

Sluttrapport

15. februar 2013

UNDERSØKELSE AV PRAKTISERING AV SFS 2201
NÅR DET GJELDER ARBEIDSTIDEN FOR PEDAGOGISK
PERSONALE OG BRUK AV LEDELSERRESSURSER



**UNDERSØKELSE AV PRAKTISERING AV SFS 2201
NÅR DET GJELDER ARBEIDSTIDEN FOR PEDAGOGISK
PERSONALE OG BRUK AV LEDELSERRESSURSER**

Rambøll
Besøksadr.: Hoffsvæien 4
Postboks 427
Skøyen
0213 Oslo
T +47 2252 5903
F +47 2273 2701
www.ramboll.no

INNHALDSFORTEGNELSE

1.	Sammendrag	1
1.1	Praktisering av SFS 2201 i barnehagen	1
1.1.1	Bruk av de minst fire timene	1
1.1.2	Om forsøk og avvik fra avtalen	2
1.1.3	Styrere og pedagogiske lederes vurderinger av avtalen	2
1.1.4	Styrere og pedagogiske lederes innspill til endringer i avtalen	3
1.2	Praktisering av SFS 2201 i SFO	4
1.2.1	Prioritering av lederoppgaver	4
1.2.2	Rektorer og daglige lederes bruk av tid til ledelse	4
1.2.3	Rektorer og daglige lederes vurderinger av avtalen	5
1.2.4	Rektorer og daglige lederes innspill til endringer i avtalen	5
2.	Innledning	6
2.1	Om innholdet i undersøkelsen	6
2.2	Metodisk gjennomføring av undersøkelsen	7
2.3	Leserveiledning	7
3.	Praktisering av SFS 2201 i barnehage	8
3.1	Arbeidsoppgaver, bruk av tid, og vurderinger av rollefordelingen	8
3.1.1	Arbeidsoppgaver i barnehagen	8
3.1.2	Bruk av tid til ledelse og administrative oppgaver	12
3.1.3	Organisering av ledelsesoppgaver i barnehagen	13
3.2	Bruk av de minst fire timene	15
3.3	Om forsøk som avviker fra SFS 2201	26
3.4	Om avtalen SFS 2201	27
3.5	Oppsummering	35
4.	Praktisering av SFS 2201 i SFO	36
4.1	Arbeids- og rollefordeling	36
4.1.1	Rektorer og daglige lederes ansvars- og arbeidsoppgaver	36
4.1.2	Andre med lederansvar	37
4.2	Prioritering av arbeidsoppgaver	38
4.2.1	Vurderinger av ledelse	40
4.3	Tid til ledelse	42
4.3.1	Rektors tid til ledelse	42
4.3.2	Daglig leders tid til ledelse	43
4.3.3	Vurderinger av tid til ledelse	43
4.4	Om avtalen SFS 2201	45
4.4.1	Innspill til videre utvikling	47
4.5	Oppsummering	48

1. SAMMENDRAG

Rambøll Management Consulting presenterer her et overordnet sammendrag av sluttrapport for prosjektet «Undersøkelse av praktisering av SFS 2201 når det gjelder arbeidstiden for pedagogisk personale og bruk av lederressurser». Prosjektet er gjennomført på oppdrag for et partssammensatt utvalg bestående av KS, Utdanningsforbundet, Fagforbundet og Delta.

Kvalitetsutvikling kan på mange måter kan forstås som det overordnede formålet med dagens barnehage- og skolepolitikk, og det endelige formålet til det partssammensatte utvalget. Rambøll har derfor forstått hovedmålsettingen med prosjektet som å undersøke om dagens avtale bidrar til å styrke kvaliteten i barnehage og SFO. Det er lagt vekt på å innhente innspill både til selve avtalen og til forhold som knytter seg til praktiseringen av avtalen. Samtidig fremgår det at SFS 2201 berører henholdsvis barnehager og skolefritidsordninger på ulike måter, og dette har gitt noe ulike fokus i undersøkelsene blant de to typene virksomheter. For barnehagene har praktisering av de minst fire timene avsatt til pedagogisk personale og forsøk knyttet til dette vært særlig interessant, mens det for skolefritidsordningene har vært særlig viktig å belyse spørsmål knyttet til ledelse og ressurser til ledelse.

I det følgende gjøres det rede for hovedfunn fra undersøkelsen av praktisering av SFS 2201 i henholdsvis barnehagen og skolefritidsordningen.

1.1 Praktisering av SFS 2201 i barnehagen

Styrere og pedagogiske ledere er samstemte i vurderingen av at personalarbeid, ledelse av møter med personalet, økonomiske oppgaver, samt andre administrative oppgaver er sentrale arbeidsoppgaver for styrere i barnehagen. Pedagogiske lederes fremste arbeidsoppgaver består ifølge både styrer og pedagogiske ledere i kontakt med foreldre/foresatte, arbeid direkte med barna, praktisk tilrettelegging av aktiviteter for barna (for- og etterarbeid), og faglig/pedagogisk arbeid.

Undersøkelsen viser at et stort flertall av styrerne beregner at de bruker 31-37,5 timer i uken på lederoppgaver. 34 prosent av styrerne oppgir imidlertid at de bruker mer enn 37,5 timer i uken på lederoppgaver, hvilket er tilfelle både før og etter avtaleendringen 1.8.2012. Også de pedagogiske lederne bruker i stor grad mer tid på administrative oppgaver enn det som er beregnet.

Styrerne er gjennomgående mer positive enn de pedagogiske lederne til at organisering av ledelsesressurser i deres barnehage er hensiktsmessig, at det er en tydelig arbeidsfordeling mellom de ansatte når det gjelder ledelsesoppgaver, og at barnehagen utnytter sine ledelsesressurser på en god måte. Dette er tilfellet både før og etter 1.8.2012.

1.1.1 Bruk av de minst fire timene

I følge styrere og pedagogiske leder er det i størst grad fastsatt at de minst fire timene skal brukes til faglig/pedagogisk arbeid og forberedelser, faglig ajourføring, praktisk tilrettelegging av aktiviteter for barna, rapportering og dokumentasjon, samt møter og planlegging. Andelen som oppgir at det ikke er fastsatt hva de minst fire timene skal brukes har blitt vesentlig redusert etter avtaleendringen, fra 19 til 6 prosent blant styrerne og fra 22 til 7 prosent blant de pedagogiske lederne.

Det fremgår av undersøkelsen at den største endringen i bruken av de minst fire timene etter 1.8.2012 er at innholdet i timene har blitt skriftliggjort og at man derfor har blitt mer bevisst på hva tiden skal brukes til, fremfor at det faktiske innholdet i timene er forandret. Det fremgår i forlengelsen av dette at det pedagogiske personalet har blitt mer bevisst på å holde seg til antallet timer som er satt av, og at dokumentasjon og bedre oversikt over bruk av timene gjør at man i mindre grad enn tidligere bruker mer enn tiden som er avsatt. I tillegg oppgir halvparten av de pedagogiske lederne og en tredjedel av styrerne som er intervjuet at timene brukes til samarbeid med øvrig pedagogisk personale i større grad enn tidligere.

Mer av tiden brukes i barnehagen etter 1.8.2012. Andelen styrere og pedagogiske ledere som oppgir at de minst fire timene alltid eller stort sett legges i barnehagen har økt, mens det har vært en nedgang i andelen som oppgir at disse timene alltid eller stort sett legges utenfor barnehagen. Dette viser at endringene i avtalen fra 1.8.2012 har hatt en direkte effekt på praksis i barnehagene. Styrerne ser hovedsakelig fordeler ved å bruke alle eller deler av de minst fire timene i barnehagen, og trekker frem samarbeid mellom det pedagogiske personalet, bedre styrings- og oppfølgingsmuligheter for styrer, og synliggjøring for det øvrige personalet hva det pedagogiske arbeidet innebærer, som gevinster av dette. De pedagogiske lederne trekker også frem samarbeid med det øvrige pedagogiske personalet og styrers tilgjengelighet for spørsmål og avklaringer som fordeler ved å bruke timene i barnehagen. Samtidig er det flere som ønsker å kunne bruke tiden hjemme/utenfor barnehagen, og som oppgir at mangel på arbeidsro og fare for at man blir forstyrret av det øvrige personalet i barnehagen er ulemper ved dette. Mangel på fysiske fasiliteter i form av kontorplasser/arbeidsrom blir fremhevet som en utfordring av både styrere og pedagogiske ledere.

Over 90 prosent av både styrere og pedagogiske ledere oppgir at det blir drøftet med personalet hvordan de minst fire timene skal brukes. Flertallet oppgir at dette kun drøftes med det pedagogiske personalet (flere styrer enn pedagogiske ledere oppgir dette), mens de øvrige oppgir at bruken av de minst fire timene drøftes med hele personalgruppen (flere pedagogiske ledere enn styrere oppgir dette). Etter avtaleendringen har det vært en økning i andelen styrere og pedagogiske ledere som oppgir at bruken av de minst fire timene drøftes med personalet, mens det har vært en tydelig nedgang blant de som oppgir at slik drøfting ikke har forekommet (fra 20 til 3 prosent blant styrerne, fra 23 til 7 prosent blant de pedagogiske lederne). Det økte omfanget av drøfting med personalet er i tråd med avtaleendringen, og et tegn på at dette elementet i avtalen har blitt tatt til etterretning i barnehagene.

