



RF – Rogalandsforskning. <http://www.rf.no>

Christin Berg og Svein Helgesen
Driftsstyreforsøk ved tre skoler i Stavanger.

Rapport RF – 2001/016

Prosjektets tittel: Driftsstyreforsøket ved tre skoler i Stavanger
Oppdragsgiver: Stavanger kommune

ISBN: 82-490-0092-7
Gradering: Åpen

RF - Rogalandsforskning er sertifisert etter et kvalitetssystem basert på NS - EN ISO 9001

Forord

1. januar 1999 satte Stavanger kommune i gang et forsøk med driftsstyrer ved skolene Smiodden, Tasta og Teinå. RF – Rogalandsforskning har i løpet av høsten 2000 evaluert forsøket. Evalueringen bygger først og fremst på intervjuer med representanter for elever, foreldre, lærere, andre ansatte og politikere. I tillegg er det gjennomført intervjuer med rektor i de tre styrene, og intervjuer med representanter for ledelsen på sentralt nivå i kommunen. Rapporten gir en presentasjon av resultatene fra evalueringen.

Prosjektet er gjennomført av Christin Berg og Svein Helgesen, med Ståle Opedal som kvalitetssikrer. Vi vil benytte anledningen å takke alle informantene som velvillig har stilt sin tid og kunnskap til disposisjon. Vi vil også takke Bjarne R. Birkeland i Stavanger kommune for god oppfølging i prosjektperioden.

Stavanger , 17. januar 2001

Christin Berg, prosjektleder

Innhold

Sammendrag	3
1 INNLEDNING	1
2 METODISK TILNÆRMING.....	2
2.1 Analytisk ramme for evalueringen.....	2
2.2 Datainnsamling.....	4
3 BAKGRUNN OG ORGANISERING AV FORSØKET	5
3.1 Forsøkets oppstart.....	5
3.2 Skolene som deltok i forsøket	6
3.3 En sammenligning av driftsstyret med styrer i næringslivet.....	7
3.4 Noen erfaringer med andre forsøk med driftsstyret	7
4 RESULTATER.....	8
4.1 Holdninger til forsøket da det ble satt igang	8
4.2 Arbeidet i driftsstyret.....	9
4.3 Innflytelse, samarbeid og konflikt innad i styret.....	11
4.4 Innflytelse, samarbeid og konflikt mellom styret og sentralt nivå.....	13
4.5 Erfaringer med driftsstyret	14
5 KONKLUSJON.....	16
5.1 Utfordringer ved en eventuell utvidelse av ordningen	17
Referanser	19
VEDLEGG 1. TEMAGUIDE TIL SAMTALE MED SENTRALNIVÅET.....	21
VEDLEGG 2. TEMAGUIDE TIL SAMTALE MED MEDLEMMER AV DRIFTSSTYRET	22

Sammendrag

Januar 1999 satte Stavanger kommunen i gang et forsøk med driftsstyrer ved skolene Smiodden, Tasta og Teinå. Denne rapporten presenterer en evaluering av forsøksordning gjennomført av RF - Rogalandforskning høsten 2000.

Kommunen ønsket med forsøket å *prøve ut en modell med driftsstyrer ved skolene*, der målet har vært å *styrke foreldrenes deltakelse og innflytelse i skolen, desentralisere ansvar og myndighet til den enkelte skole, og styrke rektors posisjon som skoleleder*.

I evalueringen av forsøksordningen har vi søkt å rekonstruere forsøkets handlingslogikk fra (a) formelle endringsimpulser gjennom målene som lå til grunn for forsøket, i form av den organisering som ble valgt og den myndighet driftsstyrene ble gitt. Dette er forhold som vil ha innvirkning på (b) driftsstyrenes *arbeidsform* som igjen vil påvirke (c) *resultatene* av ordningen med driftsstyrer. Figuren under gir en skjematisk framstilling av denne logikken, med punkter som angir hvilke forhold og tema som vi la vekt på i undersøkelsen.



Figur 1. Veien fra formelle endringsimpulser til effekter

Representasjonen i driftsstyrene svarer i hovedsak til sammensetningen i samarbeidsutvalget, og består av: To foreldrerepresentanter, to lærerrepresentanter, en representant for andre ansatte (erstattes med representant for SFO i driftsstyrer på barnetrinnet), en politisk representant, to elevrepresentanter og rektor. De to elevrepresentantene og rektor har kun forslags- og uttalerett i styret, ikke stemmerett.

Hovedfokus i datainnsamlingen har vært rettet mot medlemmer i driftsstyrene. I hvert styre har vi intervjuet rektor, driftsstyrets leder/leder for FAU, elevrepresentant, ansattes representant (hovedsakelig lærerrepresentant) og politisk representant. På sentralnivået har vi intervjuet leder for kommunalstyret for undervisning og barnehager, kommunaldirektør for kommunalavdeling undervisning og barnehager, samt saksbehandler som fungerte som koordinator for forsøket fram til sommeren 2000. I tillegg har det vært foretatt noen samtaler med personer som ikke sitter i driftsstyret.

Vi sto overfor utfordringen at forsøket hadde pågått i et og et halvt år, og derfor ikke kunne foreta en før-undersøkelse av hvordan foreldrenes innflytelse, rektors lederposisjon, konflikthåndtering, økonomistyringen og handlingsrommet opplevdes før forsøket ble satt i gang. Ideelt sett burde derfor de tre driftsstyrene vært sammenlignet med et referanseutvalg av skoler, dvs samarbeidsutvalg ved f.eks tre skoler som i størrelse og struktur ligger nær opp til skolene i driftsstyreforsøket. Dette ville gjort det

mulig å identifisere forskjeller og likheter mellom driftsstyrene og de rådgivende samarbeidsutvalgene. Det var imidlertid ikke rom for dette innenfor prosjektets ressursrammer. Resultatene bygger derfor på analyse av hvordan informantene vurderer at ordningen med driftsstyre fungerer per i dag og har utviklet seg over tid.

Holdninger til forsøket da det satte igang

Forsøket ble satt i gang etter initiativ og påtrykk fra politisk hold. Fra administrativt hold ble også forsøket vurdert som positivt. Administrasjonen viste likevel litt tilbakeholdenhet fordi kommunen var i gang med en større omorganiseringsprosess (STORMM). Rektorene ved de tre forsøksskolene var positivt innstilt til forsøket. Inntrykket vårt er at de nesten ventet på å få mulighet til å sette i gang med en slik ordning - gripe sjansen med økt selvstyre, og fatte beslutninger gjennom dette styret. Foreldrene og elevene gir i intervjuene inntrykk av en noe mer avventende, men positiv holdning til forsøksordningen. Kun fra lærerkollegiets side ble forsøket møtt med skepsis, spesielt blant lærere organisert i Norsk Lærerlag. Dette påvirket oppstarten av forsøket ved de tre skolene. Størst problem skapte lærernes tilbakeholdenhet ved Tasta skole, der lærerne nektet å møte i skolens driftsstyre det første semesteret. Dette ble problematisk ikke minst fordi styret ikke ville være beslutningsdyktig hvis en av de andre representantene uteble fra møtet. I alle tre styrene uttrykker de politiske representantene en positiv innstilling til ordningen og anser forsøket som viktig.

Arbeidet i driftsstyret

Rektorene fungerer som saksbehandler for styret. Ved alle tre skolene utformer rektor formelle møteinnkallinger. I tillegg til ordinære saker inneholder sakslisten et punkt der det åpnes for at deltakerne informerer om nytt fra de fora de representerer. Leder for FAU er også leder for driftsstyrene ved de tre skolene. Hun/han leder dessuten møtene i driftsstyrene. Likevel tyder samtalene våre på at rektor i stor grad har kontrollen i møtene. Rektor har bred kunnskap om saken og gir ofte kommentarene til saksforeleggene før det åpnes for diskusjon.

Samtalene våre tyder på at det jevnt over er gode diskusjoner og meningsutveksling om sakene som behandles. Likevel framheves det at det kan være vanskelig å trekke elevene med i diskusjonene.

Representantene legger vekt på å forberede seg til møtene, noe som også innebærer å ta opp saker i eget fora dersom dette er mulig i forkant av møtene. De tre skolene har dessuten ordninger for hvordan sakslister og referater fra møter i driftsstyret gjøres allment tilgjengelig. Til tross for dette kan det se ut til at grupper utenfor driftsstyret i mindre grad har kjennskap til driftsstyret og hvilke saker som er til behandling.

Undersøkelsene våre tyder på at vedtakene som fattes i driftsstyret blir fulgt opp både av skoleledelsen og av andre fora.

Innflytelse, samarbeid og konflikt i styret

Ved Teinå skole framhever flere informanter at driftsstyremodellen egentlig har fratatt elevene en formell stemmerett som de hadde i samarbeidsutvalget. På den måten har elevene mistet innflytelse på beslutningene som fattes. Elevrepresentantene mener likevel at de i driftsstyret har oppnådd økt innflytelse fordi stemmen deres kan bli hørt der hvor konkrete beslutningene fattes.

Det kan stilles et spørsmål om elevenes rolle i driftsstyrene. Noen informanter mener at elevene bør være en del av skolens driftsstyre, mens andre mener at et styre uten elevrepresentanter kunne hatt større ansvar. Det er også ulikt syn på hvorvidt elevene bør ha stemmerett i styret. På tross av at det både kan være kjedelige møter og vanskelig å forstå sakene som er til behandling, tyder samtaler med elevene på at de både ønsker å være representert og ønsker stemmerett; ”i alle fall i noen saker”. En samlet vurdering av de andre informantenes syn tyder på at elevrepresentasjon i barneskolen kan diskuteres, men at det er positivt at elevene deltar på ungdomsnivået.

