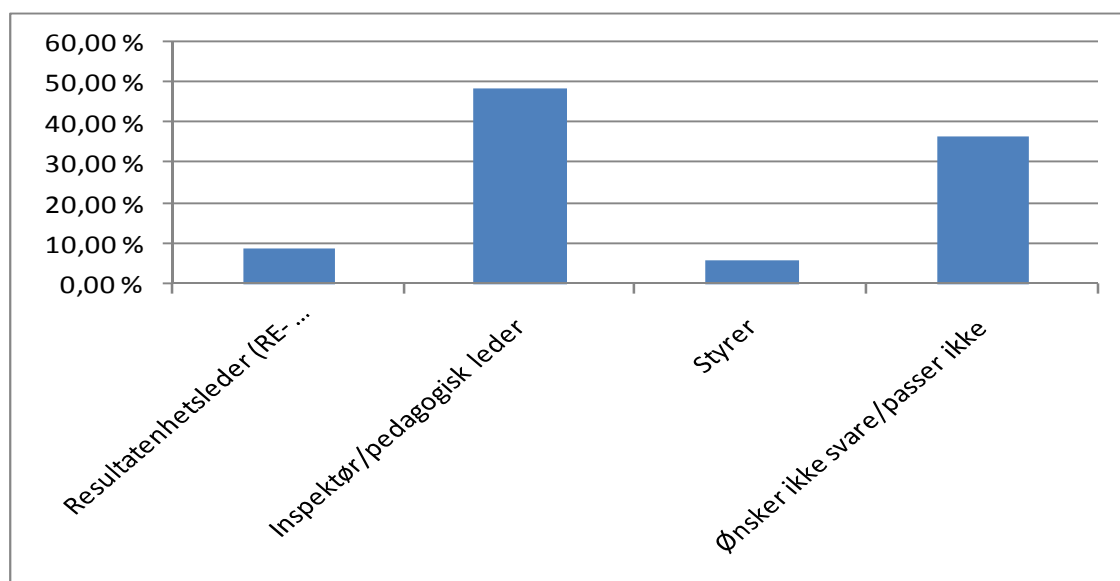
A = Ja, jeg hadde lederansvar før omorganiseringen og jeg har lederansvar nå	14,40 %
B= Ja, jeg hadde lederansvar før omorganiseringen, men jeg har ikke lederansvar nå	4,10 %
C = Jeg hadde ikke lederansvar før omorganiseringen, men jeg har lederansvar nå	2,20 %
D = Nei jeg har ikke, og har ikke hatt, lederansvar	72,60 %
E = Ønsker ikke svare	6,80 %

Det fremgår av figur 18 at over 70 % av respondentene ikke har hatt, og ikke har, lederansvar. Noe over 4 % hadde lederansvar før omorganiseringen, mens de ikke har lederansvar nå. 2,2 % av respondentene fikk lederansvar som følge av omorganiseringen.

Vi har også kartlagt hvilke lederroller respondentene har etter omorganiseringen. Denne kartleggingen omfattet bare respondenter som har lederroller. Over 1/3 fant ikke svaralternativene tilfredsstillende, eller de ønsket ikke å svare. Av de som har svart, er ”inspektør/pedagogisk leder” den største gruppen (mrk: inspektørstillingen er bortfalt).

### Figur 19. Hvilken lederrolle har du nå?

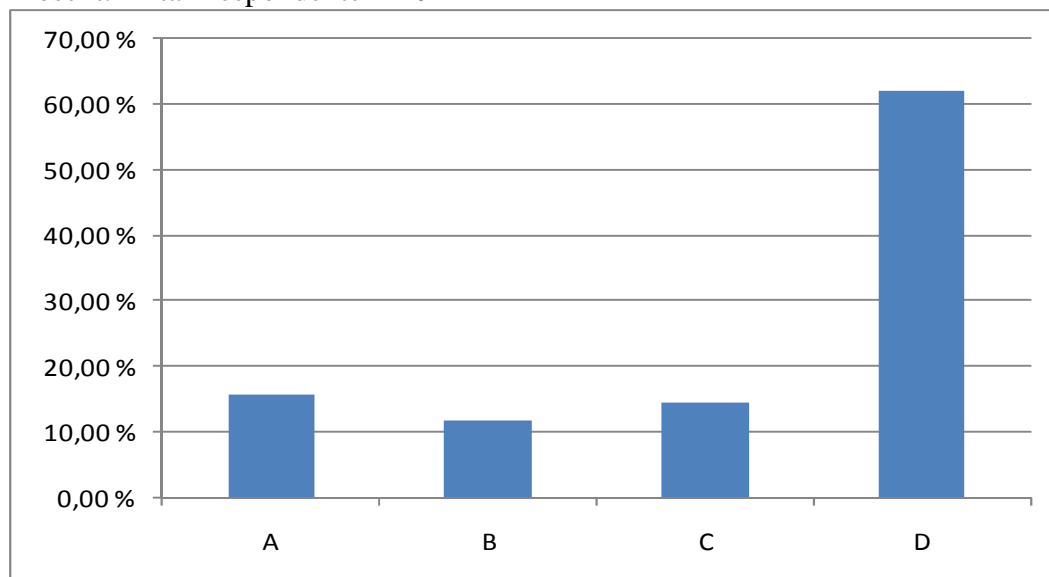
Prosent. Antall respondenter 115



Resultatenhetsleder (RE-leder)	8,70 %
Inspektør/pedagogisk leder	48,70 %
Styrer	6,10 %
Ønsker ikke svare/passar ikke	36,50 %

### Figur 20. Hvordan opplever du situasjonen din?

Prosent. Antall respondenter 110



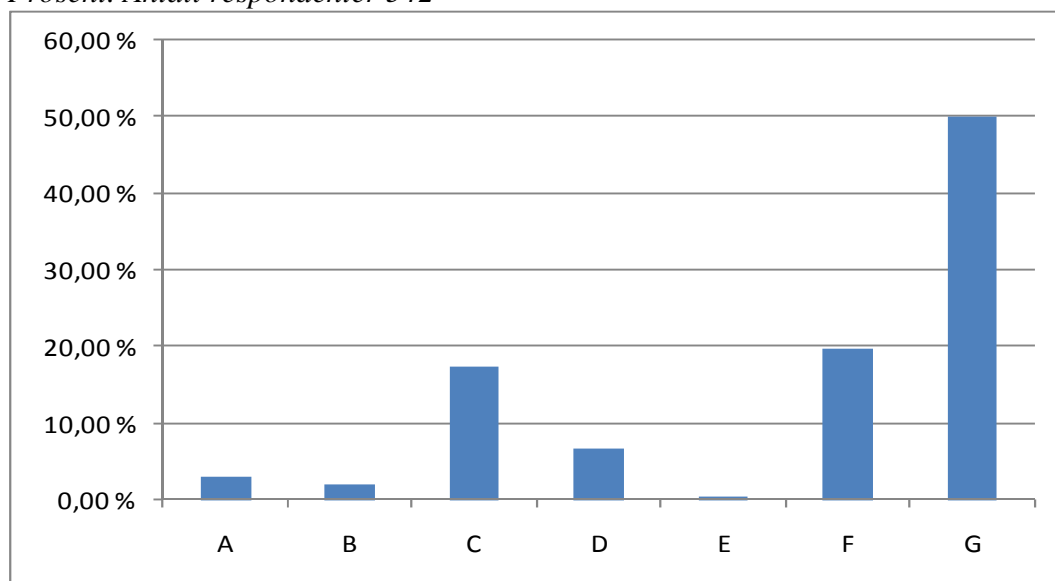
A = Kollegene mine forventer spesielt av meg at jeg skal løse problemer	15,80 %
B = Jeg er frustrert over at jeg må utføre lederoppgaver uten å være leder	12,00 %
C = Jeg er tilfreds med situasjonen slik den er blitt	14,70 %
D = Ingen av svarene passer/jeg ønsker ikke svare	62,10 %

Selv om de formelle lederrollene endres, er det ofte slik at lederrollene ”henger igjen” uformelt, og kommer til uttrykk ved at ansatte henvender seg til tidligere ledere som om rollene ikke var endret. I figur 20 oppgir 12 % av respondentene at de er frustrert over at de utfører lederoppgaver selv om organisasjonsendringen har medført at de ikke lenger har lederansvar. Ellers er det påfallende at 66 % av de spurte ikke finner at kategoriene i svaralternativet er dekkende eller ikke ønsker å svare av andre grunner.

## Omorganiseringens konsekvenser for ulike deler av utdanningssektoren

I undersøkelsen spurte vi om omorganiseringen har hatt ulike konsekvenser for ulike deler av utdanningssektoren. Om lag halvparten av de spurte velger å svare at de ikke vet, eller er usikre. Den største gruppen av de som velger å svare mener at omorganiseringen har hatt størst konsekvenser for skolen. Om en inkluderer de som har valgt å peke spesielt på barnetrinnet, og på ungdomsskolen, er dette i sum om lag 1/5 av respondentene.

**Figur 21. Vurdering av om omorganiseringens konsekvenser i forhold til sektorer**  
Prosent. Antall respondenter 542



A = Ja, omorganiseringen har størst konsekvenser for barnetrinnet	3,10 %
B = Ja, omorganiseringen har størst konsekvenser for ungdomstrinnet	2,00 %
C = Ja, omorganiseringen har størst konsekvenser for skolen	17,50 %
D = Ja, omorganiseringen har størst konsekvenser for barnehagene	6,80 %
E = Ja, omorganiseringen har størst konsekvenser for SFO	0,40 %
F = Nei, konsekvensene er ikke forskjellige	19,90 %
G = Vet ikke, usikker	50,20 %

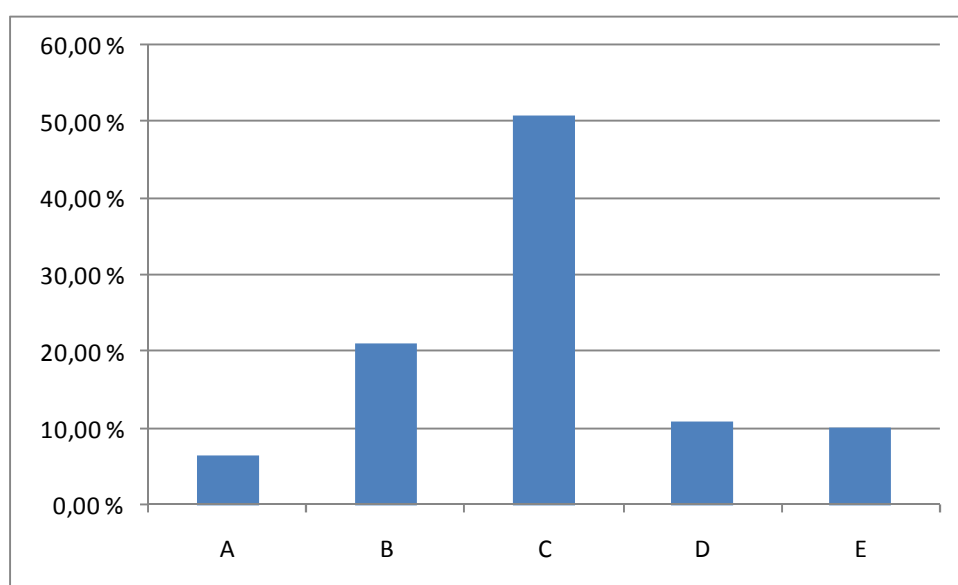
Alle som ikke valgte svaralternativene F eller G ble spurt om å begrunne svaret sitt i fritekst. 85 respondenter har gitt en slik begrunnelse. Begrunnelsene er listet opp i vedlegget til undersøkelsen, og gjenfinnes under overskriften ”Åpent spørsmål A.

## Ledelsens ansvar og oppgaver

Figur 22 viser respondentenes svar på spørsmålet om de kjenner virksomhetslederen (relederens) mandat.

### Figur 22 Kjenner du virksomhetslederens mandat

Prosent. Antall respondenter 543.



A = Ja	6,60 %
B = Ja, stort sett	21,20 %
C = Nei, ikke godt nok	51,00 %
D = Nei, ikke i det hele tatt	10,90 %
E = Usikker/ønsker ikke svare	10,30 %

Over halvparten svarer at de ikke kjenner det godt nok, og om lag 10 % svarer at de ikke kjenner det i det hele tatt.

Vi stilte også spørsmål om kjennskap til mandatet til ledere på lavere nivåer. Disse svarene har vi valgt å ikke publisere, fordi det bl.a. ble stilt spørsmål om kjennskap til mandatet for stillinger som ikke eksisterer lenger.



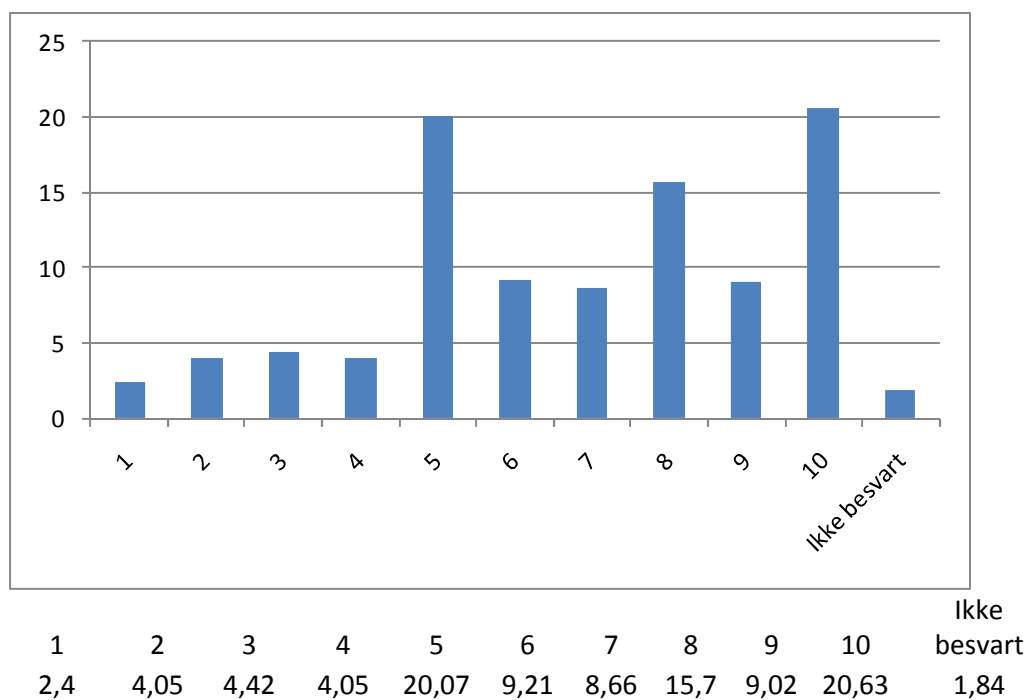
## Forventninger

Respondentene ble spurt om å gi uttrykk for de forventningene de hadde til omorganiseringen i august 2005 da omorganiseringen fant sted. I figur 23 nedenfor representerer 1 "store forventninger" og 10 "ingen forventninger".

### Figur 23. Hvor store forventninger hadde du til omorganiseringen før den ble gjennomført?

Prosent. Antall respondenter 543.

1 = "Store forventninger" 10 = "Ingen forventninger".

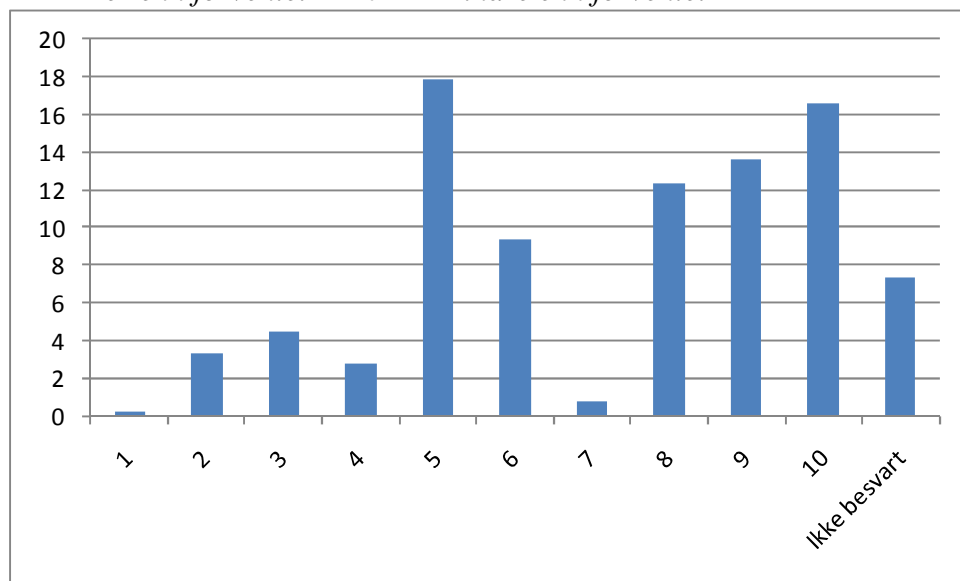


Hovedbildet som tegnes er at forventningene ikke var høye. Om lag 1/5 av respondentene oppgir at de ikke hadde forventninger i det hele tatt.

### Figur 23. Svarte omorganiseringen til forventningene?

Prosent. Antall respondenter 543.

1 = "Mer enn forventet" 10 = "Mindre enn forventet"



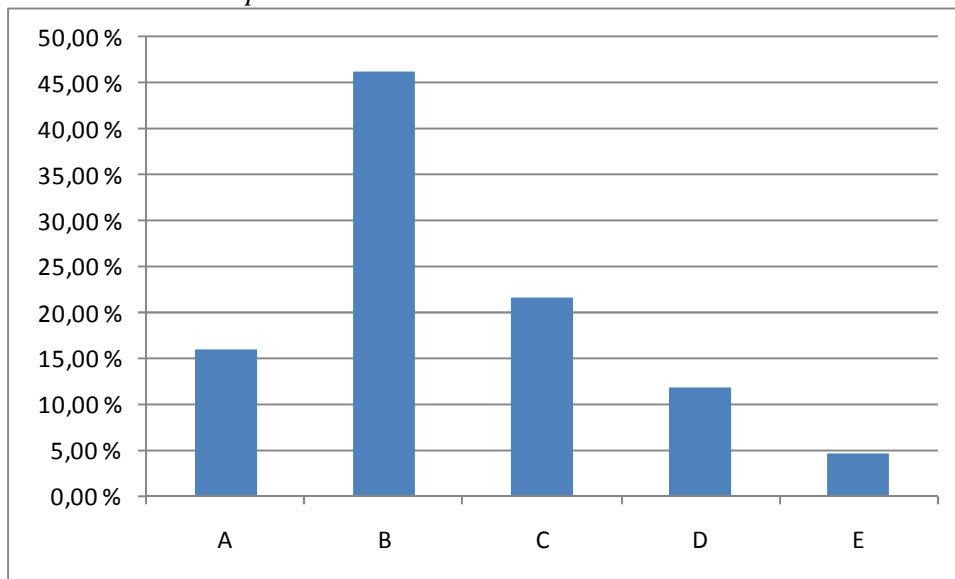
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ikke besvart
0,26	3,31	4,42	2,76	17,86	9,39	0,73	12,34	13,6	16,6	7,37

Selv om forventningene var lave (se figur 22) ble de likevel ikke oppfylt, slik figur 23 viser.

## Stress

**Figur 24: Føler du stress på jobben til daglig?**

Prosent. Antall respondenter 543.



A = Ja, jeg føler sterkt stress	15,90 %
B = Ja, jeg føler stress	46,30 %
C = Ja, men ikke noe jeg legger vekt på	21,60 %
D = Ikke i særlig grad	11,80 %
E = Nei, jeg føler ikke stress	4,50 %

62, 20 % av respondentene oppgir at de føler stress som må tolkes som ubehagelig. 21, 60 % oppgir at de føler stress uten at de legger særlig vekt på det. 16, 30 % oppgir at de enten ikke føler stress, eller ikke føler stress i særlig grad.

Respondentene som oppgir at de føler stress ble spurt om de vurderte det slik at stresset var blitt større, eller mindre, som følge av omorganiseringen.

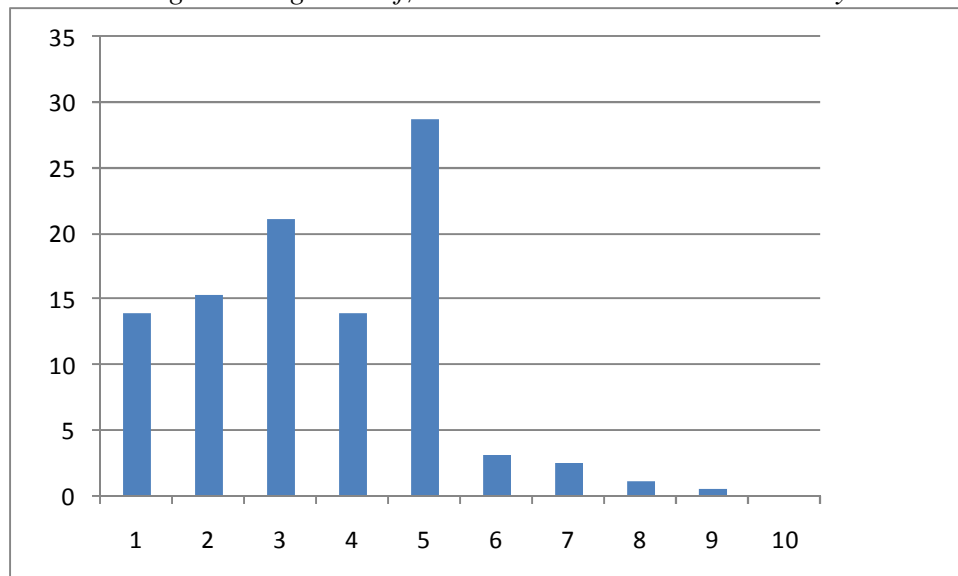
Svarfordelingen er fremstilt i figur 25.

**Figur 25. Du har svart at du føler stress. Mener du at dette stresset har blitt større, eller mindre, som følge av omorganiseringen?**

Prosent. Antall respondenter 452

1 = "Omorganiseringen har ført til at stresset har økt sterkt"

10 = "Omorganiseringen har ført til at stresset har blitt svært mye mindre"



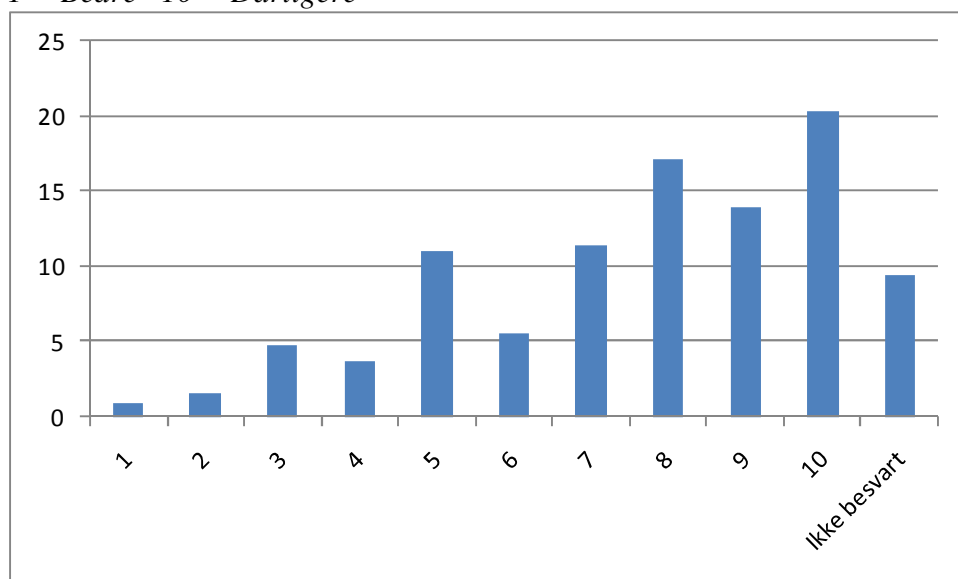
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13,9	15,3	21	14	29	3,1	2,4	1,1	0,44	0

Antallet som vurderer det slik at omorganiseringen har økt stresset er 93,2 %. Den største gruppen er i den svakeste kategorien (5) og utgjør 29 %.