Forekomsten av skriftlige planer for bruk av de minst fire timene har også økt etter avtaleendringen 1.8.2012. Det er en økning både i ukeplaner, kvartalsvise planer, halvårsplaner og årsplaner, mens andelen som oppgir at bruken av de minst fire timene ikke er nedfelt i skriftlige planer har sunket betraktelig (fra 77 til 22 prosent blant styrerne, fra 71 til 20 prosent blant de pedagogiske lederne). Dette viser at utviklingen i barnehagene også på dette feltet i stor grad er i tråd med avtaleendringen fra 1.8.2012. Styrerne har etter avtaleendringen blitt mer tilfreds med bruken av de minst fire timene og mer positive til at den måten å organisere arbeidstiden på bidrar til å utvikle kvalitet i barnehagen. De pedagogiske lederne har på sin side blitt mindre positive til dette. Både styrere og pedagogiske ledere er imidlertid etter 1.8.2012 blitt mer positive til at de ansatte påvirker hvilke arbeidsoppgaver som skal prioriteres i de minst fire timene, og at alle de ansatte i barnehagen har god kjennskap til hva det pedagogiske personalet benytter de minst fire timene til.

1.1.2 Om forsøk og avvik fra avtalen

21 prosent av styrerne oppgir høsten 2012 at det planlegges eller gjennomføres forsøk som avviker fra SFS 2201. Tilsvarende andel våren 2012 var 34 prosent. Styrerne oppgir at det i størst grad er kommunen som har initiert forsøket. Styrernes opplysninger om innhold i forsøket kan imidlertid tyde på at det er en viss klarhet med hensyn til hva som regnes som avvik fra SFS 2201. En rekke av svarene om innhold i forsøket dreier seg om at en eller to av de minst fire timene har blitt bundet til barnehagen, hvilket er helt i tråd med avtalen etter 1.8.2012.

1.1.3 Styrere og pedagogiske lederes vurderinger av avtalen

I spørreundersøkelsen som ble gjennomført etter avtaleendringen oppgir flertallet av både styrerne og de pedagogiske lederne at det har vært vesentlige endringer i praksis siden endringen trådte i kraft 1.8.2012. Henholdsvis 58 og 63 prosent av styrerne og de pedagogiske lederne oppgir dette. Endringene som i størst grad fremheves blant både styrere og pedagogiske ledere er at tid settes av til samarbeid og felles planlegging og at de pedagogiske lederne er mer i barnehagen og jobber mindre hjemme enn tidligere. Styrerne trekker også frem at de har mer oversikt og et bedre grunnlag for styring av barnehagen, mens pedagogiske ledere oppfatter at de har mindre tid til å gjennomføre sine oppgaver enn tidligere, at det har blitt mer synlig og større bevissthet omkring hva tiden skal brukes til, og at det har blitt mindre tid til barna.

Undersøkelsen viser videre at både styrere og pedagogiske ledere etter 1.8.2012 har bedre kjennskap til innholdet i SFS 2201, og i større grad mener at avtalen brukes aktivt som et styringsredskap og gir rom for lokale løsninger i deres barnehage. Det er også flere styrere og pedagogiske ledere som vurderer at deres barnehage har tilstrekkelig kunnskap og kompetanse for å utnytte mulighetene i SFS 2201, samt tilgang på nødvendig kompetanse og støtte fra barnehageeier i kommunen til å utnytte mulighetene som ligger i avtalen. Styrene er imidlertid mer positive til disse temaene enn de pedagogiske lederne både før og etter 1.8.2012.

Styrene synes i størst grad at SFS 2201 gir grunnlag for utvikling av kvalitet i barnehagen. 41 prosent av styrene vurderer at avtalen gir grunnlag for kvalitetsutvikling i stor eller meget stor grad, mens kun 16 prosent av de pedagogiske lederne er av samme oppfatning. Slik det fremgår av spørreundersøkelsene som er gjennomført har avtaleendringen i liten eller ingen grad påvirket styrere og pedagogiske ledere vurderinger av arbeidstidsavtalen som grunnlag for utvikling av kvalitet i barnehagen. De kvalitative intervjuene viser samtidig at det er elementer i avtaleendringen aktørene vurderer som bidrar til utvikling av bedre kvalitet i barnehagen. Styrene oppgir at den nåværende avtalen bidrar til utvikling av kvalitet i barnehagen fordi den legger til rette for mer samarbeid og bedre utnyttelse og deling av kompetanse mellom de pedagogisk ansatte, ved at innholdet de fire timene kvalitetssikres når det fastsettes og dokumenteres, og ved at styrer i større grad får mulighet til å kvalitetssikre og styre det pedagogiske personalets bruk av tid. Pedagogiske ledere fremhever først og fremst muligheten for samarbeid med øvrig pedagogisk personale som den største gevinsten ved dagens avtale. Aktørene identifiserer også utfordringer ved avtalen slik den er i dag. Det blir påpekt av både styrere og pedagogiske ledere i de kvalitative intervjuene at mangel på fysiske fasiliteter som tillater bruk av de minst fire timene i barnehagen, og de gevinstene det fører med seg, er en utfordring og en hindring for at avtalen skal kunne fungere etter hensikten. Det trekkes også frem at sykefravær kan være en utfordring, ved at det kan føre til vansker med å få gjennomført de minst fire timene som planlagt når disse timene utføres i barnehagen.

1.1.4 Styrene og pedagogiske ledere innspill til endringer i avtalen

Det er flere pedagogiske ledere enn styrere som vurderer at det er behov for å foreta endringer i SFS 2201. Henholdsvis 23 og 27 prosent av styrene og de pedagogiske lederne ser et behov for å gjøre endringer i avtalen. Det er samtidig vesentlig flere styrere enn pedagogiske ledere som mener at det ikke er et slikt behov, med henholdsvis 28 og 8 prosent. Andelen pedagogiske ledere som ser et behov for endring har økt etter 1.8.2012 (fra 17 til 27 prosent), slik også andelen styrere som *ikke* ser behovet for endring har gjort (fra 23 til 28 prosent).

Som det fremgår av tabellen under er økt timeantall den endringen som etterspørres i størst grad. Spørreundersøkelsen viser at 91 prosent av de pedagogiske lederne oppgir at de i «noen», «stor» eller «meget stor» grad bruker mer enn de minst fire timene i uken til de oppgavene som er fastsatt, mens 84 prosent av styrene vurderer at det på samme måte er nødvendig for det pedagogiske personalet å bruke mer enn de minst fire timene til de oppgavene som skal gjennomføres. Under gis en oversikt over endringene som etterspørres i størst grad av styrere og pedagogiske ledere:

Styrere	Pedagogiske leder
<ul style="list-style-type: none"> • Timeantallet må økes, behov for mer tid til planlegging, for- og etterarbeid, samarbeid (61 av 166) • Avtalen må konkretiseres, særlig mht. om planleggingstiden skal foregå i eller utenfor barnehagen og hva timene skal brukes til (15 av 166) • Rom for å fordele timene mer etter behov, mer fleksibelt, økt råderett over egen tid, mulighet for å samle opp timer og ta fri senere ol. (13 av 166) • Behov for økte ressurser, flere ansatte, midler til tilrettelegging, lokaler, utstyr (10 av 166) • Flere timer bør knyttes til barnehagen (10 av 166) 	<ul style="list-style-type: none"> • Timeantallet må økes, behov for mer tid til planlegging, for- og etterarbeid, samarbeid (98 av 259) • Mer fleksibilitet, pedagogisk personale bør få styre mer selv og bruke tiden hvor og som man selv vil (44 av 259) • Sterkere føringer, tydeligere hvem som bestemmer over tiden og hva som skal gjøres (33 av 259) • Behov for (bedre) arbeidsplasser/arbeidsrom i barnehagen for å få gjort arbeidet (19 av 259)

1.2 Praktisering av SFS 2201 i SFO

Det fremgår å være en ganske tydelig rolle- og ansvarsfordeling mellom rektorer og daglige ledere. Rektorer har stort sett det overordnede ansvaret, knyttet til personal (81 prosent), administrasjon (71 prosent), samt rapportering og dokumentasjon (62 prosent). Daglige ledere har i større grad ansvaret for den daglige driften av skolefritidsordningene, og derfor et bredere spekter av ledelsesoppgaver. Et stort flertall av daglige ledere oppgir at de har ansvar for samtlige lederoppgaver, herunder interne møter og planlegging (98 prosent), kontakt med foreldre/foresatte (98 prosent), praktisk tilrettelegging av aktiviteter (93 prosent), faglig ansvar (89 prosent), administrative oppgaver (88 prosent), rapportering og dokumentasjon (81 prosent), samt personalansvar (80 prosent).

I tillegg fremgår det at andre også har lederansvar på om lag en tredjedel av skolefritidsordningene som er representert i undersøkelsen. Dette oppgis å være inspektører eller andre i skolens administrasjon, base- og gruppeledere, stedfortredere for ledere, assistenter samt SFO-koordinatorer og koordinerende miljøarbeidere. Disse oppgir å være delegert ulike oppgaver, avhengig av lokale forhold og behov.

1.2.1 Prioritering av lederoppgaver

Aktørenes prioritering av lederoppgaver viser at det er noe ulik prioritering blant rektorer og daglige ledere. De oppgavene som er høyest prioritert av rektorene er: Personalansvar (89 prosent), kontakt med foresatte/foreldre (73 prosent), administrative oppgaver (72 prosent), og faglig ansvar (71 prosent). De oppgaver som er lavest prioritert av rektorene er dermed rapportering og dokumentasjon, praktisk tilrettelegging av aktiviteter, samt interne møter og planlegging.

De oppgavene som er høyest prioritert av daglige ledere er: Kontakt med foreldre/foresatte (91 prosent), personalansvar (85 prosent), interne møter og planlegging (84 prosent), faglig ansvar og administrative oppgaver (82 prosent). De oppgavene som er lavest prioritert av daglige ledere er for øvrig praktisk tilrettelegging, samt rapportering og dokumentasjon. Dette understøtter et inntrykk av rollefordelingen mellom rektorer og daglige ledere, der daglige ledere generelt prioriterer oppgaver i skolefritidsordningen høyere enn rektorer, og rektorer tydelig prioriterer det overordnede personalansvaret høyere enn øvrige oppgaver.

