

Skolelederes arbeidshverdag

Arbeidstidsavtalen SFS 2213 sett fra et skolelederperspektiv

Sonia Tangen, Siri Mordal og Bård Smedsvik



Postadresse: NTNU Dragvoll, 7491 Trondheim

Besøksadresse: Dragvoll allé 38 B

Telefon: 73 59 63 00

Telefaks: 73 59 62 24

E-post: kontakt@samforsk.no

Web.: www.samforsk.no

Foretaksnr. NO 986 243 836

NTNU Samfunnsforskning AS
Avdeling Mangfold og inkludering
Juni 2025

ISBN 978-82-7570-791-6 (web)

ISBN 978-82-7570-790-9 (trykk)

Omslag: Shutterstock



Du har lov til:

Dele — kopiere, distribuere og spre verket i hvilket som helst medium eller format til et hvilket som helst formål, inkludert kommersielle.

Bearbeide — remixe, endre, og bygge videre på materialet til et hvilket som helst formål, inkludert kommersielle.

Lisensgiver kan ikke kalle tilbake disse frihetene så lenge du respekterer disse lisensvilkårene.

På følgende vilkår:

Navngivelse - Du må oppgi korrekt kreditering, oppgi en lenke til lisensen, og indikere om endringer er blitt gjort. Du kan gjøre dette på enhver rimelig måte, men uten at det kan forstås slik at lisensgiver bifaller deg eller din bruk av verket.

Ingen ytterligere begrensninger - Du kan ikke gjøre

bruk av juridiske betingelser eller teknologiske tiltak som lovmessig hindrer andre i å gjøre noe som lisensen tillater.

Notiser:

Du trenger ikke å rette deg etter lisensen for de deler av materialet som er falt i det fri eller der bruken er tillatt av etter lånereglene i åndsverkløven eller annen gjeldende rett.

Ingen garantier er gitt. Lisensen gir deg ikke nødvendigvis alle de tillatelsene som er nødvendig for din tiltenkte bruk. For eksempel kan andre rettigheter, som reklame-, personvern-, eller ideelle rettigheter, sette begrensninger på hvordan du kan bruke materialet.

[Les mer om kreditering på creativecommons.org](https://creativecommons.org)

Skolelederes arbeidshverdag

Arbeidstidsavtalen SFS 2213 sett fra et skolelederperspektiv

Sonia Tangen, Siri Mordal og Bård Smedsvik

Forord

Med dette leveres rapporten “Skolelederes arbeidshverdag - Arbeidstidsavtalen SFS 2213 sett fra et skolelederperspektiv”. Prosjektet er gjennomført av NTNU Samfunnsforskning AS på oppdrag fra Skolelederforbundet. Oppdraget har bestått i å samle inn og drøfte erfaringer med SFS 2213 fra et skolelederperspektiv, og å vurdere hvorvidt avtalen er blitt brukt i tråd med intensjonen. Sentralt i dette arbeidet har vært å undersøke i hvilken grad skoleledere har benyttet seg av avtalens handlingsrom, hvordan avtalen ivaretar skoleledere som arbeidstakere, og i hvilken grad den gir rom for skoleutvikling.

Vi ønsker å rette en stor takk til alle skoleledere som har tatt seg tid til å dele sine erfaringer med oss. Vi vil også takke Skolelederforbundet for godt samarbeid og konstruktive tilbakemeldinger underveis i prosjektet.

På vegne av forskergruppa,

Sonia Tangen
Prosjektleder

Innhold

Forord.....	4
Innhold.....	5
Tabelliste.....	6
Figurliste.....	6
Sammendrag	7
1. Innledning	9
2. Metode	11
Intervju.....	11
Workshop.....	11
Spørreundersøkelse	12
Utvalget	12
Representativitet	12
Åpne spørsmål i spørreskjemaet.....	13
3. Overordnet opplevelse av SFS 2213	15
4. Ledere som arbeidstagere	19
Endringer i arbeidsoppgaver	20
Arbeidstid og kompensasjonsdager	22
Lønn	26
Ledelsesressurs	27
Lokal avtale for ledere	28
5. Lærere som arbeidstagere sett fra skoleledere	29
Arbeidstid	29
Økt tilstedeværelse	34
Lokale avtaler for lærere	35
6. Samarbeid i skolen	37
Felles samarbeidstid – samarbeidskultur og felles ansvarsforståelse	38
7. Rom for skoleutvikling	40
8. Tillitsvalgtsrollen	43
9. Forbedringer av arbeidstidsavtalen SFS 2213	45
10. Avslutning	49
Referanser.....	53

Tabelliste

Tabell 1 Rektorer i undersøkelsen mot rektorer i TALIS	13
Tabell 2 Antall svar på åpne spørsmål i spørreskjema.....	13
Tabell 3 Ukentlige arbeidstimer for skoleledere	23
Tabell 4 Organisering av overtid for skoleledere.....	23
Tabell 5 Avvikling av overtid for skoleledere	24
Tabell 6 Lokal avtale for ledere	28
Tabell 10 Skolelederes opplevelse av tilstedeværelse for undervisningspersonell	30
Tabell 11 Lokale avtaler og bestemmelser om oppmøte for lærere	36
Tabell 7 Særavtalen og samarbeid i skolen.....	37
Tabell 8 Skolelederes opplevelse av samarbeids- og ansvarskultur	39
Tabell 9 Særavtalen og skoleutvikling.....	40
Tabell 12 Tillitsvalgte	43
Tabell 13 Erfaring som tillitsvalgt	43

Figurliste

Figur 1 Skolelederes kjennskap til og erfaring med SFS 2213	15
Figur 2 Andelen med lokale avtaler, bestemmelser og drøftinger.	17
Figur 3 Skoleleders vurdering av om de bør være del av SFS 2213.....	17
Figur 4 Enkel avspasering	24
Figur 5 Skolelederes lønns plassering i henhold til Særavtalens punkt 8.2	26
Figur 7 Forskjeller i tilstedeværelse og fellestid mellom skoletyper	30
Figur 8 Regresjonsanalyse av sammenhengen mellom lokale forhold og skolelederes opplevelse av fellestid.....	31
Figur 6 Analyse av fellestid, samarbeidskultur og fellesansvarsforståelse fra et skolelederperspektiv.....	39
Figur 10 Skolelederes vurdering av kapitler i særavtalen som bør endres.....	45

Sammendrag

Denne rapporten undersøker hvordan arbeidstidsavtalen SFS 2213 fungerer sett fra et skolelederperspektiv. Formålet har vært å belyse hvordan avtalen ivaretar skoleledere som arbeidstakere, i hvilken grad den gir rom for skoleutvikling, og hvordan handlingsrommet i avtalen faktisk brukes.

Datagrunnlaget for rapporten er samlet inn av NTNU Samfunnsforskning AS i perioden januar til april 2025. Det bygger på tre metoder: kvalitative intervjuer med 11 skoleledere fra ulike skoleslag og regioner, en workshop med medlemmer i Skolelederforbundet, samt en landsdekkende spørreundersøkelse sendt til alle medlemmer i forbundet som omfattes av avtalen. Til sammen deltok 864 skoleledere i undersøkelsen. Metodetrianguleringen gir både dybde og bredde i innsikten og bidrar til høy troverdighet i funnene. Intervjuer, åpne tekstsvaer og kvantitative analyser er analysert parallelt for å fange både mønstre og nyanser i hvordan avtalen oppleves i praksis.

Undersøkelsen ble sendt til alle medlemmer i Skolelederforbundet som er omfattet av SFS 2213. Utvalget består av ledere i både grunnskole og videregående opplæring fra hele landet. Blant respondentene er 61 % kvinner og 39 % menn. 64 % jobber i grunnskolen og 36 % i videregående skole. Det er også god geografisk spredning, og deltakerne har i snitt personalansvar for 24 ansatte. Selv om utvalget ikke er tilfeldig, er det sammenlignet med relevante data fra OECDs TALIS-undersøkelse. Sammenligningen viser at utvalget på flere sentrale punkter samsvarer godt med den nasjonale rektorpopulasjonen, med unntak av at en lavere andel i denne undersøkelsen har undervisningsplikt. Dermed gir datamaterialet et solid og nyansert bilde av hvordan skoleledere i Norge opplever arbeidstidsavtalen i praksis. Funnene viser at skoleledere er godt kjent med avtalen og de oppfatter avtalen som et sentralt rammeverk i den daglige driften av skolen. Likevel oppfattes avtalen i hovedsak som rettet mot lærere, og mange skoleledere opplever at deres egne behov og arbeidsvilkår i liten grad ivaretas – særlig i punkt 8 som omhandler skoleledelse. Skolelederne beskriver en krevende arbeidshverdag preget av høyt ansvar, stadig flere oppgaver og lange arbeidsuker, uten tilstrekkelig kompensasjon. De beskriver avtalen som lite tilpasset den komplekse virkeligheten de står i. Det fremgår tydelig at skoleledere forstår at stillingen de har ikke er en vanlig 8-16-jobb, og at mange

anerkjenner at noe fleksibilitet følger med denne rollen. Denne fleksibiliteten blir trukket frem som en positiv del av lederstillingen. Samtidig er det mange som gir uttrykk for en opplevelse av at den fleksibiliteten i økende grad oppleves som ensidig. Rapporten viser også at lokale tilpasninger og forhandlinger er krevende å gjennomføre, og at det er liten bevegelse i spørsmål om ledelsesressurser og lønnsforhold.

Et gjennomgående funn i rapporten er utfordringer med å få til det profesjonsfaglig samarbeidet og skoleutvikling innenfor dagens rammer. Mange opplever at det er svært vanskelig å få nok tid og rom for det kollektive samarbeidet som ligger til grunn i avtalen og andre styringsdokumenter. Samtidig er det viktig å understreke at det ikke er selve samarbeidet skolelederne er misfornøyde med, men rammevilkårene som styrer samarbeidstiden. Lederne er tydelig på at de anerkjenner og verdsetter jobben lærerne gjør, med en sterk kultur for ansvar og samarbeid.

Funnene i denne rapporten viser at skoleledere opplever et sterkt behov for en gjennomgang av SFS 2213 med særlig fokus på skoleledernes rolle og arbeidsvilkår. Selv om intensjonene i avtalen samsvarer med viktige prinsipper i læreplanverket og skolens samfunnsmandat, opplever skoleledere at det er et betydelig gap mellom formål og praksis. For at avtalen skal være et reelt styringsverktøy, både for å sikre gode arbeidsforhold og for å fremme utvikling og samarbeid i skolen, må den i større grad gjenspeile den kompleksiteten og det ansvaret som følger med lederrollen i dagens skole.

1. Innledning

SFS 2213 er arbeidstidsavtalen for skoleledere og skolens undervisningspersonale. Avtalen skal legge til rette for at undervisningspersonalet kan utføre sine arbeidsoppgaver på best mulig måte. Skolens kjerneoppgave er å gi elevene god undervisning (KS, 2023). Alle elever skal få et opplæringstilbud i et godt miljø der de utvikler kunnskap, ferdigheter og holdninger som gjør at de kan mestre sine liv og delta i arbeid og fellesskap. Elevene skal få utfolde skaperglede, engasjement og utforskertrang (Opplæringslova, 2023). For at elevens opplæringstilbud i tråd med opplæringsloven skal bli best mulig må læreres profesjonelle skjønn, faglige og pedagogiske praksis forankres i ulike profesjonsfellesskap. I dette arbeidet skal skoleledelsen legge til rette for det profesjonsfaglige samarbeidet som gir rom for læring og utvikling (KS, 2023). Skoleledere skal kunne kvalitetsvurdere elevenes, lærernes og ledernes læringsmiljø ved skolen, og kunne utvikle og lede skolen som organisasjon, systematisk og gjennom profesjonelle læringsfellesskap og i samsvar med lover og avtaleverk. Skoleledere skal også lede arbeidet med skoleutvikling. Dette innebærer å kunne lede et lagspill, skape gode løsninger sammen, og lede samskapt læring for skoleutvikling.

Samtidig vet vi at skoleleders oppgaver og rolle har endret seg (Bungum et al., 2002; KS, et al., 2017; Blix & Bones Olsen, n.d; Aas et al., 2021; Brandmo & Aas, 2017). Mengden av administrative oppgaver har økt i forhold til det pedagogiske innholdet. Skoleleders rolle stiller sterkere krav til generell lederkompetanse. Juss og personalledelse kan være eksempler på kompetanse som har blitt viktigere og skjerper kravene til skoleleder. Skoleleder er ikke lenger bare «de første blant likemenn», men forventes å sitte inne med kompetanse blant annet på skolemiljø, digitalisering og fagfornyelse. Ledelse av læreplanarbeid er også kompetanse skoleleder i økende grad forventes å inneha.

Med bakgrunn i dette ønsket Skolelederforbundet et kunnskapsgrunnlag for kommende forhandlinger av arbeidstidsavtalen SFS 2213. Oppdraget har bestått av å samle og drøfte erfaringer med SFS 2213 fra et skolelederperspektiv og hvorvidt avtalen har vært brukt etter intensjonen. Sentralt i dette har vært i hvor stor grad de har benyttet seg av avtalens handlingsrom, hvordan avtalen har ivaretatt skoleledere som arbeidstagere, og hvordan avtalen gir rom for skoleutvikling.