**Figur 26. Hvordan vurderer du at organiseringen i dag fungerer sett i forhold til situasjonen før omorganiseringen ble gjennomført?**

Prosent. Antall respondenter 543.

1 = Bedre 10 = Dårligere



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ikke besvart
0,92	1,66	4,79	3,68	11,05	5,52	11,4	17,1	14	20,3	9,39

543 respondenter har svart på spørsmålet. Under 0,92 % velger den mest positive svarkategorien (1) mens 20,3 % velger den mest negative (10). Summen av positive kategorier (1 – 5) er 22,09 % mens summen av negative er 68,22 %.

9,39 % velger å ikke svare på spørsmålet.

## OPPSUMMERING

Undersøkelsen stiller en rekke spørsmål knyttet til hvordan *de ansatte* i utdanningssektoren i Larvik kommune  *vurderer* forberedelsene til, og konsekvensene av, endringen av organisasjonen i utdanningssektoren som ble vedtatt høsten 2004.

*I følge de ansatte er hovedtrenden at:*

- De ansatte ble dårlig informert før organisasjonsendringen fant sted
- De ansatte ikke påvirket prosessen som førte frem til organisasjonsendringen

Etter at omorganiseringen ble gjennomført har den i følge de ansatte fått som resultat at:

- Ressursbruken er blitt mindre effektiv
- Personalansvar og personalspørsmål blir dårligere ivaretatt
- Den pedagogiske ledelsen er svekket
- Vilkårene for differensiert opplæring er dårligere
- Læringsmiljøet er svekket
- Mulighetene for å ta vare på trinnenenes egenart er dårligere
- Mulighetene for å utvikle fagmiljøet er dårligere
- Motivasjonen til de ansatte er svekket
- Interessekonfliktene har økt
- Stresset i arbeidssituasjonen har økt
- De ansatte ikke kjenner godt nok hvilke beslutninger re-leder kan treffe, eller hvilket mandat som er knyttet til disse lederstillingene.

Det er helhetsbildet i datamaterialet. Går en inn i materialet ser en at selv om de aller fleste har negative vurderinger, er det også medarbeidere som vurderer endringene som positive, selv om de er i mindretall.

Oppdraget i denne rapporten er avgrenset til en *fremstilling* av datamaterialet.

Slik dette datamaterialet nå foreligger, oppfatter vi det som en uutnyttet ”kunnskapsbank” som kan brukes videre av utdanningssystemet i Larvik som lærende organisasjon. Det kan bl.a. brukes til: \* å analyserer utdanningssektorens egen forståelse av sektorens rolle i forhold til kommunen som et hele, \* å beskrive kulturer innenfor utdanningssektoren selv, \* å fremstille de ansattes oppfatning av hva som er sektorens sentrale verdier og utfordringer i Larvik kommune, \* å klarlegge nærmere hvordan de ansatte føler seg ivaretatt og hvordan de kan ivaretas bedre, \* avdekke nærmere behovet for informasjon – for å nevne noen få områder det er mulig å følge opp. Dette er områder som er viktige både i gjennomføring av strukturelle endringer og i daglig kontinuerlig forbedringsarbeid.

## **VEDLEGG TIL RAPPORTEN**

**”De ansattes erfaringer,  
oppfatninger og vurderinger av  
omorganiseringen i  
utdanningssektoren i Larvik  
kommune”**

**August/september 2007**

## VEDLEGG I) – ÅPNE SPØRSMÅL

Undersøkelsen omfattet flere åpne spørsmål. Åpne spørsmål gir den enkelte anledning til å kommentere, utdype og begrunne svarene han eller hun har gitt, og til å komme med forbedringsforslag. De åpne spørsmålene er ofte knyttet til vurderinger som er fremstilt i figurene i rapporten. Rammene for oppdraget tillater ikke Østfoldforskning å bruke ressurser på å analysere og gruppere svarene som den enkelte har gitt, men de er tatt med fordi de representerer en unik mulighet for å lære for alle involverte parter. Etter avtale med oppdragsgiver er de åpne spørsmålene, og svarene, samlet i et vedlegg til rapporten, se neste side. Sektoren har tradisjonelt en stor overvekt av kvinnelige arbeidstakere. Det reflekteres også av svarene i undersøkelsen. Om lag 4/5 av respondentene er kvinner. Sektoren har tradisjonelt en stor overvekt av kvinnelige arbeidstakere. Det reflekteres også av svarene i undersøkelsen. Om lag 4/5 av respondentene er kvinner.

***Selv om svarene ikke er analysert eller gruppert, har Østfoldforskning gått gjennom svarene. Noen få svar er ut fra personvern hensyn slettet, eller omskrevet slik at personopplysninger er tatt ut. Noen steder har vi satt inn XX som erstatning for opplysninger om enkeltpersoner som vi mener er for konkrete.***

Vedlegget inneholder kommentarer knyttet til følgende problemstillinger/åpne spørsmål:

A

Enkelte respondenter ga svar som viser at de mener at omorganiseringen av utdanningssektoren har hatt større konsekvenser enkelte deler av utdanningssektoren enn for andre. Disse respondentene ble spurt om å begrunne svaret.

B

”Kan du kort beskrive hva som er de viktigste resultatene av omorganiseringen for deg?”

C

”Førte omorganiseringen til resultater som du opplever som positive, og som du ikke hadde forventet deg? Da ber vi deg beskrive disse resultatene kort i form av stikkord.”

D

Førte omorganiseringen til resultater som du opplever som negative, og som du ikke hadde forventet deg? Da ber vi deg beskrive disse resultatene kort i form av stikkord.

E

”Dersom du, basert på de erfaringene du nå har, har forslag til hvordan organiseringen av undervisningssektoren i Larvik kommune kan forbedres, ber vi deg skrive forslagene i feltet nedenfor. Skriv kort, og bruk stikkord.”

F

”Har du erfaringer, vurderinger eller andre ting som du vil formidle, og som du føler spørsmålene ikke har tatt vare på? Da setter vi stor pris på om du skriver om dette i tekstboksen nedenfor. Skriv kort, og bruk stikkord”.

## Åpent spørsmål A.

Enkelte respondenter ga svar som viser at de mener at omorganiseringen av utdanningssektoren har hatt større konsekvenser for enkelte deler av utdanningssektoren enn for andre deler av sektoren. Disse respondentene ble spurt om å begrunne svaret.

### **85 respondenter har gitt kommentarer (to kommentarer er fjernet):**

- Den økonomiske rammen for skolene er for liten.
- Virksomhetslederen har kontor på den andre skolen.
- Vi ser lite av ledelsen på skolen - mer ansvar blir pålagt lærerne!! Uten godtgjørelse.
- Vi har for lang avstand til toppledelsen. Vi har mistet inspektørstillingen. Mye arbeid er lastet over på lærerne.
- konsekvensene har vært store for enkelte enheter.
  - I skolen trenger vi en leder som kan inspirere til pedagogisk utvikling. Rektorstillingen er blitt en administrativ oppgave. Hvem påtar seg ansvaret for å fremme pedagogisk utvikling?  
Svar: Ingen.
  - Skoleledelsen blir mindre tydelig. vanskeligere å ta avgjørelser til beste for vår skole
  - fordi enhetsleder ikke er tilstedeværende
  - forholdene har blitt mindre oversiktlige og beslutningsansvaret synes mer utflytende. Det er vanskeligere å orientere seg og holde seg oppdatert. En del arbeidsoppgaver er flyttet "nedover", noe som gjør arbeidsbyrden tyngre for enkelte. Dette gjelder særlig teamledere.
  - Det å drive en 1-10 skole tar tid fra de "store" elevene!
  - I alle endringsprosesser vil noen holde på det bestående og ikke se mulighetene i det nye. Denne undersøkelsen er vel et ledd i en slik prosess. Hvor er interessen for mulighetsrommet; pedagogisk konsekvens for en mer helhetlig personal- og ressurspolitisk utnyttning, i f.eks oppvekstsenteret? Ikke i denne undersøkelsen i hvert fall. Det er for helheten konsekvensen er størst, ikke for enkeltgrupper av ansatte.
  - Fordi lederne har fått mange flere oppgaver å løse, og mye større ansvar enn før. De får dermed mindre tid til å løse arbeidsoppgaver på egen skole.
  - Bekymring for de barnehagene som er innunder oppvekstsenter. Ulempe at virksomhetsområde barnehage er borte, blitt mye vanskeligere å løfte felles fellessaker for barnehagene når vi er så ulikt organisert.
  - Barnehager har kommet litt i bakgrunnen når de er slått
  - fordi vi mistet styrerressurs
  - RE leder mye borte, lite pedagogisk veiledning, stor avstand til toppen
  - Pulveriserte og uklare ansvarsforhold, mer ulikhet innen kommunens skoler, var tryggere på at alle regler og forskrifter ble fulgt når det var et sentralt skolekontor.
  - Re-leder er lite til stede på barnetrinnet. Rektor har for mange oppgaver.
  - Det er for store innsparinger. Ingen vikarer eller assistenter.
  - Barnehager som er knyttet til skoler har måttet dekke skolers underskudd.



- Når f.eks to barneskoler er slått sammen med en ungdomsskole, vil de komme i konkurranse-posisjon seg imellom. Der ulike avd er slått sammen bevarer en enklere egenarten
- De har blitt mer splittet.
- barnehagene har mistet styrere med utdannelse/kompetanse på barnehage og barnehagene blir derfor nedprioritert fordi de nye styrerne/re-leder ikke ser barnehagehverdagen.
- i barnehagen vår har vi mistet 20% styrerressurs. Det betyr at vi i praksis ikke har noen leder tilstede i barnehagen en dag pr uke.
- Forskjell på skoler med "egen rektor" i forhold til tidligere er rektor også er RE-leder
- mindre styrer-ressurs, ikke like tilgjengelig.
- for store enheter
- BHG er blitt mer splittet, "spredt"
- barnehagene har ikke samme status og det endres ikke nå heller. se bare på lønnsnivået mellom lærere og førskolelærere. vår jobb er vel så viktig som skolens
- Resultatenhetslederne har ikke god nok oversikt over de enkelte enhetene. I vårt tilfelle er re-leder i praksis totalt fraværende.
- Store oppvekstsenter med liten administrasjon er uheldig for skolen
- styrerstillinger ble redusert
- Store enheter med en re leder som er for langt unna når noe skjer. Rektorer med for liten tid til administrasjon og manglende rolleavklaringer mellom rektorer og re-leder.
- Man mister en leder og da blir lederoppgavene fordelt på andre aktører som må legge til side sine egne oppgaver for å gjøre lederens oppgaver.
- arbeidsmengden blir bare skjøvet nedover fra topp til bunn- oppgaver som er flyttet over fra andre instanser tar mer tid som igjen resulterer i dårligere kapasitet for bhg/avd/medarbeidere og brukere.
- RE-leder/styrer langt større ansvarsområder og dermed økt fravær.
- Det bør være en rektor på hver skole.
- vi blir alene som barnehage
- alt flyter mere. En person kan ikke styre flere plasser å ha oversikt
- Rektorstillingen er redusert til 80% Inspektørstillingen er borte
- Skolene har samme situasjon som før og alle har en rektor på samme måte som før. Alle skolene har også en resultatenhetsleder som er skolefaglig. Noen barnehager har kommet sammen med skole og har ikke barnehagefaglig ledelse over seg som skaper utfordringer. Dessuten er det noen som også har mistet styreren sin noe eller helt. Dette er en stor endring. Ellers er det ganske likt da alle mistet sin posisjon og stilling.
- Lederen har svært ofte vært fraværende. Når så lederen er til stede, har denne ikke vært oppdatert på hva som foregår her, og har ofte veket unna når avgjørelser må tas. Heller overlatt disse til andre.
- En ikke tilstedeværende rektor. Uklare linjer
- Viktig at beslutninger blir tatt på arbeidsstedet. RE-leder sitter et annet sted og er aldri innom. Kjenner ikke dagliglivet på vår skole
- Fordi rektorene mister sin posisjon og kan ikke drive skolen sin slik de ønsker. Er du rektor burde du kunne ansette den du mener er best for jobben. Med en vanskelig re- leder blir rektorene gjort maktesløse og føler at de ikke har egne muligheter og valg. er de rektorer bør de kunne styre sin skole og ikke bli satt på sidelinjen i enkelte avgjørelser. De kjenner sine ansatte best og ikke en re- leder som bare kommer innom hver 14. dag eller noe sånt.
- Vi manglet pedagogisk oppfølging og pådriv hele forrige skoleår. Mere arbeid som pålegges teamledere og som team må løse.
- Virker som barnehagene må innordne seg mest og får tatt minst vare på sin egenart

- Det er skoleledere som i stor grad er blitt ansvarlige også for barnehagen. Ingen styrere ble re-ledere unntatt der hvor enheten består av bare barnehager.
- Utvanning av ansvarsområder
- Når rektor også er RE-leder, og skal bruke deler av tiden sin både på en annen skole og i en barnehage, blir det liten tid til å være pedagogisk pådriver ser det ut til. Det savner jeg veldig. Rektor blir for mye re- leder, lite tid igjen til rektor-rollen
- Ressursene er knappere, gruppene til dels større (varierer med årskullene) og færre elever får adekvat tilbud om hjelp. Dette øker slitasjen på lærere og elever.
- Skolen klarer ikke å gi det elevene har krav på siden vi er skjært inn til beinet både når det gjelder personell og materiell. Bygningene forfaller.
- Mange Av RE ledere er ledere for både skole og bhg. Ofte minus for bhg.
- Lite eller ingen informasjon om drift av Larvikskolen, lite gjennomslag for saker, mange omveier til løsning, beslutningsvegring oppover i systemet, re-leder lite tilgjengelig, dårlig og uoversiktlig økonomistyring, ikke innflytelse til tilsetting av egne medarbeidere
- Særlig ift. oppvekstsenterne har barnehagen tapt. De blir usynlige fordi skolen har mest fokus i samfunnet.
- Øverste ledelse ikke å få tak i . Mye frustrasjon.
- Barnehagen kan bli en tapende part i et oppvekstsenter. Skolen er lovpålagt, det er ikke barnehagen, derfor kan rammebetingelsene lett bli styrt over i det som blir det "viktigste".
- Det er i skolen omorganiseringen er gjort
- Mer "byråkrati"!
- Jeg er fortsatt i en enhet som består av bare barnehager, det mener jeg er langt bedre enn der enheten består både av skoler og barnehager.
- Leder mye mer involvert i bh nå. Mye tid blir brukt der.
- Vi har ikke rektor lenger, RI-lederen er svært ofte opptatt andre steder, f.eks. på kommunekontoret, kurser, offentlige utvalg. Er også RI-leder for barnehagen.
- Skolen har fått en enhetsleder som ikke er tilstede. En rektor var mer tilstede. Barnehager trenger ikke en leders nærhet like mye som en skole
- Uklar lederstruktur, flere ledd, ansvarspulverisering, for mye ressurser til administrasjon selv om lederne på de enkelte skolene har fått mindre lederressurs, for lite ressurs til lokal ledelse - for mye ressurs til overordnet/strategisk ledelse, daglige ledere med alt for mange oppgaver i forhold til stillingsstørrelse, tidligere hadde man rektor og inspektør, nå har vi daglig leder som skal gjøre begge jobb og samtidig undervise, uklare roller i forhold til elevene, er man rektor?/inspektør?/daglig leder?/re-leder?, hvem gjør hva? lite gjennomtenkt, dårlig og dyr reform
- Økonomisk skjevfordeling i oppvekstsenteret.
- Jeg mener at barneskole, ungdomsskole og barnehagene/SFO er så forskjellige oppbygd, og har andre mål at det er feil at vi feks skal ha like mange planleggingsdager, eller at en RE leder som vanligvis arbeider i barneskolen, skal avgjøre for en ungdomsskole. Det er lettere for den som ser skolen i dagliglivet
- er generelt imot så store enheter. det skaper for stor avstand fra bruker til ledende organ. mindre enheter gir i tillegg tryggere miljø, noe skolene definitivt trenger. totalt sett færre voksne pr barn; slett ikke fordelaktig for barna...!
- Barnehagene blir dårligere ivaretatt som gruppe. Re-ledere i skolen slipper styrere i bhg for dårlig til. De "blander" seg med barnehagefaglige ting som de burde la styrerne ta seg av.
- En Re leder er ikke tilstede på skolen i hverdagen. en avdelingsleder har ikke samme fullmakt og må spørre RE leder om avgjørelser.
- Utydelig hvem som leder hva. Skolen min har mistet mye administrasjonsressurser, undervisningsinspektørstillingen er blitt borte og flere av disse oppgavene er overført til

lærerne uten noen form for kompensasjon. Arbeidsdagen blir da mye mer hektisk og kaotisk, folk blir frustrerte og slitne.

- Viktige forutsetninger for en god skoledag er blitt svekket. Trygghet, forutsigbarhet og sosial tilhørighet. Mye rot og frustrasjoner blant elever, foreldre og lærere.
- Pedagogisk leder, rektor, er lite tilstede på enheten da XX er oftere på møter enn før.
- SFO har en leder som skal være på 2 skoler. Dvs lederen kan bare være et sted. Ingen god løsning. Skolen har jo en rektor på hver skole.
- For mange ulikheter samlet under samme RE- leder. f.eks. barnehage og ungdomsskole.
- Fått mindre ressurser til hverdagen med elevene, og flere elever med diagnoser og andre problemer. Det henger ikke på greip!
- Jeg mener at omorg har hatt konsekvenser for både barnehage og skole. I barnehagene er det tydeligere å se ved første øyekast fordi styrerressursen er redusert med stort sett 20% på de stedene som ikke har REleder, dette uansett tall på plasser. Der det er oppvekstsentre har barnehagen måttet gå inn og dekke underskudd på skolens budsjett. I skolen har det først blitt mindre tid til pedagogisk ledelse for å synliggjøre sparingen og at den ikke gikk utover brukerne. Senere er det blitt klart at det er for liten tid til ledelse og da har det blitt tatt av et allerede trangt skolebudsjett, les elevtimer. Når alt kommer til alt er det altså brukerne som må betale.
- Barnehagen virker som ett nedprioritert fagfelt, og personale som jobber i bhg. sektoren er ikke like verdsatt som de i skolen. Spesial - og støttepedagoger i barnehagen har det siste året fått meget dårlige arbeidsvilkår, og en arbeidssituasjon totalt uten samhandling med andre fagpersoner.
- For barnehagen kommer i "skyggen" av skolene. dårligere økonomi, rammene blir da dårligere.
- Leder lokalt blir borte alt for mye.
- Økonomisk, mindre ressurser, innsparinger, barnehagene må dekke opp underskudd, skolenes konsekvenser blir mer skjult, er mindre tydeligere
- Den nye lederen kan ikke være tilstede flere steder samtidig og oppgavene og oversikten over elever og ansatte blir tilsvarende redusert. Skolene generelt mistet noe de hadde. Navnendringer, postfordeling, dokumentflyt er fremdeles et eneste stort kaos både internt, i forhold til brukerne og andre eksterne aktører som ikke får tak i riktig person til rett tid.
- Store endringer og missnøye i personalgruppa, gjør at det ikke er optimalt samarbeidsklima.
- Barnehagene i kommunen som tidligere hadde et nært og positivt samarbeid på mange områder, er nå ulikt organisert ved at noen barnehager er slått sammen med andre barnehager, mens noen barnehager er slått sammen med skoler. Dette har vært et tap for barnehagene.
- Barnehager i oppvekstsentre taper mye, de blir små og drukner i skolesaker. Tidligere stod styrerne i barnehagene sammen og jobber for barnehagene samlet, nå kjemper hver enkelt for seg. Det er kun tre Re-ledere barnehager, men disse jobber kun for sine barnehager, - ikke virksomhetsområdet barnehager (er historie.)

## Åpent spørsmål B

”Kan du kort beskrive hva som er de viktigste resultatene av omorganiseringen for deg?”

### **317 respondenter har gitt kommentarer:**

- personlig bedre i varetatt ,men mye stress rundt ledelse i organisasjonen ,uklar ansvarsfordeling og svak lojalitet innad i ledelsen skaper frustrasjon og slitasje
- Har fått større ansvar og følger at jobben er viktig.
- At RE-lederen er på en annen skole en dag i uken, og det er selvsagt negativt for vår skole.
- Har ikke sett noe til det.
- Jeg var mer fornøyd slik det var før.
- Mer arbeid!!! Mer ansvar - pålagt - uten godtgjørelse!
- administrasjonen er mer fraværende( både i bokstavelig og overført betydning) og tjenesteveien føles lang.Når avgjørelser ofte må tas relativt raskt blir det oftest vi som driver "butikken".
- Oversikten over hvem som har ansvaret for hva er kraftig svekket. Dette fører til mye ekstraarbeid og usikkerhet.
- Mindre kontakt med ledelsen på skolen. De enkelte avdelingene av enheten pålegges å samarbeide, men det er vanskelig å finne gode områder å samarbeide om når vi er plassert langt fra hverandre geografisk.
- Øverste leder er perifer. Ansvar pulveriseres. Teamledere får større oppgaver - sliter. Mindre tid til samarbeid om å lage god undervisning.
- Mindre tilstedeværelse av lederen og det er vanskelig å få tak i lederen for samtale om aktuelle tema på arbeidsplassen. Lederen har liten tid til de ansatte, for tiden går med til administrative oppgaver og rapportering.
- Vi ser mindre til vår leder
- Vår skole hadde 100% rektor og 100% inspektør. Vi mistet 100% inspektør. Rektor nå er totalt fraværende i elevbildet. Det samme med virksomhetsleder. Teamleder har en kjempeoppgave dersom teamet forventer at teamleder er den som skal drifte et team på 6-10 100%stillinger (lærer/assistenter) og hundre elever; pedagogisk framdrift på team, vikar/informasjon/møtevirksomhet med eksterne samarbeidspartnere etc.+++ og samtidig være kontaktlærer og ta fullverdig del i undervisning i alle mulige fag. I tillegg har vi dårlig økonomi og en elevmasse som endrer seg i takt med et krevende familieliv.
- FJERNET AV ØSTFOLD FORSKNING
- dårligere kontakt med ledernivå, mindre tilstedeværelse fra leder
- Jeg har mindre oversikt enn tidligere. Det er vanskeligere å få tydelige svar. Usikkerhet rundt hvem som har hvilket ansvar. Har mistet noe av følelsen av at vi drar lasset sammen og at vi drar i samme retning. Har heller ikke samme stolthetsfølelsen til enheten som jeg hadde/har til skolen.
- Merker ingen forskjell.
- penger fra vår enhet går til ledelse Re- leder lite synlig for oss ansatte på vår skole.
- Mer arbeid
- Jeg kan forholde meg til færre enhetsledere på skole. Dette betyr at den samme enhetsleder kan ha et ansvar både på barneskole og ungdomsskole. Det gjør at overgangen for de elevene kan bli lettere.