Undersøkelsen viser at det store flertallet av både rektorer og daglige ledere er positive til hvordan ledelse er organisert og praktisert på skolefritidsordningene i landet. Flertallet av både rektorer og daglige ledere er positive til organiseringen av lederressurser, og vurderer at denne bidrar til kvalitetsutvikling. De vurderer også at det er godt samarbeid mellom rektorer og daglige ledere, at arbeidsfordelingen er tydelig, og at ressurser til ledelse i skolefritidsordningen utnyttes på en god måte.

1.2.2 Rektorer og daglige lederes bruk av tid til ledelse

Undersøkelsen viser at rektorene bruker mest tid på personalansvar, administrative oppgaver og møtevirksomhet og planlegging. Det er disse oppgavene som i størst grad tar mer enn 1 time. Rapportering og dokumentasjon, faglig ansvar og kontakt med foreldre/foresatte er de oppgavene som rektor generelt bruker minst tid på, målt i oppgaver som det brukes under 1 time på. Tiden til ledelse er blant daglige ledere mer spredt på de ulike oppgavene enn blant rektorer. De oppgavene som det brukes mest tid på (mer enn 4 timer) oppgis å være administrative oppgaver, personalansvar, samt møtevirksomhet og planlegging. De oppgavene som det i størst grad oppgis å bruke mindre enn 4 timer på er kontakt med foreldre/foresatte, rapportering og dokumentasjon, samt praktisk tilrettelegging av aktiviteter. Faglig ansvar er som område i mellomstaket mellom oppgavene det brukes mest og minst tid på.

Det fremgår at de største andelene av både rektorer og daglige ledere oppgir at det ikke er noen oppgaver det brukes for mye tid på. Dermed er det administrative oppgaver og rapportering og dokumentasjon som aktørene vurderer at det brukes for mye tid på.

På den andre siden er det faglig ansvar som flest respondenter, både rektorer og daglige ledere, vurderer at det brukes for lite tid på. Om lag halvparten av både rektorer og daglige ledere oppgir dette. Videre fremgår det at interne møter og planlegging, praktisk tilrettelegging og

personalansvar er oppgaver som rundt en tredjedel oppgir at det brukes for lite tid på. Undersøkelsen viser for øvrig at respondentene samlet sett *ikke* vurderer at det brukes for mye tid på ledelse, eller at tid til ledelse går utover barnas behov for voksenkontakt.

1.2.3 Rektorer og daglige lederes vurderinger av avtalen

Generelt viser undersøkelsen av aktørene har svært delte meninger om dagens avtale, samt at informantene til dels har lite kunnskap om denne. Meningene er delte blant både rektorer og daglige ledere når det gjelder påstander om hvorvidt deres SFO har tilgang på støtte og kompetanse fra kommunen, om de har tilstrekkelig kompetanse på deres egen SFO, om det er rom for å finne lokale løsninger innenfor avtalen, og om avtalen benyttes som et aktivt styringsredskap.

Det er dermed ikke entydige signaler fra verken rektorer og daglige ledere når det gjelder disse spørsmålene. De kvalitative intervjuene tyder også på at det er få aktører som har sterke meninger om hvordan avtalen fungerer i dag for skolefritidsordninger, og at avtalen i det store og hele fungerer godt nok.

1.2.4 Rektorer og daglige lederes innspill til endringer i avtalen

Dette gjenspeiles også i hvordan aktørene forholder seg til spørsmålet om hvorvidt det er behov for endringer i avtalen. Kun 10 og 11 prosent av henholdsvis rektorer og daglige ledere oppgir at det er behov for å foreta endringer i avtalen. Henholdsvis 27 og 18 prosent oppgir at det ikke er nødvendig, mens flertallet på 63 og 71 prosent oppgir at de ikke vet om det er nødvendig å foreta endringer. De endringene som er etterlyst av aktørene fremgår i tabellen under.

Rektorer	Daglige ledere
<ul style="list-style-type: none">• Tilpasset forskjell på små og store SFO/skoler/lokale forhold/mer fleksibilitet (15 av 59)• Klargjøring av ansvarsområder, SFO-leders stilling, arbeidsoppgaver (9 av 59)• Mindre administrativ tid/avsatt tid til ledelse (6 av 59)• Mer tid til administrative oppgaver (4 av 59)• Ledelsesressursen bør bindes til arbeidsplassen (3 av 59)• Mer bemanning/ressurser (3 av 59)• Det bør legges inn tid til samarbeid mellom skole og SFO, fastsette ledelses-ressurs/planleggingstid (2 av 59)	<ul style="list-style-type: none">• Fordeling av tid på hhv administrasjon og med barna bør spesifiseres, generelt behov for spesifiseringer (10 av 23)• Det bør spesifiseres at leder skal være leder når flere enn 60 barn (3 av 23)• Krav om fagbrev/utdanning for assistenter/ansatte (2 av 23)

2. INNLEDNING

Rambøll Management Consulting leverer hermed sluttrapport for prosjektet «Undersøkelse av praktisering av SFS 2201 når det gjelder arbeidstiden for pedagogisk personale og bruk av lederressurser». Prosjektet er gjennomført på oppdrag for et partssammensatt utvalg bestående av KS, Utdanningsforbundet, Fagforbundet og Delta.

Barnehagesektoren er under omstilling og utvikling, med en sterk vekst og utbygging. Utviklingen stiller krav til omstillingsmuligheter, og har betydning for behovene for kompetanse og ledelse. Både KS og arbeidstakersiden la vekt på dette ved revisjon av særavtalen for barnehage og skolefritidsordning i 2011 men med ulike syn på hvordan særavtalen skulle innrettes. Partene ble ikke enige i forhandlinger, og SFS 2201 ble derfor behandlet i nemnd.

Sentralt i nemndskjennelsen er en endring fra 1.8.2012 i avtalens pkt. 3.2 der det heter at det av den ordinære arbeidstiden på 37,5 timer per uke skal avsettes minst 4 timer i gjennomsnitt per uke til faglig samarbeid, planlegging, forberedelser, tilrettelegging av aktiviteter og lignende. Det heter videre at plan for bruk av tiden skal nedfelles i for eksempel kvartalsvise eller halvårige planer, og skal innbefatte tid både i og utenfor institusjonen. Der partene lokalt er enige om det, kan det for det pedagogiske personale avtales annen disponering av den samlede ukentlige arbeidstiden på 37,5 timer enn hva som følger av SFS 2201, pkt. 3.2. Slik avtale inngås som forsøksordning med hjemmel i Hovedavtalen del A § 4-6 og kan innbefatte tid i og utenfor barnehagen.

Mandatet til det partssammensatte utvalget kan forstås som utgangspunktet for den foreliggende undersøkelsen, og er som følgende: Dagens særavtale og erfaringer ervervet gjennom praktisering av denne skal gjennomgås i lys av blant annet det som kommer fram i Barnehagelovutvalgets rapport, andre offentlige utredninger, Stortingsmelding 41 (2008-09) m.v. Særlig skal erfaringene ved endret pkt 3.2 i SFS 2201 og forsøk i medhold av slutningens pkt. II vurderes med tanke på eventuelle behov for endringer.

2.1 Om innholdet i undersøkelsen

Hovedproblemstillingene som har ligget til grunn for gjennomføring av undersøkelsen er følgende:

- Hvordan er praktiseringen av bundet og ubundet tid i barnehager før og etter 1.8.2012, bl.a mht. forskjell i ansvar og arbeidsoppgaver?
- Hvordan er praktiseringen av bestemmelsen i SFS 2201 om ledelse i barnehage, bla mht. forskjell i ansvar og arbeidsoppgaver før og etter 1.8.2012?
- Hvordan er praktiseringen av ledelse i SFO, særlig mht. forholdet mellom rektor/skoleleder og daglig leder i SFO når det gjelder ledelsesoppgaver og ansvarsfordeling?
- Er det gjennomført eller planlagt forsøk etter HA del A 4-6?

Kvalitetsutvikling kan på mange måter forstås som det overordnede formålet med dagens barnehage- og skolepolitikk, og det endelige formålet til det partssammensatte utvalget. En hovedmålsetting med prosjektet har derfor vært å undersøke om dagens avtale bidrar til å styrke kvaliteten i barnehage og SFO. Videre har det vært en målsetting å bidra til kunnskap om eventuelle endringer og justeringer som blant aktørene i barnehager og skolefritidsordninger vurderes å være nødvendig for å sikre en videre styrking av kvaliteten i barnehage og skolefritidsordning. Det er lagt vekt på å innhente innspill både til selve avtalen og til forhold som knytter seg til praktiseringen av avtalen.

Samtidig fremgår det at SFS 2201 berører henholdsvis barnehager og skolefritidsordninger på ulike måter, og dette har gitt noe ulike fokus i undersøkelsene blant virksomhetene. For barnehagene har praktisering av de fire timene avsatt til pedagogisk personale og forsøk knyttet til dette vært særlig interessant, mens det for skolefritidsordningene har vært særlig viktig å belyse spørsmål knyttet til ledelse og ressurser til ledelse.