Rektor har i likhet med elevene ikke stemmerett i styret. Selv etterlyser ikke rektorene en slit rettighet. Ved at rektor forbereder sakene, innstiller til vedtak og i praksis er den som har best kjennskap til sakene, gir dette likevel rektor en særstilling. To lærerrepresentanter i to styrer var imidlertid opptatt av at rektor ved å stemme. Dette vil tydeliggjøre det standpunktet hun/han til slutt tar i en sak der det har vært diskusjoner. En annen representant argumenterer for det motsatte syn. En rektor uten stemmerett kan lettere bidra til å finne kompromisser. Forsøket i Oslo-skolen konkluderer med at stemmerett vil gi rektor en dobbeltrolle. En slik ordning vil dessuten skille styrene fra det som er vanlig styrepraksis i næringslivet.

Foreldrene legger vekt på at driftsstyret har bidratt til å gi foreldregruppen gode muligheter til å påvirke beslutningene som gjelder skolen. Denne innflytelsen styrkes ved at leder av FAU også leder driftsstyret. Et alternativ som noen av informantene peker på, er at leder for driftsstyret presenterer sakene for å skape mer likeverdig innflytelse eller dempe rektors stilling noe.

Videre tyder evalueringen på at det i liten grad har vært konflikter innad i styret. Det forekommer at det er ulikt syn på saker og diskusjoner, men at diskusjonene enten fører fram til enighet eller at mindretallet bøyer seg for flertallet. Svarene tyder dessuten på at det er ingen klare mønstre for samarbeid mellom de ulike grupperingene i styrene. Noen ganger støtter foreldrene elevene andre ganger lærerne osv.

Styrene og kommunens sentralnivå

Ved alle skolene blir det vist til tilfeller det saksframlegg og vedtak i driftsstyret har bidratt til å påvirke beslutningene på overordnet nivå. Et eksempel fra Teinå er en sak knyttet til elevinntaket. Ved Smiodden har driftsstyret hatt positiv innvirkning på beslutninger i forbindelse med utbyggingen av skolen og ved Tasta kan det vises til en sak knyttet til utlån av klasserom til Tastaveden skole. I disse og andre saker blir det referert til at vedtak i skolens driftsstyre har styrket saken. Det vurderes slik at skolen i

større grad har fått gjennomslag for sitt syn enn dersom rektor ikke hadde styrets vurderinger og beslutninger i ryggen.

Dette blir ikke bekreftet i intervjuene på sentralt hold. Det blir understreket at alle henvendelser og saksbehandling overfor skolene i hovedsak er håndtert på samme måte, og at skoler som deltar i driftsstyreforsøket ikke er gitt særbehandling. Skolene med driftsstyrer har imidlertid i stor grad blitt fulgt opp i løpet av forsøksperioden. Rektorene og koordinator for forsøket har hatt jevnlige møter, der problemstillinger og erfaringer med forsøket har vært tatt opp og diskutert. Slik sett har skolene hatt en form for særstilling. Det kan derfor diskuteres om driftsstyrenes innflytelse på beslutningene er et resultat av den særstilling de tre skolene har hatt, eller om driftsstyrene i større grad innlemmer de ulike partene i beslutningene og derfor reelt sett oppnår større tyngde bak vedtakene.

Konklusjon

Ved innføring av driftsstyrer, har i praksis mange av beslutningene som rektor tidligere har hatt ansvar for, blitt overført til driftsstyret. Dette kan oppfattes som at rektor har fått redusert myndighet. Undersøkelsen tyder imidlertid på at denne måten å organisere viktige beslutninger for skolen på, bidrar til å involvere ulike parter i viktige saker for skolens utvikling. Mye tyder også på at ordningen fungerer som en rektor sier: ”skjerpende for ledelsen”.

Flertallet av informantene oppfatter skolens driftsstyre som et reelt styringsorgan med myndighet i en rekke saker som er viktig for skolen. Utelatelsene går i retning av at beslutningsprosessen er blitt mer effektiv, og at ansvaret for beslutningene som fattes er blitt tydeligere. Klarere beslutningsansvar og representasjon i det organet der beslutningene tas, vil trolig bidra til å lette informasjonen mellom ulike parter ved skolen og driftsstyret. Styrearbeidet innad ser ut til å fungere på en slik måte at det legges vekt på skape samarbeid om hvordan skolen skal styres.

I en vurdering av hvorvidt en ønsker å utvide ordningen med driftsstyrer er det relevant å spørre om driftsstyrene fungerer bedre enn samarbeidsutvalgene. Samarbeidsutvalget har også til hensikt å koordinere og skape samarbeid om utvikling av den enkelte skole. Blant informantene som har bakgrunn fra begge ordningene kan det virke som at forskjellen ikke er så stor. Evalueringen har den svakheten at vi ikke har kunnet etablere en referanse til hvordan samarbeidsutvalget fungerte ved skolene før forsøket med driftsstyrer startet opp. Det at informantene uttrykker tilfredshet med ordningen gjennom bekræftende svar på at de anser ordningen som god og at den bør fortsette, gir likevel en klar indikasjon på at forsøket samlet sett må vurderes som vellykket.

Med bakgrunn i evalueringen bør det ved en eventuell videreføring av ordningen ses nærmere på flere forhold: Hvordan bør styret settes sammen? Hvilken rolle bør elevene ha i styret? Bør elevene ha stemmerett i styret? Hva bør rektors stilling i styret være og bør rektor ha stemmerett? Hvordan bør styrearbeidet honoreres (lærere, elever)? Hvilke følger har kommunens omorganisering for valg av modell for samarbeidsorgan lokalt ved skolene? Hvilke ansvars- og myndighetsområder bør delegeres til driftsstyret? Hvilke endringer gir dette for rektors arbeid og skoleadministrasjons oppgaver? Hvilke

støtte bør driftsstyrene gis fra kommunen sentralt? Hvordan legge til rette for lokalt handlingsrom ved den enkelte skole, men likhet i forhold til brukernes krav om kvalitet? Dette er forhold som en bør vurdere i tilfellet det innføres driftsstyrer ved alle skolene i Stavanger

1 Innledning

Januar 1999 satte Stavanger kommune i gang et forsøk med driftsstyrer ved skolene Smiodden, Tasta og Teinå. Med forsøket ønsket kommunen å prøve ut en modell der et driftsstyre erstatter samarbeidsutvalget ved skolene. Samarbeidsutvalget har funksjon som rådgivende organ for skolen og er satt sammen av representanter for elever, foreldre, lærere og rektor. Hensikten med å erstatte samarbeidsutvalget med et driftsstyre har vært å desentralisere ansvar og myndighet til den enkelte skole, med styret som skolens øverste besluttsende organ. Driftsstyrene er ment å skulle bidra til å styrke foreldrenes deltakelse og innflytelse i skolen og rektors posisjon som skoleleder. Forsøksordningen ble gitt en varighet på to år.

Denne type mål understrekes i flere sentrale skolepolitiske dokumenter. I St.meld. nr 14 “Om foreldremedverknad i grunnskolen” oppfordres kommunene blant annet til å utvikle samarbeidsutvalget, for å få en god dialog mellom de ulike partene i skolesamfunnet (St.meld. nr 14 kap. 6.4 1997-1998). Å gi utvidet myndighet til et driftsstyre er en måte å gjøre dette på, slik opplæringsloven fra 1998 har åpnet for (Best.O.nr.68 (1997-1998)). Videre vektlegges det i St.meld. nr 28 “Mot rikare mål” at for at skolene skal kunne spille på lag med ulike ressursgrupper, trenger de lokalt handlingsrom (St.meld. 28 1998-1999). Delegering av myndighet til den enkelte skole innebærer å gi skolene et økt handlingsrom over beslutninger som gjelder skolen. Dette gir muligheter til prioriteringer og tilpasninger ut fra lokale behov.

RF – Rogalandsforskning har høsten 2000 evaluert forsøket for Stavanger kommune. Sammenlignet med den interne evalueringen etter ett års forsøksdrift, har vi i denne evalueringen lagt opp til en bredere erfaringsinnhenting ved de tre skolene, samt intervjuer sentralt i kommunen. Hensikten er å bringe til veie et kunnskapsgrunnlag som kan inngå i diskusjonen om forsøkets videre skjebne. Her inngår avdekking av eventuelle problemfelt og en diskusjon av forbedringsmuligheter.

I denne rapporten presenterer vi resultatene fra evalueringen. Vi gjør innledningsvis rede for analytisk ramme for undersøkelsene som er foretatt. Deretter presenterer vi bakgrunn for forsøket, dets organisering og en kort beskrivelse av de tre skolene som deltok i forsøket. I den påfølgende delen diskuterer vi hvordan forsøket har forløpt ved de ulike skolene og resultatene som er oppnådd med delegert myndighet til skolenes driftsstyrer. Ut fra erfaringene høstet med ordningen vil vi avslutningsvis drøfte styrenes posisjon, myndighet og funksjon ved en eventuell videreføring og utvidelse av ordningen med driftsstyrer ved grunnskoler i Stavanger.

2 Metodisk tilnærming

2.1 Analytisk ramme for evalueringen

Evalueringer av ulike former for brukerstyrer kan tyde på delte erfaringer, bl.a. som følge av lokale variasjoner i myndighetsdelegering, organisering og samarbeidskulturer. Dette gjør det interessant å foreta en nærmere evaluering av Stavanger kommunes forsøk med driftsstyrer i skolesektoren. Vi har lagt vekt på å undersøke tre forhold nærmere: Driftsstyrenes *arbeidsform*, deres effekt på skolens *virksomhet* og skolens *overordnede styring*. Det kan tenkes flere måter å strukturere analysene på. Vi tar utgangspunkt i målene formulert med forsøket og undersøker i hvilken grad disse er oppnådd. Dette blir gjerne kalt målbasert evaluering (Patton 1990).

Ut fra de sentrale føringene for forsøket med driftsstyrer ved skoler i Stavanger, har vi rekonstruert forsøkets handlingslogikk, fra formelle endringsimpulser til sentrale forhold knyttet til driftsstyrenes arbeidsform, og til ulike effekter kommunen ønsker å oppnå gjennom å gi skolenes driftsstyrer myndighet og ansvar. Figur 1 gir en skjematisk framstilling av denne logikken, med punkter som angir hvilke forhold og tema som undersøkelsene bør gi svar på.