- Mindre samvær med egne kontaktelever. Mindre mulighet til kontinuitet i oppdrager- og opplæringsrollen.
- flere nivåer å forholde seg til, ting går tregere og er mer usikre.
- Lederskapet er mer distansert. Vi får presentert avgjørelser gjennom trinnleder. Denne mener dette er diskutert med teamet - men vi blir i beste fall informert.
- Det er vanskeligere å komme i kontakt med RE-leder.
- Mangler et ledd mellom rektor og rådmann. Trenger noen som ser helheten, og som vi kan henvende oss til. Alt for mye skjer over hodene våre. Vi har fått betydelig mer å gjøre med rapportering og skjemaer, som tar tid fra elevene.
- dårligere ledelse
- Ny RE-leder som er meget dyktig
- ser mindre til ledelsen, vanskelig å få hjelp når man trenger
- Større pedagogiske enheter gir i sum større økonomi, med flere pedagogiske løsningsalternativer i tilpasset opplæring. Dette fordrer at personalet også sees på som en samlet ressurs, utnyttet til det beste for pedagogiske løsninger for elevene.
- Ingen store konsekvenser for meg, men jeg vet at på barneskolene spesielt er det tøft.
- ser ingen.
- Mer selvstendighet på alle områder, større arbeidsbelastning.
- Større handlingsfrihet innenfor større budsjettammer. Større muligheter faglig fordi ledergruppen sammen inspirerer hverandre. Større muligheter til å påvirke en ønsket utvikling av skolene i Larvik.
- Mindre handlingsrom.
- Mellomlederstilling/ inspektør forsvant pga. innsparing i administrasjonsressursen. Flere arbeidsoppgaver for rektor.
- Det gir store muligheter for å tenke helhetlig i et sammenhengende utdanningsløp.
- Mange flere møtearenaer. Utydelighet organisering,- hvem tar ansvar for hva på felles områder for barnehagene. Har mistet helhetstenkingen når vi er så ulikt organisert.
- Avstand mellom sjefen min og meg
- inspektørstillingen ble borte
- Vi har en Avdelingsleder som er mer tilstede på skolen.
- Vi er en større enhet og har følgelig et større rom for samhandling
- Større plass, flere voksne, mye nye ting
- fler møter, mindre ansvar, mindre informasjon, dårligere arbeidsmiljø
- Ny Re-leder som fungerer veldig godt. Dette er personavhengig og ikke avhengig av en omorganisering. Ledelsen er mye borte fra skolen.
- flere å forholde seg til
- Svært lite for meg
- Større arbeidsområde, fler oppgaver som skal utføres innenfor samme tidsramme
- vet ikke
- Mer fremmedgjort forhold til arbeidsplassen som helhet. Vanskelig å trekke sammen med så forskjellige virksomheter.
- alt ble noe svevende, for stort
- Ny rektor som er til stede i hverdagen på skolen vår!
- Usikkerhet, uklarhet
- En altfor stor enhet med forskjellige behov, med en leder på toppen vi aldri ser. XX er likevel ikke savnet, siden vi ikke har noe forhold til XX og aldri kommer til å få det.
- ser ikke på omorganiseringen som positiv, savner en leder som får lov til å være pedagogisk leder - rektor har fått en "altnuligmann" rolle som er nesten umulig å fylle, - inspektørstillingen er fjernet, mens re - leder sitter med en gangske stor administrasjonsressurs, men er lite tilgjengelig pga. mye møtevirksomhet.

- Betraktelig dårligere informasjonsflyt. Lite oversikt over hvem som har ansvar/ tar avgjørelser i adm. Mye blir sagt, men blir ikke gjennomført/fulgt opp. Mye stopper opp, og det blir usikkerhet og frustrasjon
- Mindre ledelsesressurs fører til en mer stressa hverdag.
- Kjempetravelt for stedlig leder, det gjør hverdagen travel og utrivelig masete og oppgitthet for hele personalet Unaturlige samlinger i "områdeskolen". Dårlig tid til å se ansatte. Virker som om det er blitt mer administrasjon for administrasjonen sin del.
- klarer ikke å finne noe positivt med omorganiseringen.
- Vi har fått enda mindre innflytelse på bestemmelser som blir tatt på vegne av oss. Ikke positivt.
- Det er større avstand til leder. leder har mindre tid til det pedagogiske arbeidet noe som har ført til at skolen ikke har fått jobbet med kunnskapsløftet i den grad vi skulle. Lede har vært mye fraværende på div. møter.
- Vi har fått kontakt med en annen avdeling, voksenopplæringen, og har fått utvidet kunnskap om utdanningsmuligheter for innvandrere. Samarbeidmuligheter.
- Fjernt fra påvirkning. Fjernt fra RE - leder. Dårligere økonomi og mindre ressurser.
- Teamleder har administrative oppgaver. Teamleder må ordne vikar ved sykdom, men det finnes ingen vikarer å sette inn. Så klasser må slås sammen, inntil 50 elever. (selv på teamleders egen fridag)
- vi har fått mer trivsel på arbeidsplassen
- Egentlig ikke så mye. Men forhold mellom resultatansvar og leder ved arbeidsplassen fungerer ikke og det på virker i negativ grad.
- mer fleksibelt, smidighet ved å løse personlige saker, avdelingsleder mer ansvar
- Det tar for lang tid fra noe blir etterspurt til det blir behandlet. Øverste leder mister oversikten, ikke fordi han/hun ikke gjør en god jobb, men fordi all fornuft sier at best oversikt der man er til enhver tid!
- Mistet vår rektor, som ble RE leder
- at jeg beholdt jobben.
- rektor er mye mer til stede enn XX var før.
- Mere kursvirksomhet.
- mye rot. ikke klart hvem som har ansvar for ulike ting. ikke tilrettelagt for å gjøre en god jobb dårlig tilbakemelding
- dårligere arbeidsmiljø, mindre medbestemmelse, mindre verdsatt som annet enn pedagog, sommel med frister, rot
- Rektor på vår skole blir mer borte. XX er ikke der når vi trenger XX i det daglige.
- Vi har blitt slått sammen barne- og u-skolen. En RE- leder for begge som ikke klarer å fylle denne jobben. En leder som er lite til stede for elever og lærere. Lite pedagogisk ledelse. Mye frustrasjon blant de ansatte.
- vi er slått sammen med skolen til et oppvekstsenter. vår øverste leder er rektor på skolen. Barnehage og skole er to ulike områder med ulike behov. ledelsesressursen i skolen er i dag økt mens i barnehagen er den svekket. (TEKST FJERNET AV ØSTFOLD FORKNING)
- Skolen vår mistet en person i adm. Mindre tid til daglig ledelse.
- jeg har opplevd i større grad en frustrert leder/overordnet.
- Nærer kontakt med avdelingsleder
- Uklare grenser for ansvarsområder.
- Jeg merker lite til omorganiseringen i det daglige arbeidet, men vår "gamle" leder er mer til stede på arbeidsplassen. Jeg merker også at det er en del saker der den nye lederen skal/må være med på avgjørelsen, slik at det kan ta lengre tid.
- ledersituasjonen på virksomheten så ustabil at personalansvaret blir dårlig. hvem er min leder?

- Står mer alene om ansvar i jobben. Alle i enheten har fått flere oppgaver. Større tidspress.
- muligheten til å jobbe på kryss av deler av enheten, er positiv.
- leder sjelden til stede
- Mer jobb i form av arbeid som ikke går innunder stillingen.
- uro og misnøye i rekkene / i organisasjonen. svekka pers.lederskap
- Nei dessverre, men det er en unaturlig sammenslåing av enheter.
- Vi mangler en talsperson for skolen i det kommunale systemet
- Ser ikke re leder så ofte, ting kan ta tid!
- mindre styrer ressurs i enheten.
- Andre oppgaver, mer ansvar for daglig drift. Interessant
- Rektor er mindre til stede på skolen.
- Vi har fått en ny leder med for lite lederkunnskaper og for dårlig innsikt i lærernes hverdag
- mer møtevirksomhet, unaturlig sammenslåing av enheter, færre av rektorer og inspektører
- ser ingen positive resultater
- Økt og utvidet ansvars- og arbeidsområde: leder flere arbeidssteder / leder flere ansatte / flere samarbeidspartnere / økt møtevirksomhet / **BETYDELIG ØKNING I TIDSBRUK UTEN Å HA FÅTT ØKT EGEN STILLINGSPROSENT...mm!**
- mer usikkerhet frustrasjon og frustrert ledelse av den som ikke ble re leder
- ikke noe
- Jeg synes det er lite å hente på en slik omorganisering
- Fjernere ledelse. Mer kniving mellom ledelsene på skolen lokalt og re leder.
- RE-leders manglende nærvær.
- Det er ikke noe positivt ved omorganiseringen som jeg ser.
- Nei, det kan jeg dessverre ikke. Vet faktisk ikke hva som skyldes omorganisering eller Kunnskapsløft eller hva det nå kan være. Frustrasjonene er mange i skolen nå!!!
- Jeg har mer ansvar alene og kan ikke regne med en styrer som kan delta på aktuelle møter i min jobb.
- jeg har fått noen flere å samarbeide med, men det kunne jeg ha fått uansett. Mindre kontakt med re-leder. Med dette skal jo erstattes av avd.leder/ped.leder. Greit nok. Mulighet for mer tverrfaglighet er bra. Og tanken om samarbeid med hele enheten (barneskole/ungd.sk. f.eks. på en del felter er i utg. god, men ikke alltid lett. Mål kan være noe forskjellige. Det må gis mer tid til å se konsekvensene av omorganiseringen før man kan trekke noen endelig konklusjon på om den er vellykket eller ikke.
- Arbeid er delegert nedover, kontaktlærere har fått mere å gjøre, takle problemer/utfordringer selv. Liten tid til å møte elevene og være der for dem, masse som skal presses inn i den bundne arbeidstida
- En leder som er mindre synlig, som det er vanskelig å få kontakt med. Er alltid travelt opptatt.
- Samarbeidet med de andre enhetene i oppvekstsenteret.
- RE-leder ser vi aldri. hilser ikke hvis XX en sjelden gang kommer til et møte med rektor. Administrasjonsressursen har blitt mye svekket. Vi må avgi økonomi til RE-leder.
- Enhetsleder/styrer mye borte og derfor blir det merarbeid på ped.lederene. Bruker derfor mer tid ut av avdelingen og man føler press ved at man da legger mer arbeid på assistenter/fagarbeidere.
- Flere ledd å forholde seg til, manglende beslutninger, mindre ressurser til de som gjør jobben lenger ned i hierarkiet, Topptung organisasjon.
- opplever at vi har en re-leder som er usynlig, og en daglig leder som er frustrert og fratatt myndighet.
- Mer frustrasjon over at ledelsen ikke er til stede på arbeidsplassen min

- Leder har mindre tid på kontor, besvare spørsmål etc. Flere møter, men bedre info fra enheten.
- kommer ikke på noen i farta
- ny leder som tror det organiseres til det bedre, jeg opplever det motsatte ofte. Opplever leder som personalfiendelig i mange sammenhenger. Regler gjelder for ansatte, ikke RE-leder.
- Særlig at de avgjørende beslutningene ikke tas på arbeidsplassen og at ledelsen er så utrolig fjern(resultatsenhetsleder). Frustrert over bortkastet tid som brukes på oppvekstsenteret. Føler at de store samlingene er et slags alibi for omorganiseringen.
- Mer ansvar til team-ledere
- leder er blitt mindre synlig og tilgjengelig
- Teamet har flere oppgaver og ansvar for mer av organiseringen. Dette tar tid i en hektisk hverdag, der vi skulle ønske at ungene og undervisningsforberedelser fikk større plass!!!
- Det er to leder å forholde meg til på skolen, der den ene av dem (som er RE-leder) ikke er ofte tilstede på skolen.
- Uvitenhet om ansvar. Ingen oppfatning av merkbare forbedringer økonomisk, kompetanse- eller servicemessig.
- Ingen særlige forandringer for min stilling. Men RE lederen har for liten tid på skolen i forhold til tidligere. Føler det som uheldig.
- Flere ledere,(hvem har ansvar for hva) lettere og forholde seg til færre personer.
- Resultatsenhetsleder er sjelden til stede på skolen og derfor mindre tilgjengelig for lærere, ansatte, elever og foreldre.
- Jeg ser mindre til skolens øverste leder
- Jeg ser RE-lederen min mye mindre!
- Mindre pedagogisk frihet. Økt krav til mer tilstedeværelse. Dårligere forhold/mindre tid til retting. Økte krav til flere elevsamtaler, foreldresamtaler. Kort sagt er krav og pålagte arbeidsoppgavene blitt flere, samtidig som vi får mindre og mindre tid til å utføre dem. Dette er stressende. Glad jeg snart kan gå av med flagget til topps. Et slikt regime som det vi nå har fått, stimulerer ikke meg til å jobbe utover fylte 62 år, selv om jeg liker arbeidet og egentlig trives som lærer under "normale" arbeidsforhold.
- Frustrerende og ikke vite hvem av "lederne" som kan hjelpe meg med hva."Spør den, snakk med den. "Skyver ansvar over på hverandre. Den nye RE- lederen vet knapt hvem jeg er... Ting tar mye lengre tid, siden RE ikke er til stede på "huset".
- Økt mistriivsel blant kollegaer på alle nivå, inkl ledere
- Synes lederfordelingen blir uklar i perioder, ansvar blir forskjøvet, og ikke tatt stilling til der og da. Lettere å være ansatt når skolene hadde større administrasjon til stede, da hadde man fler å henvende seg til, og fler som tok ansvar. det trengs i skolehverdagen hvor du hele tiden møter uforutsette ting å ta stilling til.
- Rektor har ikke den myndighet han hadde før, det gjør arbeidsdagen for oss ansatte vanskeligere. Mine kollegaer er mer oppgitte / lei jobben sin fordi det ikke føles som noen på skolen har ansvaret. Alle avgjørelser skal tas i et "annet bygg" - negativt.
- Skifte av ledere/ ledelse
- Fler arbeidsoppgaver utdeles fra ledelsen og pålegges lærerne. Klar forverring av arbeidssituasjon, mye mer stresset hverdag. Uklarhet i lederansvar. (Er det avdelingsleder eller re-leder som er "sjefen") Har bare fått enda en person (re-leder) å forholde oss til.
- Jeg merker svært lite til omorganiseringen. Vi har byttet -og fått en mye dyktigere leder, men det har vel forsåvidt lite med saken å gjøre.
- uklare ansvarsforhold, mangel på tilstedeværelse av leder
- Rektor/leder er mer til stede på skolen
- Føler at rektor har fått mer arbeid slik at den enkelte skole får se mindre til XX.
- Uklare ledelsesforhold, usikker på hvem jeg skal forholde meg til.



- barnehagen blir for liten alene mot bare skolene
- Skolen har mistet ressurser i administrasjonen, og vi får lite igjen.
- Uklare ansvarslinjer, vanskelig å påvirke de tingene lærerne ser som viktigst. Systemet lite oversiktlig.
- Lenger vei mellom forespørsel og beslutning.
- Ingen stor betydning.
- Mange skoledager uten leder, fører til frustrasjon, må kunne ta absolutt alle slags situasjoner på sparket.
- En ny jobb der man har mistet makt, men ikke ansvar og oppgaver. Dette gjør jobben mer stressende. TEKST FJERNET AV ØSTFOLDFORSKNING
- større avstand til ledelse, mer økonomifokusering hos ledelsen på besparelser framfor elevfokusering
- Bedre trivsel, større frihet, lavere skuldre.
- Rektor er mer tilstede på skolen
- Vet ikke. Nyansatt i kommunen.
- Info. til en ikke alltid en tilstedværende leder. Hvem skal du forholde deg til - avdelingsleder / rektor?
- Resultatenhetslederen er mindre tilgjengelig
- jeg har fått en bedre hverdag, det er en bedre stemning, vi har fått flere fleksible voksne inn i vaktplanen.
- Ser min egen avdelingsleder mer.
- Mere frihet - triveligere å gå på jobb
- Avstand til leder. Oppgaver blir i for stor grad delegert til teamene.
- ser mindre til leder, andre må ta ansvar de kanskje ikke ønsker, mer usikkerhet når lederen er mye borte
- Mer usikkerhet om det meste.
- administrasjonen er redusert med bortimot en halv stilling og arbeidsoppgavene er blitt endret/ blitt uklare
- at RE-leder, som også fungerer som rektor i en liten prosentstilling, er så og si fraværende i skolehverdagen, men likevel sitter med myndighet til å fatte viktige beslutninger
- Langt mindre synlig ledelse, eller at ledelsen i mange tilfeller har manglet.
- Kunstig sammenkobling av enheter. Uklare ansvarslinjer. Manglende tilstedeværelse av den som er rektor.
- Uoversiktlig struktur
- skolen er dårligere styrt. Re leder er aldri til stede. Mindre forutsigbarhet.
- Vi har en RE-leder som ikke er til stede. Det er hele tiden samlinger og/eller møter.
- Jeg fikk avkortet min arbeidstid med XX, arbeidsoppgavene er stort sett de samme
- Skolen er blitt mer opptatt av barnehagen. Barnehagepersonalet er opptatt av skolen
- Foreldre tenker mer helhet
- Ser enhetsleder mye mindre enn før. Elevene vet knapt hvem vedkommende er.
- Har releder og styrer i samme. Selv om vi har hentet inn styrerfunksjon hos oss i tillegg, er det likevel slik at personalet forventer at Releder/styrer skal gjøre en del av oppgavene som er delegert bort, og det kan til tider bli frustrerende
- Dårligere ressurser til elevene, som igjen gjør min arb.sit. utilfredsstillende. Dårligere beskjeder fra ledelsen, mindre tilstedeværende.
- Det at vi skal forholde oss til 2 ledere.
- Rektor har det mer slitsomt, men gjør likevel så mye som mulig for å være synlig hos oss. Jeg merker derfor ikke så veldig store forskjeller. Vi har et ønske om å benytte omorganiseringen til å knytte nærmere kontakt med den andre barneskolen i enheten.

- Re-leder lite synlig i skolehverdagen, tar lite del i pedagogisk arbeid samtidig som denne sitter på bevilgningene. Daglig leder/rektor er den naturlige leder å forholde seg til, men dette er vanskelig fordi de sitter med innskrenket myndighet.
- Enkelte beslutninger er blitt mer tungvint
- Uklar ansvarsfordeling i ledelsen. Ulike oppgaver som før ble gjort/ passet på at ble gjort av ledelsen, forventes det nå at teamene tar ansvar for. Uklare arbeids/ansvarsoppgaver for lederne, teamene. Vikarer ordnes på team-nivå. Teamene har ansvar for å utnytte "rest-timer" hos lærerne til støtteundervisning eller vikarer. RE-leder er lite til stede og viser uklart tilhørighet, uklart ansvar for vår skole. Lite engasjement og driv framover i utviklingsarbeid fra RE-leder som sikkert har mer enn nok å gjøre med å administrere flere skoler.
- klassene har blitt større, kreves mye mer for at læringssituasjonen for elevene skal bli tilfredsstillende.
- Ingen.
- Vi har en RE-leder vi nesten aldri ser som allikevel skal ta mange beslutninger for oss. Denne RE-lederen kjenner ikke vår skole godt nok. Mye frustrasjon over dette.
- Frustrasjoner
- Mangel på inspektør gjør økt ansvar på teamene. Tida til pedagogisk samarbeid blir nå brukt til å løse adm.arbeid som tidligere ble løst av inspektør og rektor.
- Vi har ingen tydelig pedagogisk ledelse ved skolen. Skolen har "mistet retningen". Mye ansvar og mange avgjørelser som ble tatt av en administrasjon er nå overlatt til oss på gulvet.
- Samarbeid med andre enheter i tillegg til vår egen gjør tiden knappere.
- skolen har fått en mer "uryddig hverdag " da en del ansvarsområder ikke har en definert ansvars havende. rektor har en for stor arbeidsmengde etter omorganiseringen for da ble inspektør-stillingen borte. mye praktisk arbeid og koordinering er flyttet fra inspektør til lærere som får dette på toppen av undervisning og undervisningsforberedelser og m.m. og i en travel elevhverdag kan slikt arbeid fort bli satt nederst på listen..
- Lite kontakt med ledelsen. RE-leder lite til stede for personalgruppa og som pedagogisk leder.
- Ledere på skolen blir mindre tilgjengelige da de bindes opp mot flere administrative oppgaver. Rektor/Avd. leder mister myndighet over egen skole da RE-leder må fatte endelige beslutninger.
- Jeg er mer frustrert enn før. Avstanden til arbeidsgiver er større. Føler at vi som vet "hvor skoen trykker", aldri blir hørt. Utfører masse "papirarbeid" til liten eller ingen nytte.
- uklare ansvarsforhold, undervisningstimer forsvinner i "systemet". Andre personer har fått tillagt oppgaver uten å få lønnskompensasjon. TEKST FJERNET AV ØSTFOLDFORSKNING
- Dårligere ledelse og organisering. Mindre tid til ledelse. Svekket økonomi. Kontorfunksjonen svekket.
- Ser mindre til ledelsen, for mye byråkrati. Dette går igjen utover personalet, som stadig føler tidspress.
- Mindre samarbeidsmulighet med trinnet, hvilket er negativt. Problematisk når teamledere med mye lederansvar, samtidig er kontaktlærere. Det blir vanskelig for den som skal dele elevansvar med denne personen. Minimal mulighet til godt samarbeid og frustrasjon for både voksne og elever.
- svekket leder team på arbeidsplassen, stort arbeidspress på lederen, leder mer stresset, påvirker oss. ser ikke RE-leder på vår arbeidsplass.
- Føler at jeg er kommet mer opp i lojalitetskonflikter mellom skole og hjem.
- jeg ble ansatt etter denne omorganiseringen og vet ingenting om hvordan situasjonen var før slik den er nå. derfor er det vanskelig for meg å svare på alle disse spørsmålene.
- RE- leder for mange felt å jobbe på

- Når rektor også er RE-leder, og skal bruke deler av tiden sin både på en annen skole og i en barnehage, blir det liten tid til å være pedagogisk pådriver ser det ut til. Det savner jeg veldig. Rektor blir for mye re- leder, lite tid igjen til rektor-rollen. Savner også en litt mer nøytral instans enn re-lederne som f eks kan fordele pengepotten i budsjettet mellom skolene. Et skolekontor...

- Det er vanskeligere å nå fram til ledelsen med ønsker, krav eller behov for seg selv eller for elever. Man føler seg mindre "sett" enn før, og mindre "hørt" når man sier noe om arbeidet sitt, enten det er behov eller annet. Jeg føler meg mindre trygg på min leder etter som det er mer uklart for meg hvor RE-lederens lojalitet ligger. Hos oss på skolen, eller hos arbeidsgiveren.

- Mer avstand til beslutningstager. Irritasjon over manglende personaloppfølging.
- Blitt større enhet - føler mindre eierforhold til skolen, har mindre oversikt og er mindre med i diskusjoner/planer. Føler at jeg gjør en dårligere jobb som følge av dette.
- Min leder har gått fra å være RE leder til styrer. Ser styrer mer nå enn tidligere
- Større kollegialt felleskap, felles kursdager.
- liten innflytelse til å drifte skolen, lite påvikning på satsing, 1/5 del av stillingen er i undervisning, mangler en annen i ledelsen å drøfte saker med - denne er fjernet i omorg.) lang vei/ tid til beslutning, avmaktfølelse, ser aldri re leder, må belutte endel saker - vanskelig å få forståelse, burde vært selvstyre for hver skole- overformynderi nå. følelse av å ikke oppnå resultater

- Mer arbeid, fjernere ledelse
- Enheten har blitt mindre selvstendig. Omorganiseringen har ikke ført til sparing av ressurser. Virker derfor lite gjennomtenkt og bortkastet. Svært anstrengende prosess for avvikling og opprettelse av gamle og nye enheter. Dialogen innen enheten er bedre enn forventet og har gitt mulighet for samarbeid. Vi jobber med saken.
- rektorer mer tilstede da RE - ledere tar mer møter
- Rektor er mer tilstede Mer samarbeid med en annen skole
- Mer arbeid, mindre tilstede, mer arbeid hjemme.
- Tydeligere lederansvar- anser at jeg er ansvarlig for å utvile oppvekstsentertanken. Jeg er mer orientert utover enn innover, men opptatt av samarbeid på tvers og av å sikre overganger. Jeg har et økt fokus på kompetanseheving, har større "armslag" og muligheter til å påvirke.
- Fått resultatansvar som har ansvar for mange skoler og b hage. Lang vei til kommunikasjon.

- Avdelingsleder er til stede og tilgjengelig for oss i arbeidstida, i motsetning til før da rektor ofte var på møter eller for opptatt til å forstyrres.

- vanskelig å få greie på hvem som har ansvar for hva
- I en periode var det vanskelig å vite hvem person du skulle henvende deg til i ulike spørsmål, RE leder eller skolens rektor. Stiller meg spørsmål hva RE hvilken funksjon RE leder har i forhold til hver enkelt virksomhet i oppvekstsenteret. Svært leit at dyktige medarbeidere sluttet i kommunen, trolig som et resultat av omorganiseringen.

- for mange ledere, mye usikkerhet rundt ansvarsfordelingen - gjør de ansatte mer stresset, slitne og forvirret..

- Avgjørelser vi tidligere ble tatt med på, blir nå bare tatt. Rektor har fått mindre myndighet og avgjørelser må gå en omvei, og tar derfor lenger tid.

- Rektor /avd.leder er mindre tilgjengelig nå.

- Det ble viktig at jeg er del i en rein barnehagesammenslåing.

- Mer konflikter, misfornøyde rektorer som har fått vingeklipt sine naturlige ansvarsområder. Usikkerhet. Påfållende stressede og ansente RE-ledere. Dette smitter over på vanlige arbeidstakere.