2.2 Metodisk gjennomføring av undersøkelsen

Et hovedanliggende i undersøkelsen har vært å få frem perspektivene til hovedaktørene i landets barnehager og skolefritidsordninger. Hovedaktørene, og dermed målgruppene for undersøkelsen, har vært:

- Styrere og pedagogiske ledere i barnehager
- Rektorer og daglige ledere i skolefritidsordninger

Målgruppene er blitt definert i dialog mellom Rambøll og det partssammensatte utvalget, og er vurdert som de best egnede aktørene til å bidra med kunnskap om hvordan avtalen er forstått og praktisert lokalt på virksomhetene. Målgruppene er videre blitt involvert i både kvalitative og kvantitative undersøkelser. Datainnsamlingen i undersøkelsen består følgelig av spørreskjemaundersøkelser og kvalitative intervjuer. Spørreskjemaundersøkelsene har blitt distribuert til rektorer og daglige ledere i SFO og til styrere og pedagogiske ledere i barnehager. Undersøkelsen i SFO ble gjennomført våren 2012, mens barnehageundersøkelsen har blitt gjennomført i to runder, før (våren 2012) og etter (høsten 2012) endringen i SFS 2201 som trådte i kraft 1.8.2012. Hensikten med dette har vært å legge til rette for å identifisere utvikling og eventuelle endringer i forbindelse med endringen i SFS 2201 som vedrører pedagogiske personale i barnehager. Tabell 2.1 viser antall respondenter og svarprosent i de respektive spørreskjemaundersøkelsene.

Tabell 2.1. Oversikt over respondenter og svarprosent

Undersøkelse	Respondentgruppe	Distribuert	Antall svar	Svarprosent	Feilmargin
SFO	Rektorer	1975	753	38 %	+/- 3,0 %
	Daglige ledere	544	318	58 %	+/- 5,1 %
Barnehage 1	Styrere	1845	898	49 %	+/- 2,8 %
	Pedagogiske ledere	2700	825	31 %	+/- 3,3 %
Barnehage 2	Styrere	1813	762	42 %	+/- 3,1 %
	Pedagogiske ledere	3590	988	28 %	+/- 3,0 %

Feilmarginene i høyre kolonne er basert på et 95 % konfidensnivå, og sier noe om hvor sikre svarene er når vi ser på hele populasjonen. Det betyr eksempelvis at vi med 95 % sikkerhet kan si at dersom samtlige rektorer i kommunale barneskoler hadde avgitt svar, så ville svarene falle innenfor +/- 3 % av svarene i denne undersøkelsen. Påliteligheten til funnene i undersøkelsen vurderes gjennomgående å være tilfredsstillende grunnet et stort antall besvarelser fra hver respondentgruppe, og relativt lave feilmarginer.

Videre har kvalitative intervjuer blitt gjennomført med de samme aktørene. Disse intervjuene har blitt gjennomført i etterkant av spørreundersøkelsene, og har hatt som formål å utdype de kvantitative funnene. Utvelgelsen av informanter har ivaretatt geografisk spredning og variasjon i antall barn i barnehage/SFO. Utover dette har informantene blitt tilfeldig utvalgt fra respondentene i spørreskjemaundersøkelsene. Det er gjennomført 25 intervjuer med aktører i SFO og 28 intervjuer med aktører i barnehagen¹.

I tillegg ble det i startfasen av undersøkelsen gjennomført 13 innledende intervjuer med barnehageiere, barnehagestyrere, pedagogiske ledere, rektorer, SFO-ledere, samt representanter for KS, Utdanningsforbundet, Fagforbundet og Delta. Totalt er det dermed gjennomført 66 intervjuer i undersøkelsen.

2.3 Leserveiledning

Rapporten består videre av to hovedkapitler som presenterer funn fra undersøkelsene blant henholdsvis barnehager og skolefritidsordninger.

¹ Dette omfatter intervjuer med 13 rektorer og 12 daglige ledere i SFO, og 15 styrere og 13 pedagogiske ledere i barnehagen.

3. PRAKTISERING AV SFS 2201 I BARNEHAGE

Dette kapittelet presenterer styrere og pedagogiske lederes vurderinger og erfaringer knyttet til arbeidstid i barnehagen, og hvordan disse eventuelt har endret seg etter avtalen ble endret 1.8.2012. Vi ser først på arbeidsoppgaver, bruk av tid, og synspunkter på ledelse og arbeidsfordeling i barnehagen. Deretter rettes fokuset mot bruk av de minst fire timene til faglig samarbeid, planlegging, forberedelser, tilrettelegging av aktiviteter og liknende. Vi ser kort på erfaringer fra forsøk som avviker fra SFS 2201, før kapittelet avsluttes med styrere og pedagogiske lederes vurderinger av arbeidstidsavtalen SFS 2201.

Endringen i SFS 2201 fra 1.8.2012 innebar at følgende bestemmelse for pedagogisk personale i barnehager ble inkludert:

«Den ordinære arbeidstiden er 37,5 timer pr. uke. Av denne avsettes minst 4 timer i gjennomsnitt pr uke til faglig samarbeid, planlegging, forberedelser, tilrettelegging av aktiviteter og liknende. Bruken av tiden skjer etter drøftinger med de ansatte. Plan for bruk av tiden skal nedfelles i for eksempel kvartalsvise eller halvårige planer, og skal innbefatte tid både i og utenfor institusjonen.»

I dette kapittelet fokuserer vi både på likheter og forskjeller mellom styrere og pedagogiske lederes vurderinger og synspunkter, samt hvordan deres vurderinger har utviklet seg fra da den tidligere avtalen var gjeldende (vår 2012) til i etterkant av avtaleendringen 1.8.2012 (høst/vinter 2012).

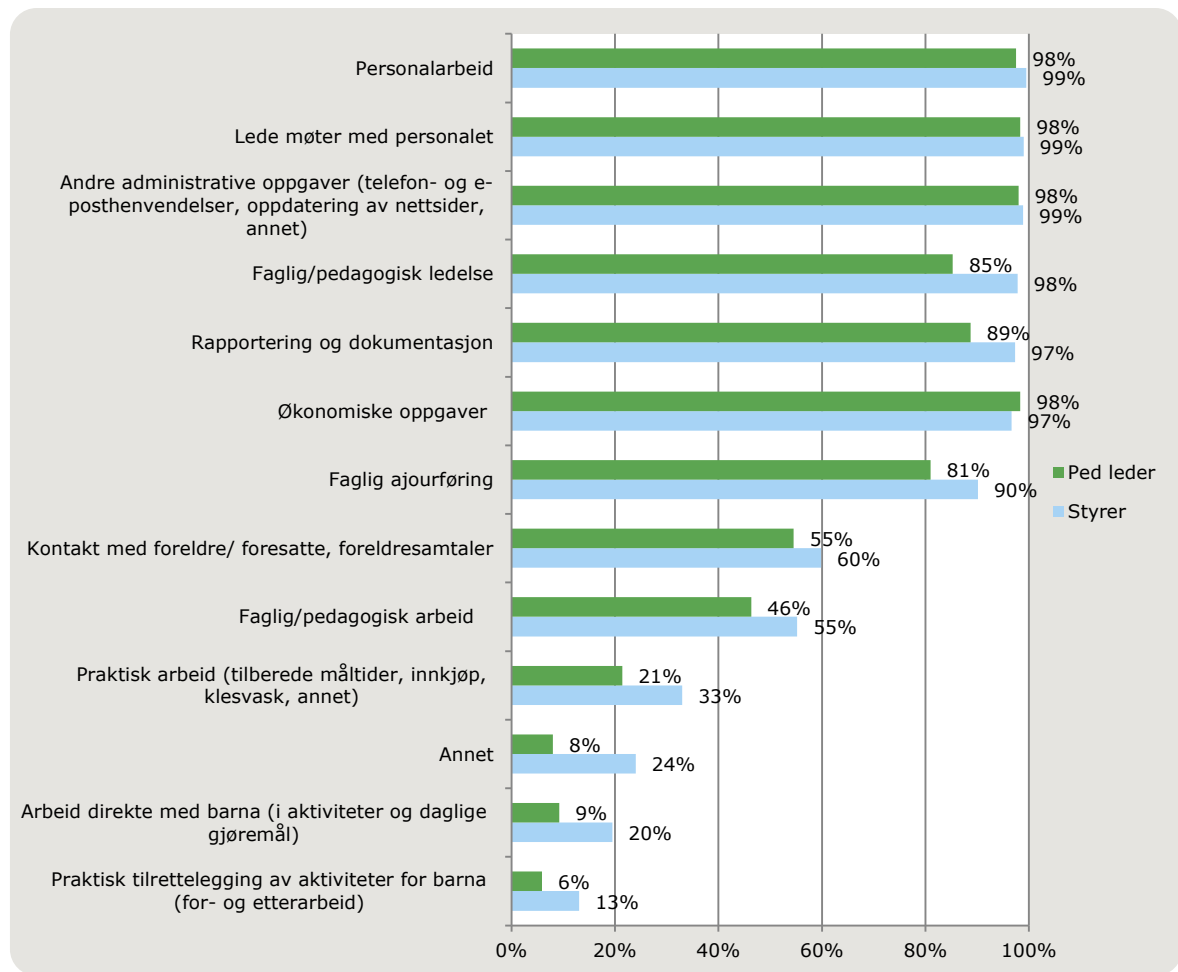
3.1 Arbeidsoppgaver, bruk av tid, og vurderinger av rollefordelingen

Først ser vi nærmere på aktuelle arbeidsoppgaver blant styrere og pedagogiske ledere, deres tidsbruk og vurderinger av ledelse og arbeidsfordelingen.

3.1.1 Arbeidsoppgaver i barnehagen

Vi ser først på styrers arbeidsoppgaver i barnehagen. Figur 3.1 gir en oversikt over hva som inngår i barnehagestyrers arbeidsoppgaver, i følge pedagogiske ledere og styrere som har besvart spørreskjemaundersøkelsen.

