

Manus – Marte Gerhardsens innledning

Takk - Jeg vil bruke mine 20 min til å si litt om

- hvorfor det var nødvendig å gjøre endringer
- hva vi har gjort
- hva vi vil oppnå med de endringene vi er i gang med.

Det er kommet opp flere gode innspill fra fagforeningene. Jeg håper jeg får anledning til å svare ut noe av det i spørsmålsrunden etterpå. Flere av punktene som ble tatt opp er også grundig besvart i oversendt brev datert 16.12.2020 til bystyret.

Som folkevalgte i Oslo er dere selvsagt opptatt av utviklingen i Osloskolen. Skolen er en av våre aller viktigste felles institusjoner. Hva som skjer på skolene våre betyr mye for elevene og lærlingene våre, men det betyr også mye for resten av byen vår. De aller fleste er opptatt av at vi skal ha en god skole i Oslo. Og det har vi. Vi har mye å være stolt over i Osloskolen. Flere enn noensinne har fullført og bestått videregående skole. Elevene våre gjorde det best i landet på nasjonale prøver. Vi ser noen utviklingstrekk vi vil ta tak i, men det overordnede bildet er at elevene i Oslos presterer godt faglig sammenlignet med resten av landet. Dette er et resultat av mange års godt arbeid med fag og grunnleggende ferdigheter på alle Oslos 182 skoler. Men selv om mye er bra, er det også områder hvor vi ikke lykkes så godt, og hvor det er behov for å jobbe annerledes. I tillegg er det nye forventninger og føringer på skolenes arbeid både nasjonalt og her i byen, som krever nye ting av oss.

Denne høringen har omorganiseringen som hovedtema. Jeg vil trekke fram tre viktige grunner til at vi måtte endre oss:

1. Nye nasjonale mål og føringer
2. Bystyrets ambisjoner og mål
3. Interne forhold i Utdanningsadministrasjonen

I 2020 fikk vi et nytt nasjonalt læreplanverk, LK20. Det stiller nye krav til skolene og til oss som skoleeier. Et annet viktig område med nye tydelige nasjonale føringer er elevenes skole og læringsmiljø. Paragraf 9a i opplæringsloven slår fast at alle elever har rett til et godt og trygt skolemiljø. Her er det behov for en mer systematisk og omfattende innsats enn det vi har hatt tidligere i Osloskolen for å innfri dette for alle.

Også den politiske ledelsen her i byen har store ambisjoner for Osloskolen. Blant våre oppdrag er at

- skolen skal bidra til sosial utjamning.
- Og at 85% av elevene våre fullfører og består VGS.
- Videre forventes det at vi skal samarbeide tettere med resten av kommunen til elevenes beste.

Og alle som møter barn og unge skal ha en traumeinformert tilnærming, og møte dem med varme og kjærlighet. Dette skal vi levere på.

Oslo har også noen egne utfordringer som storby. Om lag 18 000 barn i byen vår vokser opp i vedvarende lavinntekt. Forskningen er tydelig på at disse barna statistisk sett vil trives mindre på skolen, jobbe mindre med skolearbeid og det er mindre sannsynlig at de vil fullføre og bestå videregående opplæring.

Det er også stor variasjon i elevenes norskkunnskaper. Vi ser det blant annet i store variasjoner i kartleggingsprøvene i lesing på 2. trinn. På noen skoler er 40 – 50 % av elevene på eller under bekymringsgrensen i leseforståelse. På andre skoler er det under 10 %. Elevene våre starter med ulikt utgangspunkt. Og det er en viktig erkjennelse at vi ikke klarer å utligne de forskjellene etter 13 års skolegang. Mange gjør det bra, men det er fortsatt store forskjeller mellom skolene. Vi ser det bl.a. i nasjonale prøver på 9. trinn i lesing. Resultatene på de to laveste mestringsnivåene varierer fra 30 % på en skole, til 5 % på en annen skole. Slik har det vært i mange år.