- Større faglig nettverk. Kan bruke mine sterke sider og dele min kompetanse med andre.

- Trivelig samarbeid med de nye avdelingene i enheten. Kan samarbeide og dra nytte av hverandre. Positivt.
- Mindre spennende arbeidsoppgaver
- Vi har en mer synlig leder, er mer på huset.
- Jeg har fått mange flere arbeidsoppgaver, men ikke mer tid
- Mer uoversiktlig
- Alt er mer tungvint. Det tar lang tid før vi får svar på spørsmål, tidsfrister blir ikke holdt. Er ikke til stede her på skolen, ansatte kjenner ikke lederen sin. Det blir ikke ordnet opp i saker som haster. Veldig negativt med denne omorganiseringen. Jeg regnet med at dette skulle gå seg til, men det har det ikke gjort.
- Har blitt oppvekstsenter. Mange mennesker å forholde seg til.
- Vi har fått en styrer som er mer tilgjengelig og synlig. Kombinasjon av styrer og RE-leder jobb gir lite tilfredsstillende ledere i barnehagen, da de stort sett ikke var til stede. Interessen deres lå mer utenfor barnehagen enn det som angikk selve barnehagen.
- Mindre ressurser, mindre ledelse og mindre oversikt
- Ser mindre til leder.
- Økt arbeidsmengde, mindre pedagogisk lederskap, fraværende ledelse.
- En ny leder over styrer, re leder.
- Virksomhetsleder blir for fjern - for lite kontakt
- jeg opplever å ha rektor mindre tilgjengelig. Rektorrollen blir på en måte "spist opp" for en stor del av enhetslederrollen, for den innehas av samme person ved min skole.
- Usikkerhet ved sykdom. Får mine elever den hjelp de har krav på eller "får vi vente og se" om vedkommende snart blir frisk igjen. Føler stor belastning ved å måtte undervise i to klasser samtidig ved sykdom. Føler at jeg selv ikke kan svikte elever og kollegaer om jeg selv skulle føle meg syk.
- Avdelingsleder/rektor er skviset mellom to verdener. RE-leder setter ikke sitt preg på verken utvikling eller daglig drift.
- Et fjernere og mer uklart forhold til leder. Skolen har en svakere pedagogisk ledelse.
- Uklarhet i roller.
- Beslutningene tas nå langt unna meg, i motsetning til tidligere. Lærerne ønsket ikke den nye strukturen ved skolen vår, men den ble vedtatt mot alle våre stemmer. Vi har fått en ny RE-leder som er mer ryddig enn den forrige.
- Har ingen resultater. Bruker mer tid på saker som ikke angår hver enkelt skole.
- Ny leder og etter hver ny "mellomleder". Mindre fokus på det pedagogiske arbeidet. Og økt fokus på "alt annet", som skjemaer og andre formaliteter. En leder som det virker som ikke engasjerer seg noe særlig for hverdagen til oss som jobber på skolen. En følelse av at her skal det spinkes og spares og det tas lite hensyn til hva elevene faktisk har behov for.
- Mye vanskeligere å vite hvem som tar beslutningene i en større enhet. Leder-vakuum på enkelte områder. En overarbeidet rektor, og en meget usynlig RE-leder. Merkelig sammenslåing av skoler, som nå liksom skal samarbeide tett, i hverfall på papiret..
- Større enhet. Leder lite tilgjengelig.
- leder for skolen min har ikke mandat til å ta alle avgjørelser, systemet er derfor tungrodd.....
- Mindre synlig ledelse.
- Interessant å kunne bruke egen kompetanse i ulike deler av enheten. Jeg kan kombinere barneskole med ungdomsskole. Nyttig utveksling.
- Uklar organisasjonsmodell, vanskelig å vite hvem som har myndighet til å fatte beslutninger, tungrodd" administrasjon, frustrerte kollegaer,
- Dårligere skole for alle

- Alt for liten tilstedeværelse for leder. Mye borte på møter vi ikke kjenner formålet med. Den daglige driften lider under dette. Mer og mer ansvar blir lagt på den enkelte lærer. Dette kan føre til at uakseptabel adferd ikke blir behandlet hurtig nok, og at arbeidsmiljøet for ansatte ytterligere forverres. Altså: En styrt konkurs av skolen. Vi ser også at dette har kostet penger i form av høyere lederlønninger. Vedlikeholdet av bygninger og svømmebasseng er forverret. Stadig færre barn får svømmeundervisning.
- Rektor er med tilstede nå siden re-leder tar de fleste møtene utenfor skolen.
- Det er vanskelig å få tatt tak i event. problemer med en gang, da man nå må innom RE leder for å få denne til å ta en fullstendig beslutning. Disse er ofte lite tilgjengelige og ting tar mye tid og av den grunn blir det mye frustrasjon blant personalet. I en hektisk hverdag, hvor det er viktig med trygghet og forutsigbarhet blir dette et veldig stress moment og en uheldig situasjon. Man føler også man skal være lojal mot din leder, samtidig ivareta det øvrige personalets krav og ønsker. Dette føles vanskelig.
- Det er for mange ledere som bruker alt for mye tid til møter
- stresset ledelse lokalt, mindre frihet og innflytelse
- Vanskelig å få konkrete svar på spørsmål. Virker som ansvarsfraskrivelse. Frustrasjon over re-leder som hever lønn og aldri er mulig å få tak i.
- For meg i min jobb ser jeg ingen resultat som veier opp for situasjonen vi hadde før omorganiseringen.
- Jeg forholder meg stort sett til min styrer, slik jeg gjorde tidligere. Det har ikke vært naturlig for meg å forholde meg til min nye RE-leder. Jeg er usikker på RE-leders ansvar, plikter og oppgaver.
- har en rektor som ikke har all myndighet, ikke gunstig. Enhetslederen er ikke tilstede i vårt daglige virke. Ses aldri, utenom når det er møte i oppvekstsenteret
- Det har skapt stor forvirring i personalgruppa, mht lederskap og økonomi/ressurser.
- rektor kan konsentrere seg om arbeidet på egen skole
- lange og uklare ansvarsfordelinger
- Færre re-ledere som skal forvalte virkeligheten i kommunen, hvor nye saker og ideer tar mye lenger tid å implementere. Informasjon ut og ned i organisasjonen går betydelig saktere. Mer makt på færre hender, gjør systemet personavhengig og mer sårbart. Har også slått negativt ut i vår kommune.
- Re-lederen har ingen kontakt med oss i hverdagen. Rektor på vår skole har mindre myndighet og mer å gjøre enn før. Vi mistet undervisningsinspektør-stillingen, men jobben må likevel gjøres. Vi får ikke til noe mer samarbeid enn før med den andre skolen.
- Det viktigste har vært å få en avd.leder/styrer som er utdannet førskolelærer - ikke allmenn utdannet, dette har medført et mye sterkere fokus på barnehagens drift og kvalitet på barnehagens pedagogiske arbeid - noe som har vært sårt tiltrengt... Dette er nå - men det er svært sjelden førskolelærere får denne typen stillinger - det bør ikke gis dispensasjon fra krav om at styrer skal ha førskolelærerutdanning for å være styrer i bhgen. **TEKST FJERNET AV ØSTFOLDFORSKNING** Det er vanskelig å samarbeide med skole og SFO - ikke fordi vi ikke vil, men fordi vi har en svært ulik hverdag og dagsrytme, å alltid skulle samarbeide med skole/SFO tar bort fokus fra barnehagen som egenart, og fratrar oss mulighet i forhold til å ha fokus på det våre barn til en hver tid er opptatt av.
- Det økonomiske er en viktig del av skolen, og det har nok blitt bedre. Jeg synes skolen er blitt så lite uavhengig i forhold til hva den har vært. I tillegg blir det så uoversiktlig med "2" ledere (Slik vi ser det). Vi må da ha en rektor som er kompetent til å ta flere avgjørelser enn det XX gjør idag?!
- Vanskelig for lederen på skolen å ta avgjørelser der og da. for mange kokker og alt for store enheter. Inspektør ble borte og penger overført til anrte enheter.

- Det blir vanskeligere å finne ut hvem som kan svare på ulike ting, og som skal ta de enedlige avgjørelsene.
- Vi ser resultatlederen mye mindre enn tidligere. Lederen har mindre overskudd til å ta ansvar på denne enheten enn tidligere da lederen har fått ansvar for flere avdelinger. det er ikke blitt tilført samme mengde leder ressurs til andre slik at vi samlet sett har mindre leder ressurs enn før omorganiseringen. den største utfordringen er dog at lederen har mindre oversikt over hva som skjer og det blir alt for mye som må taes på sparket og som glipper og at det er meg som blir stående å måtte svare brukerne på ting som ikke er mitt ansvar. Tror også at jeg ville hatt større utbytte av å bli organisert sammen med andre skoler og ikke en barnehage.
- Har fått en klarere definert rolle, bedre innsikt. Får bedre informasjon om saker som er viktige for min jobb. Har fått deltatt på flere kurs.
- Større ansvarsområde.
- Det er ingen som tenker pedagogikk. Alt er bare økonomi, noe som resulterer i at lærerne må tenke økonomi fremfor pedagogikk. Det er frustrerende å se hvordan dette går ut over spesielt de svake elevene.
- større avstand til utøvende myndighet!
- Jeg ser aldri lederen min, REleder
- før var det inkluderene nå er det ekskluderene
- Dårligere kommunikasjon, mer uro usikkerhet, hvem har ansvar for hva ? Mer misnøye og stress for samtlige. For mye RE-leder makt, som kunne vært mer ut i organisasjonen. Mange RE kanskje for stort ansvar. Sterkt misnøye.
- Fler å samhandle med. Krever mer møter - mer tid. Mulighet for å effektivisere noen oppgaver. (pos.) Færre kolleger som kan dele på viktige RE-leder oppgaver. Mindre samhandling på tvers av enhetene.
- Mye mer jobbing på mindre tid - RE-leder er mer opptatt og legger mye av oppgavene sine på meg - i tillegg til de "vanlige" oppgavene.
- Ser mer til min egen leder
- Mer uoversiktlig. Klaging i ledelsen. For vår del er det ansatt 1/2 - 1 ny stilling, uten at det har ført til noe positivt.
- Fordeling av ressurser (sparekniven er blitt skarpere og fordelingen mer kynisk) Mindre innvirkning, blir mindre hørt. Større avstand til leder. Mindre tid til samarbeid. Lite fokus på det pedagogiske.
- Styreren som også er RE-leder har alt for liten tid til pedagogisk råd og hjelp i hverdagen. Ped.lederemøter annenhver uke blir lite. XX har ofte ikke tid til å delta på møter med barnevern og PPT hvor XX kunne trengs.
- Ser leder mindre, mindre hjelp å få av leder da disse er i møte i kommunen. mindre ressurser til elevene. Travlere hverdag for oss som er igjen. dermed større press på hver enkelt, mere stress. Mer uoversiktlig hvem som har ansvaret for hva.
- Ikke en tydelig Rektor til stede i hverdagen
- Sterk styring av skolen uten at lederen kjenner skolens kultur, dette fører til frustrasjon og unødig mye arbeid på den vanlige lærer. Vi føler at ting er bestemt over hodene på oss og at vi har lite å si om sakene generelt. Lederen er administrasjonens og rådmannens forlengede arm, noe som ofte ikke sammenfaller med lærernes syn. Det er betydelig press på å utvide skoleåret og arbeidsdagen (binde mer tid) uten å skaffe til veie gode arbeidsplasser og arbeidsforhold i denne tida - dette fører til frustrasjon og oppgitthet. Vi får ikke tid og overskudd til å lage gode undervisningsopplegg, det er jo det vi vil!
- rektor er mer fjern. det blir i større grad tatt beslutninger som vi ikke er involvert i. det er blitt et dårligere miljø på jobben, mer frustrasjon, stress. flere langtids sykemeldte. trives ikke så godt på jobben som før.

- Administrasjonen har for liten tid til pedagogisk ledelse. Kontoret ofte ubemannet, kontorsekretær arbeider på annen skole.
  - Krevende ,lange møter
  - Fremmedgjøring
  - Går fra skolen uten å føle at en har gjort en god jobb og uten mulighet til bedre situasjonen. Lite rom for vilje til å diskutere om noe burde forandres på. Stor avstand til re-leder
  - Flere ledd å forholde seg til, mye rot i organisasjonen. Hvem gjør hva?
- Kommunikasjonsproblemer og info svikt.
- Må forholde meg til mange flere og mye mere. Langt mer tid brukes til å få planer og logistikk til å fungere. Frustrasjoner blir fort sett på som om jeg er lite endringsvillig, noe jeg absolutt ikke er. Omorganiseringen må gi/vise til resultater som gir forståelse av at det var riktig og viktig med en forandring, ikke motsatt.
  - Ingen endring for meg, skjønner ikke vitsen med omorganiseringa. Litt informert om hva som er RE-leders jobb og hva som er begrunnelsen for omorganiseringa.
  - Mindre ressurser til lærebøker. Mindre lærertetthet.
  - altfor stor
  - Hvis det er mange syke på en enhet kan man dekke opp fra en annen..
  - ser mindre til RElederen og styresen.
  - Mye mer ansvar for elever enn tidligere. Flere oppgaver generelt sett, mindre tid til å utføre dem.
  - Mindre nærhet til leder. Mangel på pedagogisk ledelse i forhold til personal og barn. Tøffere hverdag i klasserom som følge av dårligere pedagogisk ledelse.
  - Vet ikke
  - At resultatsenhetsleder er lite tilgjengelig på arbeidsplassen. Og vedkommenede jobber for rådmann og co og ikke for enheten. det er alltid hensyn til dem som må taes. Ikke til oss personale og elever. Mistet inspektør som alltid var til stede for oss ansatte og elever. Omorganiseringen skulle også være besparende innen økonomi. Det går utover elever spesielt de som trenger ekstra ressurser.
  - Vanskelig å vite hvem i ledelsen som har ansvar for hva.
  - Lenger avstand frem til ledelsen. Ingen felles ledelse, dermed ulik praksis på arbeidsplassene. Hver skole sin egen lykkes smed.
  - mindre kollegasamarbeid, mindre ressurser, dårlig lederansvar
  - Mindre fokus og tid på vår primære oppgave, nemlig elever og undervisning.
  - Flere impulser/flere kolleger.
  - (TEKST NOE ENDRET AV ØSTFOLD FORSKNING( 50% stilling ble øket til 150% stilling med lønn til 80% stilling
  - Vet ikke om hva som foregår. Tror alt måles i effektivitet og penger. Følelse av å bli mer styrt og kontrollert av folk som ikke kjenner og forstår jobbens egenart eller kan se og utnytte individuelle ressurser.
  - Har bare i grunnen fått mer å gjøre. det i seg selv er ikke negativt.
  - Er blitt rektorinspektør
  - Lønnsutvikling har stoppet, mindre oversikt, mindre kunnskap og opplæring. Sliter med å finne plassen min. Føler meg tilsidesatt og ingen som etterspør min kompetanse. Savner kollegaer, savner å bli med på utvikling av kommunen. Savner kontakt med det politiske liv. Har mistet gløden for å tenke helhetlig, (har vist heller ikke bruk for at jeg skal komme med disse tankene heller)
  - Mindre tid til å utføre lederjobben
  - Fratatt viktig ansvar og myndighet til å kunne gjøre en god jobb som styrer i barnehagen. Uklar ansvarsfordeling. Ting må sjekkes dobbelt.
  - store frustrasjoner i det daglige

- Bedre samarbeid mellom barnetrinnet og ungdomstrinnet, også faglig. Felles kompetanseheving - bedre mulighet til å dele kompetanse. Kan få brukt kompetanse til de ansatte på tvers av skoler. Er allerede satt i gang.
- Uklare ansvarslinjer. Tyngre byråkratisering med et ekstra overordnet ledd. Fratatt tidligere delegert hverdagsmakt og ansvar for økonomi og personal bl.a. Mer omstendelig beslutningsprosess. Redusert trivsel i arbeidet. Flere møter og mer tid, penger og krefter på å koordinere det nye overordnete leddet. To.nivåmodellen er blitt tre-nivå-modellen. Forvirrende. Færre timer til administrasjon og skolens penger/timer medgått til å finansiere opp de nye RE-stillingene. Bortfall av u.insp-stillingene med bl.a. uklar "karrierevei" for lærere. Foresatte usikre på hvem som har "hverdagsmakta". Stor forskjell på den nye organiseringen fra område til område med høyst forskjellig praksis fra RE-ledere. Rektorrollen gis flere oppgaver fra de gamle u.insp./teamlederen som er fratatt tid. Mindre tid til ledelse, mer til detaljer.
- Bedre overgang barneskole til ungdomsskole for elevene
- Kamp for å få full styrerstilling. Uklare linjer Re-leder / ulike avdelinger



## Åpent spørsmål C

”Førte omorganiseringen til resultater som du opplever som positive, og som du ikke hadde forventet deg? Da ber vi deg beskrive disse resultatene kort i form av stikkord.”

### 114 respondenter har gitt kommentarer:

- Bedre kontakt med ungdomsskolen
- Enklere å få til samarbeid mellom skolene- timeplanlegging.
- Større samhold mellom skolene og barnehagene
- Nei
- Jeg merker at det å være teamleder krever mye om ting skal fungere og innfris i forhold til frister etc. Tror en del av mine kollegaer senker skuldrene og sitter på gjerdet, mens andre går med enda høyere skuldre.
- Det førte til noen samarbeidsmøter og fagutveksling mellom ungdomsskole og barneskole, men dette var egentlig planlagt før omorganiseringen, så disse møtene ville antagelig kommet i gang uten omorganisering også.
- Ja, vi har fått flere hyggelige kollegaer!
- Enklere med konsensus i utviklingsspørsmål Enklere å beslutte fellesløsninger
- Tettere samarbeid med overordnet ledelse, større fullmakter.
- Faglige, positive utfordringer. Positivt driv blant lærere for å få til utvikling og tilrettelegge for den enkelte elev.
- Styrket samarbeid. Større lederteam positivt. Lærerutveksling. Mulighet for å gjøre overgang barnetrinn/ungdomstrinn bedre
- ja
- Nei
- Ser at det kan være positivt for politikerne å ha færre ledere å forholde seg til.
- Avdelingsleder er mer til stede.
- mer inneplass
- noe mer samarbeid innen enheten, men er usikker på det reelle resultatet av dette samarbeidet annet at det ser bra ut på papiret
- Ny RE-leder tilførte enheten ny kraft og inspirasjon
- At rektor er mer tilsede hos oss!
- Særlig dette med at det finnes ingen stillingsbeskrivelse, ingen avklaring lederne imellom som vi har fått rede på hva som er oppgavene innenfor administrasjonen.
- bærbar pc til alle lærerne
- Rektor er mer på skolen.
- ny leder
- Mulighet for vår bransje til større bredde. Stolt av samlet kompetanse.
- Det positive er en leder som jeg trives meget godt med. Kunne ikke fått noen bedre. Men det skyldes jo ikke omorganiseringen - det skyldes at det er tilsatt ny leder.
- ny rektor
- Mer kontakt med de andre avdelingene i den nye enheten.
- leder noe mer deltagende i praktiske hverdagslige situasjoner på arbeidsplass

- for tidlig å si noe om
- Skolen har fått en avdelingsleder som er mye tilstede i forhold til det leder var før.
- ja, større st.prosent
- felles følelse med hele enheten. Oppvekstenhetstanken -se eleven i hele løpet av barnehage skole
- Nei, kun neg.
- Blitt kjent med nye, flotte mennesker.
- Ny og tydeligere leder, men også to "ledere" å forholde seg til på en skole
- tillegges større ansvar som igjen gir større utfordringer i jobb.
- mer innblikk i andre innstanses oppgaver
- Rektor mer til stede på skolen
- bedre samarbeid skole - barnehage. felles utnyttelse av ressurser
- Noe bredere personalsamarbeid.(Flere kollegaer)
- Mer samarbeid mellom enhetene. Trinn, team, faglig og sosialt.
- Rektor er mer til stede på skolen
- Bedre helhetstenkning i alderspennet 0 - 16 år Bedre samarbeid mellom barnetrinn og ungdomstrinn, en leder og lærere i samme enhet samarbeider bedre
- Bedre kontakt barneskole/ungdomsskole
- positivt samarbeid skole/barnehage. prosjektjobbing på tvers
- nei
- Mer kontakt med kolleger i ungdomsskolen
- Mer byråkrati Større avstand mellom leder og arbeidstaker
- De ansatte opplever nok at jeg er mer tilstede.
- Nye, spennende arbeidsoppgaver, større ansvar og medbestemmelsesrett
- Rektor er mer tilstede på skolen
- Ingen formening.
- Mer kontakt med barnetrinnet.
- Nei
- Fått andre ansvars oppgaver - mer fellesskap med skolen -
- har fått andre utfordringer og læringsmiljø
- ja
- Bedre kontakt med resten av enheten.
- Det ble en ny person i ledelsen, som fungerer mye bedre enn den forrige.
- Det å bli kjent med andre lærere på skolene nær oss og samarbeide med dem har vært bra.
- Litt mer kontakt med annen barneskole.
- Nei
- Ønsket om et tettere samarbeid mellom barnetrinn og ungdomstrinn, fokus på gode overganger, vurdering, faglig samarbeid.
- Har hatt ett kurs sammen med de andre enhetene som var givende.
- Skolens daglige leder er mer til stede. Tidligere var rektor ofte i møter i kommunen, og vanskelig å se i det daglige arbeidet i skolen.
- Felles holdning fra skolene overfor brukere, felles bruk av kursvirksomhet, arbeid med felles interesser f.eks. Soweto
- noe tettere samarbeid med naboskole
- Samarbeidet på tvers innen enheten har vært positiv
- Økt samarbeid på uventede hold, lærer å utnytte pengene enda litt bedre, det er ikke bare negativt.
- Større enhet; flere kolleger - flere å "spille på".
- ja. ser styrer mer.
- Ja

- Ikke noe positivt - tar fra ansatte gnisten og arbeidsgleden
- Vi har en klarere forpliktelse i forhold til samarbeid.
- Mye tettere samarbeid mellom skolene og barnehagen, både på det administrative plan og lærere/assistenter i mellom. Lettere å arbeide ut fra et helhetsperspektiv.
- Blir kjent med kolleger innenfor samme oppvekstsenter. Faggrupper, dele erfaring
- ja
- Muligheter til bedre faglig samarbeid på tvers av trinn
- samlet ulike enheter
- Det eneste positive må være, at vår rektor er mer tilstede i skolehverdagen, i det Re-leder representerer enheten på endel møter.
- Større samarbeid på ny enhet. Vet mer om skoleløpet 1-10.
- Nei
- Mer tilgjengelig styrer.
- Bedre samarbeid mellom barne- og u.trinn
- Helhetstenking bh - skole
- kortere vei til besluttede myndighet.
- En ekstra leder som har oversikt
- Flere lærere å spille på faglig.
- Bedre samarbeid med barneskolen. Tydeligere ledelse. Ledelse som er opptatt av de fysiske omgivelsene.
- Noe samarbeid med barnehage og ungdomsskolen.
- Større personal med flere fagområder.
- Vi fikk skiftet leder. Dette var positivt for arbeidsmiljøet.
- Ja vi fikk en veldig hyggelig rektor, (TEKST FJERNET AV ØSTFOLDFORSKNING)
- Flere kolleger å samarbeide med
- Rektor mer til stede.
- At en leder for flere skoler har bedre mulighet for å organisere/tilrettelegge samarbeid/kursing på tvers av skoler. Positivt med samarbeid barne-og ungdomsskole.
- Vi ped.leder møter og enkelte personalmøter felles, og kan høste erfaringer og inspirasjon av hverandre. Men det har vi kunnet gjøre tidligere også, selv om samarbeidet ikke har vært formalisert slik det er nå.
- nei
- Bedre samarbeid mellom enhetene
- Jeg har fått flere kollegaer og flere ressurser som vi skal kunne utnytte
- Større forståelse for, og bedre innsikt i hvordan andre enheter i kommunen arbeider.
- nei
- Faglig utbytte av å dele erfaringer innad i ny enhet.
- Ser min egen leder oftere
- Flere kollegaer å samarbeide med.
- Jeg synes ikke omorganiseringen har vært til det positive.
- Bedre kontakt og mykere overgang b-skole ungdomsskole.
- Bedret samarbeid mellom skolene i samme enhet.
- I utgangspunktet en meget positiv sammenslåing og nye kolleger
- Jeg synes at vår resultatansvarlige har vist sin interesse også her som XX ikke hadde det forholdet til før.
- Nei!
- Fint samarbeid med plangruppene på de ulike skolene

## Åpent spørsmål D

Førte omorganiseringen til resultater som du opplever som negative, og som du ikke hadde forventet deg? Da ber vi deg beskrive disse resultatene kort i form av stikkord.