I rapporten brukes begrepene SFS 2213, særavtalen og arbeidstidsavtalen av språklige hensyn. Disse referer alle til SFS 2213. Rapporten er inndelt i ti kapitler. I kapittel 2 presenterer vi datagrunnlaget for rapporten. Kapittel 3 omhandler skolelederes overordnede opplevelse av SFS 2213. I kapittel 4 beskriver vi ledernes erfaringer som arbeidstakere. Kapittel 5 redegjør for hvordan lederne opplever arbeidstidsavtalen fra et ledelsesperspektiv. I kapittel 6 viser vi hvordan ledere erfarer at særavtalen påvirker samarbeid i skolen. Kapittel 7 diskuterer SFS 2213 og rommet for skoleutvikling. I kapittel 8 presenteres noen perspektiver på særavtalen fra tillitsvalgte. I kapittel 9 har vi samlet synspunkter på hvordan skoleledere mener arbeidstidsavtalen kan forbedres for å fungere bedre enn i dag. Til slutt oppsummerer vi funnene i kapittel 10.

2. Metode

Denne rapporten bygger på data fra en spørreundersøkelse, intervjuer og en workshop med skoleledere i Skolelederforbundet. Datainnhenting er gjennomført fra januar til april i 2025 av forskere ved NTNU Samfunnsforskning AS. Nedenfor presenteres de ulike metodene og gjennomføringen av datainnhenting.

Intervju

Vi har i prosjektperioden gjennomført 11 intervju med skoleledere fra ulike regioner og skoleslag. Et utvalg av disse har også vært tillitsvalgte (valgt etter avtaleverket) i Skolelederforbundet. Det har vært et bevisst valg å inkludere tillitsvalgte siden de kan ha erfaringer og meninger rundt avtalen som spisser seg mer inn mot prosesser og lokale avtaler. Intervjuene er gjennomført digitalt, og tatt opp digitalt for så å bli transkribert for senere analyser. Intervjuene har hatt en varighet på ca. 60 minutter, og vi har inkludert både barneskoler, 1-10 skoler, ungdomsskoler og videregående skoler i datamaterialet.

Intervjuene har hatt en dobbel funksjon i prosjektet, de skulle bidra med forståelse og dybde når det gjelder skolelederes bruk og erfaringer med SFS 2213, i tillegg skulle intervjuene bidra med et grunnlag og en dybdeforståelse i utviklingen av spørreskjemaet. På bakgrunn av dette ble intervjuene gjennomført før spørreundersøkelsen.

Workshop

Vi har også gjennomført en workshop med medlemmer i Skolelederforbundet, i et fora hvor de allerede skulle møtes. Workshopen varte i 90 minutter, tok utgangspunkt i problemstillingene i prosjektet, og ble lagt opp slik at deltakerne kunne drøfte og dele erfaringer knyttet til arbeidstidsavtalen. Oppsettet på workshopen baserte seg på en variant av IGP-arbeid, hvor skolelederne drøftet oppgaver individuelt («I»), deretter i gruppe («G») og til slutt i plenum («P»). Workshopen fungerte som datainnsamling på den måten at skolelederne delte notater fra gruppearbeidet med forskerne. I rapporten er workshop-data benyttet som supplerende informasjon til det øvrige datagrunnlaget. I tillegg var den også sentral i utviklingen av spørreskjemaet som gikk ut til samtlige skoleledere i Skolelederforbundet, siden skolelederne i workshopen også påpekte viktige spørsmål eller tema som vi skulle ta med oss videre inn i arbeidet.

Spørreundersøkelse

For å gi en bredere oversikt over erfaringer med særavtalen, har vi gjennomført en spørreundersøkelse. Spørreskjema ble sendt til alle medlemmer i Skolelederforbundet som er omfattet av SFS 2213. Utvalget i undersøkelsen består derfor av ledere i grunnskolen og videregående opplæring som er medlem av Skolelederforbundet. Undersøkelsen ble gjennomført via selvutfyllingsskjema i nettskjema.no. Total 864 medlemmer svarte på undersøkelsen i perioden mars-april 2025.

De innledende kvalitative datainnsamlingsmetodene ble som sagt benyttet som grunnlag for å formulere spørsmål til spørreundersøkelsen. Dette var en hensiktsmessig rekkefølge, ettersom det under workshopen og de kvalitative intervjuene fremkom viktige synspunkter fra skolelederne som ble inkludert i spørreundersøkelsen.

Utvalget

Det er 61% kvinner og 39% menn som har svart på undersøkelsen. 36% av de spurte jobber i vgs, mens 64% er leder ved en grunnskole. Lederne i undersøkelsen har i snitt personalansvar for 24 personer, og det varierer fra 0 til 250. Den gjennomsnittlige lederen jobber på en skole med 300 til 400 elever. Samtlige fylker er representert. I avsnittet under om representativitet, beskrives utvalget videre.

Representativitet

Det er rimelig å adressere spørsmålet om hvor representativ undersøkelsen er for skoleledere i Norge. Undersøkelsen er som nevnt sendt ut til samtlige medlemmer av Skolelederforbundet som er omfattet av særavtalen. Det er frivillig å delta i undersøkelsen. Datagrunnlaget er derfor ikke et tilfeldig utvalg. Alle skoleledere i Norge er heller ikke medlem av Skolelederforbundet. Det finnes få oversikter over den totale populasjonen av skoleledere i Norge. En av få tilgjengelig kilder er OECDs Teaching and Learning International Survey (TALIS), som har blitt gjennomført 4 ganger, i 2008, 2013, 2018 og 2024. TALIS er en representativ utvalgsundersøkelse, hvor blant annet 200 rektorer blir invitert til å svare. Resultatene fra 2024 er ikke tilgjengelig før høsten 2025. I tabellen under bruker derfor bakgrunnsvariabler fra TALIS 2018, som sammenlikningsgrunnlag for å si noe om hvor godt utvalget av rektorer i denne undersøkelsen, speiler den totale rektor-populasjonen i Norge. Ettersom denne undersøkelsen til Skolelederforbundet

besvares av flere stillingskategorier, er denne sammenlikningen kun begrenset til rektorene av utvalget. Videre må det også tas forbehold om at TALIS 2018 speiler en rektorpopulasjon som er noen år gammel. Som det fremkommer i tabellen er det spesielt andelen rektorer med undervisningsplikt som avviker mest fra TALIS. Som det fremkommer i Tabell 1 er det forskjeller mellom rektorene i denne undersøkelsen og TALIS. Med unntak av andelen med undervisningsplikt er det ikke dramatiske forskjeller.

Tabell 1 Rektorer i undersøkelsen mot rektorer i TALIS

	Rektorer i denne undersøkelsen	Rektorer i TALIS 2018
Andel kvinner	63%	54%
Andel med undervisningsplikt	5%	27%
År lederstilling skolen	14,4	11,7
År i skoleverket før leder	11,6	14

Åpne spørsmål i spørreskjemaet

I tillegg til spørsmålene i spørreskjema åpnet vi også for at skolelederne kunne svare på noen åpne tekstfelt i skjemaet. Dette var åpne tekstbokser som det var frivillig å fylle ut, for å gi rom til de som ønsket å utdype eller begrunne et tema. I tabellen under ser vi at det var stort engasjement blant skoleledere for å benytte seg av muligheten til å svare på i de åpne tekstfeltene, og vi mottok over 1000 fritekst-svar.

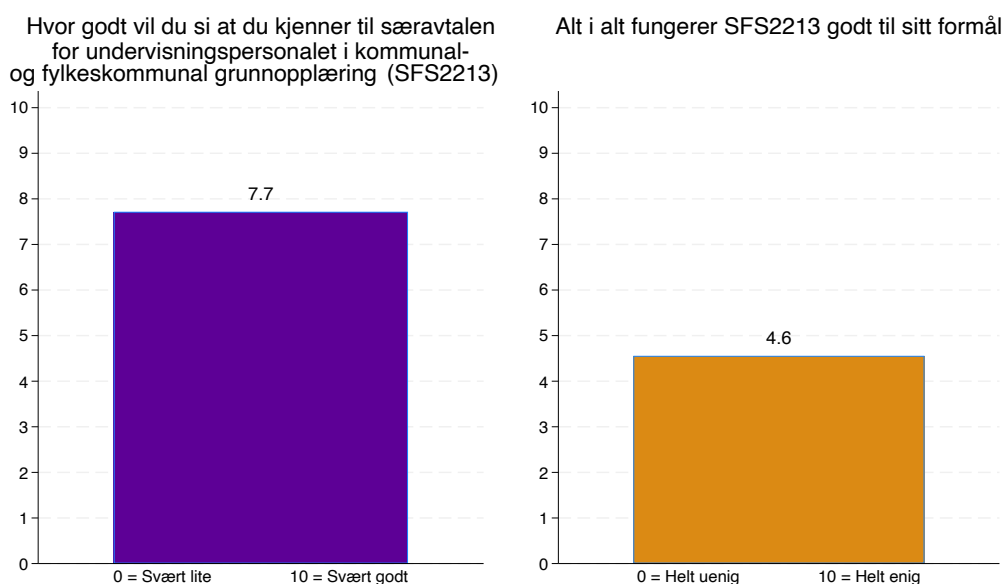
Tabell 2 Antall svar på åpne spørsmål i spørreskjema

Spørsmål	Antall svar
Eksempler på endringer i arbeidsoppgaver	134
Forslag til livsfasetiltak for ledere	207
Kommentar om tilstedeværelse	298
Hvordan skoler bruker handlingsrommet	226
Ledere som del av avtalen	214
Tillitsvalgt rollen	56
Totalt	1135

Oversikten presenteres ettersom vi har sortert og analysert de åpne svarene på lik linje med intervjuene. De fleste som har svart på de åpne spørsmålene har også skrevet mer enn bare stikkord. En ikke ubetydelig andel har også skrevet lengre avsnitt knyttet til temaet tekstboksen skulle omhandle. Utover i rapporten benyttes tekstsvær på lik linje med data fra intervjuene.

3. Overordnet opplevelse av SFS 2213

Vi starter gjennomgangen av funnene våre med et overordnet kapittel om skolelederes erfaringer med og opplevelse av SFS 2213. Vi har spurt skolelederne om noen mer overordnede spørsmål i spørreundersøkelsen, som går mer på generelle bemerkninger og hvor godt skolelederne mener at de kjenner særavtalen. I de neste kapitlene blir de ulike temaene som forklarer disse opplevelsene analysert nærmere, men det er primært 9 av disse publikasjonene som inneholder informasjon om implementeringsprosesser. Dermed vil rapporten i hovedsak omtale disse.

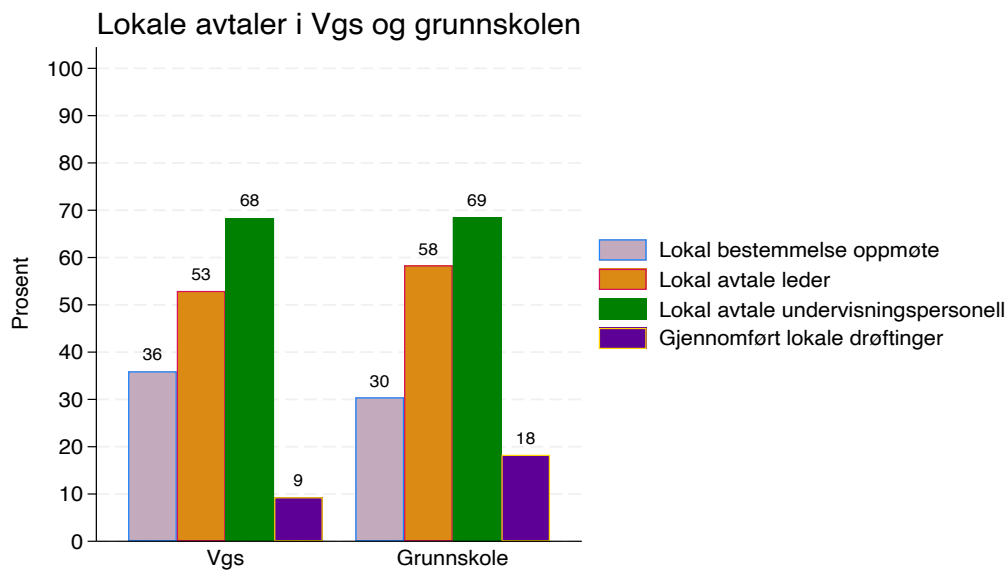


Figur 1. Skolelederes kjennskap til og erfaring med SFS 2213

Figur 1. viser at skolelederne mener de har god kjennskap til SFS 2213. I tillegg så viser figuren skoleledernes svar på hvor godt de mener SFS 2213 fungerer. Her ser vi at skolelederne svarer noe under middels. Dette bekrefter i stor grad det som ble rapportert av skoleledere i intervjuene, som viser at skolelederne kjenner godt til avtalen, men at mange ikke opplever at den fungerer så godt til sitt formål.

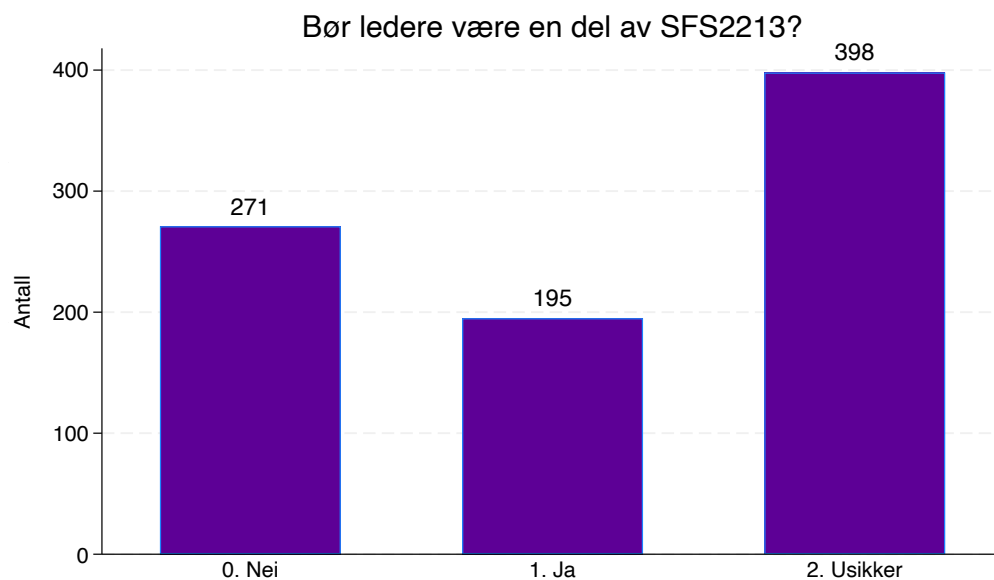
Både i de åpne svarene i spørreundersøkelsen og i intervjuene kommer det også tydelig frem at skolelederne i hovedsak ser på avtalen som en avtale for å regulere læreres vilkår og arbeidstid heller enn skoleledere. De tenker ikke nødvendigvis på seg selv som en part i avtalen før de får direkte spørsmål om dette. Mange skoleledere opplever i større grad at de forvalter avtalen. Også i workshopen ble det tydelig at SFS 2213 først og fremst oppfattes som en avtale for lærerne og ikke i like stor grad for skoleledelsen.