Før jeg startet, erkjente den daværende ledelsen at vi hadde nådd så langt vi kunne komme med den måten man hadde jobbet på frem til da. I april 2019 hadde de et strategiseminar, ledet av fungerende direktør Kari Andreassen. På det seminaret slo de fast at det var behov for en ny strategi. Det måtte endringer til for at osloskolen skal kunne løfte seg til nye høyder. Oppsummeringene fra denne strategisamlingen ligger i dokumentasjonen til høringen. Noe annet som gjorde endring nødvendig var interne forhold i Utdanningsadministrasjonen. Da jeg var på annen gangs intervju til denne jobben, fikk jeg i oppgave å lese PWC-rapporten om arbeidsmiljøet i utdanningsadministrasjonen fra 2018, og presentere min plan for å ta tak i utfordringene. Som dere husker kom det fram i PWC-rapporten at Utdanningsadministrasjonen hadde store utfordringer knyttet til psykologisk trygghet. Alt for mange hadde opplevd uheldig og uakseptabel lederatferd. Som kjeft og utskjelling. Mange sa at det var stort fokus på kontroll og lite relasjoner. En del av utfordringsbildet som møtte meg da jeg kom var et høyt konfliktnivå. Det hadde vært en langvarig konflikt mellom etatens direktør og rådhuset, og det var uenighet internt knyttet til hvordan denne konflikten hadde blitt håndtert. I tillegg var det uklare ansvarsforhold og grensesnitt i administrasjonen som gjorde at det oppsto friksjon og misnøye mellom avdelinger og ledere.

I desember 2018 gikk Kari Andreassen inn som midlertidig leder av UDE. Noe av det hun gjorde den perioden hun var i etaten var å adressere problemene knyttet til ledelse. Etter hvert ble en erfaren konsulent fra Implement engasjert for å fasilitere diskusjoner i TLG våren 2019. Fordi utfordringene knyttet til ledelse var store, ble det besluttet å utlyse en konkurranse for å finne noen som kunne gjennomføre grunnleggende lederopplæring og lederutvikling i organisasjonen. Da jeg startet i juni 2019 var den prosessen avsluttet, og jeg signerte avtalen med Marita Nesvik fra LPI.

I tillegg til problemer med lederkultur, lederadferd, viste PWC-rapporten at det var utfordringer knyttet til samarbeid, og at mange opplevde at de jobbet i siloer. Som Utvalget har sett i dokumentasjonen til høringen kommer disse forholdene også fram i strategiverkstedene høsten 2019 og i EYs organisasjonsgjennomgang. I tillegg så vi der at skolene opplevde oss som lite koordinert. Dette resulterte blant annet i at skolene fikk ulike råd fra ulike deler av huset. I tillegg til at vi var for lite brukerorienterte og skolene hadde liten påvirkning på hvordan vi utformet vårt tjenestetilbud.

Den tydelige beskjeden vi fikk både fra PWC-rapporten, strategiverkstedene og organisasjonsgjennomgangen var at Utdanningsadministrasjonen var en organisasjon med betydelige utfordringer langs flere dimensjoner, og at det var behov for endring. Det var ingen som tok til orde for at det ville være fornuftig å fortsette akkurat som før.

En annen utfordring var at oppfølgingen av skolene i stor grad var privatisert. Skolene ble fulgt opp av områdedirektører som ikke hadde stillingsbeskrivelser eller tydelig formulerte oppdrag og det var ingen forventning til at de skulle samarbeide. Noen valgte å samarbeide to og to, andre ikke. Alle områdedirektørene hadde tung skolefaglig kompetanse og brukte kunnskapen og erfaringene sine i oppfølgingen av skolene. Det skjedde mye god pedagogisk utvikling i relasjonen mellom skolene og områdedirektøren. Men det manglende samarbeidet resulterte i ulikheter i hvordan skolene ble fulgt opp. Det var ingen felles rutiner for skriftlighet i oppfølgingen, noe som gjorde det krevende for oss som skoleeier å være trygge på at ting faktisk var fulgt opp og sikre forsvarlig system for bl.a. å forbygge mobbesaker.

Det var ikke et alternativ å **ikke** ta tak i disse utfordringene eller å gå tilbake til den gamle måten å lede Osloskolen på.

Så hva har vi gjort for å ta tak i dette?

