

# Høyring om organisering av merkantile tenester (merkantil struktur) i skulen.

---

## Innhold

Merkantil struktur .....	2
Bakgrunn og siktemål for saka .....	2
Saksgang og prosess .....	2
Om felles administrative oppgaver og støttefunksjon.....	2
Oppgaver og oppgåvefordeling.....	3
Høyringsspørsmål.....	3
Oversikt og utkast til fordeling av oppgaver (ikkje utfyllande) .....	3
Organisasjonskart og struktur .....	4
Høyringsspørsmål.....	4
Merkantile stillingar og skulestorleik .....	6
Høyringsspørsmål.....	6
.....	6
Høyringsspørsmål.....	6
Kompetansekrav og stillings-/lønnsinnplassering merkantile stillingar.....	6
Kompetanseutvikling.....	7
.....	7
Høyringsspørsmål.....	7
AUD-rapport 7-2010: Evalueringa av leiarstrukturen viste m.a. følgjande, Oppsummering kap 7. (utdrag frå rapporten - mi utheving):.....	8

## Merkantile tenester og merkantil struktur

### Bakgrunn og siktemål for saka

Opplæringsavdelinga i samarbeid med Organisasjonsavdelinga vil følgje opp resultatane frå evalueringa av ny leiarstruktur ved dei vidaregåande skulane i Hfk. Hovudmålet for opplæringa er auka læringsutbytte for elevane og auka fullføring, jf. styringsdokumentet for det pedagogiske utviklingsarbeidet. Med denne saka tek vi sikte på å følgje opp evalueringa av ny leiarstruktur i vidaregåande skule, jf AUD-rapport 7-2010, for å få ein gjennomgang av kva som er føremålstenleg oppgåvefordeling mellom den pedagogiske leiinga og merkantilt tilsette. Det er også eit siktemål at merkantil kompetanse vert nytta på måtar som gjer stillingane attraktive og utviklande i høve den enkelte og skulen sine mål.

Høyringsnotatet omhandlar skisse over oppgåvedeling mellom merkantilt tilsette og pedagogisk leiing med utgangspunkt i framlegg i evalueringsrapporten. Utdrag frå rapporten er med som vedlegg til dette notatet. Pedagogisk leiing og utvikling av leiarrolla vert ikkje omhandla særskilt i dette notatet.

### Saksgang og prosess

- Notat som sak på leiarmøtet Opplæring 11.08./18.08.14
- Notat som sak på samarbeidsmøte Opplæring og Organisasjonsavdelinga 18.08.14
- Info og drøftingsmøte januar 2015 – informasjon om bakgrunn og prosess
- Høringsrunde mars – april 2015
- Vedtak om rettleiande struktur for merkantile stillingar juni 2015

### Om felles administrative oppgåver og støttefunksjon

Evalueringsrapporten (AUD 7-2010) oppsummerte følgjande om organisering av støttefunksjon for felles administrative oppgåver:

*Felles administrative oppgåver skal organiserast som ein støttefunksjon for organisasjonen (stabsorganisering). Prinsippet er å skjerme den pedagogiske leiinga frå sakshandsaming og administrative driftsoppgåver.*

- *Det skal vere ein person med ansvar for personalforvaltning, og som skal vere støttefunksjon for linjeleiinga.*
- *Det skal vere ein person med ansvar for overordna budsjett- og økonomistyring, og som skal vere støttefunksjon overfor linjeleiinga.*
- *Merkantilt personale utfører oppgåver som ikkje krev pedagogisk kompetanse eller anna spisskompetanse.*

## Oppgaver og oppgåvefordeling

Evalueringsrapporten inneheld oversikt over oppgaver som kan vurderast med sikte på overføring til merkantilt personale. Rektor og den pedagogiske leiinga vil ha det overordna ansvaret. Klar ansvarsfordeling og gode rutiner for samhandling mellom den pedagogiske leiinga og merkantilt tilsette er viktig med tanke på kva oppgaver som kan løysast som merkantile tenester. Oppgåvefordeling mellom merkantilt tilsette er også eit relevant og aktuelt spørsmål ved den enkelte skule.