Figur 2. Veien fra formelle endringsimpulser til effekter

Utgangspunktet for hva det er realistisk å vente av driftsstyrene, er de føringer som er lagt gjennom utforming av forsøket. Kommunen har formulert følgende fire mål (sak i kommunalstyret 39/98):

- utprøve en modell med driftsstyrer ved skolene
- styrke foreldrenes deltakelse og innflytelse i skolen
- desentralisere ansvar og myndighet til den enkelte skole
- styrke rektor posisjon som skoleleder

Disse målene er underbygget gjennom tre tiltak: For det første driftsstyrets formelle plassering i linjen fra bystyret via kommunalstyret for undervisning og barnehager og til driftsstyret ved skolen. På sett og vis er styret i skjæringspunktet mellom politikk og administrasjon. Det andre vesentlige tiltaket er de budsjettfullmakter driftsstyrene er delegert. Ansvar for driftsbudsjett, budsjetttramme og en rekke saker i skjæringspunktet mellom pedagogikk og økonomi, indikerer betydelig ansvar og handlefrihet for driftsstyret (jfr reglement for driftsstyrene). Det tredje viktige tiltaket er sammensetningen av driftsstyrene. Representasjon av foreldre, elever, lærere, andre

ansatte, rektor og en politisk representant oppnevnt av bystyret forteller noe om hvilke interesser som blir vektlagt og hvilken erfaring og kompetanse som skal prege beslutningene. Samlet sett gir dette et bilde av hvilken posisjon driftsstyrene forventes å ha i styringssystemet

Det neste steget i handlingslogikken er driftsstyrenes respons og fortolkning av de føringer og forventninger som er lagt på dem. Vår oppgave er å etterprøve om det er samsvar eller avvik mellom formelle føringer og den praksis som er utviklet i driftsstyrene. Vi har valgt å ta utgangspunkt i fire forhold:

1. Hvilken arbeidsform finner driftsstyrene fram til? Er den lik mellom de tre driftsstyrene? Oppfatter styrets medlemmer forventningene til dem som klare og realistiske?
2. Tar driftsstyrene reelt i bruk de fullmakter de har fått? Graden kan si noe om styret fungerer som reelt beslutningsorgan, eller om det kun strør sand på forslag fra rektor. Hvorvidt er driftsstyrene reelt sett gitt frihet fra overordnet styring?
3. I hvilken grad evner driftsstyrene både å sikre demokratisk representativitet og høy beslutningseffektivitet? Det at ingen av gruppene er i flertall i styret kan for eksempel tenkes å gå utover beslutningseffektiviteten. I hvilken grad evner driftsstyrene å aktivisere grupper utenfor driftsstyret, dvs. involvere foreldre, elever, lærere og andre ansatte som *ikke* sitter i driftsstyret? I hvilken grad står styremedlemmene fritt eller møter med bundet mandat fra de grupper de representerer?
4. Utvikler driftsstyrene en arbeidsform preget av lojalitet overfor overordnet politisk/administrativt nivå, eller blir de interessehevdere for den enkelte skole?

Det tredje steget i handlingslogikken framstilt i figur 1, er hvilke resultater vi kan se av driftsstyrenes arbeid. I hvilken grad har forsøket ført til realisering av målene for forsøket? Vi har valgt å fokusere på fem mulige effekter av forsøksordningen:

1. I hvilken grad har delegering av myndighet til driftsstyre bidratt til å endre ulike aktørers innflytelse på beslutninger som tas? Utgangspunktet for forsøket var at kommunen bevisst ønsket å styrke foreldres deltakelse og innflytelse. Hvilken betydning har dette for beslutningene som fattes?
2. Bidrar driftsstyremodellen til å endre rektors posisjon som skoleleder? Et viktig utgangspunkt for forsøket var at rektor skulle få en styrket posisjon som skoleleder med en lokalt ansvarlig besluttende instans.
3. Bidrar driftsstyremodellen til en mer effektiv håndtering av konflikter ved skolen? Gjennom driftsstyreordningen er det etablert en arena for synliggjøring og brytning av ulike interesser representert ved de seks gruppene som har medlemmer i styret. Fungerer styret som et diskusjonsforum og bidrar det til å løse interessemotsetninger, eller oppstår det konflikter mellom f.eks “brukerinteressene” og “skoleekspertene”? Har det videre oppstått motsetninger mellom overordnede politiske styringssignaler og driftsstyrets prioriteringer eller konflikter mellom

medlemmene i driftsstyret og de grupper og det “bakland” som medlemmene i styret utgår fra (FAU, elevråd etc.)?

4. Bedres økonomistyringen og ressursbruken i en modell med delegert myndighet til driftsstyret? Bidrar driftsstyrets ansvar for budsjetttramme og budsjettkontroll, disponering av rammetimetallet, planer og prinsipper for valg av lærebøker etc. til bedre økonomistyring og ressursbruk ved skolene ?
5. I hvilken grad bidrar desentralisert ansvar og myndighet til den enkelte skoles driftsstyre til å avlaste overordnet styringsnivå? Benyttes driftsstyret av overordnet nivå (kommunalstyret for undervisning og barnehager og skolekontoret i kommunalavdeling for oppvekst og omsorg)? Er ansvar og myndighet reelt sett blitt delegert til driftsstyrene? Innebærer dette at kommunalstyret i skoler med driftsstyre har inntatt en mer overordnet, strategisk rolle i forhold til styring og kontroll med virksomheten ?

Dersom vi finner at driftsstyrene har styrket foreldrenes innflytelse og rektors lederposisjon, samt ført til bedre og mer effektiv konflikthåndtering og økonomistyring, er det rimelig å hevde at driftsstyreforsøket har fungert som intendert. I dette bildet hører også en vurdering av driftsstyrenes oppslutning og legitimitet. Ved avvik mellom intensjoner og effekter vil vi søke å peke på hvor problemene ligger og kort diskutere forbedringsmuligheter.

2.2 Datainnsamling

Det er foretatt kvalitative intervjuer med representanter for ulike styringsnivåer og brukergrupper. Det er også foretatt enkelte samtaler med personer utenfor driftsstyret. Bakgrunnen for at vi valgte et slikt opplegg var å få svar fra både de som formelt deltar i forsøksordningen (medlemmer av driftsstyret) og fra personer i nære omgivelser som også kan gi en vurdering av ordningen.

Hovedfokus i datainnsamlingen har vært rettet mot medlemmer i driftsstyrene. I hvert styre har vi intervjuet rektor, driftsstyrets leder/leder for FAU, elevrepresentant, ansattes representant (hovedsakelig lærerrepresentant) og politisk representant. Ved Teinå skole er begge elevrepresentantene intervjuet sammen. Ved Tasta ble SFO representanten intervjuet sammen med lærerrepresentanten. Til sammen er det foretatt 15 intervjuer med 17 representanter i driftsstyrene.

På sentralnivået har vi intervjuet leder for kommunalstyret for undervisning og barnehager, kommunaldirektør for kommunalavdeling undervisning og barnehager, samt saksbehandler som fungerte som koordinator for forsøket fram til sommeren 2000.

I utgangspunktet ønsket vi også å foreta gruppesamtaler med lærere, elever og foreldre ved de tre skolene. Ved samtaler med foreldre og lærere ved en av skolene viste det seg at dette gav relativt begrenset informasjon. Disse intervjuene ble derfor nedprioritert.

Metodisk har det vært utfordringer knyttet til at det har vært utskiftninger av personer i driftsstyrene i løpet av forsøksperioden, og at vi har å gjøre med elever på gruntrinnet.

Det lå også en utfordring i det å tilpasse spørsmålene til informantenes tilknytning til driftsstyret.

Vi valgte å utforme to intervjuopplegg eller spørreguider. Spørsmålene i det ene opplegget ble tilpasset informantens posisjon som medlem av driftsstyret, mens det andre ble rettet inn mot informanter på sentralnivået. Begge guidene ble konsentrert rundt spørsmål knyttet til informantens bakgrunn og tilknytning til forsøket, arbeid i driftsstyret, vurderinger av innflytelse/samarbeid/konflikt innad i styret, vurderinger av samarbeid/innflytelse/konflikt mellom styret og sentralt nivå og vurderinger av resultater av forsøket med driftsstyre. I samtalene la vi vekt på å la informanten snakke mest mulig fritt. Spørsmålene som var formulert i guidene fungerte derfor mer som en sjekkliste som sikret at alle temaene ble berørt. Dette bidro til å gi fyldig informasjon fra alle informantene.

Det var også en utfordring at forsøket hadde pågått i et og et halvt år, og at vi derfor ikke kunne foreta en undersøkelse av hvordan bla. foreldrenes innflytelse, rektors lederposisjon, konflikthåndtering, økonomistyringen og handlingsrommet opplevdes før forsøket ble satt i gang. Ideelt sett burde derfor de tre driftsstyrene vært sammenlignet med et referanseutvalg av skoler, dvs samarbeidsutvalg ved f.eks tre skoler som i størrelse og struktur ligger nær opp til skolene i driftsstyreforsøket. På den måten ville det være mulig å identifisere forskjeller og likheter mellom driftsstyrene og de rådgivende samarbeidsutvalgene. Dette var det imidlertid ikke rom for innenfor prosjektets ressursrammer. Resultatene bygger derfor på analyse av hvordan informantene vurderer at ordningen med driftsstyre fungerer.

3 Bakgrunn og organisering av forsøket

3.1 Forsøkets oppstart

Stavanger formannskap vedtok i 1998, sak 3175/98, å “iverksette et 2-årig forsøk med økt selvstyre i Stavangerskolene.” I vedtaket var det også presisert at forsøket skulle gjennomføres ved skoler hvor skoleledelse og foreldre er positive til dette, og at samarbeidsutvalget utvides til et driftsstyre, der ingen av gruppene har flertall. Forsøket startet opp 1/1-1999 ved skolene Smiodden, Tasta og Teinå. Revidert reglement for driftsstyrene ble vedtatt av bystyret (Sak 107/98).