Vi har også spurt skolelederne om lokale avtaler. Her har vi spurt om de har en lokal avtale, om denne er på skolenivå eller kommunenivå, og hvordan skolelederne erfarer arbeidet med disse lokale avtalene. På overordnet nivå ser vi at godt over halvparten alle skoleledere i vårt materiale har en lokal avtale.



Figur 2 Andelen med lokale avtaler, bestemmelser og drøftinger.

Viser andelen som har svart Ja, mot Nei. «Vet ikke» er utelatt. «Lokale bestemmelser oppmøte» og «lokal avtale undervisningspersonell» referer til spørsmål stilt i Tabell 6 «Lokal avtale leder» og «Gjennomført lokale drøftinger» referer til spørsmål om avtale for ledere i kommunen eller ved skolen vist i Tabell 6 og Tabell 11.



Figur 3. Skoleleders vurdering av om de bør være del av SFS 2213

Svarene som er vist i Figur 3. viser at det er stor usikkerhet blant ledere for hvorvidt de er tjent med å være del av avtalen. Dette ser vi også i både intervjuene og i workshopen, hvor lederne er usikker på om det er fornuftig å være en del av en avtale hvor de ikke opplever å bli prioritert. Samtidig mener også flere at det er nyttig å være del av avtalen, all den tid det gir skolelederne mer innsyn i, og forhandlingsrett i avtalen. I intervjuene kom det frem flere meninger som “nei, jeg anser meg ikke som en del av avtalen” og “jeg tror hverken læreren her eller noen andre tenker på at vi er i samme avtale”. Ut fra et helhetlig perspektiv tenker vi at disse tallene er et resultat av at man ikke opplever at avtalen er en avtale for skoleledere, samt at skoleledere opplever at avtalen kan utfordre mulighetene for å drive fagligpedagogisk ledelse. Dette vil vi komme nærmere inn på, hvor vi vil se på det som kan ligge bak tallene, og skoleledernes begrunnelser for hvorfor de mener at man bør eller ikke bør være en del av avtalen.

4. Ledere som arbeidstagere

Et av temaene som har blitt undersøkt, handler om skoleledere som arbeidstakere i SFS 2213 og hvordan de opplever sin arbeidshverdag. Flere peker på at det er store variasjoner i hvordan skoleledere jobber, noe som blant annet kan skyldes skolens størrelse og tildelte ledelsesressurser. Samtidig opplever mange et økende press og høyere forventninger, med stadig nye oppgaver og lange arbeidsuker. De åpne svarene i spørreskjema viser et bredt spekter av meninger når det gjelder ledere som en del av SFS 2213, men med en tydelig hovedtendens: De fleste skoleledere mener at dagens arbeidstidsavtale ikke er godt tilpasset deres arbeidshverdag, og at det er behov for revideringer eller en egen avtale som bedre reflekterer lederrollen i skolen. Flere ledere beskriver en arbeidshverdag preget av lange dager, høy kompleksitet og et stort ansvar – ofte uten mulighet for reell avspasering eller kompensasjon. Mange peker på at de jobber langt utover normal arbeidstid, og at det er vanskelig å få tid til å hente seg inn igjen. En leder skriver:

«Som rektor jobber man og er tilgjengelig døgnet rundt. Jeg jobber cirka 60 timer i uken, har ikke sjans å avspasere selv om det ligger inne som en mulighet.»
(Skoleleder, spørreskjema)

Dette er et gjennomgående tema, at lederrollen krever tilstedeværelse og innsats på tider og måter som ikke lar seg regulere innenfor rammene til en avtale laget for undervisningspersonell.

Et annet gjennomgående tema er at mange ledere opplever at de «faller mellom to stoler». De har ikke de samme rettighetene som lærere, men heller ikke en tydelig regulert arbeidstid som andre ledere i offentlig sektor. Dette skaper både praktiske og prinsipielle utfordringer.

«Slik det fungerer i dag er faglederen helt uten rettigheter. Oppgavene må løses, lønna er fast. Enten må vi lønnes over de vi leder, eller så må vi ha en mye strengere arbeidstid. Ikke 24/7 slik det er nå.» (Skoleleder, spørreskjema)

Samtidig er det noen som mener at det kan være hensiktsmessig at ledere omfattes av en felles avtale, særlig dersom de har undervisningsplikt. I slike tilfeller etterlyses det

like rettigheter som lærerne har, for eksempel når det gjelder livsfasetiltak og tid til for- og etterarbeid. Likevel er det også her et ønske om at lederrollen må anerkjennes som noe annet enn en lærerrolle med ekstra ansvar.

Et annet viktig poeng som går igjen i svarene, er behovet for nasjonale føringer og tydeligere reguleringer. Flere peker på at det i dag er store forskjeller mellom kommuner og fylker når det gjelder hvordan lederes arbeidstid og rettigheter praktiseres. Dette skaper uforutsigbarhet og oppleves som urettferdig. Enkelte beskriver også hvordan lederrollen i praksis blir en «salderingspost» – der nye oppgaver stadig legges til, uten at noe tas bort, og uten at det følger med ressurser eller støtte.

Flere respondenter uttrykker bekymring for rekruttering og for at mange dyktige ledere vurderer å forlate stillingen på grunn av belastningen. Det pekes på at det er behov for bedre lønn, tydeligere rettigheter og en mer bærekraftig arbeidstidsordning for å sikre at skoleledere kan stå i jobben over tid.

Endringer i arbeidsoppgaver

Svarene fra skoleledere på spørsmålet «Kan du gi eksempler på endringer i arbeidsoppgaver i løpet av de siste årene?» tegner et tydelig bilde av en arbeidshverdag i stadig endring – preget av økt ansvar, mer administrasjon og færre ressurser. Mange uttrykker frustrasjon over en voksende arbeidsmengde, samtidig som tiden og støtten til å håndtere oppgavene ikke har økt tilsvarende. Et gjennomgående trekk i svarene er at administrative oppgaver har økt betydelig. Skoleledere rapporterer om mer dokumentasjon, rapportering, økonomioppfølging og arbeid med systemer som Visma InSchool (VIS). En leder skriver:

«Mye mer administrativt arbeid i rektorstillingen nå. Forvaltningsmessig saksbehandling, mer dokumentasjon, tidfesting av bunden tid. Nå gjør vi alt selv. Tidligere var staben en støtte for oss, nå oppleves de som oppdragsgivere. Alle forhandlingene med tillitsvalgte, nye arbeidsoppgaver i VIS, mer krav til dokumentasjon. Ansvar i 12-2-saker. Mer detaljert økonomi- og budsjettansvar. Mindre hjelp ift HR og vanskelige/kompliserte personalsaker.» (Skoleleder, spørreskjema)

Beskrivelsen over gir et godt bilde av hvordan ledelsen opplever at administrative oppgaver har vokst i omfang og kompleksitet, samtidig som støtten fra andre funksjoner er redusert. Det illustrerer også hvordan ledere i skolen i økende grad opplever og må håndtere krevende saker alene. Opplevelsen av å stå mer alene i lederrollen, med mindre støtte fra stab og støtteapparat går også igjen i de åpne svarene i spørreskjemaet. Det pekes også på at nye oppgaver stadig legges til, uten at andre oppgaver tas bort eller at det gis ekstra ressurser. En skoleleder skriver at:

«Stillingen endres da det stadig er nye oppgaver som legges til. Det føles som at stillingen ikke har noen ytre rammer.» (Skoleleder, spørreskjema)

Dette er også noe som blir trukket frem i intervjuene der skoleledere beskriver et stort arbeidspress gjennom mange år, og at presset er økende. Noe som igjen kan utfordre balansen mellom arbeidstid og fritid. En av rektorene fremhevet viktigheten av denne balansen.

Flere i spørreskjema peker også på at oppgaver som tidligere ble håndtert av merkantilt personale, nå er flyttet over til lederne. Dette gjelder blant annet vikarhåndtering, timeplanlegging og oppfølging av arbeidstid. Samtidig har mange skoleledere fått utvidet personalansvar, ofte som følge av nedbemanning i ledergruppen. Dette har ført til at én leder kan ha ansvar for langt flere ansatte og elever enn tidligere, noe som igjen reduserer tiden til pedagogisk utviklingsarbeid.

En annen utfordring som går igjen i de åpne svarene er økt kompleksitet i elevsaker. Elevsaker oppleves å ha blitt mer krevende og tidkrevende. Flere beskriver en elevgruppe som er mer sammensatt enn tidligere, med økt forekomst av utfordrende atferd og behov for spesialpedagogisk oppfølging. Dette har ført til at ledere i større grad må tre inn i situasjoner som tidligere ble håndtert av lærere eller støttepersonell. En leder beskriver det slik:

«Større del av stillingen er nå knyttet opp mot spesialpedagogisk arbeid fordi ressursene ikke strekker til for å bemanne nok i forhold til spesielt elever med utagerende adferd. Jeg som avdelingsleder må hver dag gå inn og avlaste lærere slik at de kan undervise elevene, og jeg har samtaler eller aktiviteter med elever som ikke kan være i normal undervisning og som vi ikke har ressurser nok til å bemanne nok personale til å hjelpe eleven.» (Skoleleder, spørreskjema)

Denne beskrivelsen illustrerer hvordan ledere i praksis må fylle roller som går langt utover tradisjonell ledelse. De må være både støttespillere, miljøarbeidere og krisehåndterere. Arbeidet som skoleleder handler ikke bare om å lede personalet, men også ofte om å være til stede i klasserommet og håndtere krevende elevsituasjoner direkte. En annen bemerkning som går igjen er at elevmassen har blitt mer kompleks, og at elevsaker ofte er tidkrevende og emosjonelt belastende, samt at de ofte krever både pedagogisk og juridisk kompetanse.

I tillegg til selve elevoppfølgingen, rapporterer flere ledere om økt dokumentasjonskrav og rapportering knyttet til elevsaker. Dette tar tid fra det pedagogiske utviklingsarbeidet og den direkte kontakten med elever og ansatte.

Ut fra de åpne svarene kan det også virke som at foreldresamarbeidet har blitt mer krevende. Flere opplever at foreldre i større grad fokuserer på egne barns rettigheter fremfor fellesskapet, noe som fører til flere møter og mer individuell oppfølging.

Mange ledere uttrykker i de åpne svarene at de ikke har nok tid til å utføre alle oppgavene sine, dette gjelder særlig når de også har undervisningsplikt. Flere etterlyser en reduksjon i undervisning for å kunne ivareta lederrollen på en god måte.

Dette gir et bilde på en lederrolle i skolen som er i ferd med å bli stadig mer krevende og kompleks. Mange skoleledere uttrykker bekymring for bærekraften i dagens situasjon, og flere antyder at de vurderer å forlate lederrollen dersom utviklingen fortsetter.

Arbeidstid og kompensasjonsdager

I SFS 2213 står det at skoleledere har et netto årsverks på 1687,5 timer med arbeidstid på 37,5 timer per uke i 45 uker (KS, 2023). Med utgangspunkt i dette har vi både i det kvantitative og det kvalitative datagrunnlaget sett på hvordan skolelederes arbeidstid er organisert og hvordan de blir kompensert for skolelederjobben.

Tabell 3 Ukentlige arbeidstimer for skoleledere

Stillingstype	Gjennomsnitt	Standardavvik	Antall
Rektor	45,4	5,6	377
Assisterende rektor	43,6	5,4	85
Avdelingsleder	43,7	5,3	323
Inspektør	43,2	2,9	42
Annet	42,6	4,1	23
Totalt	44,4	5,4	850
Grunnskole	44,1	5,5	524
Vgs	44,6	4,6	287

Tabell 3. viser en oversikt over hvor mange arbeidstimer skolelederne som har svart på undersøkelsen i gjennomsnitt opplever at en uke inneholder. Vi ser at skoleledere i snitt jobber nærmere 9 timer pr. dag. Vi ser også at arbeidsbelastningen oppleves høy for samtlige stillingskategorier, både i videregående og i grunnskolen.