### **221 respondenter har gitt kommentarer:**

- mye klager ,frustrasjoner, psykisk slitsomt mange personer bruker mye tid på samarbeide
- Økt stress Mer arbeid Mindre informasjon Mer pålagt ansvar
- uklarheter, lite "driv", ledere fjerner seg fra "golvet" og den daglige drift, føler meg mer aleine i forhold til arbeidssituasjonen min.
- Vanskligere å kommunisere. For mange ledd å gå gjennom
- Stressa kolleger. Lengre tjenestevei for å få svar.
- Nei
- Vår store skole blir nesten en trinn-skole. Jeg savner en rektor/inspektør som er en del av skolemiljøet både for barn og voksne.
- mer utydelig ledelse ved skole og en enhetsleder med for mange enheter å ha ansvar for. Tror omorganiseringen var for lite gjennomtenkt!
- mindre kontakt med ledernivå konflikt med enhetsleder mindre styring av resultater, pedagogikk, økonomi på skolen
- Uoversiktlige forhold og usikkerhet rundt ansvarsområder oppleves som negative. Det oppleves også negativt å føle seg som prøvekanin i et politisk eksperiment, hvor jeg føler at vi som del av organisasjonen ikke er tatt med på råd eller har hatt særlig mulighet til å påvirke beslutningene i. De store økonomiske gevinstene som omorganiseringen skulle gi, har det heller ikke lykkes hverken RE-ledere eller politikere å synliggjøre.
- dårligere økonomi. tungvinte innkjøpsordinger
- Mindre samvær med egne kontaktelever. Mindre mulighet til kontinuitet i oppdrager- og opplæringsrollen.
- Mange relativt unyttige møter - der vi blir fortalt at alle har det bra.
- Meget vanskelig å komme i kontakt med RE-leder.
- Lite informasjon, mer papirarbeid.
- Tidligere enhetsledere, som ikke søkte nye enhetslederjobber, men er rektorer i ny organisering, fikk/tok en negativ rolle i nye lederstruktur. Fra tydelig arbeidsgiverrolle, til arbeidstakerrolle. Flere negative personlige relasjoner.
- Flere ledere.
- Nei.
- At noen som ikke valgte å søke på Re-stilling motarbeidet omstillingen og ikke lojalt fulgte opp avtaler ledergruppa i egen enhet ble enige om.
- ja
- I Larvik kommunes skoler og barnehager er det mye fokus på det negative.
- Ja
- Svært stor energitapping blant mange kollegaer. Alt for mange møtearenaer, pga flere mellomledd.
- ansvar pulveriseres vanskelig tilgjengelighet uoversiktelig mindre tid til elevene hvem bestemmer/tar endelige avgjørelser???

- Jeg synes omorganiseringen er presset på og at behovet form omorganisering ikke var tilstede. Jeg ser ikke at det er noe økonomisk gevinst med tanke på omorg.omstillingsprosessen var ikke god.
- Hadde ikke regnet med at det skulle bli så uoversiktlig på så mange områder
- Re leder mindre å gjøre på skolen. Avdelingsleder overarbeidet.
- Stressmomentet økte i alle ledd
- Mindre tilstedeværelse av RE- leder. Større stress og fokus på økonomi, og enda mindre på pedagogikk. Mer arbeid med skjemaer og "arbeid fra kommunen", som går på bekostning av arbeid med skolestruktur, elev - foreldre samarbeid og samarbeid på tvers av skoler/enheter.
- for store forhold
- Flere oppgaver på oss lærere
- Mer uklarhet, større variasjoner fra skole til skole, beslutningsvegring, uklare svar, mindre tilstedeværelse uten at vi vet hva som skjer når leder(ne) ikke er her.
- Resultatenhetsleder opptatt av økonomi/sparing. Dette på bekostning av å være en tydelig pedagogisk leder.
- Teamlederne har fått en mye større arbeidsbelastning pga undervisningsinspektørressursens bortfall
  - ikke vikarer, assistenter,mas, stress.
  - Vi ser så og si aldri RE-leder på vår skole.
  - Mindre tid til pedagogisk ledelse fra leder. Ansvaret for det pedagogiske ansvaret pulveriserer når det ikke blir styrt.
  - unaturlig med sammenslåing av enheter som ligger langt fra hverandre. Unaturlig også med en leder som aldri er til stede
  - Mindre mulighet til påvirkning og samarbeid med ledelsen. Dårligere økonomi og færre ressurser. RE - leder er ikke gitt noe kjent mandat.
  - Teamleders oppgaver Ressurser i skolen Overanstrengt rektor som virrer rundt og har alt for mye å tenke på.
  - I en jobb som krever raske og effektive beslutninger, er det viktig at det ikke må gjennom for mange instanser...
  - Dårligere kontakt med øvre ledelse (re-lederen). Personen var tidligere mye mer til stede ved arbeidsplassen, mens den i dag nesten ikke sees el. nåes. alt for mange beslutninger taes uten å bli hørt el. informert. Dette skaper uro og misnøye i et arbeidsmiljø som tidligere var svært bra. informasjon generelt er blitt dårligere og ledere under re-leder har til tider blitt belastet med for mange arbeidsoppgaver som igjen fører til dårligere arbeid, uro og misnøye fra ledernivå og ned. Dette rammer igjen både elever og foreldre på en svært negativ måte.
  - Vår resultatetsleder er aldri å se på min arbeidsplass. Hva er da vitsen?
  - Re lederen fikk flere å forholde seg til.
  - (TEKST FJERNET AV ØSTFOLDFORSKNING) personlig egnethet også være årsak
  - dårligere arbeidsmiljø mindre medbestemmelse
  - Vi trenger en rektor på hver skole.
  - Hadde trodd RE- lederen ville vært mer tilstede.
  - ja, nedprioriteringer
  - opplevde følelsen av å ikke bli hørt.
  - trodde nærmeste overordnet skulle være mer tilgjengelig og synlig på arbeidsplassen - men nei
  - hvem har ansvar for hva, tydeligere stillings beskrivelse, og tydeligere beskrivelse av mandatet
  - F.eks. når det gjelder ansettelse, ansettelsesråd, intervju. Det er tydeligvis ulik praksis i de ulike enheter.
  - visste etter mange år i kommunen at dette ville falle dårlig ut

- Min nærmeste overordnede fikk en helt annen rolle på enheten og ble ikke fornøyd med det. Det gikk utover hele enheten og miljøet.

- Dårlige personalpolitikk på ledernivå.
- Omorganiseringen har ført til at det er for stor avstand mellom ledelse og ansatte.

Samarbeid er nøkkelen til god samhandling.

- Vanskeligere å nå fram
- \*barnehagens overskudd ble brukt til å dekke skolens underskudd.\* At bhg ikke har full styrerressurs

- nei

- ser ikke at det ble noen økonomiske besparelser heller det motsatte. For det var jo det det skulle bli?

- Adskillig mindre tid til rådighet på arbeidsplassen, f eks bli kjent m brukere / andre ansatte / følge opp i hverdagen

- ja en uinspirert ledelse

- Fjernere ledelse, mer kniving, hvem er sjefen?

- Vi har en re leder som ikke sees

- Styrer er mindre tilgjengelig Savner styrer på nødvendige møter i arbeidssammenheng.

- Hvem er vår leder, hvem henvender vi oss til i ulike saker. Rektor eller RE-leder

- Ressurstilgangen er blitt dårligere. Lærertettheten er blitt mindre. Det virker som det blir brukt mer penger på administrasjon og ledelse, mindre på elevene.

- Har færre samlingspunkt på tvers av virksomhetene. Mindre kursing og oppdatering av hva som foregår i organisasjonen. Sitter mer på "hver vår tue". Lite erfaringsutveksling.

- Ja. Uklarhet i forhold til stillingsbeskrivelser. Sammenslåing av skoler til større enheter.

- noe felles tid dårlig benyttet. Lite innspill.

- RE-lederen er svært lite synlig blant personalet.

- mye uro i organisasjonen og på arbeidsplassen

- Mer stress, konflikter og uoversiktighet.

- Lite engasjement fra re-leder. Mye ord og lite handling.

- at all sammenslåingen ikke ble så bra om forestilt. samarbeid på tvers av bhg- hjelp ved frafall ved sykdom o.l.-ikke har blitt noe av. styrer er vanskelig å få kontakt med, og mye frustrasjon blant personalet.

- Sløsing med tid. For fjernt fra ledelsen. For liten "makt" ved arbeidsplassen.

- Mangler inspektør - burde opprettes en stilling til det - nødvendig i ungdomsskolen

- leder omtrent aldri tilgjengelig!

- RE-leder mindre synlig/til stede.

- Hadde forventet at RE-leder skulle være mer tilstede på skolen

- Rektor er lite til stede. Flakser og flyr fra enhet til enhet. Daglig leder er en slags rektor uten makt og myndighet. Dette fører til mye surr og frustrasjon for de ansatte.

- mindre tid med den som har bestemmelsesrett. Lengre vei for alle avjørelser. Negativt

- Hadde tro på at omorganiseringen var gjennomtenkt på alle nivåer, men opplever at det bare var noe som ble gjort "via et benkeforslag". Tror mer på å la ansvaret ligge hos de menneskene som jobber på "huset". Dette blir det "eierforhold" av og skaper trivsel/mer innsats/godt arbeidsmiljø.

- Tungvint navne-skifte på skolen.

Større avstand til Re-leder. Mistet noe administrasjonsressurs. Ledelsen ble skiftet, men ikke bedre.

- At det skulle bli så uklart hvem vi skal forholde oss til, hvem som egentlig er sjefen. Flatere organisasjonsform har gitt betydelig økning i arbeidsoppgaver til temaledere såvel som lærere.

- Mye sure miner blant ansatte som ikke ble direkte berørt i sin hverdag, manglende vilje til å ta inn informasjonen som ble gitt.
- At det ikke har blitt bedring i ressurs-situasjonen. Vi arbeider med læreverk som ikke er tilpasset ny undervisningsplan.
- alene som barnehage, få og samarbeide med.
- har vært mere rot
- Uklar ledelsesstruktur. Hvem har egentlig ansvar for hva?
- Re-leder må fordele seg på flere skoler, dermed mindre tilstede
- Mindre inspirerte ledere i barnehagene. Overraskende at politikerne i kommunen ikke hensyntar det de ansatte ønsket, høringsuttalelsen.
- de negative resultatene var som forventa.
- Ingen formening.
- Utydelig ansvarsdeling mellom avdelingsleder og rektor.
- interne stridigheter mellom avdelingsleder og re-leder
- Fokus lagt på det økonomiske og organiseringsmessige. Pedagogisk ledelse og inspirasjon er ikke godt nok ivaretatt.
- mye mer stress, mer å gjøre mindre oversikt, mindre tid til samarbeid
- at rektor er så lite tilstede i skolehverdagen
- Usikkerhet i hverdagen
- En leder vi ser lite
- Jeg var ikke forberedt på hvor mye det ville influere på dagliglivet av frustrasjoner og oppgitthet
- jeg er blitt enda mer sekretær nå enn før
- Det var enklere når styrer var styrer, og ikke re leder for 3 forskjellige enheter o 3 bygg spredt rundt om.
- enda mindre tilstedeværelse fra ledelsen. Beskjeder og beslutninger tas i større grad mer uten oss.
- usikkerhet i stilling min.
- Det at rektoren ved vår skole ikke kan ta alle avgjørelser som angår oss er veldig negativt. Når en jobber i et vikariat og ikke kjenner sin re- leder blir situasjonen usikker.
- Tror det må være mer stress for enhetsleder.
- Ja
- RE-leder blir fjern i ungdomsskolens hverdag. Uklart ansvar for ulike arbeidsoppgaver.
- mer stress i jobbsituasjon og mer papirarbeid (dokumentasjonskrav fra arbeidsgiver) som gjør at det blir mindre tid til det vi egentlig skal, nemlig undervise.
- Flere i ledelsen å forholde seg til. Vanskelig å få hurtige svar på viktige spørsmål.
- Ja, at det skjedde ansettelse på vår skole som ikke var slik rektor ønsket, men som RE-leser allikevel overstyrte.
- Overraskende at team nå skal løse oppgaver som tidligere ble løst av adm.
- Rektor er fraværende, og avdelingsleder er utydelig og overlater mye ansvar til oss.
- Hadde ikke forventet at vi skulle reagere så mye og at det skulle føre til så stor misnøye og frustrasjon blant mine kollegaer. Hadde ikke forventet å få en RE-leder som ikke hadde tyngde nok til å ta på seg en så stor oppgave. Å lede XX krever enorme ressurser av en person. Når en RE-leder ikke fungerer, faller flere avdelinger sammen!
- Ja, store utfordringer når enhetene i resultatenheten ikke ligger i fysisk nærhet av hverandre.
- Dårligere pedagogisk ledelse.
- Neg. resultater mistet ped.ledelse ved skolen RE leder/rektor mye borte p.g.a møter, og fordi at vi er blitt en større enhet vanskeligere å vite hvem en skal forholde seg til i ulike saker

- fremdeles uavklarte ansvarsforhold, problematisk forhold mellom XX og XX. .Gir uttrykk for å være enige, er redde for å si fra til hverandre om ubehagelige ting fordi det kan oppfattes som å gå på person og ikke på sak/ system. Rett og slett feighet til å følge opp ting og mangler som er klart påviselige, men ubehagelige å ta opp. Det blir "skure og gå"-----
- Dårligere ledelse, mindre tid til ledelse og svekket økonomi. Mindre tid og penger til kontortjeneste.
- uklarhet i forhold til hvem som faktisk har ansvar
- jeg hadde forventet å se RE- leder en gang i uka.
- Det har blitt vanskeligere å nå fram til toppledelsen. Ting tar lenger tid.
- Rektor er nesten borte, re jobben tar for mye tid
- Større fravær av leder, vanskeligere å få beslutninger fra leder
- Leder som ikke er til stede. Tungt byråkrati. Minimalt med ressurser.
- Irritasjon over at leder ikke har noen synlig interesse for enheten.
- Større enhet; mindre oversiktlig. Ser mindre til rektor som også er RE-leder og har (for?) stort ansvarsområde.
- Vanskeligere med medbestemmelse. Fortsatt lite penger.
- (TEKST FJERNET I KOMMENTAREN AV ØSTFOLDFORSKNING) Det at en rektor over natten mistet all mulighet til å drifte egen skole. Elevene reagerte som store spørsmålstejn og lurte på hvorfor XX skulle slutte og hva XX nå skulle gjøre. Svært sårt og vanskelig. Ubehagelig å føle at XX ikke lengre blir brukt eller det XX står for har noe særlig verdi. Slik var det ikke før omorganiseringen. XX føler det ikke sånn overfor ansatte på skolen, foreldre og elever. Det er vanskelig å drifte en skole uten å ha ansvaret.
- En negativ konsekvens for administrasjonen. Brukte lang tid på omstillingen. Kollegiet hadde forståelse for dette. Derfor brukte vi lang tid på å bli motivert for å delta i en annen enhet. Det er feil å gjennomføre en så krevende prosess uten å foreta en grundig undersøkelse på årsaken til at den skal settes i gang.
- dårligere økonomi
- Når mange skoler og barnehager får en Re- leder - blir det lenger vei for å få ut felles informasjon. Noen ganger kommer den ikke fram.
- Mye mindre helhetstenkning. Vi er tilbake i hver vår lille hule.
- økonomi ble ikke bedre.
- ja
- Dyktige medarbeidere avsluttet sitt arbeid i Larvik kommune, trolig som et resultat av omorganiseringen
- lederansvar
- Rektor /avd.leder er mindre tilgjengelig nå.
- Usikkerhet. Frustrasjon over hvem man skulle henvende seg til. Kunstige og unaturlige ansvarsdelinger og myndighetsforhold. Personalkonflikter. Hele den nye inndelingen har ligget som en mørk sky over skolehverdagen.
- At rektor har vært negativ til omorganiseringen og jeg opplever at vedkommende har stukket kjepper i hjulet for å se nye muligheter.
- Ja. Tilstedeværelse, oppfølging, økonomistyring. Hadde regnet med at vi kunne arbeidet mer selvstendig.
- Mer usikkerhet med m.h.t. hvem som skal ta de "små" beslutningene. Det følte mer tungvint!
- Mer byråkrati
- mindre tid til ledelse og andre administrative oppgaver.
- Leder mye borte



- stor utskifting i skolelederroller ved at mange rektorer og inspektører i kommunen har valgt å bytte arbeidsgiver. Det har ført til usikkerhet og spenninger i mange kollegier etter det jeg har hørt
- ofte fravær av leder, dobbeltbooking ved sykdom, mindre ressurser til de svake
- Jeg føler større avstand til beslutningstaking ved vår organisasjon. Mer byråkrati. Tviler på effektivitet og økonomisk gevinst.
- Ressurskrevende! Flere i administrative stillinger på enheten. I tillegg til å drive ledelse er det relativt mye undervisning, tiden strekker ikke til.
- For mye møtetid som oppfattes som bortkastet. Mye mindre innflytelse for teamledere og lærere. Veldig mye usikkerhet og forvirring.
- Rektor (ikke RE-leder) skal undervise, men gjør det ikke. Det vil si færre ressurser til elevene. RE-leder som liker å utøve makt. Fører til dårligere arbeidsmiljø. Problemstillinger må gjennom flere personer før det tas en avgjørelse. Først rektor, så RE-leder. Ett ansettelsesråd for hele enheten. Rektor på skolen og tillitsvalgt på den skolen det ansettes på, sitter ikke der. Lite synlige strategier fra RE-leder nivå. Hva driver de egentlig med i det daglige arbeidet. Ser ut til at det brukes mer ressurser på administrasjon, mens målet var færre.
- jeg føler at det har blitt lederen og "oss på gølv". At XX kun tenker økonomi og ikke arbeidssituasjon og elever. Avgjørelser blir tatt uten at vi ansatte får sagt hva vi mener og tredd ned over hodene på oss- føler jeg..Og når noe er blitt presentert at slik er det nå, så er det slik.. I enkelt vedtak er det blitt spill med ord. Hvor foreldre tror de får mer enn det de i virkeligheten gjør. Man snor seg unna for å bruke minst mulig ressurser.
- Uklarheter i forhold til rektor/avdelingsleder når det gjelder møteledelse og beslutninger.
- Indirekte neg følger da rektor på skolen er mer stresset, fikk andre oppgaver, administrasjonsressursen minket, færre på kontoret. Ingen pedagogisk leder med god ressurs, for lite prioritert.
- Trenger ikke være noe geni for å forutsi negative konsekvenser av reformen.
- Stadig mindre fokus på daglig drift, det å være til stede å drive en skole. Det har vært nødvendig å ansette folk som skal ta seg av oppgaver som administrasjonen ikke makter.
- makt er viktig
- Mye mindre sosialt på avdelingen
- Vi utbetaler stor del lønn til RE-leder som vi nesten aldri ser..
- Dårligere økonomiske rammer
- Dårligere administrasjonsressurs øker trykket nedover mye.
- Jeg er usikker på grenseoppgangen mellom styrer og RE-leder. Vet ikke hvem som sitter med hvilket ansvar. Synes også det er tungvint at vi skal ha felles pedagogisk plattform med XX som vi ikke har så mye kontakt med. Det kan bli litt for mange møter og mye tid som går med til å diskutere på generelt grunnlag eller ting som skjer utenfor vår barnehage, istedet for å bruke denne tiden i/på egen barnehage.
- Rektor ikke myndighet, enhetsleder sitter som en utilnærmelig leder på TOPPEN. Er det opp til meg burde RE leder/enhetsleder fjernes. Dette er kun pengebruk og ikke noe positivt for oss under enhetsleder.
- Hadde ingen forventninger fordi jeg visste lite om den før den trådte i kraft!
- Foresattes sterke engasjement for at ikke den enkelte skole skulle miste sin identitet (Navn) At rektor måtte slåss for sin berettigelse som skolens rektor
- uklarheter, rot
- mer press på styrer siden stilling ble redusert. skulle være på avdeling men endte allikevel opp på kontor pga opphoping der
- Jeg var sterkt imot omorganiseringen, men hadde ingen innflytelse på kommunens avgjørelse. Det ble som ventet.

- -Hadde ikke forventet at styrergruppas funksjon skulle bli så anderledes - særdeles ødeleggende for bhgen som virksomhetsråde at det er andre enn styrere, som skal ta avgjørelser som er svært viktige for barnehagens arbeide, og for barn og voksne som er brukere av bhgetjenester(også personale). styrere har førskolelærerutdanning, og lang erfaring fra arbeid i barnehage og er de som best kan se hva som er best for bhgene både på kort og lang sikt, de kan også bedre sette seg inn i konsekvens av valg som foretas.
- Rektor mister autoritet - maktkamp
- Adm. tid ble borte og inspektør forsvant. tyngre hverdag.
- Den som skal ta avgjørelser kjenner ikke min arbeidsplass
- RE-leder er mindre tilgjengelig
- Vi har blitt en veldig stor enhet og det er vanskelig å bli kjent og kunne bruke hverandres kunnskaper
  - Savner i stor grad styrer som pedagogisk leder og pådriver. For mye administrasjon for styrer!
    - ja
    - RE -ledere kan ikke /forstår ikke/ser ikke egentlig adv. ledere arbeidsoppgave.
    - Dårligere økonomi - nedsatt arbeidstid - mer å gjøre - for mange udekte behov hos elevene
    - Liten kontakt med Re-leder
  - Omorganiseringen er et enormt pengesluk. Politikerne aner ikke hva de har satt i gang. De vedtar og trekker tilbake i hytt og pine og har overhode ikke kontroll på hva de foretar seg.
    - Leder mindre til stede enn forventet
    - Vet ikke hvem som gjør hva.
    - Strammere økonomi, mindre adm ressurs, større press på lærerne, pålagt nye oppgaver vi ikke hadde før (eks teamleder har ansvar for vikarordning), bestillinger og organisering av aktivitetsdager som underv.insp gjorde før. Litt mer skuling i gangene, ikke alle tør å si imot r-leder. dårligere miljø.
    - RE-leders arbeidspress fører til økt ansvar og delegering av vedkommendes tidligere oppgaver til lærerne.
    - Uklare lederroller/ansvarsfordeling. Kombinasjon re-leder/rektor gjør rektorrollen mer usynlig og re-lederjobben prioriteres for høyt slik at adm.ressursen i for stor grad går til kommunale adm.oppgaver i stedet for til skolen.
    - Større og større avstand til skolens rektor og re-leder. Skolen mangler ofte en tydelig pedagogisk ledelse.
    - Mer rot i organisasjonen, flere ledd uten definerte ansvarsoppgaver, for liten informasjon og kommunikasjon mellom leddene, posten kommer ikke frem i tide. For mange dårlige mellomledere
    - Hadde ikke regnet med at så mye tid gikk med til å organisere grupper.
    - Omorganiseringen har gitt dårligere tilgang på ressurser, dårligere økonomi - jeg hadde forventet det motsatte.
    - store enheter krever mer av lederne, og har vi de ???
    - Det ble flere møter, og mindre tid til å snakke med hverandre.
    - At barnehagen ble lite vektlagt der skole/barnehage har samme REleder
    - Vi har fått mye mindre tid til samarbeid på fellestid. Omorg kom midt i Kunnskapsløftet, og byttet av leder og mindre tid til ped ledelse gjorde at denne viktige prosessen ble altfor dårlig. Det hadde jeg ikke forventet.
    - At enhetsleder ikke prioriterer personalet og elevene "sine"
    - Leder lite til stede på arbeidsplassen bare møter!
    - Vi har mistet rektor ressurs,
    - Mer stress, mer eget ansvar, mindre pedagogisk ledelse/fokus, ny ledelsesstruktur og leder

- Uholdbar arbeidsmengde for meg, frustrerte kolleger som har sluttet en etter en, ikke ryddet bort "gamle" ting før enhetene ble slått sammen.
- Mye har stoppet opp. Gleden over å jobbe i kommunen er sterkt redusert.(Kollegaer i toppledelsen en har vært sammen med i over 10 år, har jeg mistet kontakten med, og noen av dem har visst også sluttet å hilse.)
- Mer konflikt og drakamp i hverdagen
- Svært negativ omtale og behandling av ny re-leder på enkelte skoler. "Gamle" ledere bidro til negative holdninger og vanskelige samarbeidsforhold. Utdanningsforbundet har ikke vært samarbeidspartnere, men nesten utelukkende skapt negative holdninger hos sine medlemmer.
- Byråkratisering og dobbeltarbeid med flere koordinerende møter.
- Mange gode skoleledere har sagt opp sine stillinger og funnet arbeid utover kommunegrensen. Ved å fjerne undervisningsinspektører har en karrierevei blitt brutt for lærere.