### Høyringsspørsmål

- Kva oppgaver kan og bør leggjast til merkantile stillingar? Andre oppgaver enn dei som går fram av oversikta?  
**SVAR:** Alle oppgaver som ikkje krev pedagogisk utdanning kan i utgangspunktet liggje under det merkantile. Leiinga ved skulen er positiv til ein dialog med avdelingsleiarane om å overføre fleire oppgaver til dei merkantilt tilsette. Dette med utgangspunkt i ei styrking av ressursen til dei merkantile.
- Korleis få til klare roller og klar ansvarsdeling mellom merkantilt tilsette og pedagogisk leiing?  
**SVAR:** Det er viktig med dialog før eventuelle endringar av arbeidsoppgaver og fordeling av dei. Det må utarbeidast stillingsinstruks.
- Korleis leggje til rette for god samhandling mellom merkantile tenester og pedagogisk leiing?
- **SVAR:** Fordelinga av arbeidsoppgaver må sjåast i samheng med fordelinga tidsressurs. Dei endringane som eventuelt finn stad, må i størst grad baserast på semje mellom partane. Administrasjonsleiar som har personalansvar, bør inngå i leiargruppa.

### Oversikt og utkast til fordeling av oppgaver (ikkje utfyllande)

Merkantile tenester / oppgaver	Ansvar / oppgaver for pedagogisk leiing
<b>Økonomi, innkjøp og budsjettansvar</b>  <i>Økonomi- og budsjett: planlegging, styring, kontroll og rapportering</i> <i>Organisere og leggje til rette for administrative rutinar</i> <i>Økonomi- og budsjettarbeid</i> - Kontroll, rapportering, fakturering - Rekneskapskontrollar <i>Innkjøp</i> - Styring, kontroll, reglement - Statens lånekasse	<b>Økonomi, innkjøp og budsjettansvar</b>  <i>Overordna økonomi- og budsjettansvar</i> <i>Budsjett for avdelinga i tråd med overordna retningslinjer</i> - Justeringar, rapporteringar, iverksetting av tiltak - Tilvisingar - Rekneskapskontroll
<b>Elevrelaterte oppgaver</b>  - Elevadministrasjon - Kvalitetssikring av elevdata - Vitnemål - Inntak av elevar - Lånekassen - Skuleskyss  Eksamensadministrasjon	<b>Elevrelaterte oppgaver</b>  <i>Pedagogisk planlegging, organisering og drift</i> - Organisering og tilrettelegging for pedagogisk samarbeid - Vurderingsformer og -planar - Fag- og timefordeling - Timeplanlegging - Romplanlegging - Boklister

<p>Støtte til avdelingsleiarane i høve prøveadministrasjon, timeplanlegging, romplanlegging etc. Eksamen - vakter, eksamensmateriell, ymse før- og etterarbeid</p>	<p>- Tilpassa opplæring - Rapporterings- og statistikkarbeid</p>
<p><b>Personalarbeid</b></p> <p>-Personalportalen -legge inn personaldata -ymse permisjonar -rapportar – oppfølging Lønn og personal - Lønn- og personalføringar/ skoleadministrativt system Merkantil leiar kan ha personalansvar</p>	<p><b>Personalarbeid</b></p> <p>Personalansvar - Arbeidsplanar for dei tilsette - Førstehandsaming av permisjonssøknader - Vikarorganisering - Rettleiing og støtte</p>
<p><b>Dokumentcenter og arkiv</b></p> <p>Informasjons- og marknadsføringsarbeid Posthandsaming, journalføring Internt informasjonsarbeid og koordinering i høve elevar og tilsette Ymse skriv, skjema og informasjon</p>	<p><b>Dokumentcenter og arkiv</b></p> <p>Avdelingsleiar kvalitetssikrar i eiga avdeling</p>