Tabell 4 Organisering av overtid for skoleledere

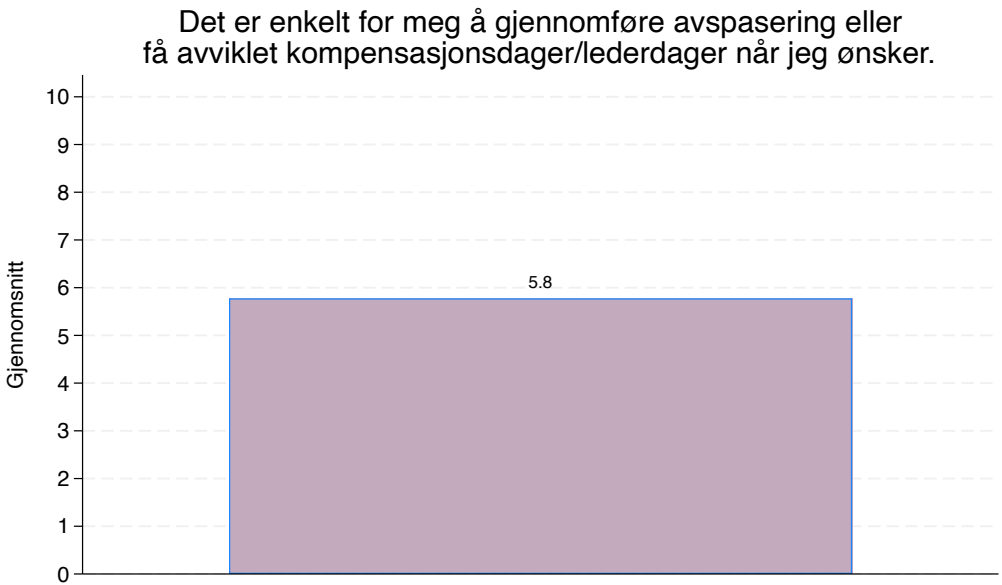
Hvordan organiseres overtid for deg på din arbeidsplass?	Ja	%
Avspasering	238	28%
Avtalefestet inntil ekstra 10 dager (unntak fra arbeidstidsbestemmelse)	366	42%
Overtidsbetalt	-	
Unntatt arbeidstidsbestemmelse	69	8%
Vet ikke / ingen av nevnte	39	5%
Kombinasjon av flere	150	17%

Som det kommer frem i Tabell 4. har de fleste skoleledere en fleksitidsordning hvor de fleste har en avtale om 10 kompensasjonsdager. Det er også en god del som har avspasering eller en kombinasjon av disse. Det er nesten ingen som rapporterer å ha overtid betalt. I gjennomsnitt oppgir skoleledere å arbeide 44,4 timer i uken, som er nær én dag mer enn det som er gitt i avtalen. Over 45 uker tilsvarer dette i overkant

av 41 dager, som er mange ganger flere enn de 10 avtalefestede dagene mange mottar som kompensasjon. Som vi ser i Tabell 5. under, er det mest vanlige at timer som de har til gode på slutten av året blir strøket, mens en del har mulighet til å overføre det til neste år.

Tabell 5 Avvikling av overtid for skoleledere

På slutten av året blir opparbeidede dager som jeg ikke får avspasert	Ja	%
Utbetalt med vanlig timelønn	52	6%
Utbetalt med overtidstillegg	8	1%
Strøket uten utbetaling	403	47%
Overført til neste år	222	26%
Vet ikke	99	11%
Kombinasjon av flere	80	9%



Figur 4 Enkel avspasering

Tabell 5. viser altså at det vanligste er at skolelederes kompensasjonsdager blir strøket på slutten av året. Deretter er det en del som får timer eller dager overført til neste år. Samtidig viser Figur 4 viser at skoleledere opplever det middels enkelt å avvikle kompensasjonsdagene sine når det passer. Dette kan i stor grad reflektere en rolle hvor fysisk tilstedeværelse er forventet, både av arbeidsgiver, av ansatte og foreldre. Standardavviket er forholdsvis stort (3,0), som viser at det er stor variasjon blant skolelederes mulighet til å ta ut avspasering.

Som nevnt tidligere opplever mange skoleledere at de jobber mye. I intervjuene var det flere som fortalte at de i stor grad må regulere arbeidstiden sin selv. Hvis de jobbet mye én uke, forsøkte de å kompensere ved å jobbe mindre en annen, men dette var ofte vanskelig å få til i praksis.

Vi spurte også om skolelederne fikk kompensasjonsdager for lederrollen. Flere rektorer svarte at de får 10 dager i året som kompensasjon for å være rektor. En av dem uttrykte imidlertid at dette ikke stod i forhold til innsatsen som ble lagt ned, og uttalte:

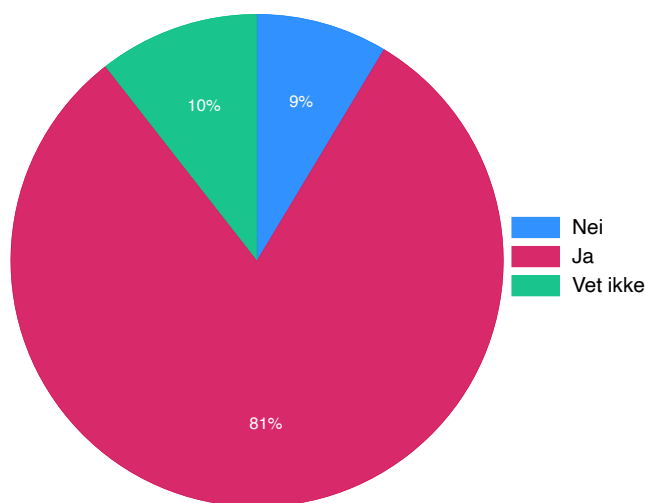
«... hvis de skal regne ut alle timene mine, hvis de ligger mellom 50–60 timer per uke, så er det bare, for å si det på godt norsk, pytt i havet.»
(Rektor, barneskole)

Samtidig påpekte denne rektoren at ingen tok over arbeidsoppgavene i perioden hen tok ut kompensasjonsdagene. Arbeidsmengden ble dermed bare forskjøvet, og i praksis dobbelt opp. En annen rektor understreket at det aldri ble tid til å ta ut disse dagene. Flere fortalte også at de ikke fikk overført ubrukt tid. Noen kunne av og til få dagene utbetalt, mens andre fikk aldri økonomisk kompensasjon for ubrukt tid. I spørreskjemaet er det under 4% som svarer at de jobber 37,5 timer i uken eller mindre. Denne problematikken ble også løftet i workshopene. Én gruppe skoleledere fortalte at de ikke kjente noen som jobbet 37,5 timer i uken i 45 uker, slik det står i arbeidstidsavtalen. Med bakgrunn i dette mente de at bestemmelsen var urimelig og burde tas ut av avtalen. De begrunnet dette med at de fleste skoleledere er unntatt ordinære arbeidstidsbestemmelser og jobber når det er behov – og at det derfor burde være opp til hver enkelt leder å vurdere når det ikke er behov for å jobbe.

Lønn

I arbeidstidsavtalen SFS 2213 er det nedfelt at ansatte i lederstillinger minst skal avlønnes med den årslønn vedkommende ville vært garantert i en undervisningsstilling. Denne formuleringen var noe vi tok igjen i intervju, spørreskjema og workshop. I spørreskjema kom det frem at 81% av skolelederne svarte at de tjente minst like mye som de ville gjort i en undervisningsstilling. 9% svarte nei og 10% svarte at de ikke visste.

Tjener du minst like mye som du ville gjort
i en undervisningstilling, i henhold til punkt 8.2 i særavtalen?



Figur 5 Skolelederes lønns plassering i henhold til Særavtalens punkt 8.2

Selv om 81% av skolelederne svarte at de tjente minst like mye som man ville gjort i en undervisningsstilling, er det likevel en andel som enten ikke vet, eller som mener de tjener mindre enn de ville gjort i en slik stilling. I intervjuene fikk vi inntrykk av at det var varierende hvordan skoleledere ble avlønnnet. Vår oppfatning var at der hvor skoleledere lå godt over minstebestemmelsen i SFS 2213, hadde det vært gjennomført gode lønnsforhandlinger. Samtidig kom det også frem at noen skoleledere lå over minstebestemmelsen, men at det skulle lite til før de ble forbigått av lærere – og at

lærernes tillegg også kunne føre til at skolelederne endte opp med lavere lønn. En av avdelingslederne vi intervjuet, fortalte følgende:

«Det er flere lærere her på skolen som tjener mer enn meg, fordi de har disse tilleggene, og fordi mange av dem nå begynner å ha et masternivå som er ganske høyt.»

(Avdelingsleder, barneskole)

I dette eksempelet ser vi at lærernes tillegg kan føre til at de lønnsmessig ligger over sine ledere. Avdelingslederen fortalte også om en venn som var kontaktlærer på en annen skole, og som tjente 30 000–40 000 kroner mer enn hen selv som avdelingsleder:

«Jeg har en god venninne som er akkurat like gammel som meg, som har master, og som jobber som kontaktlærer i en fjerdeklasse. Hun tjener 30–40 tusen mer enn meg.»

(Avdelingsleder, barneskole)

Videre fortalte avdelingslederen at hen ikke opplevde at kommunen ga uttelling for utdanningen hen hadde. Hen opplevde ikke at skolelederlønnen stod i forhold til arbeidsoppgavene. Nettopp fordi det å være skoleleder ikke er en åtte til fire-jobb. Dagene kunne for eksempel starte kvart over seks hvis ansatte meldte sykdomsforfall – noe som måtte løses der og da, og ikke kunne vente.

Ledelsesressurs

Om ledelsesressursen står det i SFS 2213 at den skal fastettes samlet ved den enkelte skole av kommunen/fylkeskommunen etter drøftinger. Ressursen skal vurderes i forhold til den samlede oppgaveløsningen ved den enkelte skole, og ressursen fra foregående skoleår skal være et utgangspunkt for drøftingen og må sees som et minimum for neste år. Videre står det blant annet at er det nye skoler eller større endringer i elevtall/undervisningsomfang eller andre vesentlige forhold, fastsettes ressursen med utgangspunkt i skoler man kan sammenligne (KS, 2023).

Som vi har vært inne på tidligere har de fleste skoleledere vært opptatt av ledelsesressursen og at de fleste mener at denne ikke står i samsvar med de oppgaver som skal løses. I workshopen var det en gruppe skoleledere som syntes det var uklart hvem som bestemte og skulle prioritere ledelsesressursen. De mente den ble en

salderingspost og som ikke tok hensyn til lokale forhold. Samtidig er det noen få som mener de har tilstrekkelig med ledelsesressurser og er fornøyd med hvordan man har fått gjennomslag for denne ressursen.

Det var også noe ulikt hvor mye undervisningsplikt skolelederne hadde. Noe som kom frem både i intervju og spørreskjema. Av de som svarte på spørreskjema var det 21% som har undervisningsplikt i stillingen sin. Av de som har undervisningsplikt er denne i snitt 27% av stillingen, og varierer stort sett fra 10 til 50%. Både ledelsesressurs og undervisningsplikt er tema som også går igjen i kapittel 9 om forbedringer av arbeidstidsavtalen.

Lokal avtale for ledere

Vi har også spurt lederne om lokale avtaler i spørreundersøkelsen.

Tabell 6 Lokal avtale for ledere

	Ja	Nei	%
Har dere lokal avtale om arbeidstid for skoleledere ved din skole?	297 (34%)	498 (58%)	69 (8%)
Har dere lokal avtale om arbeidstid for skoleledere i din kommune/ fylkeskommune?	335 (48%)	358 (52%)	171 (20%)
Lokal avtale om arbeidstid for skoleleder i kommune/ fylkeskommune og/eller ved skolen	387 (56%)	300 (44%)	
Har det blitt gjennomført lokale drøftinger om skolelederes arbeids- tid med arbeidsgiver (skoleeier) i løpet av de siste 2 årene?	82 (9%)	472 (55%)	310 (36%)

I overkant av halvparten av skolelederne som har svart på undersøkelsen har en lokal avtale om arbeidstid enten i kommunen/fylkeskommunen eller ved skolen. Når det gjelder lokale drøftinger om skolelederes arbeidstid, svarer få, under 10% at det har blitt gjennomført i løpet av de siste 2 årene. Som det kom frem i kapittel 3 er det flere skoleledere som oppgir at de har en lokal avtale for undervisningspersonell som de forvalter som leder (66%), enn de som har avtale for ledere (56%). Dette er også i samsvar med opplevelser som kommer frem i intervjuer og workshop.

5. Lærere som arbeidstagere sett fra skoleledere

Som nevnt tidligere i rapporten tenker de fleste skoleledere på SFS 2213 som en arbeidstidsavtale for lærerne, og derav også en arbeidstidsavtale som skolelederne forvalter med tanke på deres ansatte og ikke på seg selv. I dette kapittelet skal vi gå nærmere inn på skoleledernes meninger om arbeidstidsavtalen for lærere, og hvordan dette erfares fra et skolelederperspektiv. I hovedsak er det arbeidstiden skoleledere har vært opptatt av når det gjelder arbeidstidsavtalen for lærere, i tillegg har vi spurt om prosessen rundt det å utvikle lokale avtaler for arbeidstiden på den enkelte skole eller kommune.