På forslag fra kommunalstyret undervisning og barnehager ble kommunalavdeling skole og barnehager bedt om å legge fram en sak om etablering av driftsstyret. I følge kommunaldirektøren var politikerne som fremmet saken, svært opptatt av økt selvstyre og å få foreldrenes rolle styrket i skolen. Hensikten er i følge leder for kommunalstyret, å ta foreldrene i større grad på alvor og gi dem reell innflytelse og reell medvirkning i skolen. Det å åpne opp for foreldreinnflytelse betyr å åpne opp for et bredere samarbeid i skolen.

Administrativt var det en positiv holdning til forsøket, men tidspunktet var i følge kommunaldirektøren ugunstig siden kommunen var i ferd med å tenke ny organisering. Dessuten hadde en allerede overlatt mange fullmakter til skolene.

Det ble vedtatt et kompromiss der de skolene som ønsket det, begrenset til totalt 5, kunne få anledning til å delta i forsøket. Det kom kun søknad fra 3 skoler, henholdsvis Tasta, Teinå og Smiodden. Styrene fikk skoleing da forsøket startet opp, og rektorene ble i tillegg tilbudt kurs i saksbehandling. Det ble også avsatt personalressurser i kommunalavdeling undervisning og barnehager til å koordinere forsøket.

3.2 Skolene som deltok i forsøket

3.2.1 Smiodden

Smiodden skole er en ren ungdomsskole med i overkant av 200 elever og 28 ansatte, inkludert 2 miljøarbeidere. Skolen er i underkant av 20 år gammel. Skolen har en stadig økning i elevtallet. Det er derfor trangt om plassen i skolebygget. Da vi foretok evaluering, pågikk arbeid med nytt bygg for fullt. Skolen legger vekt på å drive utviklingsarbeid og har et opplegg for tilpasset opplæring. Fra høsten er det foretatt endringer i organisering av skoledagen, med blokktimer fra morgenen av som benyttes til fordypning i ulike fag etter, tur som samlet utgjør antall årstimer. Skolen har i tillegg innført en kursdag i måneden der elever kan velge hva de ønsker å arbeide med. Informantene gir inntrykk av at skolen fungerer greit arbeids- og miljømessig.

3.2.2 Tasta

Tasta skole er en ren barneskole med i overkant av 400 elever. Skolen er den eldste eksisterende skolen i Stavanger, samtidig som den er blant skolene som har de nyeste lokalene. Bygningene er tilpasset L97. Tasta skole har hatt en kraftig økning i tallet på lærere og elever de siste årene. Skolen framheves som godt utrustet med læremateriell og IT ressurser sammenlignet med andre skoler. Det legges vekt på godt pedagogisk arbeid, og det drives også spesialundervisning i tilknytning til Lunden læringscenter. I tillegg til forsøket med driftsstyrer er skolen med i et forsøk knyttet til IT. Skolen anser seg å være i front på dette området. Informantene gir et positivt bilde av skolen.

3.2.3 Teinå

Teinå skole er en kombinert barne- og ungdomsskole med i overkant av 400 elever og 67 ansatte. Skolen er ny og startet opp høsten 1997. Den har pr. idag 16 klasser fra 1. til 10. klasse, og har egen spesialavdeling på ungdomstrinnet for elever med atferdsvansker. Skolen ligger i et område med stort press og opplever at søknaden om plass i skolen er større enn kapasiteten. Skoleinntaket har derfor også vært en viktig sak i skolens driftsstyre.

Teinå framstilles både av ansatte, elever og andre medlemmer av driftsstyret som en dynamisk og utviklingsorientert skole med vilje til å prøve nye organiseringsformer og metoder. Trivsel står i fokus som tema for skolen. Skolen deltar bl.a. i "PUST-

prosjektet”, et samarbeidsprosjekt for flere kommuner i Rogaland med fokus på fornyelse av ungdomstrinnet. Konkret driver skolen forsøk med fleksibel skoledag og økt elevmedvirkning og har som ledd i forsøkene fått innvilget rett til avvik fra gjeldende arbeidstidsbestemmelser og enkelte særavtaler. Skolen har videre bl.a. partnerskapsavtale med NHO og har deltatt som partner i et internasjonalt prosjekt innenfor rammen av Sokrates-programmet.

3.3 En sammenligning av driftsstyret med styrer i næringslivet

Litteratur om styreordninger har i liten grad berørt styrer av virksomheter i offentlig sektor, da dette i mindre grad har vært vanlig. La oss likevel trekke fram noen punkter fra litteratur om styrers sentrale oppgaver. For det første skal styret ha ansvar for virksomhetens strategi og overordnede kontroll. Dette innebærer også å sikre at virksomheten er hensiktsmessig ledet og organisert. I tillegg har styret som oppgave å sikre at virksomheten har tilstrekkelige ressurser og handlingsrom for å kunne utøve pålagte oppgaver. Dette innebærer også plikt til å artikulere virksomhetens interesser overfor eier. Styret må derfor ha relevant og aktuell informasjon om resultater og ressursbruk, tilgang til nødvendig styringsverktøy, handlefrihet til å treffe nødvendige beslutninger og tilstrekkelig økonomisk kompensasjon for styrearbeidet (Seland 1998).

Driftsstyrets oppgaver og funksjon i forsøksperioden er beskrevet i et eget reglement. Driftsstyret står ansvarlig for mange oppgaver, men det er også formulert oppgaver der driftsstyrene kun har forslags- og uttalerett. Dette gjelder ansettelse av rektor og inspektør ved skolen, saker om trafikkforhold og trygg skolevei, planer for nybygg, ominnredning og vedlikehold av skoleanlegget og skolens uteområder. Dette er saker som også berører andre instanser i kommunen og hvor beslutningene tas utenfor skolen. Driftsstyrer innenfor offentlig sektor skiller seg slik sett fra et styre for en privat bedrift, fordi det ikke har besluttende myndighet i alle saker. Driftsstyrene er i følge reglementet nederst i et hierarki i en linje fra bystyret via kommunalstyret for undervisning og barnehager til driftsstyrene. Vi vil se nærmere på hvordan driftsstyrene har håndtert dette og betydningen denne plasseringen har hatt for styrenes arbeid.

3.4 Noen erfaringer med andre forsøk med driftsstyrer

I Oslo er det siden midten av 1980-tallet blitt drevet forsøk med selvforvaltning i grunn- og videregående skole. I denne sammenheng viser vi til en evaluering gjennomført av Bodil Anker og Trond Eiliv Hauge (Anker og Hauge 1993). Driftsstyret i forsøket inkluderte rektor (leder), to lærerrepresentanter, en representant for andre ansatte, to foreldrerepresentanter, to elevrepresentanter med talerett, men ikke stemmerett og inspektør (sekretær). I evalueringen trekkes det fram at rektor har en dobbeltrolle som leder av styret og ansvarlig for driften av skolen. Mange representanter peker også på at ordningen har ført til endringer i rektors rolle, at rektor i større grad fungerer som en administrativ leder framfor pedagogisk leder i forhold til tidligere. Driftsstyret fungerer ellers i stor grad som det tidligere samarbeidsutvalget. “Rektor leder møtene og avgjørelsene er implisitt i rektors saksfremleggelse” (Anker og Hauge 1993:53).

Undersøkelsen tyder dessuten på at det er en sammenheng mellom oppmøte og engasjement, og aktiviteten i styret. Det anses likevel som positivt at ordningen muliggjør økt foreldreinnflytelse. Evalueringen konkluderer med at ordningen bør videreføres da skolene som har deltatt i ordningen viser en positiv grunnholdning til ideen om selvforvaltning.

Evalueringen av forsøksordningen med driftsstyrer i Kristiansand konkluderer også positivt. Det trekkes blant annet fram at styret ble oppfattet som et organ med innvirkning på skolen i motsetning til samarbeidsutvalget. Forsøket med driftsstyrer har også lagt til rette for gode diskusjoner, bedre kontakt mellom foreldrene i styret og klassekontaktene og bedre relasjoner mellom skolen og foreldrene enn ved referanseskolene (St.meld nr. 14 1997-1998 Avsnitt 3.2.2).

Forsøkene i Oslo og Kristiansand blir vurdert positivt. Imidlertid er konklusjonen negativ i en evaluering av lokale skolestyrer i Sund kommune. Ordningen har ikke bidratt til å øke det demokratiske elementet i skolen (St.meld nr. 14 1997-1998 Avsnitt 3.2.2).

4 Resultater

4.1 Holdninger til forsøket da det ble satt igang

Ved alle tre skolene engasjerte lærerkollegiet seg i ulik grad mht. deltakelse i driftsstyret. Vi får vite at Norsk Lærerlag Stavanger i utgangspunktet var negativ til forsøket ut fra frykt for at ordningen kunne svekke enhetsskolen, bekymring for at skolen ville “spare” ved å ansette folk med mindre ansiennitet og at driftsstyremodellen i praksis ville påføre administrasjonen merarbeid¹.

Ved Teinå skole valgte lærerne å gå inn i arbeidet når et positivt vedtak var en realitet. Det blir framhevet, som et lite paradoks at saken ble avgjort gjennom at elevstemmene kom på vippen: “Elevene avgjorde på en måte saken som fratok dem selv formell stemmerett.”

Ved Smiodden skole stilte Lærerforbundet seg positiv til forsøket, mens Norsk Lærerlag var “helt i mot”. Lærerne i driftsstyret representerer Lærerforbundet. Svarene tyder på at deres holdning til forsøket gikk i retning av at “det er dumt å sitte på sidelinjen, (...) heller prøve og se”. Det var også viktig at rektor var svært positivt innstilt til forsøket. Størst problem skapte lærerkollektivets tilbakeholdenhet til forsøket ved Tasta skole. Lærerne stilte seg solidariske med Norsk Lærerlag Stavanger og nektet å møte i skolens driftsstyre det første semesteret. Dette ble problematisk, ikke minst fordi styret ikke

¹ Det bør imidlertid legges til at slik ordningen ble utformet, har ikke driftsstyrene fullmakt til å foreta ansettelser.

ville være beslutningsdyktig hvis en av de andre representantene uteble fra møtet. En viktig begrunnelse for lærernes negative holdning var også at beslutningen om skolens deltakelse i forsøket skjedde svært raskt og uten høringsuttalelse fra lærerne. I tillegg var det uenighet rundt lærernes møtegodtgjørelse. Likevel uttrykte både lærer- og SFO-representanten vi intervjuet positive holdninger til utvidet delegering av myndighet til skolen og driftsstyre.