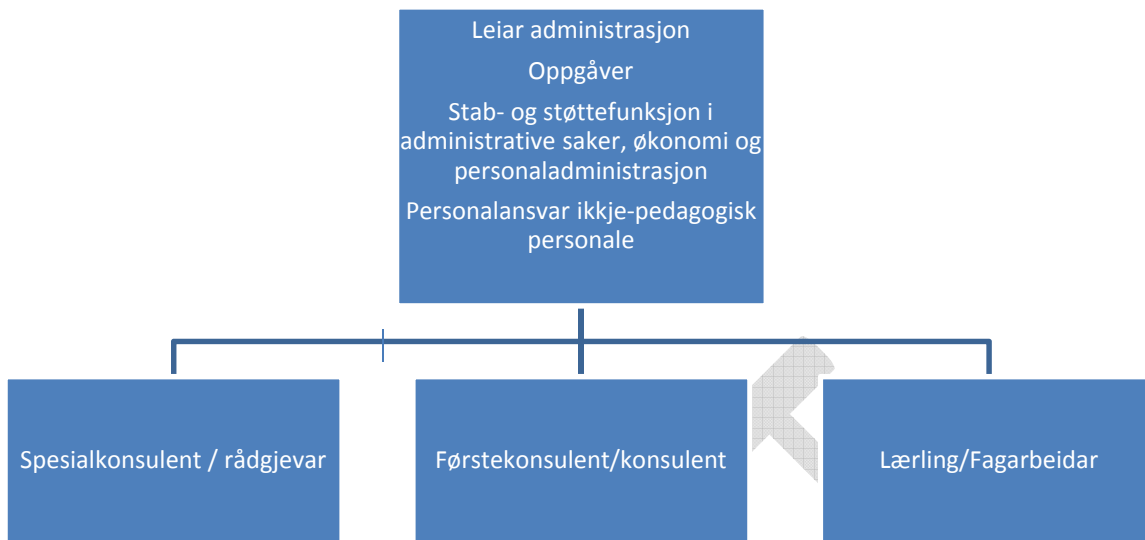
## Organisasjonskart og struktur

Stillings- og kompetansebehov, stillingsnemningar og stillingsinstruks må avklarast ved den enkelte skule i høva til samla ressursar og behov. I det følgjande er det skjematisk oversikt over utkast til organisering, struktur og stillingskategoriar for merkantilt personale.

### Høyrings spørsmål

- Kva struktur vil vere tenleg for merkantile tenester på skular med ulik storleik?  
**SVAR: Strukturen vil heilt naturleg vere knytt opp til storleiken på den enkelte skulen.**
- Kor bindande bør merkantil struktur vere for skulane, status som rettleiande?  
**SVAR: Merkantil struktur bør vere rettleiande, men mest mogleg felles der det er naturleg.**
- Bør det vere rutine for godkjenning på skuleeigarnivået av merkantil struktur ved den enkelte skule?  
**SVAR: Godkjenning bør berre vere påkrevd dersom det er avvik frå gjeldande struktur.**
- Kva tidsplan for gjennomføring kan vere realistisk? Innføring av ny struktur gradvis?  
**SVAR: Ein bør bruke den tida som er nødvendig for å få ein mest mogleg velfungerande og tilfredsstillande struktur for alle parter.**

Døme på organisasjonskart for merkantilt personale på sær stor skule:



## Merkantile stillingar og skulestorleik

Behovet for talet på merkantile stillingar og behovet for kompetanse vil dels vere avhengig av skulestorleik.

### Høyringspørsmål

- Korleis ser de behovet for stillingar i høve til skulestorleik?  
**SVAR:** Slik vi vurderer noverande arbeidsfordeling og dei endringane som er foreslått, vil det vere eit behov på vår skule (Langhaugen vgs.) på ca. tre stillingar.

<i>Tittel</i>	<i>Mellomstore skular</i>	<i>Store skular</i>	<i>Særs store skular</i>
Administrativ leiar	1	1	1
Spesialkonsulent/ Rådgiver		1	1
Førstekonsulent	1-1,5	1-2	1-3
Konsulent			
Lærling/Fagarbeidar			

### Høyringspørsmål

- Kva kompetansekrav bør leggjast til grunn i høve til oppgåver som er lagt til / kan leggjast til ulike stillingar?  
**SVAR:** Det vil vere viktig i denne typen stillingar å vurdere både formal- og realkompetanse. Dette gjeld f.eks. søkarar med bakgrunn frå det private næringslivet. Men i utgangspunktet bør administrativ leiar ha minimum utdanning på bachelornivå. Øvrige kompetansekrav bør sjåast i samheng med kompetansekrava for administrativ leiar.

## Kompetansekrav og stillings-/lønnsinnplassering merkantile stillingar

<i>Tittel</i>	<i>Kompetansekrav</i>	<i>Stillings-/lønnsinnplassering</i>
Administrativ leiar	Siviløkonom Minimum bachelorgrad innan personal/økonomi/administrasjon	845110 Leder administrasjon – Kap 5 Minstelønn pr 1.5.2014 kr 447 000
Spesialkonsulent/ Rådgivar	Minimum bachelorgrad/høgskole	- Spesialkonsulent kap 4 - Rådgjevar Kap 5
Førstekonsulent	60 stp relevante fag/ realkompetanse	- Kap 4
Konsulent	Fagbrev/ realkompetanse	- Kap 4
Lærling/Fagarbeidar	Læreplass/Fagbrev / realkompetanse	- Kap 4

## Kompetanseutvikling

Introduksjonskurs ved tiltreding i stilling, samt vedlikehold, oppdatering og ny kompetanse i høve endringar i oppgåver vil vere viktig framover, t.d. skal HFK innføre nytt skuleadministrativt system frå hausten 2016.