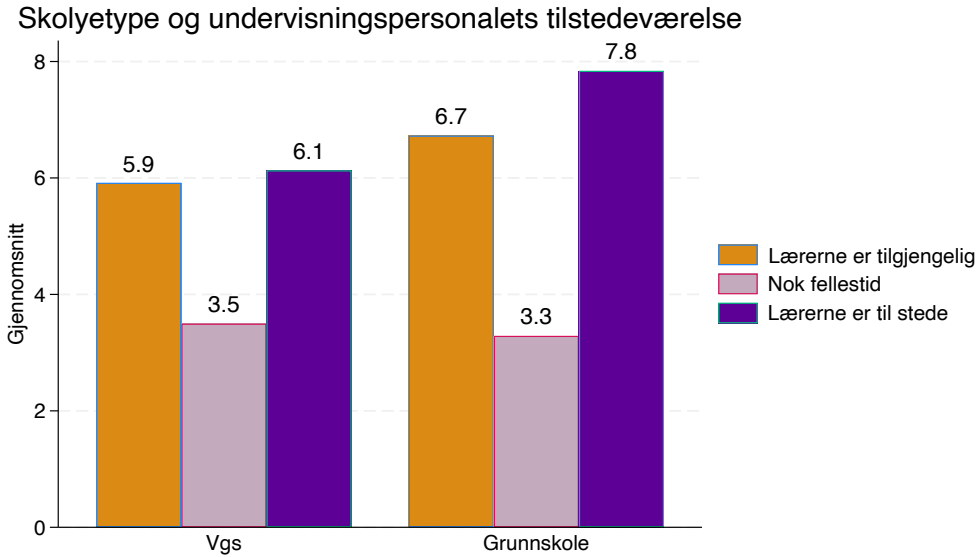
Arbeidstid

Både i workshopen, i intervjuene og i spørreundersøkelsen er organisering av læreres arbeidstid noe skolelederne er opptatt av. I det kvalitative materiale finner vi at skolelederne ofte er mer opptatt av lærernes arbeidstid enn sin egen. Begrunnelsen for dette er at arbeidstiden oppleves som avgjørende både for å drifte skolen og for å drive gode fagligpedagogisk ledelse og utviklingsarbeid. I workshopen var skolelederne samstemt på at det er viktig å ha en arbeidstidsavtale, men at SFS 2213 ikke samsvarer med det behovet som skolene har. Skolelederne opplever at det kan være utfordrende å få utviklet gode lokale planer, og at det per i dag brukes mye tid på å diskutere på hva som ligger i arbeidstidens oppgaver.

Alle vurderingene i Tabell 10 er gitt på en skala fra 0 til 10, der 0 betyr helt uenig og 10 betyr helt enig. Innenfor denne rammen viser tabellen at skolelederne i stor grad opplever at lærerne er til stede i henhold til den planfestede arbeidstiden. Når det gjelder lærernes generelle tilgjengelighet og tilstedeværelse i arbeidstiden, er lederne noe mindre enige, med en gjennomsnittlig score på 6,4. Det kommer også tydelig frem at skolelederne mener lærerne bør ha en tilstedeværelse på skolen tilsvarende 37,5 timer per uke, noe som får en score på 7,4. Viktigst er det kanskje å trekke frem at skoleleder uttrykker lav enighet i at det er tilstrekkelig med felles samarbeidstid på skolen, med en score på kun 3,4.

Tabell 10 Skolelederes opplevelse av tilstedeværelse for undervisningspersonell

	Gj.snitt (I svært liten/ stor grad 0-10)
Lærerne på min skole er til stede det de skal i henhold til planfestet tid i særavtalen	7,2
	Gj.snitt (Helt uenig/ Helt enig 0-10)
Jeg opplever at undervisningspersonellet ved min skole er til stede og tilgjengelig i arbeidstiden	6,4
Vi har nok felles samarbeidstid på min skole	3,4
Jeg mener lærere burde ha 37,5 timer tilstedeværelse på skolen i uken	7,4

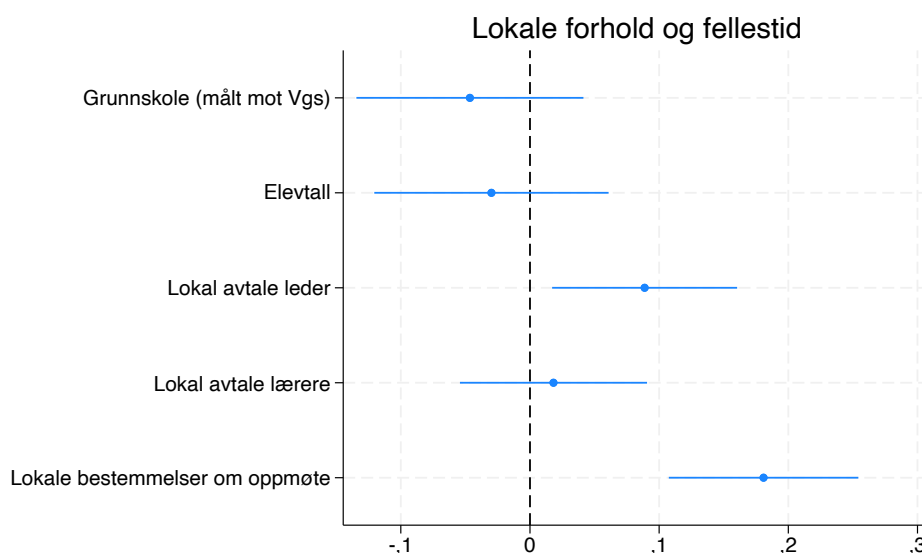


Figur 7 Forskjeller i tilstedeværelse og fellestid mellom skoletyper

Vi har også sett på påstandene om lærernes tilgjengelighet opp mot hvilke skoleslag skolelederne arbeider innenfor. Figur 7 over viser at skoleledere i grunnskolen opplever at lærerne er mer til stede og tilgjengelig enn skoleledere som arbeider i videregående opplæring. Dette kan både henge sammen med mer teambasert arbeid

i grunnskolen, og med det faktum at lærere i grunnskolen har mer planfestet tid på skolen gjennom SFS 2213.

Resultatene fra undersøkelsen viser altså at skoleledere er spesielt bekymret for lite felles samarbeidstid (fellestid). Under presenterer vi resultatene fra en regresjonsanalyse som viser sammenhengen mellom lokale forhold og skolelederes opplevelse av fellestid. Her ønsker vi å belyse hvordan lokale forhold og tilpasninger eventuelt kan bidra til å bedre skolelederes mulighet for felles samarbeidstid. Det kan også merkes at skoleledere i grunnskolen, hvor planfestet tid er høyest, i noe grad opplever at lærernes tilstedeværelse og tilgjengelighet er noe høyere enn skoleledere i videregående opplever.



Figur 8 Regresjonsanalyse av sammenhengen mellom lokale forhold og skolelederes opplevelse av fellestid¹

¹ Lineær regresjonsanalyse. Avhengig variabel er «Vi har nok felles samarbeidstid på min skole». De uavhengige variablene er; Skoletype (Vgs eller Grunnskole), Elevtall, «Har dere lokal avtale om arbeidstid for skoleledere ved din skole? (1 = ja, 0 = nei)», «Har dere en lokal avtale for undervisningspersonell som du forvalter som leder? (1 = ja, 0 = nei)», «Ved vår skole har vi lokale bestemmelser som regulerer tilstedeværelse i arbeidstiden utover det som beskrives i SFS 2213(1 = ja, 0 = nei)». Modellen inneholder kontrollvariabler for arbeidstiden til lederen, stillingstype, år som leder og år i skoleverket, størrelse på ledergruppe, antall man har personalansvar for og dummysett for kommune. Koeffisientene er standardiserte Betakoeffisienter. Linjene viser konfidensintervallet (feilmargin). Antall observasjoner er 571. Forklart varians (r^2) = 34%.

Resultatene fra analysen som vises i Figur 8 peker på at det spesielt er lokale bestemmelser om oppmøte for undervisningspersonell som henger sammen med skolelederes opplevelse av hvorvidt de har nok samarbeidstid, kontrollert for en rekke bakgrunnsvariabler. Hvorvidt det er en videregående skole eller antallet elever har for eksempel liten innvirkning på dette.

Samtidig viser resultatene at det å ha en lokal avtale for lærere i seg selv ikke bidrar til dette, men at det primært er spesifikke bestemmelser om oppmøte som styrker dette. Dette stemmer også godt overens med dataene fra de kvalitative intervjuene, hvor skolelederne er tydelig på at det er samarbeidstid på skolen det er behov for, for å klare å organisere felles faglig-pedagogisk utviklingsarbeid:

Fordi det er såpass stor del av arbeidstiden til læreren som de disponerer helt selv, og som vi ikke råder over, rett og slett. Sånn at når vi skal, og det er jo sikkert sånn som de fleste skoleledere sier, så skulle vi gjerne hatt lærerne med på skolen for å kunne ikke nødvendigvis tatt fra dem den tiden de trenger til for- og etterarbeid, men for å kunne klare å på en bedre måte organisere fellestid på skolen til felles pedagogisk utviklingsarbeid og skoleutviklingsarbeid. (Ass. Rektor vgs)

Sitatet fra skolelederen tydeliggjør at utfordringen ikke nødvendigvis handler om lærernes individuelle arbeidsinnsats eller arbeidstid, men om mangelen på strukturert fellestid på skolen. Når en stor del av arbeidstiden disponeres individuelt, opplever skolelederne at det blir vanskelig å legge til rette for felles pedagogisk utviklingsarbeid. I det kvalitative materialet går det igjen et ønske om å kunne samle lærerne mer, ikke for å gripe inn i deres for- og etterarbeid, men for å styrke det kollektive profesjons-fellesskapet og drive systematisk skoleutvikling.

Temaet tilstedeværelse på arbeidsplassen engasjerer sterkt, og de åpne svarene i spørreskjemaet viser et bredt spekter av erfaringer og meninger. Likevel kan vi si at majoriteten av svarene går i en tydelig retning. Mange skoleledere uttrykker at dagens arbeidstidsavtale (SFS 2213) ikke er tilpasset kravene i dagens skole med tanke på lærerens arbeidstid.

Et annet tema som også har vært tatt opp i forhold til lærernes arbeidstid er balansen mellom å hensynta lærere og drive skolen økonomisk forsvarlig. Skoleledere, særlig fra videregående skoler, opplever at det kan være utfordrende å få timetabellen

til lærere til å gå opp – og at de bruker mye tid på å strukturere og organisere undervisningstid. Som en skoleleder sier:

«Vi ser at vi har store utfordringer med å få fylt opp lærernes timeplaner, og da er spørsmålet hvordan skal vi få fylt den opp for det står jo i denne avtalen at vi helst ikke skal drive å snakke om at lærerne skylder timer - og at dette er ledelsens ansvar og osv... men det er også ledelsens ansvar å drive økonomisk forsvarlig og vi får jo ikke penger til å ha veldig mange lærere på undertid. La oss si at læreresnittet ligger på 7% undertid da, og det er 100 lærere så blir det ganske mange prosent. Det er ganske mye penger sant, så det går jo ikke... så hvordan skal vi, eller hva skal vi gjøre da, for å få det til å gå opp...» (Skoleleder, videregående skole)

I de åpne spørsmålene ser vi også at flere skoleledere påpeker at avtalen er utdatert, for komplisert og lite tilpasset kravene i dagens skole. Det pekes på at avtalen gir for lite styringsrett til ledelsen og skaper unødvendig byråkrati og konflikter.

«Arbeidstidsavtalen er gått fullstendig ut på dato, og det er fortvilende at ikke statsråden tar denne saken.» (Skoleleder, spørreskjema)

«Det er helt utrolig at lærere har en del av arbeidsavtalen sin som ligger utenfor arbeidsgivers kontroll og styringsrett.» (Skoleleder, spørreskjema)

Det etterlyses en enklere og mer enhetlig avtale, med tydeligere rammer og større rom for lokal tilpasning.

En liten andel av respondentene uttrykker at dagens ordning fungerer godt, særlig der det er etablert en kultur for tillit og samarbeid. Disse peker på at fleksibilitet og profesjonell autonomi kan fungere godt når det er gjensidig respekt og klare forventninger. Også i intervjuene var det skoleledere som påpekte at “her på skolen fungerer det greit”, og hvor dette ble begrunnet i en “gjensidig tillit, respekt og forståelse for hverandres arbeidshverdag.”

I intervjuene trekker skolelederne frem at en spesifisering av arbeidstiden og tidsressursen for lærerne også kunne bidratt til å skape klarere forventninger og bedre relasjoner mellom skoleledelse og lærere. En skoleleder beskriver dette på følgende måte:

«Jeg kunne ønske avtalen var tydeligere på lærernes arbeidstid, altså vi skal drive jo pedagogisk ledelse og vi møter jo en del motstand fra lærere i forhold til som hva er det vi kan pålegge dem... og det har jo noe med å gjøre den relasjonen til lærerne bedre og, hvis du er en som insisterer på veldig mye obligatorisk samarbeid så blir du ikke så populær kanskje. Så jeg tror jo min arbeidssituasjon ville vært lettere hvis det hadde vært tydeligere spesifisert at lærerne forventes å delta i gjensidig forpliktende samarbeid.» (Assisterende rektor, videregående skole)

Økt tilstedeværelse

Den klart mest fremtredende holdningen i de åpne svarene i spørreskjemaet er ønsket om økt tilstedeværelse for undervisningspersonell. Mange peker på at dagens planfestede tid, som ofte ligger på rundt 31–33 timer per uke, ikke er tilstrekkelig for å sikre godt samarbeid, utviklingsarbeid og oppfølging av elever. Flere mener at en økning til 37,5 timer per uke ville gi bedre struktur, mer forutsigbarhet og styrket profesjonsfellesskap.

«Skolehverdagen nå krever mer tid til samarbeid, og det klarer vi ikke innen den tiden som er bundet.» (Skoleleder, spørreskjema)

«Det burde vært bundet tid til arbeidsplassen 37,5 time i uken, slik at lærerne hadde fått mulighet til å samarbeide med hverandre og det er enkelt for ledelsen, foresatte og andre å nå lærerne.» (Skoleleder, spørreskjema)

«Planfestet tid er nøkkelen for å finne tid til å utvikle profesjonsfellesskapet.»