Samtalene tyder på at rektorene var svært positive til forsøket. Inntrykket vårt er at rektorene egentlig “ventet” på å få mulighet til å sette i gang med en slik ordning – gripe sjansen med økt selvstyre og å fatte beslutninger gjennom styret. Rektor ved Tasta skole forteller for eksempel at skolen i praksis har drevet samarbeidsutvalget som et driftsstyre med møtebøker og saksbehandlingsprosedyrer. Skolens holdning til ulike styringsmåter hadde også vært behandlet på et tidligere tidspunkt i samarbeidsutvalget. Det ble vedtatt at skolen ønsket et driftsstyre dersom det ble gitt mulighet til dette. Da tilbudet om å delta i forsøk med driftsstyre kom, takket skolen ja, med bakgrunn i tidligere vedtak i samarbeidsutvalget.

Foreldrene gav i samtalene uttrykk for en positiv holdning til å delta i forsøksordningen, men var også noe avventende. En foreldrerepresentant understreker at han personlig møtte forsøket med en noe reservert holdning, bl.a. av frykt for arbeidsmengde og økt press fra foreldregruppa.

Elevene forteller at de visste lite om hva det ville innebære å ha et driftsstyre ved skolen. Ved to av skolene forteller elevene at de syntes at det hørtes spennende ut. Ved den tredje skolen uttrykte representanten at det var greit nok å være med fordi elevene “får innblikk i hva ‘de’ driver med”. Elevene påpeker det som negativt at de i nyordningen mistet stemmeretten som de hadde hatt i samarbeidsutvalget.

Blant de politisk valgte medlemmene framhever spesielt representanter fra H og FrP at ordningen har vært en politisk viktig sak for dem, - både for å øke foreldrenes innflytelse og for å få en ordning som reelt gir mer ansvar og myndighet til den enkelte skole. AP-representanten var også positivt innstilt til forsøket. Han uttalte at han var tilhenger av desentralisert bydelsforvaltning og pekte på at delegering av myndighet til skolens driftsstyre egentlig går i samme retning.

4.2 Arbeidet i driftsstyret

Som sekretær for skolens driftsstyre utarbeider rektorene ved alle skolene formelle møteinnkallinger, med saksbeskrivelse og forslag til vedtak. Sakspapirene som utformes ved Tasta skole betegnes som noe mer omstendelige og formelle enn ved de to andre skolene. Ved alle skolene inneholder sakslisten i tillegg til ordinære saker et punkt der det åpnes for at deltakerne informerer om nytt fra de fora de representerer.

De tre styrene har i stor grad håndtert samme type saker i løpet av forsøksperioden: endringer i ordensreglementet, organisering av skoledagen, retningslinjer for utflukter/skoleturer, brukerundersøkelser som er foretatt i perioden, budsjett og andre økonomisaker. Ved Smiodden skole har også utbyggingen som pågår vært en viktig sak.

Saker rundt elevinntaket og skolens IKT-plan framheves som spesielt sentrale saker ved Teinå skole.

Ved alle tre skolene har lederen for FAU ledet driftsstyret og møtene. I den grad det gis kommentarer til saksforeleggene før diskusjonen settes igang, er det i hovedsak rektor som gjør det. En av informantene beskriver møtene i driftsstyret slik: "Rektor innleder, FAU kommenterer og lærerne kverulerer. Elevene blir spurt direkte om kommentarer". En annen informant fremhever også lærerne som aktive, men presiserer at aktivitet i møtet i stor grad påvirkes av hvilken gruppe som har fremmet saken, og at representantens interesse gjenspeiler interessene til den gruppen de representerer. Selv om det varierer litt de tre skolene imellom, tyder svarene på at elevene er mest aktive i saker som de selv har fremmet eller som tydelig angår dem.

Undersøkelsen tyder på at det i alle driftsstyrene er gode diskusjoner og bred meningsutveksling om sakene som behandles. Ved Smiodden og Teinå framheves det også at elevrepresentantene er flinke til å delta. Ved Tasta blir det fra elevsiden nevnt at det til tider kan være vanskelig å forstå sakene og å følge med i diskusjonene. Slik oppfattes det også av andre representanter i styret. Ved Teinå pekes det videre på av flere at saksframstillingen til dels har vært vanskelig å forstå for både elever og andre medlemmer i innkjøringsperioden, men at dette har bedret seg betraktelig i løpet av forsøksperioden. Ved Smiodden skole blir det framhevet at en av lærerrepresentantene er spesielt flink til å forhøre seg om at alle forstår, for så å forklare saksforholdet nærmere dersom det er nødvendig. Samlet sett tyder svarene på at det kan være vanskelig for medlemmene å få med seg alt, også blant foreldrene. Foreldrene har i utgangspunktet ikke like god innsikt i alle spørsmål som følge av at deres hverdag ikke direkte er knyttet til skolen. Det kan derfor være behov for noe litt grundigere redegjørelse om sakene. Som en av rektorene sier, er det "viktig å være klar over at medlemmene har ulike utgangspunkt".

Jevnt over legger representantene i driftsstyrene vekt på å forberede seg grundig til møtene, ved å gå gjennom sakspapirene, og eventuelt ta sakene opp i eget fora dersom det er mulig i forkant av møtet. Ved Teinå og Tasta skole er det fast praksis at sakskartet gjennomgås og behandles både i FAU og klubbstyret ved skolen før møtene i driftsstyret, og at elevene går gjennom sakene sammen med elevrådets kontaktlærer og eventuelt elevrådet. Dette fordrer oversiktlige rutiner i forhold til møteplan og utsendelse av sakspapirer, slik at det er mulig å behandle saker i forkant av møter i driftsstyret.

Til tross for at flertallet av informantene synes å være engasjert i behandlingen av sakene i driftsstyret, kan det se ut som om grupperinger utenfor driftsstyret i mindre grad er oppmerksomme på hvilke saker som tas opp eller er blitt behandlet. Måten å informere om virksomheten i styrene varierer noe. Ved Teinå skole legges alle sakspapirer og referater ut på skolens hjemmesider på Internett, og det gis muntlige informasjoner i FAU, elevråd og klubbstyret. Sakspapirene gjøres tilgjengelig på oppslagstavle ved Smiodden skole. I tillegg blir det gitt særskilt informasjon om viktige beslutninger i FAU, lærerråd og elevråd. Ved Tasta skole blir også sakspapirene slått opp og det blir gitt informasjon i de ulike fora. Ut over dette formidles vedtakene også direkte til berørte parter ved utskrift av vedtaket fra møteboken. Ut fra enkle

konferanser med personer som ikke selv sitter i driftsstyret, kommer det ved en av skolene fram at personalet faktisk i liten grad er bevisst om at skolen deltar i dette forsøket. Det samme gjaldt foreldregruppen. Dette antyder at involveringen ikke er god nok dersom styret skal fungere som et organ som benyttes aktivt til å fremme saker. Imidlertid er det relevant å spørre i hvor stor grad personer utenfor skolens tillitsvalgte og ledelse bør være bevisst på hvordan skolen styres. Hvorvidt skolen har et driftsstyre eller ikke, vil for en utenforstående først være relevant når en ønsker kunnskap om eller ønsker å fremme en sak. Det ser ut til at driftsstyrene ved alle skolene følges opp på en slik måte at informasjon er tilgjengelig og gir mulighet til innflytelse.

Flertallet mener at vedtakene i driftsstyret følges lojalt opp av rektor og av de andre organene representert i driftsstyret. Dette gjelder også i saker der vedtakene har avveket fra rektors innstilling. Gjennom uttalelsene ser det ut til at rektorene spesielt legger vekt på å framheve at de er tro mot beslutningene som fattes. I oppfølgingen av sakene har rektor som skolens administrative leder den viktigste funksjon.

4.3 Innflytelse, samarbeid og konflikt innad i styret

Ved Teinå skole trekker flere av informantene fram at driftsstyremodellen egentlig har fratatt elevene en formell stemmerett som de hadde i samarbeidsutvalget. Slik sett kan man hevde at elevrepresentantene har mindre innflytelse i driftsstyret enn de hadde i samarbeidsutvalget. Dette kommer ikke like klart fram ved de to andre skolene, selv om det fra elevenes side blir presisert at de burde hatt stemmerett på lik linje med andre representanter i styret, i alle fall “i noen saker”. Likevel, på tross av manglende stemmerett mener elevrepresentantene ved alle skolene at de reelt sett har fått økt innflytelse med driftsstyreordningen. Deres stemme har mulighet for å bli hørt der sakene avgjøres, og før beslutningene fattes.

Svarene vi har fått fra annet hold, spriker noe i spørsmålet om hvor stor innflytelse elevene bør ha på beslutningen og om de bør ha stemmerett. En rektor er klar på at elevene bør få formell rett til å stemme. Andre informanter uttrykker tvil, men er åpne for å vurdere dette. En av lærerrepresentantene problematiserer elevenes rolle og sier: “Er personlig glad for at de er med. Men et styre uten elevdeltakelse kunne nok hatt større fullmakter, slik et vanlig bedriftsstyre har.” Flere uttalelser fra informanter ved Tasta (barne)skole går i retning av at elevene ikke bør være representert i driftsstyret. Dette begrunnes med at det er vanskelig å få elever på barnetrinnet skikkelig med i hva som foregår, og at det blir kjedelig for dem. Blant elevene trekkes det fram at det til tider kan være kjedelig å sitte som elevrepresentant ved to av skolene.