Figur 3.1. Hva er styrers arbeidsoppgaver i barnehagen?



Som det fremgår av figur 3.1 er styrere og pedagogiske ledere nokså samstemte med hensyn til at personalarbeid, ledelse av møter med personalet, økonomiske oppgaver, samt andre administrative oppgaver er sentrale arbeidsoppgaver for styrere i barnehagen. Nær samtlige respondenter, både blant styrere og pedagogiske ledere, oppgir at dette er blant styrers arbeidsoppgaver.

På andre områder er det noe større forskjell mellom pedagogiske ledere og styreres oppfatninger av hva som inngår i styrers arbeidsoppgaver. Som figuren viser er det flere styrere enn pedagogiske ledere som vurderer at faglig/pedagogisk ledelse, rapportering og dokumentasjon, faglig ajourføring, kontakt med foreldre/foresatte, faglig/pedagogisk arbeid, praktisk arbeid, arbeid direkte med barna, og praktisk tilrettelegging av aktiviteter for barna utgjør styreroppgaver.

De kvalitative intervjuene som er gjennomført gjenspeiler disse funnene. Her oppgir de fleste pedagogiske lederne at styrers arbeidsoppgaver i hovedsak dreier seg om å ivareta det administrative, hvilket innebærer overordnet personalansvar, lønn, budsjett, etc. Styrerne selv sier i hovedsak at de har det overordnede ansvaret for driften av barnehagen, og at de i tillegg til det økonomiske og administrative ansvaret også har ansvar for å lede utviklingsarbeid, legge til rette for samarbeid, og å ivareta det overordnede pedagogiske arbeidet i barnehagen.

Videre viser tabell 3.1 hvordan oppfatningene av hva som er styrers arbeidsoppgaver har endret seg i tiden mellom den første og den andre spørreundersøkelsen ble gjennomført, henholdsvis våren og høsten 2012. Prosentpoengvis endring i andelen respondenter som har vurdert de respektive områdene som en del av styrers arbeidsoppgaver i barnehagen.

Tabell 3.1. Endring i vurderinger av hva som er styrers arbeidsoppgaver

	Differanse styrer	Differanse ped leder
Praktisk tilrettelegging av aktiviteter for barna (for- og etterarbeid)	- 6 %	- 3 %
Arbeid direkte med barna (i aktiviteter og daglige gjøremål)	- 6 %	- 5 %
Praktisk arbeid (tilberede måltider, innkjøp, klesvask, annet)	- 3 %	- 2 %
Faglig/pedagogisk arbeid	- 4 %	-
Kontakt med foreldre/ foresatte, foreldresamtaler	- 6 %	- 5 %
Faglig ajourføring	- 1 %	- 2 %
Økonomiske oppgaver	-	-
Rapportering og dokumentasjon	-	- 2 %
Faglig/pedagogisk ledelse	+1 %	- 2 %
Andre administrative oppgaver (telefon- og e-posthenvendelser, oppdatering av nettsider, annet)	+1 %	+1 %
Lede møter med personalet	+1 %	+1 %
Personalarbeid	-	- 1 %

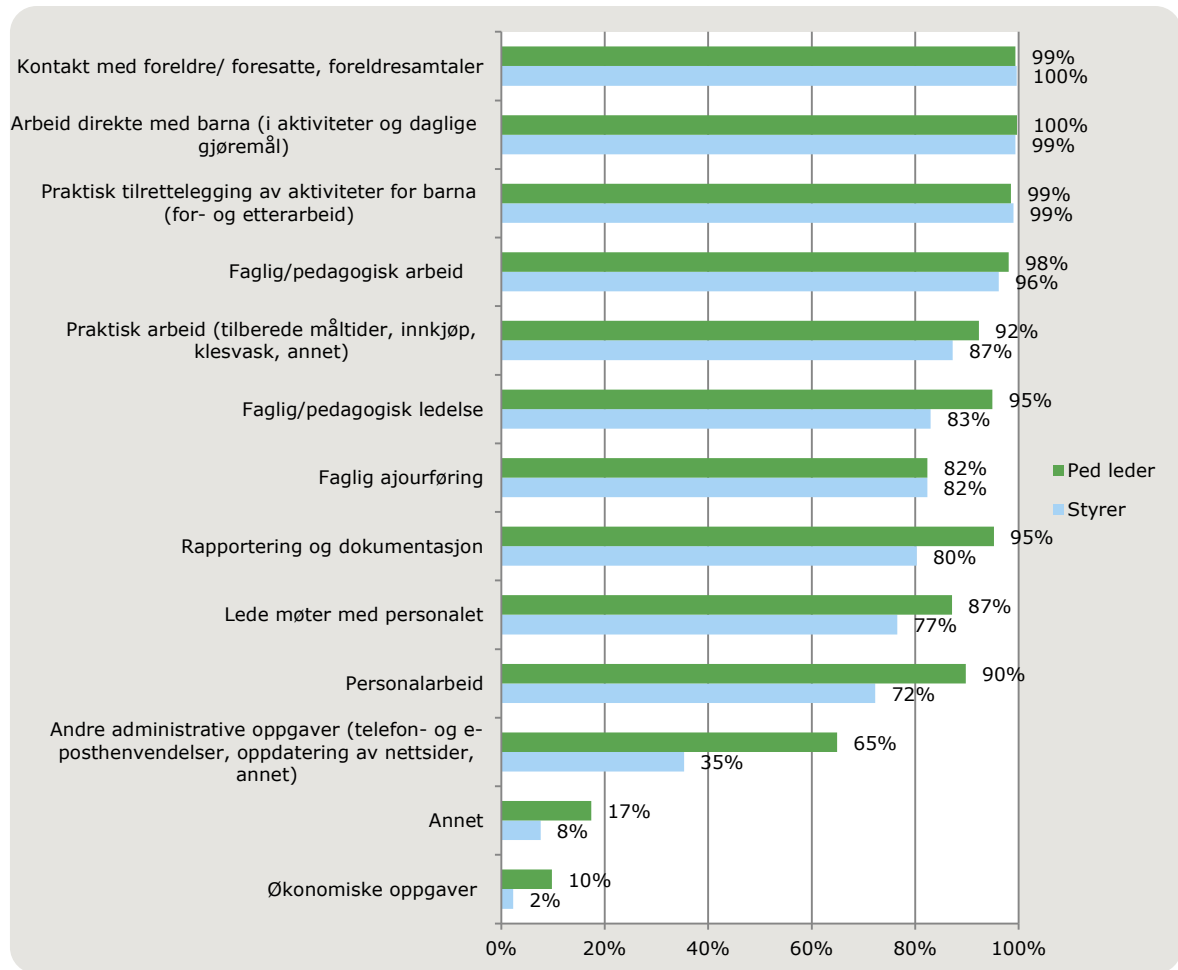
Sammenlignet med den første spørreundersøkelsen som ble gjennomført våren 2012, er det som det vises i tabellen en viss reduksjon i andelen styrere og pedagogiske ledere som vurderer at følgende er blant styrers arbeidsoppgaver:

- Praktisk tilrettelegging av aktiviteter for barna
- Arbeid direkte med barna
- Praktisk arbeid
- Kontakt med foreldre/foresatte, foreldresamtaler
- Faglig ajourføring

I tillegg er andelen styrere som mener at faglig/pedagogisk arbeid er en del av deres arbeidsoppgaver redusert med fire prosentpoeng. Andelen pedagogiske ledere er her uforandret. Utover dette er det små eller ingen endringer i respondentenes oppfatninger av hva som inngår i styrers arbeidsoppgaver i barnehagen før og etter 1.8.2012.

Figur 3.2 gir en oversikt over spørreskjemarespondentenes vurderinger av hva som det pedagogiske personalets arbeidsoppgaver i barnehagen.

Figur 3.2. Hva er det pedagogiske personalets arbeidsoppgaver i barnehagen?



Figur 3.2 viser at nær samtlige styrere og pedagogiske ledere vurderer at kontakt med foreldre/foresatte, arbeid direkte med barna, praktisk tilrettelegging av aktiviteter for barna (inkludert for- og etterarbeid), og faglig/pedagogisk arbeid er inkludert i pedagogisk leders arbeidsoppgaver.

For de øvrige arbeidsoppgavene er andelen som oppgir at den respektive oppgaven tilhører det pedagogiske personalet større blant de pedagogiske lederne selv enn blant styrerne. Det eneste unntaket er faglig ajourføring, hvor de to aktørgruppernes vurderinger er tilnærmet like.

I de kvalitative intervjuene fremhever både styrere og pedagogiske ledere planlegging av det pedagogiske arbeidet med barna, utarbeiding av periodeplaner, daglig ansvar for avdelingen, foreldresamtaler og avdelingsmøter som sentrale arbeidsoppgaver for pedagogisk leder. I tillegg til dette oppgir en av de pedagogiske lederne at vedkommende også har økonomiske oppgaver, i form av ansvar for attestering av regninger.

Tabell 3.2 viser hvordan styrere og pedagogiske leders vurderinger av hva som er det pedagogiske personalets arbeidsoppgaver har endret seg fra den første til den andre spørreundersøkelsen ble gjennomført, henholdsvis våren og høsten 2012. Prosentpoengene i tabellen angir hvordan andelen respondenter som har vurdert de ulike områdene som en del av det pedagogiske personalets arbeidsoppgaver i barnehagen har endret seg i antall prosentpoeng.