Et av de mest tydelige utsagnene i materialet kommer fra en leder som beskriver hvordan dagens arbeidstidsavtale utgjør et betydelig hinder for utviklingsarbeid i skolen:

«Planfesta tid på 31 timer er det største formelle hinder for skoleutvikling. Det er vanskelig å få ansatte til å møtes mer enn de 2–3 timene per uke alle er ledige samtidig. Skolen har heller ikke økonomi til å betale for at lærere møtes eller er med på møter ut over planfesta tid. Det MÅ innføres økt tilstedeværelse for lærere. Det er mye mindre behov for tid til retting av oppgaver enn det var tidligere. Det er tid til samarbeid som sikrer god undervisning og utvikling. Det er umulig å være enig i at ansatte skal ha 12,5 t per uke til som en ansatt ikke trenger å dokumentere hva han gjør, når, hvor og om han gjør noe. Denne tiden tilsvarer 3 måneder av et normalt arbeidsår. Samtidig er denne tiden/ordningen også utfordrende for mange.» (Skoleleder, spørreskjema)

Denne beskrivelsen oppsummerer mange av de frustrasjonene som går igjen i svarene. Det peker på en grunnleggende spenning mellom behovet for samarbeid og utvikling (som er forankret i læreplanverket og i skolens samfunnsoppdrag) og en arbeidstidsordning som i praksis gjør det vanskelig å samle lærere til felles innsats. Som i beskrivelsen over stiller mange seg kritisk til hvordan den ubundne tiden i liten grad er underlagt dokumentasjon eller styring. Dette oppleves som problematisk, både fordi det skaper ulik praksis blant ansatte, og fordi det begrenser skolens mulighet til å organisere arbeidet på en helhetlig måte. En annen beskrivelse fra de åpne spørsmålene knytter også denne utfordringen tett opp mot skolens mandat, og hvordan arbeidstidsavtalen bidrar til å vanskeliggjøre arbeidet:

«Jeg mener at gapet mellom det som forventes i både opplæringslov og i LK20 hva gjelder deltakelse i skolens “profesjonsfellesskap” er altfor stort. I realiteten har vi ved vår skole 2,5 timer pr uke (hvorav 1 time er satt av til avdelingsmøte eller trinnmøte med avd.leder) hvor jeg som rektor kan samle lærerne til å drive utviklingsarbeid. Dette er ikke nok. Det er heller ikke nok tid satt av til planfestet tid hvor lærerne plikter å være til stede sammen, til samarbeid uten at det er lederstyrt. Det ligger mye positivt i disse ca 10 timene med ikke-planfestet tid, men det er i stor kontrast til oppdraget vårt som er å skape fellesskap og det å lære sammen, når lærerne kan være utenfor skolen i nesten 30% av arbeidstiden.» (Skoleleder, spørreskjema)

Samtidig anerkjennes det at denne ordningen også kan være utfordrende for lærerne selv. I de åpne svarene finner vi et sterkt ønske om å kunne bruke mer av arbeidstiden sammen, til samarbeid, utvikling og felles refleksjon, og at dette må støttes av en arbeidstidsavtale som er bedre tilpasset dagens virkelighet i skolen. Flere skoleledere peker også på at økt tilstedeværelse ville gjøre det lettere å gjennomføre møter med foresatte og eksterne instanser, og at det ville redusere behovet for vikarbruk og overtid.

Lokale avtaler for lærere

Vi har også spurt skolelederne om hvorvidt de har en lokal avtale for lærere som de som skoleleder forvalter, og om de har lokale bestemmelser som regulerer tilstedeværelsen til lærerne utover det som er beskrevet i SFS 2213. Som vi viste i resultatene fra analysen av fellestid, så er bestemmelser om oppmøte for undervisningspersonell viktig. Tabell 11 viser hvordan skoleledere forholder seg til lokale avtaler og bestemmelser knyttet til læreres tilstedeværelse. Hele 66 prosent

av lederne oppgir at de har en lokal avtale for undervisningspersonell som de selv forvalter, mens 31 prosent svarer at de ikke har en slik avtale. Kun 3 prosent er usikre. Når det gjelder lokale bestemmelser som regulerer lærernes tilstedeværelse utover det som er beskrevet i SFS 2213, svarer 31 prosent at slike bestemmelser finnes ved deres skole. Flertallet, 64 prosent, oppgir at de ikke har slike bestemmelser, og 5 prosent vet ikke.

Vi har bedt skolelederne om å vurdere hvordan disse bestemmelsene fungerer i praksis. På en skala fra 0 til 10, der 0 betyr helt uenig og 10 helt enig, gir de i gjennomsnitt en score på 6,1 til påstanden om at de lokale bestemmelsene for tilstedeværelse fungerer godt. Samtidig får påstanden om at drøftinger av tidsressurser skaper mye uro mellom ledere og lærere en gjennomsnittlig score på 5,4, noe som tyder på at dette kan være en kilde til spenning enkelte steder.

Tabell 11 Lokale avtaler og bestemmelser om oppmøte for lærere

	Ja	Nei	%
Har dere en lokal avtale for undervisningspersonell som du forvalter som leder?	572 (66%)	265 (31%)	27 (3%)
Ved vår skole har vi lokale bestemmelser som regulerer tilstedeværelse i arbeidstiden utover det som beskrives i SFS 2213	266 (31%)	555 (64%)	43 (5%)
	Gjennomsnitt (Helt uenig/ helt enig 0-10)		
De lokale bestemmelsene for tilstedeværelse fungerer godt		6,1	
Drøftinger av tidsressurs skaper mye uro mellom ledere og lærere på skolen		5,4	

6. Samarbeid i skolen

Her har vi spurt skolelederne om samarbeid og rammene for å drive samarbeid ut fra SFS 2213. Tabell 7 viser skoleledernes svar på dette i spørreskjemaet. Resultatene viser at skolelederne i middels grad opplever at særavtalen bidrar positivt til samarbeid i skolen. På en skala fra 0 til 10, der 0 betyr helt uenig og 10 helt enig, gir de i gjennomsnitt en score på 4,7 til påstanden om at særavtalen fremmer samarbeid på arbeidsplassen. Vurderingen av om avtalen bidrar til godt tverrfaglig samarbeid til det beste for elevene er enda lavere, med en gjennomsnittsskår på 4,4. Når det gjelder hvorvidt særavtalen begrenser samarbeid med andre profesjoner i skolen, er vurderingen også lav, med en score på 4,7. Tabellen viser også at den samlede vurderingen av særavtalen i relasjon til samarbeid er 4,6, noe som tyder på en gjennomgående oppfatning av at avtalen i middels grad støtter opp under samarbeid i skolen. Samtidig viser Chronbachs alpha, sterkt samsvar mellom svarene på de ulike spørsmålene om samarbeid og SFS 2213, noe som styrker påliteligheten i målingen av dette temaet.

Tabell 7 Særavtalen og samarbeid i skolen

	Gjennomsnitt (Helt uenig/ helt enig 0-10)
Særavtalen bidrar positivt til samarbeid på arbeidsplassen	4,7
Særavtalen bidrar til godt tverrfaglig samarbeid til det beste for elevene	4,4
Særavtalen begrenser ikke samarbeidet med andre profesjoner i skolen som ikke er omfattet av særavtalen	4,7
Chronbachs alpha	,9
Særavtalen og samarbeid	4,6

Dette ser vi også i de kvalitative intervjuene og i de åpne spørsmålene i spørreskjemaet. Her uttrykker skolelederne som sagt at det er for lite tid satt av til samarbeid mellom lærere internt på skolen, og at dette hemmer utviklingen av profesjonsfellesskapet. Skolelederne peker på at planfestet tid er for knapp, og at det er vanskelig å finne felles møtetid uten at det går utover undervisning eller fritid. Som én leder sier;

«Det er svært krevende å finne samarbeidstid med den lave andelen planfestet tid og med så høy leseplikt.» Skoleleder, spørreskjema)

Når det gjelder samarbeid med eksterne instanser som PPT, barnevern og foresatte, opplever mange skoleledere at dagens arbeidstidsavtale heller ikke på det punktet gir nok fleksibilitet. Det er ofte nødvendig å ta lærere ut av undervisning for å delta i møter, noe som skaper behov for vikarer og forstyrrer undervisningen – og det kan bli vanskelig å få andre lærere på skolen til å overta eller å organisere dette på en god måte når arbeidstidsavtalen oppleves såpass rigid. Flere peker også på at mangel på felles tid gjør det vanskelig å koordinere tverrfaglig innsats rundt elevene, og at dette kan gå utover kvaliteten på oppfølgingen;

«Vi trenger mer tilstedeværelse ettersom elevmassen blir mer krevende og vi trenger mer tid til samarbeid med andre instanser. Å få til alle disse møtene innenfor planfestet tid er nesten umulig.» (Skoleleder, spørreskjema)

Samtidig opplever flere at SFS 2213 ikke samsvarer med krav til samarbeid som både avtalen selv, opplæringslov- og andre styringsdokumenter fremhever:

“Dagens arbeidstidsavtale er svært lite tilpasset dagens krav til samarbeid og smidig gjennomføring av alle oppgaver som må løses i fellesskapet på enheten. Vi trenger mer tid til våre profesjonelle læringsfellesskap, og dagens avtale jobber mot skolens behov av 2025.” (Skoleleder, spørreskjema)

Felles samarbeidstid – samarbeidskultur og felles ansvarsforståelse

I den internasjonale TALIS-undersøkelsen blir lærere spurt om samarbeidskulturen ved skolen (Carlsten et al., 2020). Vi har i denne undersøkelsen stilt noen av disse spørsmålene til skoleledere, for å undersøke hvordan skolelederes opplevelse av samarbeidskultur og ansvarsforståelsen på skolen henger sammen med organisering av arbeidstid. Følgende spørsmål fra TALIS er også inkludert i denne undersøkelsen. Spørsmålene er ment å belyse hvordan samarbeidskulturen og graden av felles ansvarsforståelse oppleves av den som svarer. Til tross for at skoleledere ikke nødvendigvis opplever at særavtalen bidrar til godt samarbeid, viser svarene at skoleledere jevnt over opplever sterk samarbeidskultur ved skolen sin, dette samsvarer med de opplevelser som lærere også oppgir i TALIS 2018 (Carlsten et al., 2020, s.17).

Tabell 8 Skolelederes opplevelse av samarbeids- og ansvarskultur

Spørsmål (Helt uenig/helt enig 1-10)	Gj.sn.	Std.avv.
Det er kultur for å støtte hverandre og samarbeide på skolen	8,2	1,7
De ansatte oppfordres til å iverksette nye tiltak	8,0	1,6
Det er kultur for delt ansvar i saker som angår skolen	7,8	1,9
Når jeg har et problem, er hjelp fra kollegaer tilgjengelig ²	8,5	1,6
Samarbeidskultur og felles ansvarsforståelse	8,1	1,3
Chronbachs alpha	0,8	



Figur 6 Analyse av fellestid, samarbeidskultur og fellesansvarsforståelse fra et skolelederperspektiv

Figur 6 viser resultatene fra en regresjonsanalyse som måler sammenhengen mellom fellestid og felles ansvarsforståelse blant skoleledere. Resultatene peker på en sterk sammenheng mellom å ha nok fellestid og det å ha felles kultur for samarbeid og ansvar i saker som angår skolen.

² Dette spørsmålet er formulert annerledes i TALIS; «Når jeg har et problem, er hjelp tilgjengelig fra skolen som organisasjon.»

7. Rom for skoleutvikling

I vårt datamateriale ser vi ulikheter i hvilke erfaringer og praksiser skoleledere har knyttet til hvordan de forsøker å bruke handlingsrommet i SFS 2213 til skoleutvikling. Mens noen skoler har utviklet fleksible og tillitsbaserte løsninger, opplever andre at arbeidstidsavtalen er for rigid, og at det er vanskelig å få til endringer uten konflikt.

Tabellen under svarer på en rekke spørsmål om særavtalen og skoleutvikling. På lik linje som spørsmålene om samarbeid, opplever skoleledere at særavtalen i middels grad bidrar til god skoleutvikling.

Tabell 9 Særavtalen og skoleutvikling

	Gjennomsnitt (Helt uenig/ helt enig 0-10)
Særavtalen om arbeidstid bidrar til å løse skolens oppdrag på en god måte	4,95
Særavtalen gir skolen god fleksibilitet til å håndtere skolehverdagen	4,65
Særavtalen bidrar til å styrke profesjonsfellesskapet i skolen	4,60
SFS 2213 fungerer godt som støtte for meg som leder i mitt arbeid med å ivareta ansvaret for skolen	4,95
<i>Chronbachs alpha</i>	.93
Særavtalen og skoleutvikling	4,85

Vi har også gått igjennom de åpne svarene i spørreskjema som gjelder rom for skoleutvikling, og her ser vi at det er fire punkter som utpeker seg om bruken av handlingsrommet i arbeidstidsavtalen. Nedenfor vil vi beskrive de fire punktene og skolelederes erfaringer og kommentarer knyttet til disse:

1. Fleksibel bruk av planfestet tid

Mange skoler forsøker å bruke planfestet tid mer strategisk for å legge til rette for samarbeid, utviklingsarbeid og møter med eksterne aktører. Dette gjøres blant annet ved å:

- Samle timer i en «pott» som kan brukes til møter og aktiviteter utenfor ordinær planfestet tid.
- Flytte planfestet tid til tidspunkt der det er behov for felles innsats, som foreldremøter, utviklingssamtaler eller tverrfaglig samarbeid.
- Lage individuelle avtaler med lærere om fleksibel tilstedeværelse.

«Vi flytter på arbeidstid innenfor frister når vi har behov for lengre økter, men generelt er vi for dårlige til å utnytte dette handlingsrommet.» (Skoleleder, spørreskjema)

«Vi har forhandlet frem X antall timer av planfestet arbeidstid til en 'bank', slik at møter osv. som er i tråd med årshjulet vårt ikke alltid må planlegges to uker i forveien.» (Skoleleder, spørreskjema)

2. Strukturelle grep for å sikre samarbeidstid

Flere skoler har gjort grep i organiseringen av skoleuka for å sikre tid til samarbeid og utvikling. Dette inkluderer:

- Å legge inn faste møtetider i timeplanen (f.eks. tirsdag og torsdag ettermiddag).
- Å avslutte undervisningen tidligere én dag i uka for å frigjøre tid til profesjonsfellesskap.
- Å definere «kjernetid» der alle ansatte skal være til stede.