I likhet med elevene har i følge reglementet heller ikke rektorene stemmerett. Som sekretær for styret forbereder og presenterer rektor sakene i sakspapirene til møtet. Som nevnt er det i praksis slik at rektor ofte også utdyper saksforeleggene sine i selve møtet. Disse forholdene bidrar til at rektor har en svært sentral funksjon i driftsstyrene. Ingen av rektorene etterlyser stemmerett for egen del. Lærerrepresentantene i to av styrene var derimot opptatt av rektors rett til å stemme, og mente at rektor prinsipielt bør ha stemmerett. Dette vil bidra til å tydeliggjøre det standpunktet hun/han til slutt tar i en sak, f.eks i saker der det er uenighet og diskusjon. En annen informant argumenterer for

det motsatte syn. Det at rektor ikke har stemmerett gjør at hun/han lettere kan bidra til å finne kompromisser. Flertallet av informantene gir inntrykk av at rektor har god nok innflytelse gjennom sin sekretærrolle og sine saksframlegg. Rektor har dessuten spesialkunnskap om sakene, noe som gir synspunktene og uttalelsene autoritet og legitimitet. "Rektor har ikke stemmerett, men det er rektor som har greie på saken, (...) hører på deg, og har derigjennom påvirkning. Rektor har også innsikt og vet hvor skoen trykker. (...) styret bidrar til å skjerpe skolens ledelse."

Vårt hovedinntrykk er at det jevnt over er god kontakt og samarbeid mellom leder for driftsstyret og rektor. Ved en av skolene har leder et kort møte med rektor i forkant av styremøtene. Det vanlige er at utkast til saksliste oversendes leder til uttalelse før innkallelse til møtet. Ved en av skolene etterlyser lederen imidlertid et tettere samarbeid med rektor om saksliste og bakgrunn for enkeltsaker og mener at dette er noe han selv vil ta initiativ til.

Jevnt over legger foreldrerepresentantene vi har snakket med vekt på at driftsstyret har bidratt til å gi foreldrene gode muligheter for innflytelse på beslutninger som gjelder skolen. Et par foreldrerepresentanter understreker dette spesielt sterkt. En foreldrerepresentant har i tillegg brukt forsøket og de mulighetene for innflytelse driftsstyret gir, både til å engasjere foreldre i diskusjon av saker som angår skolen og til å trekke foreldre aktivt med i ulikt foreldrearbeid ved skolen. Dette har i følge informanten bidratt til et positivt løft i foreldreengasjementet .

I noen samtaler ble det diskutert i hvilken grad det vanlige bør være at en av foreldrerepresentantene fungerer som leder av styret. I forsøksperioden i Oslo var rektor leder for driftsstyret (Anker og Hauge 1993). Jevnt over blir det sett på som positivt at leder for FAU, eller den andre foreldrerepresentanten, har funksjonen som leder i driftsstyret. Det blir argumentert med at dette bidrar til å sikre brukerne større innflytelse og en aktiv foreldregruppe i styret. En av foreldrene peker på at ansatte ved skolen allerede er representert med tre personer. Ved å gi foreldrene lederrollen, peker denne informanten på at balansen i innflytelsesforholdene sikres på en god måte.

Et forhold som også ble trukket fram av enkelte informanter var at leder for driftsstyret også bør presentere sakene i møtet, for på den måten å styrke leders rolle og dempe rektors posisjon. En informant påpeker at rektor både sitter med den viktigste informasjonen og leder i praksis møtene. Selv om dette i følge informanten har fungert bra til nå, er det et poeng at rektor allerede har stor innflytelse gjennom rollen som saksforbereder.

Svarene vi har fått tyder på at det er ingen klare samarbeidsrelasjoner mellom de ulike gruppene i styret for å få igjennom saker. Foreldre kan støtte elevenes synspunkter i en sak, lærernes i den neste og rektors i den tredje osv. Ved alle skole understrekes det at styret i praksis ofte søker samlende løsninger og vedtak, som alle kan slutte seg til.

Hovedinntrykket fra samtalene våre er at det er gode samarbeidsrelasjoner og mye koalisjonsbygging på tvers av de ulike aktørgruppene i driftsstyrene. Noen av informantene vektlegger dette veldig sterkt. Det nevnes at en lærer ved en skole blir oppfattet som kverulerende. Samtidig understrekes det at det er positivt med diskusjon omkring sakene. Andre legger også vekt på at det er positivt med diskusjon. En av

informantene sier: “Vi kan gjerne ta en fight, men har en herlig uformell og god tone.” Som tidligere nevnt oppfattes elever som de mest passive i møtene. Imidlertid legges det stor vekt på å utfordre elevene på deres meninger i saker som spesielt angår elevene.

På spørsmål om informanten opplever seg selv som deltaker i beslutningene som fattes av styret, svarer alle informantene bekreftende. De anser seg selv som delaktige i beslutningene som fattes.

4.4 Innflytelse, samarbeid og konflikt mellom styret og sentralt nivå

Ved alle skolene blir det vist til tilfeller der saksframlegg og vedtak i driftsstyret har bidratt til innflytelse på beslutningene på overordnet nivå. Ved Teinå framheves spesielt i denne sammenhengen en sak om elevinntak. I denne saken har driftsstyret engasjert seg sterkt. Styrets vedtak ble fulgt opp gjennom direkte kontakt med sentrale aktører både på administrativt og politisk nivå. Ved endelig vedtak bøyde kommunalstyret av og fulgte driftsstyrets syn. Styrets medlemmer ser dette som et konkret eksempel på at et besluttende styre i realiteten har større påvirkning enn et rådgivende samarbeidsutvalg.

I flere samtaler ved Smiodden skole ble det framhevet at byggeprosessen har vært fulgt og diskutert av driftsstyret. Driftsstyrets vedtak har påvirket utbyggingsplanene. Det ble hevdet at skolens ønsker i mindre grad ville blitt tatt hensyn til sentralt hvis ikke skolen hadde hatt et besluttende styre som gjorde det mulig å legge fram innspill til endringer, og vedtak som kunne føres videre i systemet. Som eksempel fra Tasta kan nevnes utlån av klasserom til Tastaveden skole, der kommunaldirektøren måtte henvende seg til driftsstyret og der utfallet samlet sett ble en bedre løsning for skolen enn opprinnelig tenkt fra sentralt hold.

Vi har også fått høre andre eksempler der det blir referert til at vedtak i skolens driftsstyre i større grad blir hørt enn rektors vurderinger og beslutninger alene. Rektor står med andre ord sterkere med et driftsstyrevetak i ryggen. I intervjuene foretatt på sentralt hold blir dette ikke klart bekreftet. Det blir understreket at all henvendelse og saksbehandling overfor skolene i hovedsak blir håndtert på samme måte, og at skoler som deltar i forsøk med driftsstyret ikke blir særbehandlet.

Rektorene og koordinator for forsøket har hatt jevnlig møter i løpet av forsøksperioden, der problemstillinger og erfaringer med forsøket har vært tatt opp og diskutert. Dette har gitt de tre skolene særskilt oppfølging i forhold til andre skoler i Stavanger i perioden forsøket har vart, og på den måten muliggjort innflytelse. Det kan derfor diskuteres i hvor stor grad driftsstyrenes innflytelse på beslutninger på overordnet nivå er et resultat av den særstilling de tre skolene har hatt, eller om det er resultat av at driftsstyret har flere fullmakter og i større grad innlemmer de ulike partene i skolen i selve beslutningene og derfor reelt sett oppnår større tyngde bak vedtakene.

Som nevnt ble de tre skolene fulgt opp av en koordinator for forsøket. En av rektorene etterlyste imidlertid tettere oppfølging av forsøksskolene, med en egen prosjektleder som i hovedsak kunne konsentrere seg om forsøket, slik skolene var forespeilet på

forhånd. Det kommer gjennom intervjuene imidlertid ikke fram noen større klager på oppfølgingen slik den har vært utført fra koordinatoren i kommunalavdeling undervisning og barnehager.

4.5 Erfaringer med driftsstyret

Jevnt over tyder undersøkelsene våre på at erfaringene med forsøket med delegert myndighet til driftsstyrer er positive. Flertallet av medlemmene i driftsstyrene opplever at de har innflytelse på beslutningene som fattes. Dette er sentralt for at et driftsstyre skal kunne fungere og betydningen organet får for skolen.

I praksis har en del av beslutningene som rektor tidligere har hatt ansvar for alene, blitt overført til driftsstyret. Som vi tidligere har vært inne på kan dette oppfattes som at rektor har fått redusert myndighet i forhold til tidligere. I praksis synes dette ikke å ha vært tilfelle. Rektorene oppfatter det som viktig at de skal fungere som sekretær for styret, uten stemmerett. Denne måten å organisere viktige beslutninger for skolen på, bidrar til å involvere ulike parter i viktige saker for skolens utvikling. Dessuten fungerer styreordningen, som en rektor sier, skjerpene for ledelsen. Rektorene framhever det også som nyttig å kunne ha en styrebeslutning med seg når et tiltak skal gjennomføres, eller når det skal argumenteres for skolens syn på annet hold.

Foreldrene vi har snakket med ved de tre skolene tar arbeidet i driftsstyret alvorlig og vektlegger muligheten for medinnflytelse gjennom driftsstyret.

Det gis litt ulike tilbakemeldinger på de politiske representantenes rolle i styret. Særlig i den første perioden refereres det til at det ved enkelte skoler var visse problemer med at den politiske representanten ikke engasjerte seg og møtte i driftsstyrets møter. I etterkant av valget i 1999 ble det oppnevnt nye representanter til de tre styrene. Hovedinntrykket nå er at representantene viser interesse og engasjement i forhold til skolen og sakene som behandles i styret. Dette oppfattes av andre deltakere i styret som svært positivt. Det blir framhevet som viktig for styret at den politiske representanten har muligheter til å føre saker og synspunkter tilbake til det politiske miljø på høyere nivå, og motsatt ta med seg viktig informasjon til driftsstyret.