## Åpent spørsmål E

”Dersom du, basert på de erfaringene du nå har, har forslag til hvordan organiseringen av undervisningssektoren i Larvik kommune kan forbedres, ber vi deg skrive forslagene i feltet nedenfor. Skriv kort, og bruk stikkord.”

### **264 respondenter har gitt kommentarer.**

- Det er alltid snakk om økonomi. Den bør styrkes. Da blir også stress redusert.
- Tror det er best at hver skole har sin egen rektor.
- Tilbake til gammel ordning.
- Klarere linjer, færre enheter- (det var faktisk bedre før)
- Kommunen bør gjeninnføre skolesjef med tilhørende stab. Skolene bør få tilbake sin tidligere rektor og inspektør. Jeg føler at endringene ikke er gjort for å forbedre strukturen i skoleledelsen, men kun for å spare penger.
- Tilbake til gammelt system - egen rektor på hver skole/styrer i barnehage. En skolesjef som overtar for RE-ledere.
- Vi kan gå tilbake til slik det var før med rektorer
- Tilbake til den gamle strukturen.
- Det var ikke lurt å få færre og større enheter. Samarbeidet mellom enheten har ikke blitt noe nærmere av den grunn.
- Det er ikke spart en krone på denne organiseringen. Oppvekst-senter-tanken fungerer delvis godt, men vi er ikke avhengig av en ullen virksomhetsleder rolle som også er "rektor". Velger vi inspektør bør team-lederrollen reduseres og oppgavene fordeles på nytt. Skal store skoler ha team-ledere i stedet for inspektør må stillingen fordeles på team-lederne.
- Jeg ønsker en rektor pr skole med ansvar for sin skole, og barnehagestyrere som også bare har ledelse av sin barnehage. ikke RE ledere. Det en rotete organisering.
- få en rektor på skolen med alle tidligere rettigheter bort med delt nivå opprette sentraladm for skoleverket
- Jeg tror at situasjonen vil bli bedre ved å gå tilbake til den gamle modellen med en sentral skoleleder og skolekontor, og at hver skole, barnehage o.l er en selvstendig enhet med rektor og inspektør.
- Tilbake til skolesjef
- Hvilken rolle rektor/avdelingsleder har i forhold til enhetsleder virker på meg til å være forskjellig. Dette kan med fordel samkjøres slik at vi som kommer utenfra vet hva vi har og forholde oss til.
- En rektor på hver skole. i kommunen en skolesjef
- ansvarlig rektor + skolekontor
- Sett elevene i sentrum - ikke pengene!
- Jeg kan tenke meg at den gamle ordningen med skolesjef og rektorer rundt omkring på skolene ville fungere bedre.
- Man bør gå tilbake til de gamle enhetene og gjeninnføre ordningen med skolesjef og skolekontor!!
- Tilbake til noe tilnærmet skolekontor felles for hele kommunen, og rektor på hver skole.
- Jeg synes vi kunne se og utvikle mulighetene i organisasjonen, i stedet for å undersøke våre synspunkter på mulige begrensninger.

- Gå tilbake til gammel struktur der det var en rektor TILSTEDE på skolen.
- Barnehager og skoler organisert med hver sin leder.
- Rådmannen bør ha en støtteavdeling med kompetanse for barnehage og skole - oppvekst i sin stab.
- økte ressurser til administrasjon
- Ønsker ikke sammenslåing med barneskoler    Ønsker Rektor og inspektør tilbake i administrasjonen på skolen uten enhetsleder
- En litt større støttefunksjon hos rådmannen blir viktig
- Bør få skolesjef og skoleadministrasjon slik som det var før.
- Kanskje burde vi tilbake til skole- og barnehagekontor???
- Presis beskrivelse om leders og mellomleders ansvarsområde
- skolesjef, rektor, inspektør
- En leder for hele kommunen/ala skolesjef    ressursene fordeles ut fra den enkelte skoles behov    pedagogisk leder på hver skole
- mer kurs
- Selvom den gamle organiseringsmetoden sikkert heller ikke var optimal, ser jeg etter politikernes bestilling at det mest fornuftige hadde vært å ansette en Re- leder for bhg. og en Re- leder for skole
- Skolesjef - rektor - lærere
- Økt adm.ressurs for å bedre pedagogisk ledelse i hverdagen
- legge mer vekt på det faglige ansvaret hos leder
- Tilbake til gammel organisasjon.Rektor på alle skoler.Skolekontor med skolesjef
- Sammenslåing av enheter kan av og til være ønskelig, men må baseres på praktiske hensyn og hensynet til hva gevinsten kan være også rent pedagogisk.
- Tilbake til rektor på hver skole som først og fremst "brenner" for sin skole. En skolesjef med lojalitet i skolesektoren som er bindeleddet mellom skolene og kommunen/rådmann.
- bruk assistentene mer og la dem få føle seg med på laget
- Særlig dette med styrket rektor med pedagogisk og ansvar for personalet. Vil helst også ha en sentral skoleledelse (skolekontor) som avlastet re-ledere/avd.ledere for en stor del av utenompedagogiske/personalmessige ting.
- Gå tilbake til den forhenværende strukturen.
- Mindre enheter.    evt. "gammel løsning" med rektorer og skolesjef    Skolen mer elevrettet enn økonomistyrte!
- skolesjef, skoler med rektorer og selvsagt inspektører som bør ta seg av vikarordning, timeplaner oa organisering og oversikt på skolen
- En overordnet sjef for skole/barnehage. Rektor og inspektør på alle skolene.
- foreslår at vi går tilbake til det som var og starter på nytt.
- Ønsker 3-nivå modell med f.eks. et skolekontor.
- En rektor for hver skole. En styrer for hver barnehage.
- Tilbake til ordening med rektor og inspektør
- Skolen i Larvik må bli en enhetsskole med en ledelse som gir en felles følelse for grunnskolen i kommunen.
- Jeg tror at enhver skole skal ha en leder som er til stede hver dag. Jeg avskyr enhver markedsliberalistisk tankegang og ordbruk i skolen. Tror Hans Skjervheims advarsler dessverre var på sin plass.
- Få tilbake rektor slik det var.    Ikke gi teamledere administrative oppgaver som å ordne vikar ved sykdom etc.
- rektor på hver skole    +    "skolesjef"    eventuelt RE-leder for hvert skoleslag

- Ingen RE- leder, men mer "makt" tilbake til rektorene. I stedet for å la penger styre organisering, la utdanning og trygghet komme elever/lærere til gode. "Forandring fryder ikke alltid..."
- Det er ikke noe behov for RE-leder. Det er bare tull.
- hver skole bør ha en egen rektor ikke re-leder som i dag. Dagens organisering har svekket kvaliteten ved skolens administrasjon og dette går igjen utover ansatte og ikke minst elevene.
- En rektor ved hver skole--ikke noe mer.
- Rektor på hver skole. Utdanningskontor/skolekontor for alle skolene.
- bør ha felles kontor over skolene. "skolekontor" eller "ped. senter" som kan være samlende og inspirerende. mange felles oppgaver som det blir kostbart at hver enkelt skole skal utføre
- Noen må vurdere RE-leder og den jobben vedkommende gjør, trivselsundersøkelsen må vises fram og følges opp
- få tilbake rektor.
- styrere med førskole utdanning i barnehage som har tid til barnehagen og ser hverdagen, behov osv.. helst egen styrer i barnehage og egen styrer på skole
- barnehagene må få tilbake 100% styrer i hver barnehage. barnehagen burde bli slått sammen enten i soner eller undelagt et barnehagekontor.
- Få leder og nestleder på skolene, i allefall dermed en viss størrelse.
- til tider tenker jeg tilbake til flere re- ledere, da opplevde vi det mye bedre på vår arbeidsplass.
- Gå tilbake til gammel ordning
- Savner den gamle skolesjefen som taler entydig skolen sak overfor rådmannen.
- det som vil fungere godt er en egen barnehage og ledere på hver enhet med personal og ped ansvar
- rektor må være tilstede opp mot 100%
- Godt, gammeldags skole/barnehagekontor som fungerer som lokomotiv og med egen leder på hver skole/barnehage. Det har vi god erfaring med.
- Ønsker skolesjef som øverste ledere, deretter rektorer og inspektører!
- Gå tilbake til den forrige modellen.
- Egen skolesjef
- Synes den er god. Færre RE -ledere som er på møter med kommuneledelsen. Mer tid til daglig drift på enheten med avdelingsleder/rektor. De har mye større tilstedeværelse enn før.
- Skolesjef, rektor, undervisningsinspektør
- En rektor på hver skole, klare arbeidsoppgaver for daglig leder, en felles skolesjef for kommunen
- egen skolesjef, rektor på hver skole, inspektører på hver skole
- la hver bh ha re leder eller styrer med styringsrett
- gå tilbake til den gamle ordningen
- Skolekontor Rektor ved hver skole
- Hver skole bør ha sin egen RE-leder
- Jeg har troen på en utdanningsdirektør i kommunen (skolesjef). Færre ledd til rådmannen. Mindre rivalisering mellom enhetene. Flere vil stilles likt (re-leder har et nærmere forhold til "sin" skole).
- Hver skole må ha en tydelig ledergruppe i den daglige tralten. Slitsomt, og galt noen ganger, å skulle forholde seg til 2 ledere, både RR-leder og fung. rektor. Ny info må gis og mottas til stadighet.
- tilake til re leder for hver enhet.
- Jeg ønsker skolesjef, og rektor og inspektør(er) på hver skole.
- Hvem sitter på toppen når det gjelder skolespørsmål, hvem henvender vi oss til/har ansvaret der skolene trenger hjelp, nye planer ( f.eks noa )

- En skolesjef på toppen. Rektor og inspektør på alle skoler. Bort med team-lederne.
- Rektor på hver skole og leder for alle skolene. Gammel modell, skolesjef.
- Ønsker tilbake til den organiseringen vi var før siste omorganisering.
- Hver skole/barnehage sin egen rektor/styrer. Få tilbake inspektører. Skolekontor og skolesjef må tilbake på plass.
  - gå tilbake til gammel ordning med rektor på hver skole
  - Ønsker et overordnet organ for skolene i Larvik som ivaretar skolens interesser - slik skolekontoret gjorde.
  - Gi oss vår egen rektor som er til stede på arbeidsplassen slik det var før
  - Gå tilbake til den ordningen som var før omorganiseringen.
  - lytte til alle parter, også de på "gulvet".
  - Gå tilbake til gammel ordning. Færre kokker og mindre søl!
  - Lytt på ansatte som har erfaring
  - -burde vært lærlinger ute og prøvd arb.livet før de søkte utdanning. -personlig intervju og skikket egnethet v/ ansettelser. -gjøre yrkene attraktive for menn. -sette opp lønna for alle i barnehagen.
  - En skolesjef på toppen som er skolens talsperson. Rektor med reell myndighet ved hver skole. Ikke ansettelser ved den enkelte skole. Ikke lokale /personlige lønnsforhandlinger.
  - Alle ungdomsskoler bør ha rektor, inspektør som et minimum. Ikke legge alt ansvar på rektor
    - bedre lokaler, bedre innelima, større arbeidsplass med bedre innelima for lærere
    - Det er enklere og billigere med en rektor på hver skole.
    - En enhet; èn leder.
    - En rektor på hver skole som er tilstede daglig Møter blir lagt etter skoletid Ønsker en skolesjef
    - Få tilbake ordningen med EN rektor/enhetsleder på hver skole! Det kan da vel ikke være noen skam å snu slik Halden har gjort?
    - RE-leder og inspektør på hver enhet. Der det ikke er inspektør et noe utv.ansvar til teamledere (kom. nedsatt underv. og lønn) Teamledere på små-mellom og ung. trinnet.
    - tilbake til inspektør, rektor. avgjørelser på en skole
    - Alle skoler bør ha en rektor og en inspektør. Kommunen bør ha et fagkontor, skolekontor med folk som har interesse for skole, utdanning og skolering av personalet.
    - Jeg tror vi burde gå tilbake til rektor og skolekontor som øverste organ slik vi hadde før. Undervisningsinspektør kan overlates til trinnledere, men rektor bør være skolens øverste organ. Dette skaper trygghet.
    - Gå tilbake!
    - Mer oppdeling igjen. Ikke holde sammen det som ikke naturlig hører sammen, geografisk og faglig.
    - Skolekontor med skoledirektør for hele kommunen. Tilbake til gammel struktur.
    - Skolesjef m overordnet ansvar. Rektor og inspektør på hver skole
    - organisering med en skoleansvarlig for hele kommunen(skolesjef) var bedre og mer rettferdig. Det forlokkende med å være selvstyrt og "Herre i eget hus" blir fort til en kamp for å sikre seg midler og spare penger og en desperat følelse av å være "alene hjemme".
    - Gjøre alle enhetene til oppvekstsenheter i geografiske områder og desentralisere støttefunksjonene dit hvor barnet er
    - Helst en rektor på hver skole, med en skolesjef for kommunen på toppen.
    - Hver skole bør ha en rektor som har tid til å inspirere personalet og være tilstede også ved fellesopplevelser i skolens hverdag
    - Gå tilbake slik at rektor kan være øverste leder for en skole.

- Hver skole sin rektor. Gjeninnfør skolesjefen. Systemet er nå så komplisert at det krever egen ansvarshavende.
- Re-leder/rektor tilbake på hver skole i 100 % stilling Styrer i hver barnehage bør ha 100 % stilling
- Skolesjef og rektor på hver skole.
- nærmere vei til beslutningsmyndigheter. I dag har vi ingen som man direkte i organisasjonen kan vende seg til. Skolekontoret ble borte, og med det forsvant mulighetene til en henvendelse når hjelp var påkrevd.
- Ingen formening.
- Skolesjef (pedagogisk) og økonomisjef - rektor ved hver skole. Teamledere ved skolene med administrasjonsressurs - ikke inspektører.
- Hver skole bør være en selvstendig enhet, og det bør være en skolesjef på toppen
- Skolen bør ha sosiallærer, inspektør og rektor. Det er avgjørende for en god skole og helt vanlig i store deler av skolenorge.
- En overordnet leder- skoleinspektør som i gamle dager. Rektor og inspektør på hver skole, avh. av størrelsen.
- Larvik kommune trenger et sterk og tydelig skolekontor med faglig tyngde og en profesjonalitet som er rettet mot skolens elever og det arbeid som skal skje i møtet: voksen og barn/unge. Organiseringen i dag viser at ansvar er uklart hvor befinner seg. Skolen trenger rektorer som har all fokus på skolens hovedoppgave: nemlig faglig og sosial læring.
- det bør være en på toppen som har ansvar for sektoren. mer tid til rektorene å være tilstede på sin skole, barnehage
- Jeg ville foretrekke å ha egen rektor, og ikke dele ledelse med en annen skole.
- En skolefaglig overbygning som kan ta seg av fellesoppgaver.
- tilbake til "gammel" ordning, der det er en rektor og en inspektør ved hver skole
- Først og fremst en synlig og ansvarlig leder for skolen i Larvik. Her kan det spares mye på samordning og en felles avgjørelse på store spørsmål. Denne må ha et visst personale til rådighet En ansvarlig leder på hver skole.
- His det skal være større enheter, må det være like enheter hele veien. Noen er blanding av virksomheter, noen er bare skole o.l
- Få en skolesjef, en med overordnet ansvar, ser helheten
- tilbake til - skolekontor
- Hver skole sin rektor og en skolesjef på toppen
- Få tilbake en skolesjef!
- Organisasjonen bør tilbake til der den var før, men en type felles kommunalt "skolekontor" kan være tjenlig
- Tilbake til en rektor pr. enhet. Kanskje det kan frigjøre midler til mer voksentetthet.
- Ønsker en 100% styrer i hver barnehage jmf barnehageloven: Da blir den faglige ansvarlig og ikke bare en administrativ brikke.
- La rektorene få tilbake sin posisjon og bestemmelsesrett. Da vil de ansatte også føle at de har en leder og ikke en som bare gjør en jobb.
- Man bør helt klart tilbake til noe som ligner den gamle skolekontor-modellen.
- Gå tilbake til den gamle organiseringen, ikke en RE-leder for flere skoler. En i rådmannsfunksjonen som har ansvar for skole og barnehage.
- få tilbake den arbeidssituasjon vi hadde før omorganiseringen. Jeg savner også en faginnstans for skolen(les skolesjef)
- Rektor på skolen er leder RE-leder bør være rektor på den enkelte skole og kun en innspektør.
- Bør gå tilbake til den ordningen vi hadde, den nye er bare noe som koster mer og gir skolene og brukerne mindre.



- Kutt ut RE-lederene, ansett skolesjef og få tilbake inspektør og rektor ved skolene. Øk sekretærstillingene.
- Mindre enheter
- Gammel struktur, med rektor som øverste leder på skolene og med skolesjef og skolekontor. Langsiktig med tanke på skolebruksplanen og bygging av nye skoler, bør det tenkes oppvekstsentre (barnehage, skole, helsestasjon)
- Ønsker "skolesjefen" tilbake en rektor med ped. ansvar på hver skole/enhet
- Ønsker Barneskole med rektor med stillingsinstruks som før omorganiseringen, og undervisningsinspektør som tidligere.
- Rektor og inspektør på hver skole. Skolesjef
- Ønsker en skolesjef (med fagteam) som fagansvarlig. I dag blir ansvar pulverisert. Kan også skape større forståelse for pedagogikk som profesjon. Det trengs i vår kommune!
- Tilbake til gammel ordning med skolesjef/skolekontor og vanlige rektorer og inspektører.
- 3-nivå med skolesjef. Fjerne RE-lederstillinger. RE-lederne har blitt pålagt mer arbeid enn den gamle rektor-stillingen, uten at skolene har fått ressurser til det.
- Tilbake til slik det var før omorganiseringen.
- trenger en pedagoisk-adm.ledelse for hele kommunen, noe i likhet av skolekontor
- Hver skole har sin rektor, med ansvar for sitt budsjett, sitt personale og det pedagogiske ansvaret. Inspektør, og team-ledere utifra hvor stor skolen er. En overordnet administrator i kommunen som er knyttet til rådmannen.
- Nye lærere overlates for mye til seg selv. Det brukes alt for mye tid på å finne seg til rette i organisasjonen, og det går utover elevene. Tiden til undervisning er blitt mindre, mens den administrative delen har blitt mer omfattende.
- Få tilbake inspektørene og økt lærerdekning!
- Skolekontor
- Opprette et skolekontor. Mer tid til rektorrollen på skolen - den pedagogiske ledelsen
- Tilbake til slik det var før omorganiseringen helst med et eget skolekontor og en kommunal skolesjef.
- Jeg hadde blitt veldig lettet om vi hadde fått vår ene rektor tilbake og den gamle strukturen innført igjen. Jeg synes det fungerte bedre.
- Ja, gå tilbake til gammel ordning med skolesjef osv. Samt at jeg savner en skikkelig rektor som har undervisningen og elevene i fokus. Ha tilhørighet og føler skolen som sin. En som tar personalet på alvor og hjelper dem. Jeg savner en vaktmester til å ordne opp med det han skal gjøre. Ikke dele han med to andre enheter.
- Leder for en skole bør være 100% ansvarlig for enheten som han/hun leder.
- Hver skole sin rektor. Hver skole sin vaktmester. Kommunen bør ha en skolesjef.....en skolens mann (kvinne)
- For en mer enhetlig skole i kommunen, bør ansvaret ligge hos et gammeldags "skolekontor". RE-lederne har fra 1-4 skoler som de har ansvaret for. Kan ikke skjønne annet enn at det går mye tid og ressurser for å samkjøre best mulig. Tilbake til én rektor pr skole - og la han/henne slippe de overordnede målene som helst skal være like i hele kommunen.
- Ønsker veldig en skolesjef som kan få til en felles pedagogisk utvikling for hele Larvikskolen.
- Ledelse av skoler/ barnehager bør være likestilte. Ledelse direkte under rådmannen med støttefunksjon.
- Skolen bør ha en overbyggende instans, slik skolekontoret fungerte tidligere. Må ha et sted å kanalisere problemer etc. Enhetslederens kamp seg imellom om å være flinkest i "klassen" overfor rådmannen, gjør at problemene/mangel på ressurser ikke synliggjøres tydelig nok. Se bare på hva som skjedde i hjemme-/sykehjemtjenesten i våres. Stilte de andre

enhetsledere opp da den ene (modige) lederen torde å si ifra om mangel på ressuser og konsekvensene av dette??!! Dermed får heller ikke politikerne den fulle sannhet på bordet!

- Kan være at organisasjonen bør ha tre nivå. Hver enhet bør ha en leder med pedagogisk ansvar. Usikkert om økonomisk ansvar skal ligge på enhetsleder.
- Lita gruppe på topp som jobber for det beste for alle skoler rektor på hver skole(ingen RE - leder) ingen RE som kombinerer barnehage og skole
- Virksomhetsområder fungerer bedre. Vi gjør hverandre bedre.
- Gjennomføre den planlagte etableringen av en skolefaglig ansvarlig hos rådmannen- som kan være samlende- og bidra til et påtrykk i f t utvikling av Larviksskolen
- Tilbake til tidligere organisering.
- få tilbake et skolekontor med skolesjef. Få tilbake rektor på hver skole
- Bør være et skolekontor der det sitter dyktige personer som KAN skole og utdanning. Viktig å vite hvilke personer du skal henvende seg til når du trenger informasjon eller hjelp.
- larvik kommune bør ha skolesjef/barnehagesjef (evt styringsgruppe), enhetsledere og teamledere ved hver enhet.
- Personlig har jeg tro på et barnehagekontor som kan ivareta barnehagesaker på et mer profesjonelt grunnlag opp mot de private barnehagene i Larvik og ikke minst stat og fylke.
- La rektor bli sjef, og styre over egen pengesekk. Det gir oss kreativiteten og gnisten tilbake!
- Viktig at vi har en rektor på hver skole. At vi er flere skoler og barnehager sammen, gjør at vi kan se elevenes oppvekstmiljø og muligheter i sammenheng. Vi bør derfor fortsette å være organisert i større enheter.
- Gå tilbake til gammelordning. Hele arbeidsmiljøet er ødelagt.
- En rektor på hver skole og et skolekontor i kommunen, hvor vi kan få informasjon og som også kan gjøre en del felles oppgaver. RE-lederen arbeider veldig lite synlig, vi har heller mer å gjøre.
- Gå tilbake til den gamle organiseringen!!!
- tilbake til enkeltskoler med egen rektor
- Hver skole sin rektor
- Gå tilbake til å ha et skolekontor. Som Sandefjord
- få tilbake et skolekontor, som jobber med skolesaker opp og ned i kommunen. Organisere sentrum skole til et heltidstilbud for elever som trenger det.
- Hver skole en rektor og en skolesjef som har det overordnede ansvaret
- Skolesjef Ha rektor som pedagogisk leder,han/hun skal kunne tale både elevens og lærers sak, ikke være "rådmannens forlengede arm".
- Rektor ved hver skole, inspektør som er tilstede, kommunalt skolekontor (som vet hvor skoen trykker), mer fagpersonell i PPT-tjenesten
- Gjenninnføre skolesjef og stab. En leder ved hver enhet + teamledere med større ansvar og bedre avlønning.
- Vi bør gå tilbake til modellen med et skolekontor med god fagkompetanse som kan være et mellomledd mellom rektor og rådmann. Rektor vil da lettere fritt kunne tale elevenes og lærernes sak uten en unødvendig sterk loyalitet overfor kommunen som helhet.
- Hver skole sin rektor! Mer tid til ledelse!
- De som bestemmer over skolen må ha god kunnskap om skolen.
- Enten en RE-leder på hver skole, eller et skolekontor med en skolesjef som legger strategier. Det skal da være en rektor på hver skole som skal bruke tiden sin til pedagogisk ledelse.
- Enten bør de gamle skolene og barnehagene få tilbake sin gamle struktur med hver sin rektor/styrer og inspektør/pedagogisk leder. Ellers bør det opprettes et skolekontor, som

ivaretar mange av de økonomiske og administrative oppgavene som nå ligger hos RE-lederene.