«Vi har organisert skoleuken slik at elevene slutter kl. 12 én dag i uka. Denne tiden utnytter vi så godt som mulig til utvikling og samarbeid.» (Skoleleder, spørreskjema)

«Vi har utviklingstid fra 13.30–15.30 én gang i uken, og trinn/teamtid 13.30–15.00 en dag.» (Skoleleder, spørreskjema)

3. Begrenset handlingsrom og opplevd motstand mot endringer

Samtidig uttrykker mange skoleledere at handlingsrommet i praksis er svært begrenset. Det pekes på at tillitsvalgte og lærerorganisasjoner ofte motsetter seg endringer i planfestet tid, og at det er vanskelig å få til fleksible løsninger uten at det utløser krav om overtid eller fører til konflikt.

«Det er vanskelig å bruke handlingsrommet, fordi med en gang en eller to lærere sier nei til noe som avviker fra 1225 eller 1300, er det veldig vanskelig å få til noe som helst.» (Skoleleder, spørreskjema)

«Handlingsrommet oppleves som lite. Handlingsrom med å kunne planlegge for endringer i ytre rammer er det punktet som brukes mest.» (Skoleleder, spørreskjema)

«Vi har forsøkt å øke tilstedeværelsen på skolen som et tiltak for å styrke profesjonsfellesskapet. Erfaringene viser imidlertid at dette skaper betydelig motstand og negativitet.» (Skoleleder, spørreskjema)

4. Tillitsbaserte løsninger og lokal kultur

Flere skoler rapporterer at de har lyktes med å bruke handlingsrommet gjennom tillitsbasert ledelse og god dialog med tillitsvalgte. Der det er etablert en kultur for samarbeid og fleksibilitet, fungerer avtalen bedre.

«Vi velger i praksis å ikke se så nøye på SFS 2213, men vektlegger i samarbeid med tillitsvalgte og de ansatte vårt felles behov for å være tilgjengelig når det trengs.» (Skoleleder, spørreskjema)

«Vi har heldigvis en fleksibel ordning der svært få av mitt personale forholder seg helt slavisk til avtaleverket. Vi gir og tar begge veier, og får derfor til et godt samarbeid når det trengs.» (Skoleleder, spørreskjema)

8. Tillitsvalgtsrollen

Et tema som gikk igjen både i det kvalitative og det kvantitative datamaterialet var tillitsvalgtsrollen, og hvordan de som tillitsvalgte opplevde arbeidet med å ivareta medlemmene i arbeidstidsavtalen. I spørreskjema svarte 92 personer at de var tillitsvalgte. Av disse hadde 38 vært i drøftingsmøte, de hadde i snitt vært tillitsvalgt i underkant av 5 år og hatt rundt under 1 sak behandlet om arbeidstidsavtalen i året.

Tabell 12 Tillitsvalgte

	Ja	Nei	Usikker
Er du tillitsvalgt?	92	772	
Har du vært i drøftingsmøte om SFS 2213 på vegne av andre medlemmer?	38	44	10

Tabell 13 Erfaring som tillitsvalgt

	Snitt	Std.avv.	Min	Maks
Antall år som tillitsvalgt	4,7	5,5	0	26
Antall saker om SFS som tillitsvalgt	2	4,3	0	20
Antall saker delt på år som tillitsvalgt	0,5	1,1	0	6,5

Svarene fra tillitsvalgte viser at de sakene de har vært involvert i, i hovedsak handler om arbeidstid, ledelsesressurser, avspasering, og uklarheter rundt tolkning og praktisering av SFS 2213. Det er en tydelig oppfatning blant mange at avtalen i liten grad ivaretar skoleledelse, og at den i praksis er mer rettet mot undervisningspersonell enn mot ledere.

Flere tillitsvalgte peker også på at det er utfordringer knyttet til manglende drøfting av punkt 8.2 i avtalen, som omhandler ledelsesressurs. Det nevnes også at arbeidsgivere ofte har svak innsikt i lederes oppgaveportefølje, og at det er behov for støttefunksjoner som kan avlaste skoleledere i oppgaver som ikke nødvendigvis krever lederkompetanse – som organisering av Den kulturelle skolesekken eller gruppefotografering.

Et gjennomgående tema i arbeidet som tillitsvalgte er opptatt av er manglende kompensasjon for overtid og manglende mulighet til å ta ut avspasering for ledere.

En annet tema som går igjen er vanskelig å få gjennomslag for endringer:

«Vi har uten drøfting blitt tatt bort fra fleksitidsordning, har ikke overtid, kun lederdager. Få av kriteriene som stilles til lederstilling i arbeidsmiljøloven fylles, men kommunen velger å kjøre gjennom dette uansett.» (Tillitsvalgt, spørreskjema)

Når det gjelder hvordan SFS 2213 fungerer som virkemiddel for å ivareta skoleledelse, er det bred enighet om at avtalen i liten grad gjør dette. Mange opplever at avtalen er uklar, lite konkret, og at den i praksis ikke brukes aktivt i drøftinger om lederes arbeidsvilkår. Flere beskriver avtalen som et svakt eller dårlig verktøy, og noen uttrykker at den rett og slett ikke har noen betydning for skoleledelse.

«Jeg opplever SFS som et virkemiddel for å ivareta læreres arbeidsforhold og ikke som en avtale som er relevant i hverdagen som leder.» (Tillitsvalgt, spørreskjema)

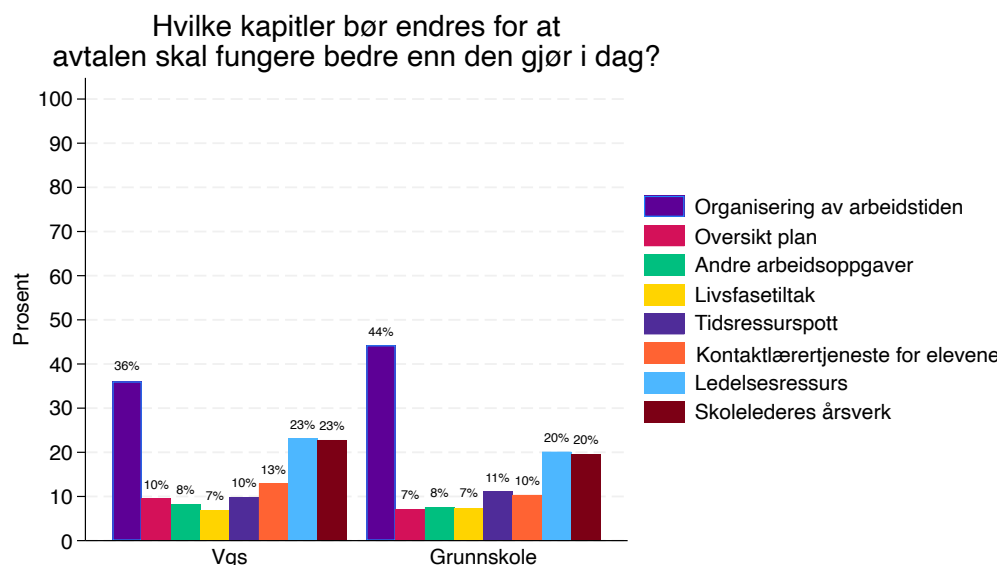
«SFS 2213 er ikke et godt nok virkemiddel for avdelingsledere som er både leder og skal ha en viss prosent-sats av stillingen sin i undervisning.» (Tillitsvalgt, spørreskjema)

Samtidig finnes det noen få som mener at avtalen kan fungere, men at det krever at skoleeier er faglig oppdatert og bruker avtalen aktivt og med forståelse for lederes rolle og ansvar.

Oppsummert viser svarene at tillitsvalgte i stor grad opplever at SFS 2213 ikke er godt nok tilpasset skolelederens behov og arbeidshverdag. Det er et tydelig ønske om mer konkrete bestemmelser, bedre forankring i praksis, og større anerkjennelse av lederrollen i avtaleverket.

9. Forbedringer av arbeidstidsavtalen SFS 2213

Et ønske fra Skolelederforbundet var å finne ut hva skoleledere mener må forbedres i arbeidstidsavtalen SFS 2213. I undersøkelsen ba vi også skoleledere om å rangere hvilke deler av avtalen de mente burde endres for at den skal fungere bedre enn i dag. Spørsmålet er ment å få frem hvilke deler av arbeidstiden som SFS 2213 regulerer, som skoleledere opplever som det største hinderet i sin hverdag.



Figur 10. Skolelederes vurdering av kapitler i særavtalen som bør endres³

Som vi ser, er det spesielt organisering av arbeidstiden flest skoleledere skulle sett endret. Organisering av arbeidstid i særavtalen sikter i all hovedsak til planfestet tid. Det er interessant å merke seg at ønsket om å endre organisering av arbeidstid er høyest i grunnskolen, hvor planfestet tid for undervisningspersonell også er høyest. Både organisering av arbeidstid, livsfasetiltak, lønn og ledelsesressurs er

³ Det er mulig for respondenten å huke av flere deler av avtalen som bør endres, prosentene må derfor ses isolert og x-aksen kan derfor summeres til over 100%.

noe som går igjen i rapporten og noe som skoleledere er opptatt av skal forbedres i arbeidstidsavtalen. I intervjuene kom det også frem et behov for å se nærmere på leseplikt og skoleårets lengde. Noe vi kommer tilbake til senere i dette kapitlet.

I de åpne svarene i spørreundersøkelsen ble det uttrykt et tydelig behov for bedre tilrettelegging i senkarrieren i det kvalitative materialet. Mange opplever at dagens ordninger for lærere (som redusert arbeidstid og ekstra fridager) ikke gjelder for dem som ledere, og dette skaper både frustrasjon og bekymring for hvor lenge de kan stå i jobben.

Et av de mest gjennomgående ønskene er muligheten til å redusere arbeidstid, enten i form av kortere arbeidsdager, fire dagers uke, eller redusert stillingsprosent – gjerne med full eller delvis lønnskompensasjon. Flere peker også på behovet for fleksibilitet i hvordan og hvor arbeidet kan utføres.

Mange ledere som har besvart de åpne spørsmålene har fortsatt undervisningsplikt, og flere mener denne bør fjernes eller reduseres i takt med alder – på samme måte som for lærere. Det foreslås også å redusere antall ansvarsområder, særlig personalansvar, og å fjerne oppgaver som kan delegeres. Et annet sentralt tema er behovet for økt ledelsesressurs. Mange peker på at livsfasetiltak ikke vil ha reell effekt uten at det samtidig tilføres ekstra ressurser til skolen, slik at oppgaver faktisk kan fordeles.

«Reduksjon i ledelsesoppgaver minst tilsvarende prosenten som lærere får fra 60 år. En forutsetning her er at dette må føre til en forpliktende økning av ledelsesressursen.» (Skoleleder, spørreskjema)

«Hvis ledelsesressursen øker, kan jeg arbeide mindre enn ca. 43 timer pr uke – et annet livsfasetiltak kan være muligheter for å ta ut faste avspaseringsdager gjennom året.» (Skoleleder, spørreskjema)

Mange foreslår ekstra fridager, seniordager eller en ekstra ferieuke – tilsvarende det som gjelder for lærere og andre ansatte i offentlig sektor. Flere uttrykker frustrasjon over at slike tiltak ikke gjelder for ledere:

«Alle andre ansatte får f.eks. 5 ekstra dager ved fylte 62 og 5 ekstra dager ved fylte 65. Dette får ikke ledere, noe som jeg synes er underlig. Ønsker ikke fylkeskommunen at ledere skal stå lengre i jobben?» (Skoleleder, spørreskjema)

Noen ledere foreslår også at eldre ledere kan få overgang til andre roller, som rådgivere, mentorer eller veiledere for nye ledere. Dette kan bidra til å ivareta verdifull kompetanse samtidig som arbeidsbelastningen reduseres.

Som nevnt i tidligere viser både svar i spørreskjema og intervju at skoleledere generelt er fornøyde med lønnen sin. Samtidig ser det ut til at mange synes at bestemmelsen i punkt 8.1 i SFS 2213 - om at ansatte i lederstillinger minst skal avlønnes med den årslønningen vedkommende ville vært garantert i en undervisningsstilling er for vagt formulert. En av avdelingslederne sa følgende:

«.. her er jo Skolelederforbundet ganske steile på at en leder bør tjene vesentlig mer enn den du leder. Det synes jeg kanskje burde vært en del av en sånn avtale at man hadde fått inn om ikke et konkret beløp, at det hadde stått mer enn bare det som står i dag ...» (Avdelingsleder 1-10 skole)

Det blir påpekt at denne bestemmelsen heller ikke sikrer et tydelig lønnskillen mellom for eksempel rektor og inspektør. Noe som kan føre til at rektor og inspektør kan ha omtrent lik lønn til tross for ulikt ansvar og arbeidsoppgaver i skolen.

Videre kom det frem i intervjuene ulike meninger rundt dette med skoleårets lengde. En skoleleder mente at man må vurdere skoleårets lengde, og at det med 190 skoledager skaper et høyt tempo og press både for lærere og elever. Spesielt ble vinterhalvåret nevnt som ekstra belastende. Videre påpekte hen at flere friperioder var knyttet til historie og at for eksempel høstferien kan forstyrre læringsflyten. Det var også flere vi intervjuet som mente at det kunne vært fint å se på skoleårets lengde for lærerne, men fortsatt ha 190 dager for elevene. Årsaken til at de ønsket noen endringer hos lærerne handlet om bedre tid til samarbeid ved å for eksempel kunne bruke mandag og tirsdag i høstferien til utviklingsarbeid.