Generelle erfaringer tyder på at det kan være vanskelig å få politiske representanter til å møte i skolens samarbeidsutvalg. Det er derfor naturlig å spørre om et såvidt sterkt politikerengasjement som etter hvert har utviklet seg ved de tre driftsstyreskolene har sammenheng med selve driftsstyreordningen, eller om det er et uttrykk for generell økt vektlegging fra politisk hold på oppmøte og deltakelse i arbeidet ved skolene. Informantene presiserer at deltakelse og engasjement først og fremst er personavhengig, og at representantene ikke var spesielt utvalgt for å gå inn i en av forsøksskolene. En politisk representant hadde ønsket seg til den aktuelle skolen, fordi representanten kjente den godt fra tidligere. At det viste seg at skolen deltok i forsøket med driftsstyrer anså representanten positivt og interessant fordi det gav mulighet for reell medvirkning på utviklingen ved skolen.

Lærerne var som nevnt generelt sett tilbakeholdne til driftsstyreforsøket da det startet opp. Dette skyldes nok i hovedsak at Norsk Lærerlag Stavanger forholdt seg avventende

til forsøket, bla. som følge av framgangsmåten som ble benyttet ved valg av skoler og lærernes møtegodtgjørelse. Lærerrepresentanten ved en av skolene begrunner motstanden mot ordningen med frykt for at forsøket ville stjele mer av rektors tid og gjøre han til mer byråkrat og mindre pedagogisk leder. Det innrømmes at det foreløpig i praksis i liten grad har blitt slik. Etter at ordningen har gått seg til, tyder undersøkelsene våre på at lærerne har en offensiv deltakerstrategi til driftsstyret. Flere refererer også til positive erfaringer med ordningen. En lærer viser til at beslutningene går raskere, og en annen lærer mener det er enklere å fremme saker. Selv om en ble tatt med på råd tidligere også, utarbeides nå sakspapierer som bidrar til å gjøre beslutningene tydeligere. Likevel står en av lærerrepresentantene fast på at driftsstyreforsøket i liten grad fungerer annerledes enn samarbeidsutvalgsmodellen og har derfor vanskelig for å se verdien av å videreføre den.

Elevene reagerer, som vi tidligere har vært inne på, at de ikke har stemmerett i styret. Det blir også nevnt at de burde være tiltrodd å delta i alle typer saker i styret når de først er representert i driftsstyret. Praksis nå er at det finnes "røde saker" (spesielt saker med personalpolitisk karakter) som elevene ikke kan delta i behandlingen av. Et tredje forhold som elevene reagerer på, er at møtegodtgjørelsen for deres arbeid i styret tilfaller elevrådet og ikke gis som personlig godtgjørelse slik det blir praktisert for de andre representantene i styret. I utgangspunktet er de ikke negative til at elevrådet får midler, men at deres arbeid ikke blir tilgodesett på lik linje som de andre representantenes arbeid. En elev peker dessuten på at styret bør være bevisst på hvor lang tid møtene tar. Når møtet avsluttes så sent som 21.30, kan dette være etter leggetid for elevrepresentantene. Samlet sett kan en si at styret må være bevisst den innsatsen elevene gjør ved det å delta i et driftsstyre, som i stor grad er organisert på "voksent vis" og på "voksnes premisser". Inntrykket vårt er at elevene ønsker å delta i styret dersom de føler at deres representasjon gir utbytte på elevenes vegne.

Det var ikke rom innenfor prosjektets rammer å sammenligne driftsstyrene ved de tre skolene med f.eks tre samarbeidsutvalg ved andre skoler. I evalueringen har vi derfor måtte bygge på de vurderingene vi har fått av informantene våre. For det første oppleves driftsstyret av flertallet av informantene som et reelt styringsorgan med myndighet i en rekke saker som er viktig for skolen. Uttalelsene går også i retning av at beslutningsprosessene er blitt mer effektive. I tillegg er beslutningsansvaret blitt tydeligere. Vi har ikke noen klare uttalelser om at dette har bidratt til å gjøre det lettere for ulike parter å fremme saker til behandling. Det er imidlertid rimelig å anta at klarere beslutningsansvar og representasjon i det organet hvor beslutningene tas, vil bidra til å lette informasjonen mellom ulike fora og driftsstyret. Resultatene fra undersøkelsene vi har gjort, tyder på at driftsstyret er mer enn et sandpåkølingsorgan. Det ser ut til at styrene fungerer slik at det legges vekt på å skape samarbeid om hvordan skolen skal styres.

Vi ba informantene vurdere beslutningsmyndigheten driftsstyrene har hatt i forsøksperioden. Det er vanskelig å trekke en entydig konklusjon ut fra samtale med medlemmene i driftsstyret. Noen mener det er greit med det myndighetsansvar styret har i dag, andre mener at driftsstyret bør ta beslutninger i alle saker som har med skolen å gjøre, også pedagogiske saker, personalsaker og ansettelse. Det blir imidlertid

framhevet at styret som hovedregel bør være strategiske og gjøre prinsippvedtak, ikke gå for langt ned i detaljsaker.

Vi inkluderte også noen spørsmål der vi ba informantene vurdere driftsstyrene og deres myndighet i forhold til overordnet nivå i kommunen. Svarene antyder usikkerhet i forhold til en slik perspektiv. Dette kan tyde på at det har vært lite fokus på relasjonen mellom overordnet nivå og driftsstyrenes rolle. Svarene vi fikk tyder på at kommunen sentralt i liten grad har håndert skolene med driftsstyrer forskjellig fra andre skoler sett bort fra den særskilte oppfølgingen som driftsstyreskolene har hatt som følge av forsøket. Dett til tross for at en kunne tenke seg endring i kontaktform som følge av myndighetsdelegeringen til driftsstyre. Det pekes imidlertid på at også de andre skolene i kommunen i stor grad har fått myndighet over de samme områdene. Relasjonen til kommunen for en skole med og uten driftsstyre blir kanskje derfor ikke så forskjellig.

5 Konklusjon

I forhold til noen av spørsmålene stilt innledningsvis har forsøket pågått for kort tid til at vi kan gi entydige svar. Blant annet når det gjelder ressursbruk og økonomistyring. Evalueringen tyder på at driftsstyrene fungerer godt, og har etter hvert funnet fram til en arbeidsform der medlemmene jevnt over føler de har innflytelse på sakene som fremmes. I praksis ser det imidlertid ikke ut til at driftsstyrene fungerer så veldig forskjellig fra samarbeidsutvalget. Sakene som behandles er stort sett de samme, selv om den trolig er mer utførlig og eksplisitt i driftsstyret. Dessuten ser vi klare indikasjoner på handlingsrommet som driftsstyret er tildelt, tas i bruk i enkeltsaker ved f.eks å foreta omdisponeringer og prioriteringer i budsjettet. Dette gjør også beslutningsprosessen mer effektiv.

Det kommer imidlertid ikke klart fram om delegeringen av myndighet til driftsstyre har bidratt til å lette arbeidsbyrden administrativt og politisk på sentralt nivå i kommunen. For å se resultater her trenger en nok å se ordningen over lengre tid. Det samme gjelder hvorvidt rektor har oppnådd en styrket posisjon som skoleleder. Et positivt resultat av ordningen er imidlertid at rektor gjennom driftsstyret har mulighet til å diskutere og fatte vedtak i saker med de ulike grupperingene samlet. Det kan se ut til at dette, slik de tre styrene har fungert, bidrar til samle diskusjonene i et sentralt fora og at en enes om beslutninger som følges opp av partene.

Et sentralt mål med ordningen har vært å styrke foreldrenes deltakelse og innflytelse i skolen. Som i ordningen med samarbeidsutvalg vil nok dette variere fra skole til skole, og tildels også være personavhengig. I materialet vårt ser vi imidlertid spor av at foreldrene tar i bruk den reelle medinnflytelsen de har i skolen gjennom driftsstyret. Hvorvidt dette vil gjelde et større utvalg skoler, og vedvare over tid er imidlertid usikkert.

I en vurdering av hvorvidt en ønsker å utvide ordningen med driftsstyrer er det relevant å spørre om driftsstyrene fungerer bedre enn samarbeidsutvalgene. Samarbeidsutvalget har også til hensikt å koordinere og skape samarbeid om utvikling av den enkelte skole. Blant informantene som har bakgrunn fra begge ordningene kan det virke som at

forskjellen ikke er så stor. Evalueringen har den svakheten at vi ikke har kunnet etablere en referanse til hvordan samarbeidsutvalget fungerte ved skolene før forsøket med driftsstyrer startet opp. Det at informantene uttrykker tilfredshet med ordningen gjennom bekræftende svar på at de anser ordningen som god og at den bør fortsette, gir likevel en klar indikasjon på at forsøket samlet sett må vurderes som vellykket.