### Høyrings spørsmål

- Kva kompetanseutvikling vil det vere det behov for?  
**SVAR: Tilbakemeldinga frå dei merkantilt tilsette ved skulen er behov for kompetanseutvikling på følgjande område: Personal, økonomi og administrasjon.**

UTKAST

## **AUD-rapport 7-2010: Evalueringa av leiarstrukturen viste m.a. følgjande, Oppsummering kap 7. (utdrag frå rapporten - mi utheving):**

### **Tydeleg organisering og leiing**

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

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

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

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

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

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

**Nærleik:** Generelt er alle gruppene nøgd med tilgjengelegheita til leiarane ved skulen. Avdelingsleiarane er meir nøgd med tilgjengelegheita til sin leiar enn det lærarane er. Det er ein tendens til at den som er tilsett er mindre nøgd med kor tilgjengeleg leiaren er, enn det leiaren sjølv er. Dette mønsteret er det same for rektor/avdelingsleiar-relasjonen og for avdelingsleiar/lærar. Den største delen av lærarane oppgjev at graden av tilgjengelegheit hjå avdelingsleiar i dag, er om lag den same som hjå næraste overordna før omorganiseringa.



## **Prioritering av pedagogisk leiing**

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

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

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

- *Korleis avdelingsleiar ivaretek utviklingsoppgåver knytt til pedagogisk leiing*
- *Kor synleg avdelingsleiar er som pedagogisk leiar*
- *Om det finst mål for det pedagogiske arbeidet i avdelinga*
- *Pedagogisk utbytte av møte knytt til faggrupper eller utdanningsprogram i avdelinga*
- *Korleis fleirfaglege avdelingar verkar inn på det fagleg-pedagogiske arbeidet*
- *Fagleg rettleiing av avdelingsleiar*
- *Fagleg tilhøyre til avdelinga*
- *Eigne stillingsressursar til fagleg-pedagogiske utviklingsoppgåver*

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

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

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

*Den faktoren som har minst betydning i forhold til kor nøgde lærarane er med det fagleg-pedagogiske*

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

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

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

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

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

Eit anna delmål med omorganiseringa var større nærleik mellom den einskile lærar og næraste overordna. Når halvparten av lærarane seier at næraste overordna er om lag like tilgjengeleg som før, og berre 17 % seier at det er betre enn før, kan ein vanskeleg seie at dette målet er nådd så langt. Leiinga (rektor, ass. rektor og avdelingsleiar) synest langt på veg at ny leiarstruktur har ført til meir synleg pedagogiske leiing, meir samarbeid og læring og større fokus på pedagogisk utviklingsarbeid. Denne oppfatninga har i liten grad fått gjennomslag hos lærarane. Det betyr ikkje at lærarane meiner at det ikkje har vore framgang på desse indikatorane, men at det berre har skjedd i liten grad. Hovudinntrykket er at det er status quo.

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

## **7.3 Veggen vidare**

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

### **Kommunikasjon**

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

### **Oppgåvedeling**

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

### **Fagleg/pedagogisk utviklingsarbeid**

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

### **Oppgåvefordeling til vurdering ut frå rapporten:**

Leiar – administrasjon:	Konsulent / Rådgevar:	Forslag til moglege oppgåver og ansvar lagt til stillingane i stab, 9):Fagleiar:	Avdelingsleiar
<i>Økonomi- og budsjett: planlegging, styring, kontroll og rapportering Organisere og leggje til rette for administrative rutinar</i>	<i>Økonomi- og budsjettarbeid - Kontroll, rapportering, fakturering Lønn og personal - IST-føringar Elevadministrasjon - IST-føringar - Vitnemål - Inntak av elevar etter 3.inntak Innkjøpskoordinator Skuleskyss Lånkassen Eksamen - vakter, eksamensmateriell, ymse før- og etterarbeid Posthandsaming, journalføring Internt informasjonsarbeid og koordinering i høve elevar og tilsette Ymse skriv, skjema og informasjon</i>	<i>Elevadministrasjon Informasjons- og marknadsføringsarbeid Internasjonalisering Eksamensadministrasjon Støtte til avdelingsleiarane i høve prøveadministrasjon, timeplanlegging, romplanlegging etc.</i>	<i>Pedagogisk planlegging, organisering og drift - Organisering og tilrettelegging for pedagogisk samarbeid - Vurderingsformer og -planar - Fag- og timefordeling - Timeplanlegging - Romplanlegging - Boklister - Tilpassa opplæring - Rapporterings- og statistikkarbeid Personalansvar - Individuelle arbeidsplanar for dei tilsette - Førstehandsaming av permisjonssøknader - Vikarorganisering - Rettleiing og støtte Økonomi- og budsjettansvar - Budsjett for avdelinga i tråd med overordna retningsliner - Justeringar, rapporteringar, iverksetting av tiltak - Tilvisningar - Rekneskapskontroll</i>