Det var også flere som hadde meninger rundt leseplikten og at den burde endres:

«Det blir tullete i 2025 å snakke om leseplikt.» (Rektor, videregående skole)

Denne rektoren begrunnet dette med at hele lesepliktordningen ble laget i en tid hvor synet på fag, vurdering og opplæringslov var noe helt annet enn det er i dag og mente at det var på høy tid å se på ordningen. En annen skoleleder formidlet følgende om leseplikten:

«Ordningen for leseplikt i fag på ungdomstrinnet er gammeldags og svært uhensiktsmessig, den hindrer realisering av fagovergripende temaer og dybdelæring.» (Skoleleder, spørreskjema)

Det er tydelig at flere skoleledere mener lesepliktordningen er gammeldags og at det er behov for endringer, og som er mer i tråd med dagens skole.

Til sammen gir svarene et bilde på at de ønsker seg flere forbedringer i dagens avtale der de har bedre vern, tydeligere rettigheter, mer rettferdig kompensasjon for arbeidsmengden og større handlingsrom for skoleutvikling. Samtidig ønsker de tiltak for at de skal klare å stå i jobben til pensjonsalder. Det ser ut til at det er bred enighet om at lederrollen i skolen krever en annen type regulering enn det arbeidstidsavtalen SFS 2213 i dag tilbyr.

10. Avslutning

Skolelederne som har deltatt i undersøkelsen gir klart uttrykk for at de er godt kjent med arbeidstidsavtalen SFS 2213, og de oppfatter avtalen som et sentralt rammeverk i den daglige driften av skolen. Likevel viser funnene fra både spørreundersøkelsen, intervjuene og workshopen at avtalen i praksis oppfattes som en læreravtale, snarere enn en avtale som også angår skolelederne som arbeidstakere. De fleste skolelederne ser ikke nødvendigvis seg selv som direkte berørt av avtalen i sin egen arbeidshverdag.

Flere skoleledere uttrykker at punkt 8 i SFS 2213 (om skoleledelse) ikke i tilstrekkelig grad ivaretar deres arbeidssituasjon eller behov. Med et stadig økende ansvar, nye pålagte oppgaver, høye forventninger fra ulike aktører og arbeidsuker som ofte overstiger 50–60 timer, beskrives avtalen som lite tilpasset den komplekse virkeligheten de står i.

I de kvalitative dataene fremgår det tydelig at skolelederne er innforstått med at stillingen deres ikke er en tradisjonell 8–16-jobb, og mange anerkjenner at noe fleksibilitet følger med lederrollen. Denne fleksibiliteten trekkes også frem som en positiv side ved stillingen. Samtidig gir mange uttrykk for en opplevelse av ubalanse, ettersom fleksibiliteten i økende grad oppleves som ensidig: Det forventes at skoleledere stiller opp utover ordinær arbeidstid, men uten at det finnes «tilstrekkelig med» kompensierende ordninger, som mulighet for avspasering eller tilrettelegging i etterkant.

Skolelederne vi har snakket med understreker at de ikke har noe imot å jobbe ekstra i krevende perioder, og at det er en naturlig del av lederansvaret. Problemet, slik de ser det, er at oppgaveporteføljen vokser kontinuerlig, uten at noe tas bort. Dette skaper en ubalanse mellom krav og ressurser – og bidrar til opplevelsen av at arbeidstidsbestemmelsene i punkt 8 ikke speiler den reelle arbeidshverdagen for skoleledere.

Flere skoleledere får tildelt 10 kompensasjonsdager, men mange opplever at dette ikke står i forhold til merarbeidet de faktisk utfører. I tillegg melder flere at det er utfordrende å få tatt ut dagene i praksis – og at de ofte bortfaller dersom

de ikke benyttes. Noen få rapporterer at dagene utbetales, men det er unntaket. Tall fra undersøkelsen viser at hele 47% av skolelederne ikke får noen form for kompensasjon for merarbeidet, mens kun 6% oppgir at de får vanlig lønn.

I denne rapporten peker skolelederne på at økt tilstedeværelse på skolen ville kunne styrke lærernes arbeidshverdag, og særlig bidra positivt for nyutdannede og nyansatte lærere som har behov for støtte og faglig fellesskap. Likevel oppleves det som vanskelig å få til dette innenfor dagens rammer, fordi avtalen legger begrensninger på hvor mye tid lærerne faktisk har tilgjengelig til samarbeid. Dette fører til at både ledelsen og lærerne i praksis møter utfordringer med å få organisert det profesjonelle fellesskapet slik både avtalen og læreplanverket legger opp til.

I undersøkelsen svarer én av tre at det er inngått lokale arbeidstidsavtaler for ledere ved skolene deres. Samtidig har under 10% hatt slike lokale drøftinger de siste to årene. Skoleledere peker også på det de opplever som urettferdige lønnsforskjeller mellom dem og lærere med mindre ansvar. I mange tilfeller er det ingen garanti for at skoleledere har høyere lønn enn lærerne de leder, til tross for det betydelige ansvaret rollen innebærer.

Det kommer klart frem at skoleledere etterlyser et lønssystem som i større grad gjenspeiler det ansvaret og det arbeidet de faktisk står i. Samtidig forstår de fleste at det å være skoleleder ikke er en «åtte til halv fire»-jobb. De aksepterer at rollen innebærer merarbeid – men forventer at dette også må gjenspeiles i en avtale som tar på alvor det presset og ansvaret mange opplever.

Videre kommer det frem at skolelederne opplever at SFS 2213, frem til og med punkt 7, ikke benyttes på en måte som oppleves hensiktsmessig eller handlingsromskapende. Mange gir uttrykk for at avtalen i realiteten gir mindre fleksibilitet enn det intensjonene fra sentralt hold skulle tilsi. Særlig pekes det på utfordringer knyttet til lokale forhandlinger, som ofte oppleves som krevende å gjennomføre, spesielt når det innebærer justeringer utover den planfestede arbeidstiden til lærerne. Dette begrenser skolens mulighet til å finne lokale løsninger som er tilpasset elevenes og skolens behov.

Et gjennomgående funn i undersøkelsen er at mange skoleledere ikke opplever at SFS 2213 er i tråd med skolens samfunnsmandat, slik det er beskrevet i både avtaleteksten og læreplanverket. I innledningen til arbeidstidsavtalen står det at avtalen skal legge

til rette for at undervisningspersonalet skal kunne utføre sine arbeidsoppgaver best mulig, og at «skolens og undervisningspersonalets kjerneoppgave er å gi elevene god undervisning». Det trekkes også frem at det skal legges til rette for profesjonsfaglig samarbeid, og at skoleledelsen har et ansvar for å fasilitere dette.

Skolelederne peker likevel på at de reelle mulighetene til å ivareta disse intensjonene er begrensede. Mange opplever at det er svært vanskelig å skape nok tid og rom for det kollektive samarbeidet som avtalen forutsetter. Dette står i kontrast til både intensjonen i avtaleteksten og kravene i læreplanverket. I overordnet del av LK20 (Kunnskapsløftet 2020) fremheves det blant annet at skolen skal være et sted for profesjonsfaglig fellesskap der ledere, lærere og andre ansatte skal kunne reflektere over felles verdier, gjøre vurderinger og videreutvikle sine praksiser. Det står også at alle ansatte aktivt må ta del i det profesjonelle læringsfellesskapet for å drive videreutvikling av skolen. Noe som innebærer felles refleksjon over verdivalg og utviklingsbehov. Samtidig skal det være strukturer for samarbeid, støtte og veiledning som fremmer en lærings- og delingskultur (LK20). Denne ubalansen mellom krav og muligheter for samarbeid kan svekke mulighetene for å styrke skolens pedagogiske praksis og følge opp det helhetsansvaret som er pålagt skoleledere i Opplæringsloven (Opplæringslova, 2023). For at ledere skal kunne lykkes i sitt oppdrag, må de ha arbeidsvilkår, verktøy og tilstrekkelig handlingsrom – noe mange opplever at dagens avtale ikke i tilstrekkelig grad gir. Slik fremstår SFS 2213 i praksis som en avtale som i for liten grad støtter opp under skolens bredere mandat, og som ikke gir skolelederne det nødvendige verktøyet for å legge til rette for helhetlig og tverrfaglig utviklingsarbeid i skolen.

Denne rapporten viser at skoleledere har ulike erfaringer med å bruke handlingsrommet i arbeidstidsavtalen, men mange forsøker å benytte planfestet tid mer fleksibelt for å tilrettelegge for samarbeid, utviklingsarbeid og møter. Dette skjer blant annet gjennom å samle timer i en «bank», flytte tid til perioder med større behov eller gjøre strukturelle endringer i skoleuka – som å avslutte undervisningen tidligere én dag i uken eller innføre faste møtetidspunkter for profesjonsfellesskapet. Samtidig opplever mange ledere at handlingsrommet er begrenset i praksis. Uenighet mellom lærerorganisasjoner og ledelsen kan gjøre det krevende å gjennomføre endringer uten konflikt, og flere uttrykker frustrasjon over at dagens arbeidstidsavtale i liten grad er tilpasset skolens behov slik de ser ut i dag. Noen ledere fremhever likevel at en tillitsbasert ledelse og en samarbeidsorientert kultur lokalt kan bidra til mer fleksible og velfungerende løsninger.

Det er viktig å understreke at det ikke er selve samarbeidet skolelederne er kritiske til, men snarere de rammevilkårene som styrer samarbeidstiden. Skolelederne gir tydelig uttrykk for at de anerkjenner og verdsetter det arbeidet lærerne gjør, og at samarbeidet i seg selv oppfattes som både nødvendig og verdifullt. Utfordringen ligger i at dagens avtale (slik den er utformet og slik den praktiseres) ikke gir tilstrekkelig rom for samarbeid i praksis.

Tillitsvalgte opplever at SFS 2213 i liten grad fungerer som et godt verktøy for å ivareta skoleledere som arbeidstakere. De peker også på utfordringer knyttet til manglende drøfting av punkt 8.2 om ledelsesressurser, og at arbeidsgivere ofte har begrenset innsikt i hva lederes arbeidsoppgaver faktisk innebærer. Videre opplevde de at det er vanskelig å få gjennomslag for nødvendige endringer, og beskriver avtalen som svak, uklar og lite relevant i det daglige arbeidet som leder.

Funnene i denne rapporten viser et tydelig behov for en gjennomgang av SFS 2213 med særlig fokus på skoleledernes rolle og arbeidsvilkår. Selv om intensjonene i avtalen samsvarer med viktige prinsipper i læreplanverket og skolens samfunnsmandat, opplever skoleledere at det er et betydelig gap mellom formål og praksis. For at avtalen skal være et reelt styringsverktøy, både for å sikre gode arbeidsforhold og for å fremme utvikling og samarbeid i skolen, må den i større grad gjenspeile den kompleksiteten og det ansvaret som følger med lederrollen i dagens skole.

Referanser

- Aas, M., Andersen, F. C., Vennebo, K. F., & Dehlin, E. (2021). *Forskning på den nasjonale skolelederutdanningen: Delrapport 1. Kunnskapsoversikt om skoleledelse og skolelederprogrammer*. OsloMet.
- Blix, D., & Bones Olsen, S. (n.d.). *Skolelederes viktige og komplekse relasjonsarbeid*. Skolelederforbundet. Hentet 13. mai 2025, fra [Skolelederes viktige og komplekse relasjonsarbeid - Skolelederforbundet](#)
- Brandmo, C., & Aas, M. (2017). Ledelse i et relasjonsperspektiv: Relasjonell og forpliktelsesbasert HR-ledelse i norske skoler. I *Å lede i fremtidens skole*. Utdanningsforskningsnettverk/OsloMet.
- Bungum, B., Dahl, T., Gullikstad, B., Molden, T. H., & Rasmussen, B. (2002). *Tid til en kollektiv og attraktiv skole: Evaluering av sentralt initierte forsøk med alternative arbeidstidsordninger i skoleverket*. SINTEF.
- Carlsten, T. C., Throndsen, I., & Björnsson, J. K. (2020). TALIS 2018: *Flere hovedfunn fra ungdomstrinnet. Delrapport 2 fra OECDs internasjonale studie av undervisning og læring (TALIS 2018)*. Universitetet i Oslo, Institutt for lærerutdanning.
- KS, Utdanningsforbundet, Skolenes Landsforbund, Norsk Lektorlag, & Skolelederforbundet. (2017). *SFS 2213 – Rapport fra partssammensatt utvalg 2017*.
- KS. (2023). *SFS 2213 Arbeidstid skole: Særavtale for undervisningspersonalet i kommunal og fylkeskommunal grunnsopplæring (forlenget ut 2025)*. KS.
- Opplæringslova. (2023, 9. juni). *Lov om grunnskoleopplæringa og den vidaregåande opplæringa (LOV-2023-06-09-30)*. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2023-06-09-30>



NTNU Samfunnsforskning AS

NTNU Samfunnsforskning AS er et uavhengig forskningsinstitutt med tilhørende nasjonalt kompetansesenter. Vi utvikler og formidler kunnskap innenfor et bredt spekter av samfunnsfaglige og samfunnsrelaterte problemstillinger.

NTNU Samfunnsforskning AS eies i sin helhet av NTNU, og har et nært faglig samarbeid med flere miljøer ved universitetet. Gjennom faglig samarbeid søker vi berikelse både for NTNU og NTNU Samfunnsforskning AS.

Instituttet er godkjent forskningsorganisasjon og mottar årlig grunnbevilgning fra Norges forskningsråd. Denne benyttes til strategisk utvikling av forskningsaktivitet og kompetansebygging.

Instituttet tilbyr beslutningsorientert og anvendt forskning og kunnskap til oppdragsgivere i offentlig og privat sektor, nasjonalt og internasjonalt.



Mangfold og inkludering / Juni 2025

ISBN -nummer: 978-82-7570-791-6 (web)

ISBN -nummer: 978-82-7570-790-9 (trykk)