5.1 utfordringer ved en eventuell utvidelse av ordningen

Avslutningsvis vil vi trekke fram enkelte sentrale utfordringer som bør vurderes nærmere og tas stilling til ved en eventuell utvidelse av driftsstyreordningen:

1. I hovedsak virker det som om sammensetningen av driftsstyrene vurderes positivt. På sentralt administrativt hold og fra enkelte politikeres side, framheves ønske om foreldreflertall, og det beklages at lovverket ikke gir muligheter for dette pr. i dag. Enkelte foreldrerepresentanter har også luftet tanken om å utvide foreldrenes rolle med en ekstra representant, slik at de får samme innflytelse som de ansatte. Så lenge elevene ikke har stemmerett, vil dette i så fall bety at politisk valgt vil være "på vippen". To av politikerne er positiv til dette. Ved en av skolene ble det også diskutert om det bør være en representant for andre ansatte i tillegg til SFO representanten, slik at alle grupper ved skolen blir representert i styret.
2. Ved en eventuell utvidelse av ordningen vil det også være nødvendig å avklare elevenes rolle og myndighet og hvorvidt også denne gruppen skal motta personlig møtehonorar. Signalene vi fikk fra elevene, går klart i den retning at de på tross av at det til tider kan være kjedelig å sitte i driftsstyret, ønsker da å være representert. Dessuten ønsker de stemmerett. Andre informanter heller som nevnt til at elevene ikke bør sitte i driftsstyret i det hele tatt, fordi møteformen og sakene som tas opp kan være vanskelige for dem å forstå. Dette gjelder spesielt elever på barnetrinnet. Et forslag er at elevene i stedet representeres av kontaktlærer for elevrådet. Elevgodtgjørelsen har i forsøksperioden ikke vært personlig. Dette oppleves urettferdig fra elevenes side ut fra det arbeidet de legger ned i styret, som de andre, på fritiden. Som nevnt er det viktig at arbeidet som gjøres blir synlig verdsatt, noe som også vil være avgjørende for elevenes posisjon og engasjement i driftsstyret.
3. Resultatene tyder på at det er varierende syn på om rektor også skal ha stemmerett i styret. Flertallet av informantene mener at rektor har sterk nok innflytelse på beslutningene ved at hun/han forbereder sakene for styret. I Oslo hadde rektor i forsøksperioden stemmerett ved siden av at hun/han ledet møtet. Evalueringen herfra konkluderer med at rektor slik fikk for sterk posisjon i styret, så sterk at en så faren for redusert engasjement fra de andre driftsstyremedlemmenes side. Slik driftsstyret i Oslo fungerer i dag er rektor saksbehandler for styret, uten stemmerett. Ut fra undersøkelsen vil vi ved en utviding av ordningen anbefale at rektor blir tildelt en rolle lik den rektor har hatt i forsøksperioden, saksforbereder uten stemmerett.

4. Når det gjelder godtgjørelse for det arbeidet som medlemmene nedlegger i driftsstyret, har vi kun fått kommentarer til godtgjørelsen i forhold til elevene og lærerne. Ved en utvidelse av ordningen vil det være nødvendig å avklare elevenes godtgjørelse. Samtalene tyder dessuten på at det er noen uavklarte problemstillinger når det gjelder lærernes godtgjørelse for arbeidet i driftsstyret. Undersøkelsen vår tyder på at praksis til dels er forskjellig ved de tre skolene m.h.t. avlønning og avsetting av tid til forberedelser osv. i arbeidstiden. Det vil være behov for å avklare hvorvidt lærernes arbeid skal godtgjøres økonomisk i forhold til tidsbruken som benyttes utover normal arbeidstid, hvorvidt det skal settes av tid til forberedelser innenfor arbeidstiden, noe som i praksis må bety reduksjon i andre arbeidsoppgaver, eller om styrearbeidet anses inkludert i den økonomiske godtgjørelsen som blir gitt. Også spørsmål om hvor mye av arbeidstiden som evt. kan avsettes og om skoler kan velge ulik praksis bør avklares nærmere.
5. En driftsstyreordning medfører endringer i rektors arbeid. Vi ser også at den vil kunne påvirke arbeidet til skoleadministrasjonen sentralt og arbeidsdelingen mellom sentralnivået og skolenivået på det politiske området.

Spesielt fra sentralnivået er det i intervjuene framhevet at driftsstyremodellen er en konkret oppfølging av en rådende utdanningspolitisk trend om å flytte mer av fokus i skolen mot lokalt nivå og den enkelte skolen. Samtidig avslører intervjuene visse forskjeller i vektlegging på dette området. Lokalt ønskes en størst mulig grad av frihet, samtidig som f.eks. lærerrepresentantene gir uttrykk for at resultatet kan bli for store forskjeller og "A- og B-skoler." På overordnet nivå uttrykkes ønske om en fornuftig balanse mellom sentrale føringer og lokal frihet. Lederen for KUB-styret går langt i retning "frihetsledelse" og mener at sentralnivået i hovedsak skal konsentrere seg om å fordele ressursene til hver enkelt skole og følge med i utviklingen via resultat fra brukerundersøkelser etc. "Prinsipielt burde vi kunne ta skrittet ut og gjennomføre fritt skolevalg, men praksis gjør dette umulig i dagens situasjon," mener han.

Disse problemstillingene er interessante i lys av overordnede nasjonale signaler om frihet for skolene under ansvar. Samtidig understrekes kommunenivåets forpliktelser til å følge opp og bistå skolene, bl.a i kvalitetsutviklingsarbeidet. Vi registrerer at Kommunenes Sentralforbund er sterkt opptatt av å styrke kommunenes engasjement i skole spørsmål. De etterlyser en debatt på sentralt kommunenivå om hva kommunene ønsker og vil med skolene sine. I diskusjonen om driftsstyremodell med utstrakt delegering av myndighet ned til hver enkelt skole, må det gjøres grensdragninger mellom kommunalt utdanningspolitisk engasjement og frihetsledelse med fokus på handlingsrommet på skolenivå. Hvor vil man ha balansepunktet mellom delegering og praktisering av frihetsledelse på den ene siden og forsvarlig forvaltning og sentralt utviklingsengasjement fra kommunenivåets side på den annen side? Hva skal være bystyrets og kommunalstyrets skolepolitiske rolle i forhold til driftsstyrene?

6. Driftsstyrets betydning som følge av omorganiseringen i Stavanger kommune (STORMM) tas opp av flere. Nyordningen medfører økt delegering av ansvar, både økonomisk og personalpolitisk, til den enkelte skole og rektor. Både fra sentralt hold

og av enkelte representanter understrekes det at driftsstyrenes innflytelse og rolle vil bli viktigere i en slik situasjon. Illustrerende for holdningen blant de politiske representantene brukes “STORMM” som en ekstra begrunnelse for at driftsstyreforsøket bør føres over i en varig modell for alle skoler. “Med økt makt til den enkelte skole trenger vi et ansvarlig og besluttende styre for skolen”.

7. Flere av informantene ser gjerne en ytterligere utvidelse av driftsstyrenes ansvars- og myndighetsområde, både økonomisk, pedagogisk og personalpolitisk. De er også opptatt av å bringe driftsstyret inn i ansettelsesprosessene og hevder at det er et paradoks at styret ikke har noen befatning med et spørsmål som er så viktig for skolens utvikling. Det vises til at de ansatte allerede i dag deltar på dette området og det hevdes at det bør være like naturlig at f.eks. foreldre som brukere får en tilsvarende rolle. Oslo evalueringen tyder på gode erfaringer med opprettelsen av en personalnemnd. Nemnda fungerer som et drøftingsorgan der saker knyttet til lokal personalpolitikk og personalomsorg blir tatt opp i tillegg til ansettelsessaker. Driftsstyret er representert i denne nemnden ved rektor og lærerepresentanter. Foreldregruppen er med andre ord ikke representert i Oslomodellen. Vi mener likevel at man bør se nærmere på en ordning der visse personalpolitiske oppgaver, herunder også tilsettingssaker, delegeres til en nemnd oppnevnt av driftsstyret. I en slik vurdering må også spørsmålet om virkningen dette har på foreldrenes medbestemmelse trekkes inn. Dersom ømtålige personalsaker ikke behandles direkte i driftsstyret, vil det være lette å inkludere elevene i alle oppgavene styret tar seg av og eventuelt gi elevene stemmerett.
8. De tre skolene som har forsøkt en driftsstyreordning, ser ut til å være skoler der både elever og lærere trives og som drives godt økonomisk og faglig. Før en beslutter å utvide ordningen til å gjelde alle skoler i Stavanger bør en bl.a. gjennomtenke om det bør/skal settes bestemte forutsetninger for å iverksette denne form for delegering av myndighet og utvidet selvstyring. Hva med skoler som i spesielle perioder evt. sliter med problemer økonomisk eller arbeidsmiljømessig for elever og ansatte? Skal sentralnivået på egenhånd unntaksvis kunne involvere seg i den lokale styringen, herunder overprøve eller endre beslutninger som fattes lokalt? Skal det med driftsstyre som normalordning være muligheter for enkeltskoler å be om sterkere sentral styring i bestemte situasjoner? Videre er det behov for ytterligere gjennomtenking av sentralnivåets støttefunksjon overfor skolene? Også ansvarsforholdene ved evt. problemer med driften må avklares. Hvor stort handlingsrom skal driftsstyrene få, og hvem skal til syvende og sist kunne trekkes til ansvar (styret eller rektor) dersom store problemer skulle dukke opp?

Referanser

Berg, Christin “Organisering og innflytelse i skolesektoren” i Klausen, Jan Erling og Ståle Opedal m.fl. *Smått i Stort. Bydelsordninger i norske storbyer*. NIBR prosjektrapport 1999:11

- Bodil Anker og Trond Eiliv Hauge “Selvforvaltning i Oslo-skolen. Sluttrapport.” Senter for læreutdanning og skoletjeneste, Universitetet i Oslo 1993.
- “Om Foreldremedverknad i grunnskolen. St.meld.nr. 14 (1997-1998) Kirke, utdannings og forskningsdepartementet 1997. (Utgave på internett)
- “Levende skole – aktivt lokalmiljø utdanningspolitisk plattform” Et debattheft fra Kommunenes sentralforbund 1998. (Utgave på internett)
- “Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa.” Best.O.nr. 68 (1997-1998), Dokument fra Stortinget 1998. (Utgave på internett)
- Patton, Michael Quinn (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2. edition Sage Publications Inc. Newbury park 1990
- Seland, Marianne “Evaluering av Oslo kommunes forsøk med styrer for virksomhet under byrådet” Oslo 1998
- St.meld.nr 28 (1998-1999) “Mot rikare mål.” Kirke, utdannings- og forskningsdepartementet 1999. (Utgave på internett)
- Aaserud, Terje “Selvforvaltning i Oslo-skolen. Erfaring med foreldrestyrte grunnskoler 1990-1992.” Senter for lærerutdanning og skoletjeneste, Universitetet i Oslo 1992.

Vedlegg 1. Temaguide til samtale med sentralnivået

Vedlegg 2. Temaguide til samtale med medlemmer av driftsstyret