Vi startet høsten 2019 arbeidet med en ny strategi. Etter en bred prosess med involvering fra rektorene og ansatte i administrasjonen har vi nå en strategi som sier at vi skal satse på de områdene hvor vi har størst utfordringer, og hvor vi kan ha mest påvirkning på å nå de målene politikerne har satt for oss. Strategien vår slår fast at vi skal satse på

- norskspråklige ferdigheter,
- mangfold og inkludering,
- digitalisering og
- å bygge laget til skolen.

Strategien sier også noe om hva slags kultur vi skal ha og hvordan vi skal jobbe sammen.

Høsten startet vi også opp en grundig og omfattende organisasjonsgjennomgang. For å få gjennomført denne fikk vi hjelp av et team fra EY. Som dere sikkert har sett dokumentene var dette en prosess der svært mange bidro med innspill både gjennom intervjuer, arbeidsmøter og spørreundersøkelser. EY samlet og analyserte funnene. De ble presentert for organisasjonen 27 februar på Etterstad videregående skole. Basert på funnene fra EY og målene vi hadde satt oss i strategien startet arbeidet med å se på hvordan vi skulle organisere oss for å nå målene våre.

En organisasjonsmodell alene løser ingenting alene. Men ulike modeller legger mer eller mindre til rette for ulike former for ledelse og samarbeid. Vi fant fram til en modell som legger til rette for:

- Mer tillitsbasert ledelse
- Bedre koordinering og samarbeid
- Tydeligere ansvarslinjer
- Mer forutsigbar og enhetlig oppfølging av skolene.

Det første som er nytt, er at vi har organisert områder som har mange tilgrensende oppgaver sammen. De er samlet i samme divisjon, slik at organiseringen i seg selv fremmer samarbeid. Det gjør det lettere for oss å opptre koordinert overfor skolene, og sikrer at vi bruker ressursene best mulig til elevenes beste. Det har vært mange og lange diskusjoner. Det finnes ingen perfekte organisasjonsmodeller. Vi er trygge på at modellen vi fant fram til vil bidra til en bedre Oslo-skole i årene framover.

Vi har fem divisjoner, en divisjon for de 150 grunnskolene og en divisjon for VGS, Fagopplæring og VO. Den siste har samlet det som er vårt fylkeskommunale oppdrag å følge opp elever over 15 år. Og tre støttedivisjoner. Det gjør at vi nå har en toppledergruppe med 5 divisjonsdirektører, i stedet for den forrige toppledergruppa som besto av 22 ledere. Vi er en ledergruppe som styrer sammen, og skal legge til rette for at vi utvikler Oslo-skolen i tråd med politiske føringer og det nyeste innen skoleforskning både når det gjelder skoleeierskap og pedagogisk ledelse. Den mindre toppledergruppa gir oss bl.a. to gevinster:

1. Det ene er at etaten har en effektiv ledergruppe som er samkjørt, ser ting i sammenheng og kan ta gode beslutninger sammen som forplikter alle.
2. Men vel så viktig er at vi nå har 5 ledere som leder sine områder fullt ut, og tar ende til ende-ansvar for store områder i etaten. Jeg som øverste leder, leder gjennom dem, heller enn at topplederen skal lede hver avdeling mer direkte, og være nede i alle detaljer.

Det er effektivt, det gir et fornuftig lederspenn, og det gir rom for å utvikle en profesjonell ledelse. Det er også en forutsetning for å kunne drive tillitsbasert ledelse. Skal du gi tillit og handlingsrom, må det være tydelig og klart hva den som får tilliten har ansvar for. Det må være klarhet rundt hva som forventes, og den som får ansvar må ha virkemidler og handlingsrom slik at de faktisk kan levere det de skal.

En annen ting som er nytt er en mer enhetlig oppfølging av skolene.