Tabell 3.2. Endring i vurderinger av hva som er det pedagogiske personalets arbeidsoppgaver (før og etter 1.8.2012 / vår og høst 2012)

	Differanse styrer	Differanse ped leder
Kontakt med foreldre/ foresatte, foreldresamtaler	-	-
Arbeid direkte med barna (i aktiviteter og daglige gjøremål)	-	-
Praktisk tilrettelegging av aktiviteter for barna (for- og etterarbeid)	-	- 1 %
Faglig/pedagogisk arbeid	- 1 %	+1 %
Praktisk arbeid (tilberede måltider, innkjøp, klesvask, annet)	-	-
Faglig/pedagogisk ledelse	-	+1 %
Faglig ajourføring	+2 %	- 1 %
Rapportering og dokumentasjon	- 2 %	- 1 %
Lede møter med personalet	+2 %	-
Personalarbeid	-	-
Andre administrative oppgaver (telefon- og e-posthenvendelser, oppdatering av nettsider, annet)	+2 %	+3 %
Økonomiske oppgaver	-	- 1 %

Som tabell 3.2 viser, har det vært små eller ingen endringer i respondentenes vurderinger av det pedagogiske personalet arbeidsoppgaver. Det kan imidlertid trekkes frem at både styrere og pedagogiske ledere i større grad enn tidligere vurderer at andre administrative oppgaver som telefon- og e-posthenvendelser og oppdatering av nettsider er en del av pedagogisk leders arbeidsoppgaver.

I det neste avsnittet ser vi nærmere på bruk av tid til ledelse og administrative oppgaver i barnehagen.

3.1.2 Bruk av tid til ledelse og administrative oppgaver

Tabell 3.3 viser styrernes opplysninger om hvor mange timer som er beregnet til lederoppgaver i uken, samt hvor mange timer som faktisk blir brukt til slike oppgaver. Tabellen viser styrernes vurderinger av dette slik de fremgår i begge de to spørreundersøkelsene som er gjennomført, altså før og etter avtaleendringen som trådte i kraft 1.8.2012.

Tabell 3.3 Styrer: Hvor mange timer i uken er beregnet og hvor mange timer i uken blir faktisk brukt til styrers lederoppgaver?

	Før 1.8.2012		Etter 1.8.2012	
	Tid beregnet	Tid brukt	Tid beregnet	Tid brukt
Under 1 time	0 %	1 %	0 %	0 %
1-5 timer	3 %	2 %	1 %	2 %
6-10 timer	3 %	5 %	2 %	4 %
11-15 timer	7 %	5 %	6 %	5 %
16-20 timer	5 %	7 %	5 %	6 %
21-25 timer	6 %	8 %	4 %	6 %
26-30 timer	6 %	8 %	7 %	11 %
31-37,5 timer	66 %	25 %	70 %	27 %
Over 37,5 timer	-	34 %	-	34 %
Vet ikke	4 %	6 %	5 %	5 %

Som det fremgår av tabell 3.3 har flertallet av styrerne beregnet mellom 31 og 37,5 timer til ledelse i uken. En vesentlig andel av respondentene bruker imidlertid over 37,5 timer. Andelen sty-

rere som oppgir at de bruker over 37,5 timer på ledelsesoppgaver (34 prosent) er den samme både før og etter 1.8.2012.

Tabell 3.4 gir en tilsvarende oversikt over de pedagogiske lederes opplysninger om hvor mye tid som er beregnet og hvor mye tid som faktisk blir brukt til administrative oppgaver, før og etter 1.8.2012.

Tabell 3.4. Pedagogiske leder: Hvor mange timer i uken er beregnet og hvor mange timer i uken blir faktisk brukt til administrative oppgaver for pedagogisk personale ved din barnehage?

	Før 1.8.2012		Etter 1.8.2012	
	Tid beregnet	Tid brukt	Tid beregnet	Tid brukt
Under 1 time	15 %	6 %	14 %	5 %
1-5 timer	63 %	46 %	68 %	50 %
6-10 timer	3 %	33 %	3 %	35 %
11-15 timer	1 %	4 %	0 %	2 %
16-20 timer	0 %	1 %	0 %	1 %
21-25 timer	0 %	0 %	0 %	0 %
26-30 timer	0 %	0 %	0 %	0 %
31-37,5 timer	0 %	0 %	1 %	0 %
Over 37,5 timer	-	0 %	-	0 %
Vet ikke	18 %	10 %	14 %	6 %

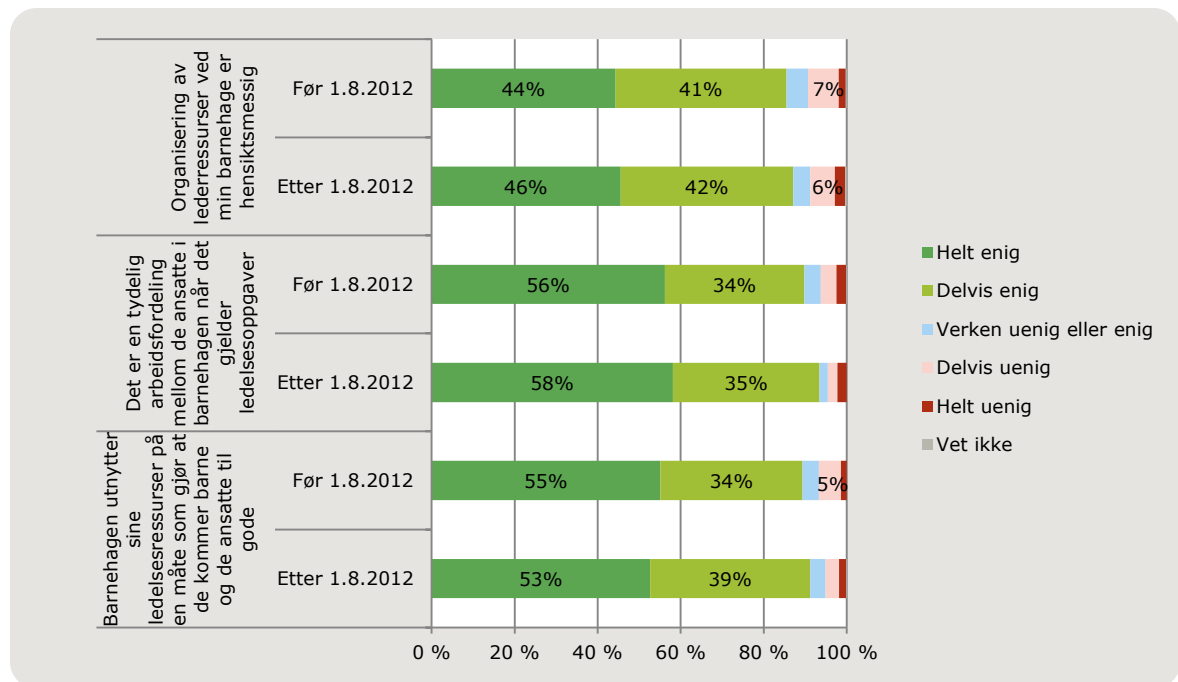
Tabell 3.4 viser at det er en vesentlig andel pedagogiske ledere som bruker flere timer på administrative oppgaver enn det som er beregnet. Dette er tilfellet både før og etter 1.8.2012. Flertallet av de pedagogiske lederne oppgir at de har beregnet mellom 1 og 5 timer i uken til administrative oppgaver. Andelen som oppgir at de bruker 1-5 timer er imidlertid markant lavere enn andelen som oppgir at det er timeantallet som er beregnet brukt. Derimot er andelen som bruker 6-10 timer vesentlig høyere enn andelen som oppgir at dette er beregnet timebruk. Det er også verdt å merke seg at det er en nokså stor andel pedagogiske ledere (18 prosent før 1.8.2012, 14 prosent etter 1.8.2012) som oppgir at de ikke vet hvor mange timer i uken som er beregnet til administrative oppgaver.

3.1.3 Organisering av ledelsesoppgaver i barnehagen

I dette avsnittet ser vi på styrere og pedagogiske lederes synspunkter på organisering av ledelsesressurser, arbeidsfordeling mellom de ansatte når det gjelder ledelsesoppgaver, og barnehagens utnyttelse av ledelsesressurser, før og etter 1.8.2012.

Figur 3.3 viser styrernes synspunkter. De pedagogiske lederes holdninger til samme tematikk presenteres i figur 3.4.

Figur 3.3. Styrer: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om ledelse i barnehagen?



Figur 3.3 viser at styrerne er noe mer positive til de tre påstandene som fremsettes etter avtaleendringen som trådte i kraft 1.8.2012. Økningen i andelen som er helt eller delvis enige er imidlertid nokså beskjeden.