- Hver skole sin egen rektor. Egen leder for utdanning. Gjerne et pol. valgt råd for utdanning.
- Enheter er positivt m h t felles arbeid som gagnar barnehagebarna, skolebarna, ungdommene. Overføringene kan bli bedre. Men hver enhet må ha nok administrasjonsressurs til å hankses med alle områdene de er satt til.
- Gå vekk fra samlingen av flere skoler til en enhet
- Reverser hele prosessen.
- Fokus på den daglige drift av skolen. Ikke sende ledere på dyre, uspesifiserte kurs(smøreturer?) til utlandet, som det ikke gis tilbakemeldinger om, og som ikke får noen pedagogiske konsekvenser. Sammen med høye, private lønnsøkninger for ledere, såkalte lojalitetstillegg fra rådmannen, har det vært med på å fjerne lederne fra skolens grunnide. Vi får feige ledere som aldri tør si fra om skjevheter med systemet, og deres lojalitet går bare oppover i systemet, ikke til elever, foreldre og lærere. Dette har vært svært fremtredene de siste 6 årene i Larvik kommune. Man må si at dette er en form for legalisert kommunal korrupsjon. Dette drenerer penger ut av systemet, mens vi må se på at vi mangler vanlig undervisningsutstyr. Dette er en del av en kultur som tidligere har vært fremmed for virksomheten.
- Rektor på hver skole og et skolekontor til de overordna avgjørelsene ( som i "gamledager!!!)
- RE-leder på hver enhet fungerer bedre.
- Re leder bør få større innflytelse på pedagogikken i skolen. Nå er re leder en som "bare" styrer økonomien. Elevene har ikke lenger noen kontakt med "rektor"
- Gå tilbake til gammel ordning med en RE-leder på hver skole.
- Skolesjef og rektorer som er tilstede på skolene. Vanskelig å lede en skole uten å undervise og være med der det skjer.
- Tidligere ordning med rektor og inspektør på hver skole.
- Jeg ønsker meg skole- og barnehagekontor som fungerer som et ressurs- og servicesenter for oss som jobber innen etaten. Synes at modellen med å slå sammen flere enheter er dårlig. Skoler og barnehager har lite til felles selv om de ligger innenfor samme geografiske område. Det er sikkert mer oversiktlig for Rådmannen men altfor mye faglige ressurser går med til byråkratisk møtevirksomhet, tid som kunne vært brukt innenfor sin egen skole/barnehage.
- Fjern re leder. Om det gamle systemet er best er ikke sikkert, men dette systemet som er nå ER IKKE BRA
- Fjern Re-lederfunksjonen!
- Hver skole sin rektor. Ikke sammenslåtte skoleenheter. Gjerne at hver skole får de fleste fullmakter fra rådmannen. Nåværende RE- ledere er kanskje nyttige oppover til rådmannen ,men ikke nedover til den enkelte skole. Hver skole bør i størst mulig grad være selvstyrte. Rådmannen bør ha noen få skolefaglige personer, men ikke skolesjef.
- fjerne re systemet
- Få på plass en enhet som har overordnet ansvar for oppvekst. Som kan fungere som et skolekontor.
- Gå tilbake til ordningen med en rektor på hver skole. Jeg savner også et skolekontor som kan ha et overordnet ansvar for hele utdanningssektoren.
- For barnehagen er det viktig at barnehage som virksomhetsområde opprettholdes. Styrerne ( ikke RE-leder...) må fortsatt ha styremøter/nettverk og samarbeide og jobbe aktivt til det beste for alle barnhager - styrere gjør utrolig mye utad i kommunen for å ivareta barnehagens interesse områder -også i forhold til politikerene i kommunen. Det kan med fordel opprettes et barnehagekontor/ servicekontor for barnehage/utdanningssektoren/ PPT - vanskelig å finne frem til hvem som kan noe om ulike saker slik ordningen er nå... Opprette

nettverk for ped.ledere i de kommunale barnehagene for å styrke kvaliteten i tilbudet som gis - ikke bare kvantitet i forhold til antall bhgeplasser...

- Rektor bør få mer ansvar - for eksempel ved ansettelse og økonomisk. Fortsette med tett samarbeid innen enheten
- Ønsker en leder for hele skolen og rektor på hver skole med den gamle myndigheten. Ønsker skolesjef.
- Rektor på skolen bør ha den bestemmelsesmyndighet. Det ville sannsynligvis vært bedre med EN skolesjef.
- La skole være skole og barnhage være barnehage. Ikke oppvekstsentre som skal organisere disse sammen.
- mindre enheter, flere voksne pr barn og miljøarbeiderøster i større stilling v alle skoler
- merkantil hjelp til styrere i bhg, slik at de får mer tid til pedagogisk ledelse av barnehage
- Mer ,bedre hjelp til medlemmene sine.
- den tidligere ordningen med en rektor +event.undervisn.inspektør på hver skole
- Rene barnehage enheter. Ikke oppvekstsenter. Barnehagene "forsviner" i oppvekst senterene.
- Flere lærere - mer tid på de elevene som trenger tett oppfølging -
- Tilbake til det vi hadde
- Gå tilbake til den organiseringen som fungerte!
- En RE-leder pr enhet(skole, barnehage) slik det var før. Da hadde vi bedre oversikt og kontroll. Nok styrerressurser
- En leder pr. skole. Ikke rektor / RE-leder i samme person. Dette er uoversiktlig, og gir lite rektortid.
- Kommunen bør ha en avdeling som koordinerer alle skolene. Faktisk som det var før.
- Slik det var før, med rektor og u.insp ressurser, har ikke behov for å samarbeide og bruke tid på oppvekstsenter som flere skoler og barnehager, virker kunstig og oppkonstruert. Ikke god bruk av tid.
- En rektor på hver skole, ikke resultatenheter.
- Gå tilbake til den gamle ordningen
- Mer ped. ledelse tilstede på skolen. Et kontor sentralt i kom. som har skolesaker som sitt område. Koord. av samarb. mellom skolene
- Mer fokus på pedagogisk tenking og læring. Mindre fokus på omorganiseringer. Ronjasprang, L-97, Kunnskapsløftet, RE-lederstrukturen osv.
- enhetene bør ikke være for store. Hos oss var både det faglige og det sosiale miljøet bedre før. Trivselsfaktoren bør aldri undervurderes.
- En ansatt bør ha en arbeidsplass å forholde seg til.
- barnehagene har egne REledere. Releder kan ikke være 100%REleder og 100%styrer
- Mer ressurser ut til skolene, mindre til byråkrati og ledelse. Økt tetthet av lærere og andre fagpersoner ut til skolene. De må være der hvor elevene er!
- Larvik bør deles inn i tre store skolesoner med en skolesjef i hver som har oversikten, med likevel bare en hatt. Se høringsuttalelse fra Utdanningsforbundet Larvik utarbeidet i forkant av omorg. Denne var medlemmene med å uttalte seg i.
- Større fokus på barnehagesektoren generelt, og større innsats for å forbedre arbeidsvilkårene for de som jobber med spes. ped spesielt.
- Styrke lederressursen i skolen slik at rektorene kan gjøre sin primæroppgave.
- Gå tilbake til rektor for skolene styrere for barnehagene og skolekontor på adm.sida.
- En rektor på hver skole. Skolekontor som tidligere.
- Tilbake til klasser!! Tilbake med inspektør.
- Tilbake til det gamle! Rektor og inspektør med sine delte oppgaver!
- Det bør finnes et "skolekontor" som håndterer skolesaker.

- Mer pedagogisk ledelse, mer fokus på pedagogisk oppdatering, resultatenheter bør ikke blande barnehage/skole, mer ressurser til hver skole
- Friske midler, det er faktisk ikke mulig å "tyne" mer ut av krona...for en del år siden var 67% lønnsmidler til ansatte og resten drift...nå er 93% lønnsmidler...ikke mye å lage skole av..
- Mer kvalitetstid til hver enkelt elev/bruker. Mer ressurser på lokalitetene, mindre omdirigering av kommunens ansatte og bruk av vikarer, flere faste lærere. Ikke noe nytt skolekontor! Bedre kommunikasjon mellom personale og den nye lederen. En plan i forhold til smidige overganger og fremtidig satsing på ART.
- Trenger en skolefaglig overbygning. Rene skoler, ikke barnehager med.
- Når det først skal være en to-nivå modell, bør det være flere enheter. Noen enheter som jobber overordnet i forhold til helhetlig utvikling, bør organiseres på andre måter.
- Barnehager og skoler er ulike virksomheter, driver etter ulikt lovverk og ulike planer og bør organiseres hver for seg.
- Tilbake til den gamle delingen, og få på plass en skolesjef
- Man burde absolutt gitt omorganisering bedre tid til å virke før man evaluerer. Opplever at stadig negativ fokus er med på å skape mer uro og gjøre det vanskelig å foreta konstruktive grep.
- Gi tilbake delegert hverdagsmakt og ansvar til rektorene. Gjeninnføre styrere i barnehager med alle fullmakter.
- Skolesektoren i kommunen bør organiseres som tidligere hvor rektor på hver skole er virksomhetsleder. Rektor bør ha en undervisningsinspektør underordnet seg. Det bør opprettes et skoleteam/skolekontor i rådmannsstaben hvor det er tydelige ansvarsområder. Det er i dag rotete hvor noen skoler har rektor og teamledere, noen er virksomhetsleder og rektor. Noen steder er det avdelingsledere og ikke teamledere. Teamledere har på enkelte avdelinger tunge arbeidsoppgaver som ikke gjenspeiles i lønn og stilling.

## Åpent spørsmål F

”Har du erfaringer, vurderinger eller andre ting som du vil formidle, og som du føler spørsmålene ikke har tatt vare på? Da setter vi stor pris på om du skriver om dette i tekstboksen nedenfor. Skriv kort, og bruk stikkord”.

### 102 respondenter har gitt kommentarer.

- Savner å kunne svare "vet ikke" flere steder eller svare mellom 5 og 6 fordi på en del spørsmål ville svarene da kunne vise at det ikke er noen merkbar forskjell.
- Skolene i Larvik trenger en struktur som gir klare ansvarsforhold. Undervisningspersonalet er i dag tillagt en rekke roller de burde sluppet å ha. Noe av det som tar mest tid er mange av de "vaktmesteroppgaver" lærerne i dag må utføre selv. Mye av planleggingen går bort til praktisk arbeid og ikke pedagogisk planlegging. Derfor trenger ikke lærerne å få seg pålagt administrative oppgaver i tillegg. Her kan nevnes vikaranskaffelse, innkjøp av bøker og annet materiell, detaljplanlegging av timeplaner, fordeling av rom etc.
- Jeg tror lederne i de ulike enhetene også synes organiseringen er rotete og at beslutningsmyndigheten er dårligere.
- Enhetsleder er for fjern i forhold til den enkelte enhet. Overstyrer rektor i beslutningsprosess. Enhetsleder prioriterer for mye sin "egen" skole
- Jeg opplever at denne organiseringen ivaretas av mennesker med liten erfaring og kompetanse. Det er litt "om å gjøre å vinne premien som den flinkesete RE-lederen.! Jeg opplever at vi ikke blir sett og hørt.
- For mye binding av tid, og forsøkene på "uniformering" av den daglige undervisningen er ødeleggende for motivasjonen. Vi har forpliktende fagplaner, samt halvårsplaner med angitte mål fra måned til måned. Da burde man ikke kneble den enkelte lærers frihet til å legge opp den daglige undervisningen - ikke minst siden klassene kan være vidt forskjellige å jobbe i!
- Synes undersøkelsen bærer preg av oppdragsgivers standpunkt. Det virker som undersøkelsen ønsker å finne bekreftelse på et inntatt standpunkt og fokuserer på elementer som kanskje ikke er helt på plass ennå, og utelater å fokusere på mulighetene i organiseringen. Dessuten mangler pkt. 3 flere alternativer. For RE-ledere er dette ikke dekkende, samt at Larvik kommune har støtteenheter som også omfattes av undersøkelsen. Jeg har derfor måttet sette et vilkårlig kryss for å få sendt svaret. Vedr. pkt. 27: Dette belyser noe av det problematiske i undersøkelsen. Jeg svarer at jeg har mindre oppfylte forventninger enn forventet, men dette sier ikke noe om årsaken. For meg er ikke årsaken organiseringen, men at utdanningsforbundet og ansatte så umiddelbart tar en negativ innstilling og forsøker å gå omkamper. Elevsyn og mulige positive pedagogiske forbedringer kommer lite frem. Det blir "rektors" nye hverdag som forsøkes beskrevet "traumatisk". Skolekontor er løsningen som man søker å dokumentere behovet for. Men etter omorganiseringen, med færre RE-ledere, har rektorer/avdelingsledere mindre administrative forpliktelse og mer tid til pedagogisk ledelse på skolen/barnehagen. Hva er negativt med det?
- Skolen i Larvik drives på et minimumsnivå når det gjelder både materielle og menneskelige ressurser. Dette gjør systemet sårbart og fører til slitasje blant t.d. en svært "voksen" arbeidsstokk.

- Nei
- det er viktig å få fram at denne organiseringen er tidkrevende for mellomledere som er rektorer, styrere, avdelingsledere, pedagogisk ledere, teamledere. Det har jo blitt mange fler mellomlederstillinger selv om det har blitt færre Re-ledere
- Vår skole er en utkantskole som ble lite berørt av omorganiseringen.
- Syntes assistenten blir utnyttet til det maksimale i barneskolen hvor jeg jobber. Dette gjelder både lønn og arbeide generelt.
- Lite positivt å si om denne ordningen. Foreldre har også ytret seg i denne retning.
- rengjøring og vedlikehold må det satses mye mer på, nå er det svært kritikkverdig, arbeidsmiljøet på disse områdene er ikke bra. Skolemateriell er det for lite penger til. Bemanningen/lærertettheten er for dårlig. Det bindes for mye tid som ledelsen har styringa over, møter oa
- Fremmedgjøring av RE-leder ifht ansatte. For store enheter. RE-leder oppfattes som lojal mot rådmann og budsjett, ikke intr. i barnas beste. RE leder er usynlig og perifer. RE-leder prioriterer egen skole i enheten. RE-leder tar lite hensyn til våre meninger og behov.
- Det er viktig at vi beholder "rektor" og at den har klare arbeidsinstruksjoner. Viktig med en rektor som tar ansvar og som er tilstede.
- informasjon fra øverste ledernivå er for dårlig. Beslutninger som har betydning for kvaliteten på skolen taes uten å først å høre hva brukerne mener og hva ansatte på skolen synes. Lettere og kvalitativt bedre å gjennomføre endringer og nye ting dersom bruker er blitt hørt og informert på forhånd.
- frustrerende å sitte som tillitsvalgt under omorganiseringen og oppleve ikke å bli hørt. det var lite informasjon. virket som alt var bestemt på forhånd
- RE-leder svært fjern hos oss hvor XX ikke har kontor. Vi ser XX ca 3 -5 ganger pr år.
- denne prosessen "gjorde noe" med folk, lederne i kommunen. Følelsen av å bli degradert og fratatt hva som var jobben, er ikke god nok for noen. og det planter seg nedover i systemet
- kultur og miljø blir i enda mindre grad ivaretatt.
- Det oppleves ikke som en spesielt heldig løsning å slå sammen barnehage, barneskole og ungdomsskole, da vi er for forskjellige.
- det blir vanskelig for re-leder å få innblikk i hvordan hverdagen arter seg for lærere og elever.
- Her kunne jeg skrevet en hel avhandling om den pedagogiske utilstrekkeligheten en opplever, foreksempelvis i forhold til ALT FOR STORE grupper som skal undervises, hvor blant annet noen elever med IOP grunnlag nærmest bare er tilstede, eller andre lager et sant h..! Flere av disse elevene skulle hatt helt andre undervisningsalternativer enn det som allerede eksisterer i dag. Denne erfaringen/formidlingen er jo helt irrelevant i forhold til denne undersøkelsen, men disse utfordringene er min hverdag!
- Det kommer ikke frem hva som kanskje var like bra nå som før. Liten forskjell på før og nå. Det skal være enten bedre eller verre.
- for mye møtevirksomhet i forhold til div planer
- ingen bedre økonomi, for store enheter til en RE-leder, merarb. for personalet, mindre åpenhet mellom bhg.ene,+++++++
- den siste omorganiseringen var ikke en fordel for barnehagene
- Vil oppfordre Larvik kommune til grundigere analyser før en setter til livs slike store organisasjonsendringer.
- Ønsker alternativt tilbud til elever som vi ikke klarer å integrere i ungdomsskolen . Tidligere Bøkestua fungerte utmerket. Sentrum skole med sine kurstilbud dekker aldeles ikke det behovet vi har for en del av våre elever. Umotiverte elever og elever med store adferdsvansker fører til altfor mye uro i timene. Videre drepes vi etter hvert av dokumentasjoner og planer.

- Det er en uøkonomisk og uholdbar situasjon i skolen.
- Vi får for lite info om hva som "rører" seg i org. For lite samarbeid mellom virksomhetene.
- Jeg føler særlig at lønnsfastsettelsen ved den enkelte enhet er uoversiktlig, og jeg vet ikke om det er rektor eller resultatenhetsleder som gir lokale tillegg. Kriteriene er også vage.
- Oppnå tydeligere ansvarsområder.
- Synes releder er en "svevende" stilling. Dette mennesket kan overstyre det vi blir enige på skolen, og som passer best for oss. Det føles ikke greit ut. Releder er sjelden å se i det daglige, og vedkommende kan heller ikke vite hvor "skoen" trykker
- Kommunen skulle spare penger. Tidligere rektor fikk ikke jobb som re-leder, men beholder lønnen. Ny rektor/re-leder tilsatt = økt lønnsbudsjett. Tidligere inspektør søkte ikke avd.leder jobb. Beholder lønn. Ny avd.leder tilsatt= økt lønnsbudsjett.
- Ut fra mangeårig erfaring mener jeg at skolene vil være tjent med å ha én "skolesjef" å forholde seg til, slik at dagens RE-ledere igjen kan konsentrere seg om pedagogisk ledelse på hver sin skole.
- Håper det blir endringer og at denne organiseringen ikke varer.
- Denne typen endringer bør utredes på forhånd--ikke innføres via benkeforslag. Endringer er over tid nødvendig og riktig, men de skal gjøres ut fra reelle vurderinger.
- Bryte opp to-nivåsystemet og få en sterkere sentral ledelse - skolesjef som står på for skolen
- Viktig med en lik ledelse til alle barnehager uansett om de er i oppvekssentre eller ikke. Jo større barnehage jo mer administrasjons og ledelsesressurser.
- Ingen formening.
- Strukturen som kommunen har valgt har ført en lederstilling som gir lederen en følelse av å ikke strekke på noe felt. Lederen skulle alltid vært et annet sted, mister pulsen på skolen.
- Kravene om skriftlige planer og uniformering fjerner fokus fra undervisningen og føles som en tvangstrøye
- Omorganiseringen bør være til fordel for elever og lærere og føre til økt læringsutbytte. Ikke noe som kun er satt i stand for å spare penger. Da er det jo fantastisk at det ikke har ført til det siste en gang.
- Jeg mener det er forskjell på å drifte store og små skoler. Dette tar ikke organisasjonen nok høyde for. Du kan ikke nødvendigvis drifte en skole på 150 elever likt med en skole med 500 elever
- En skolesjef som taler skolens sak - ikke mange "rådmannsjattere"
- Vanskelig å svare på undersøkelsen, for dette blir en sml av tidl rektor og nåværende ledelse. Hvis skifte av ledelse er positiv fordi forrige rektor ikke var noen god leder, kunne noen av svarene vært positive mht den nye ledelsen uten at den nye organiseringen er bedre i forhold til den gamle.
- Tror nok at omorganiseringen oppleves veldig forskjellig, og at noen enheter har til tross for omorganiseringen greid internt å lage "lokale" løsninger. Imidlertid holder ikke dette i sin helhet, så selv om man etter forholdene innad er fornøyd, så blir det vanskelig å få noen full oversikt over enheten, og man ser jo at lederen også får vanskeligheter med å være tilgjengelig for alle til enhver tid.
- min situation ble ikke tatt på alvor.
- Re-ledere som har vært rektor på en av skolene før, favoriserer denne skolen framfor de andre i enheten.
- Det henger ikke på greip at skolene ikke har ressurser til det viktigste; pedagogisk leder!
- Har vært ansatt i kun en uke, og har derfor ikke mulighet til å besvare særlig mange spørsmål
- Det er et stort behov for en rektor/ daglig leder som får være mye tilstede på skolen og som virkelig er en del av skolens daglige liv og virke.



- riktig å kutte antall RE-ledere. bedre arbeids forhold for rektorer. - kommunen tar ansvar for å kvalifisere og rekruttere gode rektorer. få søkere til rektorjobb etter omorg.
- Føler at reel kompetanse blir i alt for mange tilfeller for lite vektlagt og verdsatt i skolen, selv hos personer som har formel pedagogiskutdanning, men som mangler formel utdanning i enkelte fag. Har man den pedagogiske plattformen i orden m.h.t utdanning, burde det ikke være noe i veien for å bli ansatt, selv om man ikke er medlem av utdanningsforbundet. Det er ikke rart at det mangelen på lærere øker.
- Synlig skoletoppleselse
- Det var vanskelig å svare på en del av spørsmålene. Noe av det som skjedde er glemt, og om vi hadde hatt like lite penger å rutte med nå er vel nokså sannsynlig. Jeg savnet spørsmål om hvordan selve prosessen virket på oss, det var mange som var svært slitne etter det året. Masse ekstra møter og styr som ga ingen uttelling på resultatet ga folk en god knekk.
- Vil understreke at medbestemmelse er vanskeligere når re-leder er lite tilstede.
- **DET BRUKES NÅ MER PENGER TIL LEDELSE ENN NOEN GANG**, men vi har mindre penger å drifte skolene med.
- Kommunene må slutte med å pådytte endringer utenfra. Begynn og lytt til hva vi som jobber i skolen, mener må til for å skape gode resultatenheter/et godt læringsmiljø. Snakk med oss, ikke bare til oss!
- Ved enhver omorganisering bør det forligge en brukerundersøkelse. Når så mange er involvert, bør folk få være med i en prosess. Slik opplever flere at en har et eierforhold til endringen.
- Jeg mener at endringen har vært størst på det administrative plan og at endringene har hatt mindre å si for det som skjer i klasserommet/på b.h. avdelinger
- Skolen bør få tilført større ressurser slik at elevtall pr. lærer kan bli mindre.
- Dette er ikke noen god organisering. Stemningen er ikke god. Vi håper på en forandring.
- Synes å merke at med virksomhetsledere er det konkurranse/kamp om ressursene, og det er ingen som har oversikten over etaten
- Tidligere kunne man gi bekymringsmeldinger til rektor og tiltak ble satt i gang. Nå gjelder det visst å "være best i klassen", dvs ikke ha mange s-timer eller søke om ekstra midler når ting skjærer seg helt.
- Jeg mener kommunen bør ha en skolefaglig avdeling på rådmannsnivå. Denne avdelingen bør etter min mening kunne utføre mange av de oppgavene som skolekontoret gjorde før. Jeg tror skolene hadde vært tjent med at rektorene da ville bli frigjort til mer pedagogisk ledelse og virksomhet. Jeg tror at særlig de skolene som har RE-leder og rektor i samme person lett kan få en rektorrolle som må avgi mye kapasitet til RE-lederrollen.
- Tror jeg har nevnt det meste, men ønsker mer tid til oppdatering på nytt stoff, kurs, praktiske utvekslingsmøter som er myntet på elevens beste
- Jeg mener at Larvikskolen ble frarøvet en del administrasjonsressurs den gangen det ble innført såkalt flat organisasjon i kommunen. Rektorene skulle være knyttet i 20% av stillingen til rådmannsfunksjonen og dette ble tatt fra den tiden som rektorene tidligere hadde vært knyttet til skolen.
- Dersom man skal etablere oppvekstsentre slik det er gjort flere steder, må dette være reelle oppvekstsentre med kompetanse til å knytte ulike miljø sammen til det beste for barn, ungdom og nærmiljø. Da må det være personer med erfaring og kompetanse på dette området som leder dette, og ikke ledere som kun er opptatt av å være toppledere og sysle med primært administrative oppgaver. Burde vært utarbeidet en konsekvensanalyse før man gikk i gang med en omorganisering. Endring må ha et mål, og det bør ikke være økonomisk motivert. Kommunen har som sin primære oppgave å gi innbyggerne et best mulig tilbud. Da må dette også stå som hovedmålet. Denne omorganiseringen har ikke ført til dette.