For første gang sendte vi ut samme agenda til alle skolene en måned før oppfølgingsmøtene i november. Der ba vi skolene om å gjøre analyser sammen med resten av personalet av skolens styrker og utfordringer. Skal vi få til god skoleutvikling på den enkelte skole vet vi fra både erfaring og forskningen at hele personalet bør være med både på analysen av utfordringsbildet og hva som må til for å løfte skolens resultater. Fokus for høstens oppfølgingsmøter var på skolens læringsresultater og læringsmiljø. I etterkant av møtene med grunnskolene har grunnskoledirektørene sammen diskutert hva de hørte i oppfølgingsmøtene og oppsummert hva som er skolens utfordringsbilder, både unike og det de har felles, og sett på hvor det er behov for innsats. En lignende prosess har vært i divisjonen for VGS, VO og Fagopplæring. Vi er nå i

gang med den spennende prosessen hvor støttedivisjonene setter seg sammen med skoledivisjonen for å møte behovene. Denne måten å jobbe på er ny i Osloskolen. For det ene tar vi i mye større grad utgangspunkt i skolenes behov når vi rigger tjenester.

For det andre samarbeider vi på tvers for å til felles løft for Osloskolen. Skoleeierskap anno 2021 handler om å gå fra forvaltningslogikk og kontroll, til et skoleeierskap som er utviklingsorientert og hvor vi bygger en kultur for læring og deling. Vi har etablert lærende nettverk mellom rektorer for læring, kunnskapsdeling, idéutvikling og felles problemløsning. Målet er å utvikle profesjonsfellesskapet mellom rektorene for å sikre god lederpraksis i alle skoler. Nå under koronaen har rektorene bl.a. brukt nettverkene til å diskutere hvordan de skal sikre kvalitet i undervisningen under ekstraordinære betingelser som denne pandemien gir oss. Vi er også i gang med å etablere tverrfaglige team i etaten. På det viktige området læringsmiljø etablerte vi et tverrfaglig team fra november. Teamet består av ressurser fra seksjon for læringsmiljø, pedagogisk psykologisk tjeneste og seksjon for elevrettigheter og har bred kompetanse på området. Skolene har nå en vei inn og et kontaktpunkt til teamet. Henvendelsene fra skolene diskuteres i teamet for å se hvordan vi best kan hjelpe den enkelte skole. Erfaringen så langt er at det veldig ofte er behov for flere typer kompetanse fra ulike deler av UDA, og nå samarbeider de ulike ressursene til det beste for skolen og elevene. Vi har etablert flere team og slike metoder sikrer at vi bruker ressursene bedre og at vi får mer bærekraftige løsninger.

Det er slik vi skal jobbe, det er det som er den nye Utdanningsetaten.

Vi har mange svært dyktige folk i Utdanningsadministrasjonen, men vi må aldri glemme at hovedtyngden av kompetansen vår er det 17 000 som hver dag møter elevene våre ute på skolene. Denne kompetansen må vi bruke enda bedre når vi skal løfte Osloskolen til nye høyder. I framtidens Osloskole skal skolene sitte i førersetet i sin egen utvikling, med støtte fra etaten. Vi har fortsatt kriseteam, ressursgruppemøter og spesialister som kan hjelpe skolene når de har elever som utfordrer dem. Og vi skal selvsagt fortsatt stille med topp kompetanse enten det handler om tilsyn, etablering av forsvarlige systemer, økonomikontroll, skolebygg, arbeidsgiverspørsmål eller elevenes rettigheter for å nevne noe. Men vi er sikre på at dersom vi jobber enda bedre med å bygge kapasitet på skolene, blir det mindre brannslukking og mer bærekraftige løsninger.

Nå er vi i startgropa. Vi er ikke i mål, men vi vet hvilke skritt vi skal ta for å komme dit. Vårt mål er å nå de målene dette bystyret og nasjonale myndigheter har satt for oss. Det vi drømmer om hver eneste dag, er at alle elevene i Oslo skal lykkes. At de skal lære, mestre, trives. Vi er nå inne i den 11 månedene med pandemi. I en tid med uforutsigbarhet, usikkerhet og uro har skolen vært et anker av normalitet for elevene våre. Jeg har lyst til å berømme lærerne, AKS-ansatte, skoleledere og alle de andre på skolene som har stått på i en utrolig krevende tid for at dette skal være mulig.

Nå håper vi at vi så snart som mulig kan komme tilbake til en normal situasjon. Først og fremst på skolene, men også at alle vi i administrasjonen kan møtes fysisk på jobb og få enda mer fart og trykk på implementeringen av vår nye organisasjon til elevenes beste.

Takk for meg.