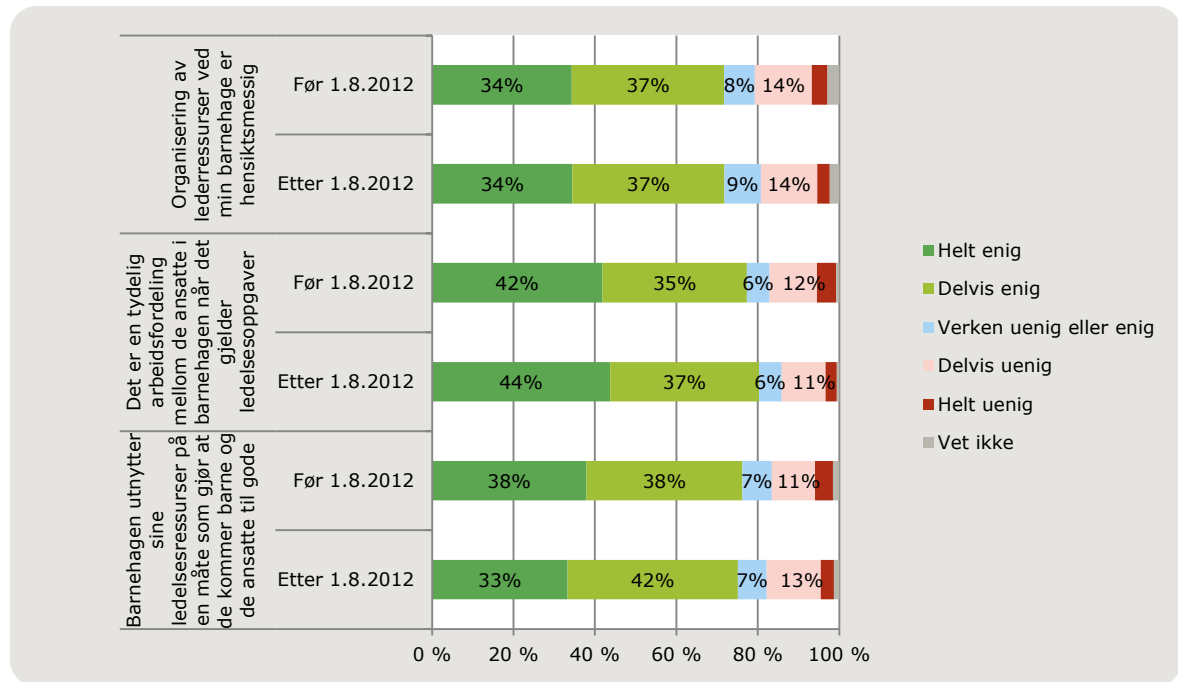
Den første påstanden gjelder hvorvidt organisering av lederressurser i barnehagen er hensiktsmessig. 85 prosent av styrerne var helt eller delvis enige i dette før 1.8.2012. Etter avtaleendringen er styrerne marginalt mer positive til organiseringen av lederressurser i sin barnehage. 88 prosent av styrerne er nå helt eller delvis enige i denne påstanden.

Videre har styrerne tatt stilling til hvorvidt de synes det er en tydelig arbeidsfordeling mellom de ansatte når det gjelder ledelsesoppgaver. Igjen er styrerne noe mer positive etter avtaleendringen (økning fra 90 til 93 prosent som er helt eller delvis enige).

Når det gjelder påstanden om at barnehagen utnytter sine ledelsesressurser på en måte som gjør at de kommer barna og de ansatte til gode har andelen som er helt eller delvis enig økt fra 89 til 92 prosent. Her er det imidlertid verdt å merke seg at andelen som er helt enige har blitt noe mindre.

Under ser vi på de pedagogiske ledernes holdninger til de samme påstandene, før og etter 1.8.2012.

Figur 3.4. Pedagogisk leder: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om ledelse i barnehagen?



Figur 3.4 viser at de pedagogiske lederne i noe mindre grad enn styrerne er enige i påstandene om ledelse i barnehagen i utgangspunktet. Når det gjelder endringer i synspunkt viser figuren at 71 prosent av de pedagogiske lederne er helt eller delvis enige i påstanden om at organisering av ledelsesressurser er hensiktsmessig, både før og etter 1.8.2012.

De pedagogiske lederne er noe mer enige i at det er en tydelig arbeidsfordeling mellom ansatte når det gjelder ledelsesoppgaver. Andelen som er helt eller delvis enige har økt fra 77 til 81 prosent.

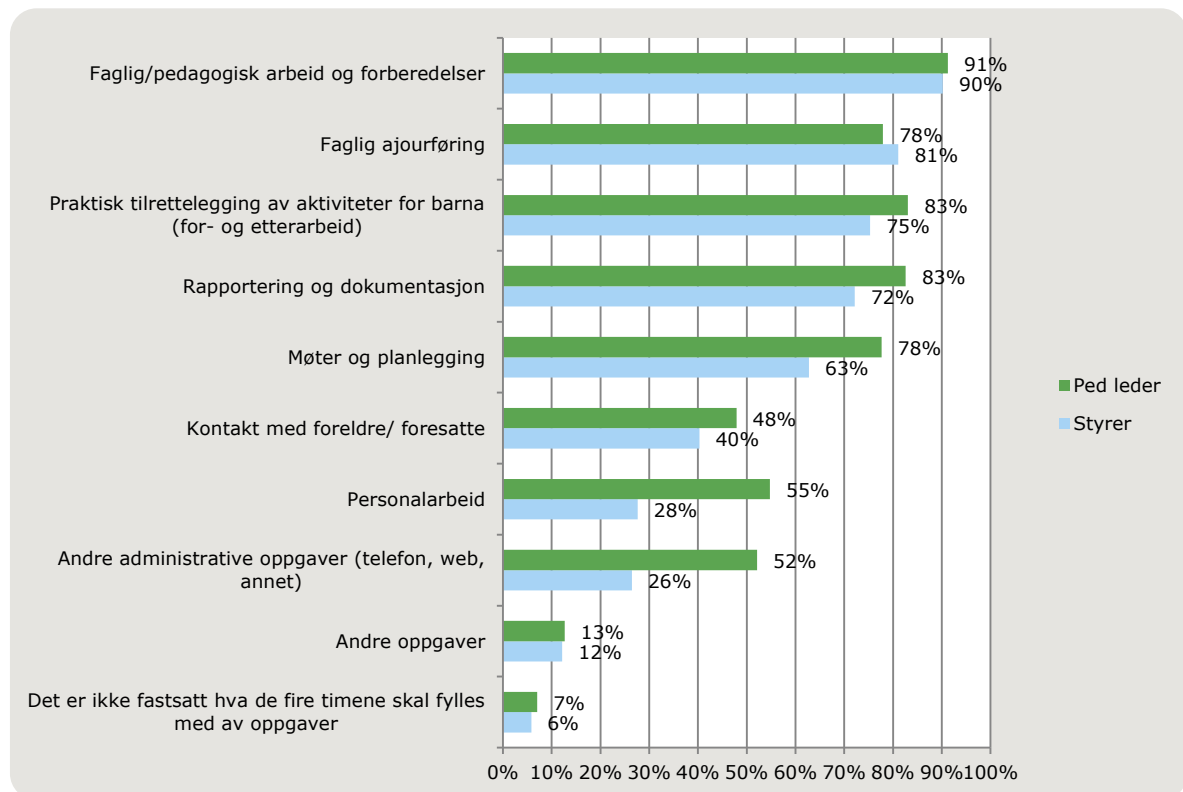
Til slutt viser figur 3.4 at det har vært en marginal nedgang i de pedagogiske ledernes holdning til om barnehagen utnytter sine ledelsesressurser på en måte som gjør at det kommer barna og de ansatte til gode. Andelen som er helt eller delvis enige har sunket marginalt, fra 76 til 75 prosent.

I det følgende vender vi fokuset mot bruk av de minst fire timene i uken som i henhold til SFS 2201 etter 1.8.2012 per uke skal avsettes til faglig samarbeid, planlegging, forberedelser, tilrettelegging av aktiviteter og liknende.

3.2 Bruk av de minst fire timene

Figur 3.5 viser styrere og pedagogiske lederes svar på hva det er fastsatt at det pedagogiske personalet i barnehagen skal bruke de minst fire timene i uken til, slik det fremgår av svar på spørreundersøkelsen som ble gjennomført etter avtaleendringen 1.8.2012.

Figur 3.5. Hva er det fastsatt at det pedagogiske personalet i barnehagen skal bruke de minst fire timene i uken til?



Figuren viser at det i størst grad er fastsatt at de minst fire timene skal brukes til faglig/pedagogisk arbeid og forberedelser. Det er også stor oppslutning, både blant styrere og pedagogiske ledere, om at det er fastsatt at de minst fire timene skal brukes til faglig ajourføring, praktisk tilrettelegging av aktiviteter for barna, rapportering og dokumentasjon, og møter og planlegging. 6 prosent av styrerne og 7 prosent av de pedagogiske lederne oppgir at det ikke er fastsatt hvilke oppgaver de fire timene skal brukes til.

Tabell 3.5 viser utviklingen med hensyn til hva det er fastsatt at de minst fire timene skal brukes til, før og etter 1.8.2012.

Tabell 3.5. Endringer i hva det er fastsatt at de minst fire timene i uken skal brukes, før og etter 1.8.2012.

	Styrer		Pedagogisk leder	
	Før 1.8.2012	Etter 1.8.2012	Før 1.8.2012	Etter 1.8.2012
Faglig/pedagogisk arbeid og forberedelser	75 %	90 %	76 %	91 %
Faglig ajourføring	66 %	81 %	65 %	78 %
Praktisk tilrettelegging av aktiviteter for barna (for- og etterarbeid)	65 %	75 %	69 %	83 %
Rapportering og dokumentasjon	57 %	72 %	65 %	83 %
Møter og planlegging	45 %	63 %	58 %	78 %
Kontakt med foreldre/ foresatte	42 %	40 %	45 %	48 %
Personalarbeid	23 %	28 %	42 %	55 %
Andre administrative oppgaver (telefon, web, annet)	19 %	26 %	37 %	52 %
Andre oppgaver	11 %	12 %	11 %	13 %
Det er ikke fastsatt hva de fire timene skal fylles med av oppgaver	19 %	6 %	22 %	7 %

Tabellen viser at andelen som oppgir at det er fastsatt at de minst fire timene skal brukes til de respektive oppgavene har økt på de aller fleste områdene. Samtidig har andelen som oppgir at det ikke er fastsatt hva de fire timene skal brukes til blitt vesentlig redusert, fra 19 til 6 prosent blant styrerne og fra 22 til 7 prosent blant de pedagogiske lederne. Samlet sett er dette en indikasjon på at aktørene har blitt mer bevisste på og har mer kunnskap om hva de minst fire timene skal brukes til. Dette er et funn vi kommer tilbake til senere i kapittelet.