- Jeg føler at det som er viktig er ikke hvordan det er for elevene og at de får mest mulig oppfølging, men det som synes utad og som kan vises til "folk opp over".
- Jeg synes hele prosessen har vært en "masterstudie" i dårlig politisk behandling og slett utøvende makt. Dette skjer altså med en kommuneledelse som ser på seg selv som en foregangskommune.
- RE-leder ble for vårt vedkommende fjern, lite synlig. Burde vært mer inne og styrt. RE-leder ville kunnet bidratt mer pedagogisk med mer tid/ressurs. Jobbet enheten mer sammen, styrt oss i samme retning, vært mer leder.
- Før slike store reformer bør man kunne forvente at de det gjelder blir tatt med på råd, og at det blir foretatt en konsekvensanalyse. Organiseringsforbedringer kan ikke vedtas, men må jobbes frem med de ansatte det gjelder.
- Jeg har erfaringer med at ved å hevde meninger og påpeke skjevheter har ført til at man er blitt utelukket fra lokale lønnstillegg. Det å ville elevenes beste er nå en farlig sport i skolen. Flere oppgjør har vært administrert oppsiktsvekkende klønete og dårlig i Larvik kommune. Siden Kommunen ikke klarer å administrere dette, bør kommunen fratas muligheten til å dele ut lokale lønnstillegg. Det bør gis etter helt målbare parametre, slik at trynefaktoren ikke kan få slik innvirkning slik som nå. Lokale lønnstillegg har ført til store psykososiale arbeidsmiljøproblemer lokalt. Det har ikke vært mulig å rette opp alt dette i ettertid, men har etterlatt krater av misnøye, uro, angst og elendighet. Kommunal ledelse står gapende og måpende og bivåner dette uten å ha evne eller vilje til å ordne opp. Det ser ut til at ønsket er en lydig og kuert arbeidsstokk som danser etter lederens pipe. Mange ledere er for tiden mer opptatt av egen karriere( og raske lønnsøkning) enn av sko! lens beste. Dette er spesielt synlig i Larvik der lederne aldri tør ha egne meninger, da det kan ødelegge karrieren. Både moral og anstendighet mangler.
- Jeg føler at RE leder er lite synlig og det er vanskelig å finne møte tidspunkter da man virkelig trenger det. Spesielt vanskelig her hvor RE leder ikke har base. Det blir mellom ledd som er med på å vanskeliggjøre det å ta beslutninger som trengs å ta der og da. For meg er det hverdagen som er viktig at går i hop.
- Dyrt med så mange re-ledere som skal ha høy lønn
- Alt for mye snakk om økonomi alt for lite om pedagogikk. Det vi i utgangspunktet er ansatt til å gjøre, undervisning.
- Til tider under omleggingsprosessen vurdert jeg å søke meg bort fra kommunen. Stresset i forhold til ansvarsfordelingen mellom rektor og re-leder gikk på helsa løs. Dette var en fryktelig dårlig prosess hvor rådmannen skulle vært mye tydeligere overfor sine re-ledere i regien av dette.
- Jeg opplever at gode krefter i skolen ikke stimuleres eller gis spillerom og ansvar. Informasjon (makt) holdes tett til brystet. RE-ledere som ikke fungerer sitter der og bremses....
- Mange motarbeider omorganiseringen. Dette skaper ofte unødvendig negativ innstilling. Undervisningsforbundet er ikke nøytrale, motarbeider omorg.
- Utdanningsforbundet har fått flere medl. fra ulike arbeidsgrupper. Dette er godt nok ivaretatt.
- Dagen organisering er litt uoversiktlig for barnehagene. De er organisert forskjellig. Samhandlingen mellom barnehagene er vanskeligere enn tidligere.
- Den merkantile delen i skolen blir i liten grad ivaretatt. Vi gjør en jobb for å avlaste lærere som har en presset hverdag - vi må også avlaste RE-leder når denne har flere skoler og ikke har "tid" for sin skole
- Personalpolitikken til lærere er dårlig. Hvis man av ulike årsaker vil bytte skole, må man i dag si opp den faste jobben sin og bli vikar på en ny skole. Dette er urimelig da man jo er

ansatt i Larvik kommune. Det kan jo være sundt å bytte skole etter noen år. Dette bør det gjøres noe med.

- Er negativ til ordningen og se på det jeg har skrevet før. R-leder er nesten aldri på skolen, har ikke noe forhold til vedkommende. elevene har aldri sett r-leder, noe som er et tankekors.....

- Omorganiseringen må ikke fungere som sparetiltak, bl.a. er vedlikehold av bygning og fornyelse av inventar dårlig ivaretatt. Lærer gjør "vaktmesteroppgaver".

- Utøvelse av personalansvar/personalomsorg er sterkt redusert fordi rektors tilstedeværelse på skolen er redusert til fordel for re-lederrollen. Med det følger også at rektor mister kontakt og føling med arbeidsstokken sin/elevne/foresatte og kjennskap til hvor skoen trykker i det daglige. Arbeidstakerne får i liten grad kjennskap til hva som drøftes i fora der re-lederne samles.

- Hva blir det neste??

- Igjen handler det om ressurser. På småskoletrinnet har elevene kun bøker i norsk og matematikk, mens de før hadde bøker i flere fag. Dette er IKKE holdbart.

- Prosess i forkant av avgjørelsen om omorg var et hals over hode- vedtak. Det var ingen vurdering av gjeldende system i forkant, og det ble heller ikke vurdert konsekvenser av det som ble bestemt gjennomført. Utgangspunktet var å spare penger, ikke pedagogisk utvikling.

- politikerne må sterkt inn på banen/arenaen og de må ut i felten for å høre/se/oppleve hvordan vi har det i det daglige.

- mange enheter er personavhengig av god ledelse, mangel på pedagogiske ledelse, dårligere ressurser, snik-bortføring av vedtakstimer som et ledd i sparingen

- Det finnes enhet i skolesektoren som hverken er ungdomsskole, barneskole eller barnehage/SFO som satser på forebygging. Det er flott!

- Prosessen har tatt for lang tid. Det er ikke gjort noen jobb for å bygge opp kultur. Ser etter andre jobber i andre kommuner.

- Det har vært veldig lite ivaretagelse av menneskene i denne prosessen.

- Prosessen opp mot vedtaket om utprøving var mangelfull med tung politisk overstyring.

Ingen brukerdeltakelse eller medinnflytelse. Diktat fra kommunestyre. manglende involvering. Skoleledere/rektorer har valgt å ta seg arbeid i andre kommuner dvs. Tønsberg og i Telemark.

- Organisasjonen er etter omorganiseringen utydelig. Virksomhetslederne kjenner ikke sine avdelinger godt nok til å utføre økonomisk og pedagogisk arbeid. Avdelingsledere/rektorer får som følge av dette merarbeid. Det blir bl.a. for mange møter, rektor er fratatt økonomisk handlingsfrihet som gjør det vanskeligere å styre god pedagogikk.

## VEDLEGG II - KOPI AV SPØRRESKJEMA

### ORGANISERINGEN AV UTDANNINGSSEKTOREN I LARVIK KOMMUNE

**Spørreundersøkelsen gjennomføres for å kartlegge vurderingene til de ansatte i utdanningssektoren etter omorganiseringen som fant sted i 2006**

Takk for at du tar deg tid til å delta i undersøkelsen!

De fleste vil bruke mellom 10 og 20 minutter på å svare på spørsmålene. Om du vil kan du ta en utskrift av spørsmålene, se gjennom dem, og siden logge deg inn og legge inn svarene dine. Vi tro imidlertid at det vil gå svært greit å svare på spørsmålene.

Du svarer på spørsmålene ved å klikke på det svaret du velger med museknappen. I noen av spørsmålene kan du fylle inn svarene som tekst. Da setter du markøren i tekstfeltet før du begynner å skrive.

Svarene du gir, styrer spørsmålene du får. Derfor står det "Gå til spørsmål nr. .." etter noen av svaralternativene. Funksjonaliteten i det elektroniske spørreskjemaet sørger for at du går videre til det spørsmålet som er aktuelt. Derfor kan det være at du opplever at du "hopper over" spørsmål. Det er slik det skal være.

Om du vil kan du gå tilbake til spørsmål du har besvart. Du kan endre svarene inntil du sender undersøkelsen.

*Alle besvarelser er anonyme.*

Det er ikke mulig å spore svarene tilbake til deg.

Om du har spørsmål til undersøkelsen, kan du sende en mail til [sven@sto.no](mailto:sven@sto.no)

Oppdragsgiver for undersøkelsen er Utdanningsforbundet Larvik. Invitasjonen sendes til ansatte i skolene, barnehagene og i SFO i Larvik kommune.

Stiftelsen Østfoldforskning (STØ) har det faglige ansvaret for utformingen av undersøkelsen, og for analysen av svarene. STØ garanterer også at svarene forblir anonyme gjennom hele undersøkelsen. Utdanningsforbundet Larvik vil ikke få tilgang til de enkelte svarene.

Med vennlig hilsen  
Sven Erik Skønberg  
Seniorforsker  
Stiftelsen Østfoldforskning

#### 1.

**Merk av for kjønn. Er du:**

- Mann [[Gå til spørsmål 2](#)]
- Kvinne [[Gå til spørsmål 2](#)]

## 2.

### Hvor lenge har du vært ansatt i skole/barnehage/SFO ?

Vi spør etter alle år du har vært ansatt. Om du har vært ansatt i en annen kommune før du kom til Larvik, skal du også regne med disse årene.

- Mindre enn ett år [\[Gå til spørsmål 3\]](#)
- 1 år - 4 år [\[Gå til spørsmål 3\]](#)
- 5 år - 9 år [\[Gå til spørsmål 3\]](#)
- 10 år - 19 år [\[Gå til spørsmål 3\]](#)
- 20 år eller mere [\[Gå til spørsmål 3\]](#)

## 3.

### Hvor jobber du til daglig?

- I barneskole/SFO [\[Gå til spørsmål 4\]](#)
- I ungdomsskole [\[Gå til spørsmål 4\]](#)
- I barnehage [\[Gå til spørsmål 4\]](#)

## 4.

### Er du:

- Resultatenhetsleder [\[Gå til spørsmål 5\]](#)
- Avdelingsleder/styrer [\[Gå til spørsmål 5\]](#)
- Lærer/ped.leder/førskolelærer [\[Gå til spørsmål 5\]](#)
- SFO-leder/miljøarbeider [\[Gå til spørsmål 5\]](#)
- Assistent [\[Gå til spørsmål 5\]](#)
- Merkantil/vaktmester [\[Gå til spørsmål 5\]](#)
- Annen stillingskategori [\[Gå til spørsmål 5\]](#)

## 5.

### Er du Arbeidsplassutvalgt?

- Ja [\[Gå til spørsmål 6\]](#)
- Nei [\[Gå til spørsmål 6\]](#)

## 6. Merk av hvordan du selv opplever at du ble informert om endringen av

organisasjonen i tiden før organisasjonsendringen ble satt i verk. Velg et tall fra 1 til 10 på skalaen nedenfor. 1 representerer "Svært godt" og 10 representerer "Svært dårlig". Ønsker du ikke å svare på spørsmålet, går du videre til det neste.

Svært godt

Svært dårlig

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Informasjon

7.

**Merk av om du mener at du reelt påvirket selve prosessen som førte frem til organisasjonsendringen.** Velg et tall fra 1 til 10 på skalaen nedenfor. 1 representerer "Jeg føler at jeg påvirket prosessen i svært stor grad" og 10 representerer "Jeg føler at jeg påvirket prosessen i svært liten grad"

**Svært stor grad** **Påvirket i liten grad**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Påvirkning

**8. Har organisasjonsendringen vært positiv for den økonomiske ressursbruken i det daglige arbeidet ditt?** Velg et tall fra 1 til 10 på skalaen nedenfor. 1 representerer "Svært positiv" og 10 representerer "Svært negativ". Er du usikker går du videre uten å besvare spørsmålet.

**Svært positiv** **Svært negativ**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ResDagl

**9. Mener du at de samlede ressursene utnyttes bedre nå enn før organisasjonen ble endret, og at dette skyldes den nye organiseringen?** Velg et tall fra 1 til 10 på skalaen nedenfor. 1 representerer "Utnyttes mye bedre" og 10 representerer "Utnyttes mye dårligere". Er du usikker går du videre uten å besvare spørsmålet.

**Bedre** **Dårligere**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Involvering

**10. Blir personalansvar og personalspørsmål bedre ivaretatt nå enn før organisasjonen ble endret?** Velg et tall fra 1 til 10 på skalaen nedenfor. 1 representerer "Mye bedre ivaretatt" og 10 representerer "Mye dårligere ivaretatt". Er du usikker går du videre uten å besvare spørsmålet.

**Bedre** **Dårligere**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Involvering

11.

**Har organisasjonsendringen styrket den pedagogiske ledelsen?** Velg et tall fra 1 til 10 på skalaen nedenfor. 1 representerer "Den pedagogiske ledelsen er sterkt styrket" og 10 representerer "Den pedagogiske ledelsen er sterkt svekket". Er du usikker går du videre uten å besvare spørsmålet.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pedagogisk ledelse

**12. Har organisasjonsendringen etter din vurdering gitt bedre mulighet til å differensiere opplæringen?** Velg et tall fra 1 til 10 på skalaen nedenfor. 1 representerer "Det er nå langt bedre muligheter til å differensiere opplæringen" og 10 representerer "Det er nå langt dårligere muligheter til å differensiere opplæringen." Er du usikker går du videre uten å besvare spørsmålet.

Bedre					Dårligere				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Differensiert opplæring

**13. Har organisasjonsendringen styrket læringsmiljøet?** Velg et tall fra 1 til 10 på skalaen nedenfor. 1 representerer "Læringsmiljøet er styrket i svært stor grad" og 10 representerer "Læringsmiljøet er svekket i svært stor grad". Er du usikker går du videre uten å besvare spørsmålet.

Styrket					Svekket				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Læringsmiljø

**14. Mener du at trinnenes egenart (barnehage, barnetrinn/SFO, ungdomstrinn) er bedre ivaretatt nå enn trinnenes egenart ble tatt vare på før omorganiseringen?** Velg et tall fra 1 til 10 på skalaen nedenfor. 1 representerer "Mye bedre ivaretatt" og 10 representerer "Mye dårligere ivaretatt". Er du usikker går du videre uten å besvare spørsmålet.

Bedre					Dårligere				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Trinnenes egenart

**15.**

**Mener du at det er bedre mulighet til å utvikle fagmiljøet ditt nå enn det var før omleggingen av organisasjonen?** Velg et tall fra 1 til 10 på skalaen nedenfor. 1 representerer "Mye bedre" og 10 representerer "Mye dårligere". Er du usikker går du videre uten å besvare spørsmålet.

Bedre					Dårligere				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fagmiljø

**16. Har organisasjonsendringen styrket motivasjonen din/gjort arbeidet ditt mer inspirerende?** Velg et tall fra 1 til 10 på skalaen nedenfor. 1 representerer "Styrket motivasjonen i svært stor grad" og 10 representerer "Svekket motivasjonen i svært stor grad". Er du usikker går du videre uten å besvare spørsmålet.

Styrket					Svekket				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Motivasjon/inspirasjon

**17. Opplever du at det har blitt færre interessekonflikter etter at organisasjonen ble endret?** Velg et tall fra 1 til 10 på skalaen nedenfor. 1 representerer "Langt færre interessekonflikter" og 10 representerer "Langt flere interessekonflikter". Er du usikker går du videre uten å besvare spørsmålet.

Færre					Flere				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Interessekonflikter

**18. Har du, eller har du hatt, formelt lederansvar?**

- Ja, jeg hadde lederansvar før omorganiseringen og jeg har lederansvar nå [\[Gå til spørsmål 19\]](#)
- Ja, jeg hadde lederansvar før omorganiseringen, men jeg har ikke lederansvar nå [\[Gå til spørsmål 20\]](#)
- Jeg hadde ikke lederansvar før omorganiseringen, men jeg har lederansvar nå [\[Gå til spørsmål 19\]](#)
- Nei jeg har ikke, og har ikke hatt, lederansvar [\[Gå til spørsmål 20\]](#)
- Ønsker ikke svare [\[Gå til spørsmål 20\]](#)

**19. Hvilken lederrolle har du nå?**

- Resultatenhetsleder (Re-leder)
- Inspektør/pedagogisk leder [\[Gå til spørsmål 20\]](#)
- Styrer [\[Gå til spørsmål 20\]](#)
- Ønsker ikke svare/passar ikke [\[Gå til spørsmål 20\]](#)



**20. Kan du markere de svaralternativene som passer best for situasjonen din, slik du opplever den? Du kan markere flere svar**

- Kollegene mine forventer spesielt av meg at jeg skal løse problemer [\[Gå til spørsmål 21\]](#)
- Jeg er frustrert over at jeg må utføre lederoppgaver uten å være leder [\[Gå til spørsmål 21\]](#)
- Jeg er tilfreds med situasjonen slik den er blitt [\[Gå til spørsmål 21\]](#)
- Ingen av svarene passer/jeg ønsker ikke svare [\[Gå til spørsmål 21\]](#)

**21. Vurderer du det slik at omorganiseringen (som helhet) har større konsekvenser for noen deler av utdanningssektoren enn for andre?**

Velg svaret som passer best:

- Ja, omorganiseringen har størst konsekvenser for barnetrinnet [\[Gå til spørsmål 22\]](#)
- Ja, omorganiseringen har størst konsekvenser for ungdomstrinnet [\[Gå til spørsmål 22\]](#)
- Ja, omorganiseringen har størst konsekvenser for skolen [\[Gå til spørsmål 22\]](#)
- Ja, omorganiseringen har størst konsekvenser for barnehagene [\[Gå til spørsmål 22\]](#)
- Ja, omorganiseringen har størst konsekvenser for SFO [\[Gå til spørsmål 22\]](#)
- Nei, konsekvensene er ikke forskjellige [\[Gå til spørsmål 23\]](#)
- Vet ikke, usikker [\[Gå til spørsmål 23\]](#)

**22. Dersom du har svart "Ja" på spørsmål 21, kan du begrunne hvorfor du mener at omorganiseringen har større konsekvenser for noen deler av utdanningssektoren enn for andre? Gå videre til neste spørsmål om du ikke har svart ja, eller ikke vil gi noen begrunnelse.**

**23. Vet du hvilke beslutninger virksomhetslederne har mandat til å treffe?**

- Ja [\[Gå til spørsmål 24\]](#)
- Ja, stort sett [\[Gå til spørsmål 24\]](#)
- Nei, ikke godt nok [\[Gå til spørsmål 24\]](#)
- Nei, ikke i det hele tatt [\[Gå til spørsmål 24\]](#)
- Usikker/ønsker ikke svare [\[Gå til spørsmål 24\]](#)

**24. Kjenner du stillingsbeskrivelsen for virksomhetslederne?**

- Ja [\[Gå til spørsmål 25\]](#)
- Nei [\[Gå til spørsmål 25\]](#)
- Jeg tror ikke det er utarbeidet stillingsbeskrivelse for stillingen [\[Gå til spørsmål 25\]](#)
- Usikker/ønsker ikke svare [\[Gå til spørsmål 25\]](#)

**25. Kjenner du stillingsbeskrivelsen for avdelingsleder/inspektør?**

- Ja [\[Gå til spørsmål 26\]](#)
- Nei [\[Gå til spørsmål 26\]](#)
- Jeg tror ikke det er utarbeidet stillingsbeskrivelse for stillingen [\[Gå til spørsmål 26\]](#)
- Usikker/ønsker ikke svare [\[Gå til spørsmål 26\]](#)

**26. Hvor store forventninger hadde du til omorganiseringen før den ble gjennomført?**

Velg et svaralternativ mellom 1 og 10, der 1 står for “store forventninger” og 10 står for “ingen forventninger”

Store forventninger					Ingen forventninger				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Forventninger før

**27. Med den erfaringen du nå har, vil du si at resultatet av omorganiseringen svarte til forventningene dine?**

Velg et svaralternativ på skalaen.

Mer enn forventet					Mindre enn forventet				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Oppfylte forventninger

**28. Føler du stress i jobben din til daglig? Merk av det svaret du synes passer best:**

- Ja, jeg føler sterkt stress [\[Gå til spørsmål 29\]](#)
- Ja, jeg føler stress [\[Gå til spørsmål 29\]](#)
- Ja, men ikke noe jeg legger vekt på [\[Gå til spørsmål 29\]](#)
- Ikke i særlig grad [\[Gå til spørsmål 30\]](#)
- Nei, jeg føler ikke stress [\[Gå til spørsmål 30\]](#)

29.

**Du har svart at du føler stress i jobben din.** Mener du dette stresset har blitt større, eller mindre, som følge av omorganiseringen? Velg ett tall fra 1 til 10. 1 betyr “omorganiseringen har ført til at stresset har økt sterkt” mens 10 betyr “omorganiseringen har ført til at stresset har blitt svært mye mindre”.

Velg et svaralternativ på skalaen.

Økt stress					Mindre stress				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Stress	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30.

**Kan du kort beskrive hva som er de viktigste resultatene av omorganiseringen for deg?**

**31. Ut fra din egen, subjektive oppfatning, hvordan vurderer du at organiseringen i dag fungerer sett i forhold til situasjonen før omorganiseringen ble gjennomført?** Merk av på skalaen nedenfor. 1 står for “Organiseringen fungerer mye bedre” og 10 står for “Organiseringen fungerer mye dårligere”. Er du usikker går du videre uten å besvare spørsmålet.

Bedre					Dårligere				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Helhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**32. Førte omorganiseringen til resultater du opplever som positive, og som du ikke hadde forventet deg? Da ber vi deg beskrive disse resultatene kort i form av stikkord.** Hvis du ikke kan svare ja på dette spørsmålet, går du videre til neste spørsmål.

**33. Førte omorganiseringen til resultater du opplever som negative, og som du ikke hadde forventet deg?** Da ber vi deg beskrive disse resultatene kort i form av stikkord. Hvis du ikke kan svare ja på dette spørsmålet, går du videre til neste spørsmål.

**34. Hvor fleksibel mener du at den nåværende organisasjonsstrukturen er i forhold til dine behov?**

- Svært fleksibel [\[Gå til spørsmål 35\]](#)
- Fleksibel [\[Gå til spørsmål 35\]](#)
- Hverken det ene eller det andre [\[Gå til spørsmål 35\]](#)
- For lite fleksibel [\[Gå til spørsmål 35\]](#)
- Svært lite fleksibel [\[Gå til spørsmål 35\]](#)
- Vet ikke/ønsker ikke svare [\[Gå til spørsmål 35\]](#)

**35. Dersom du, basert på de erfaringene du nå har, har forslag til hvordan organiseringen av utdanningssektoren i Larvik kommune kan forbedres, ber vi deg skrive forslag i feltet nedenfor. Skriv kort, og bruk stikkord.**

**36. Har du erfaringer, vurderinger eller andre ting som du vil formidle, og som du føler spørsmålene ikke har tatt vare på?** Da setter vi stor pris på om du skriver om dette i tekstboksen nedenfor. Skriv kort, og bruk stikkord.

**Du har nå besvart spørsmålene. Husk å klikke på “Send undersøkelse” nedenfor, slik at svarene dine kan bli registret.**