Videre viser tabell 3.6 de pedagogiske ledernes opplysninger om hva de minst fire timene brukes til.

Tabell 3.6. Pedagogisk leder: Hva brukes de minst fire timene til?

	Under 0,5 timer	Ca. 0,5 timer	Ca. 1 time	Ca. 2 timer	Ca. 3 timer	Ca. 4 timer	Vet ikke/ ikke relevant
Praktisk tilrettelegging av aktiviteter for barna (for- og etterarbeid)	7 %	20 %	43 %	19 %	3 %	2 %	6 %
Kontakt med foreldre/ foresatte, foreldresamtaler	18 %	26 %	28 %	10 %	2 %	4 %	12 %
Individuelt faglig/pedagogisk arbeid og forberedelse	4 %	14 %	43 %	27 %	5 %	2 %	5 %
Kollektivt faglig/pedagogisk arbeid og forberedelse	9 %	21 %	47 %	13 %	1 %	0 %	8 %
Rapportering og dokumentasjon	9 %	30 %	35 %	17 %	3 %	1 %	6 %
Faglig ajourføring	27 %	31 %	25 %	5 %	1 %	0 %	11 %
Andre administrative oppgaver (telefon, web, annet)	28 %	31 %	18 %	6 %	1 %	0 %	16 %

Tabell 3.6 viser at individuelt faglig/pedagogisk arbeid og forberedelse er de oppgavene den største andelen pedagogiske ledere oppgir at de bruker to timer eller mer i uken på (34 prosent). Kontakt med foreldre/foresatte er den oppgaven som flest oppgir at de bruker ca. fire timer på (4 prosent).

Styrerne og de pedagogiske lederne som er intervjuet har blitt spurt om det har skjedd noen endringer i hvordan barnehagen bruker de minst fire timene etter 1.8.2012. Her svarer omtrent halvparten av både styrerne og de pedagogiske lederne at det ikke har skjedd spesielle endringer i innholdet med hensyn til hva disse timene faktisk brukes til, men at det har skjedd en endring med hensyn til at innholdet i timene har blitt skriftliggjort og at man derfor har blitt mer bevisst på hva tiden skal brukes til. De samme informantene oppgir i forlengelsen av dette at det pedagogiske personalet også har blitt mer bevisst på å holde seg til antallet timer som er satt av, og at man i mindre grad enn tidligere bruker mer enn den tiden som er avsatt. En pedagogisk leder sier følgende:

«Den største endringen er at vi skriver og lager en plan for hvordan vi skal bruke tiden vår, at det er mer skriftliggjort. Dette er en måte både å strukturere og begrense meg selv når det gjelder bruk av arbeidstid. Når vi har brukt de timene vi har til rådighet, da har vi på en måte brukt den tiden vi skal bruke, og da må man prioritere litt annerledes enn før. Har også kanskje ført til at jeg jobber litt jevnere enn tidligere. Var nok mer skippertak før, det blir en litt jevnere fordeling av arbeidet nå enn tidligere»

I tillegg oppgir halvparten av de pedagogiske lederne og en tredjedel av styrerne at timene brukes til samarbeid med øvrig pedagogisk personale i større grad enn tidligere. Et fåtall oppgir på sin side at de ikke har anledning til dette fordi barnehagen ikke har de fysiske fasilitetene, i form av et eget arbeidsrom eller lignende, som er nødvendig for slikt samarbeid. Av samme årsak er det noen som oppgir at de fortsatt disponerer de minst fire timene utenfor barnehagen slik som tidligere. Dette kommer vi nærmere tilbake til senere.

Til slutt er det en andel styrere (omtrent en femtedel) som fremhever at de har bedre forutsetninger for å ha oversikt over og følge opp pedagogenes bruk av de minst fire timene, både fordi de er mer i barnehagen enn tidligere, og fordi bruk av de minst fire timene er skriftliggjort og skal dokumenteres av det pedagogiske personalet.

Tabell 3.7 viser hvordan bruken av de fire timene har endret seg etter avtaleendringen 1.8.2012, i følge de to spørreundersøkelsene som er gjennomført². Tabellen angir endring i form av *prosentpoengs* økning eller reduksjon i andelen pedagogiske ledere som oppgir bruk av antall timer på de ulike oppgaveområdene.

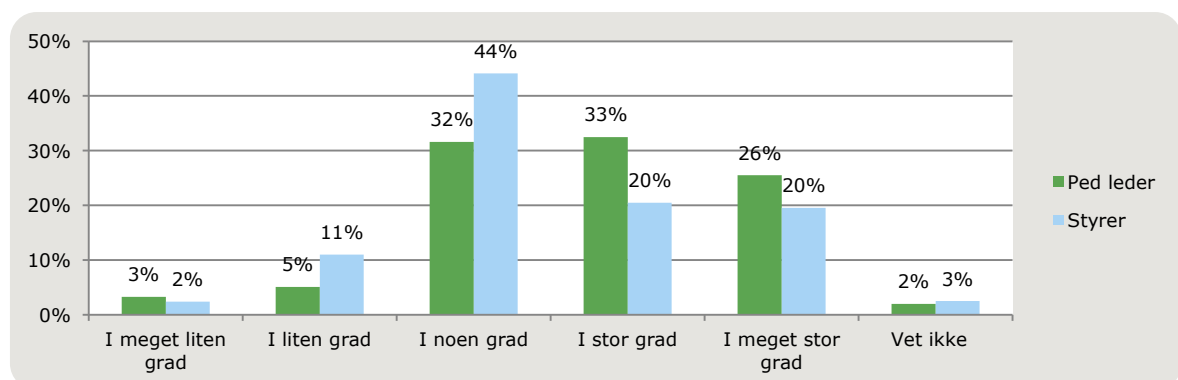
Tabell 3.7. Endring i bruk av de minst fire timene etter 1.8.2012.

	Under 0,5 timer	Ca. 0,5 timer	Ca. 1 time	Ca. 2 timer	Ca. 3 timer	Ca. 4 timer	Vet ikke/ ikke relevant
Praktisk tilrettelegging av aktiviteter for barna (for- og etterarbeid)	+1 %	+3 %	-	- 4 %	- 2 %	-	+ 2 %
Kontakt med foreldre/ foresatte, foreldresamtaler	+3 %	- 5 %	- 4 %	+2 %	+1 %	- 1 %	+4 %
Rapportering og dokumentasjon	+3 %	+6 %	- 8 %	- 1 %	-	- 2 %	+2 %
Faglig ajourføring	+9 %	- 1 %	- 9 %	- 5 %	-	-	+6 %
Andre administrative oppgaver (telefon, web, annet)	+3 %	+1 %	- 7 %	-	-	-	+3 %

Tabellen viser at de pedagogiske lederne oppgir at de bruker mindre tid på praktisk tilrettelegging av aktiviteter for barna, rapportering og dokumentasjon, faglig ajourføring og andre administrative oppgaver. Dette fremkommer ved at andelen pedagogiske ledere som bruker 0,5 timer eller mindre har økt, mens andelen som oppgir at de har brukt mellom 1 og 4 timer har blitt redusert. Samtidig viser tabellen at det er flere som oppgir at de ikke vet hvor mange timer i uken de bruker på hver av de ulike oppgavene.

Figur 3.6 fremstiller respondentenes vurderinger av hvorvidt de bruker (pedagogiske ledere er stilt dette spørsmålet) eller synes det er nødvendig at det pedagogiske personalet bruker (styrere er stilt dette spørsmålet) mer enn de minst fire timene i uken til de oppgavene som skal gjøres.

Figur 3.6. I hvilken grad bruker (pedagogisk leder)/er det nødvendig for det pedagogiske personalet å bruke (styrer) mer enn de minst fire timene til disse oppgavene?



Figuren viser at det er flere pedagogiske ledere enn styrere som vurderer at det i stor grad eller meget stor grad er nødvendig å bruke mer enn fire timer i uken. Styrerne svarer i større grad enn de pedagogiske ledere at dette er nødvendig i noen eller liten grad.

Det fremkommer også av spørreundersøkelsen at 76 prosent av de pedagogiske lederne som oppgir at de i «noen», «stor» eller «meget stor» grad bruker mer enn de minst fire timene, opp-

² I den første spørreundersøkelsen var en av svarkategoriene «faglig/pedagogisk arbeid og forberedelse». I den andre undersøkelsen er denne kategorien delt i *kollektivt* og *individuell* faglig/pedagogisk arbeid og forberedelse. Det er dermed ikke grunnlag for å se på utviklingen i bruk av timer for denne kategorien.

gir at de bruker den ekstra tiden i hjemmet. De øvrige 24 prosentene oppgir at de legger den ekstra tiden innenfor øvrig arbeidstid/bunden tid i barnehagen.

Tabell 3.8 viser hvordan styreres og pedagogiske lederes syn på nødvendigheten av å bruke mer enn de minst fire timene i uken har utviklet seg i tiden mellom de to spørreundersøkelsene, som er gjennomført før og etter 1.8.2012.

Tabell 3.8. Utvikling i vurderinger av hvorvidt det er nødvendig for det pedagogiske personalet å bruke mer enn de minst fire timene i uken, før og etter 1.8.2012.

	Styrer		Ped leder	
	Før 1.8.2012	Etter 1.8.2012	Før 1.8.2012	Etter 1.8.2012
I meget liten grad	4 %	2 %	1 %	3 %
I liten grad	14 %	11 %	5 %	5 %
I noen grad	45 %	44 %	34 %	32 %
I stor grad	21 %	20 %	37 %	33 %
I meget stor grad	13 %	20 %	21 %	26 %
Vet ikke	3 %	3 %	2 %	2 %

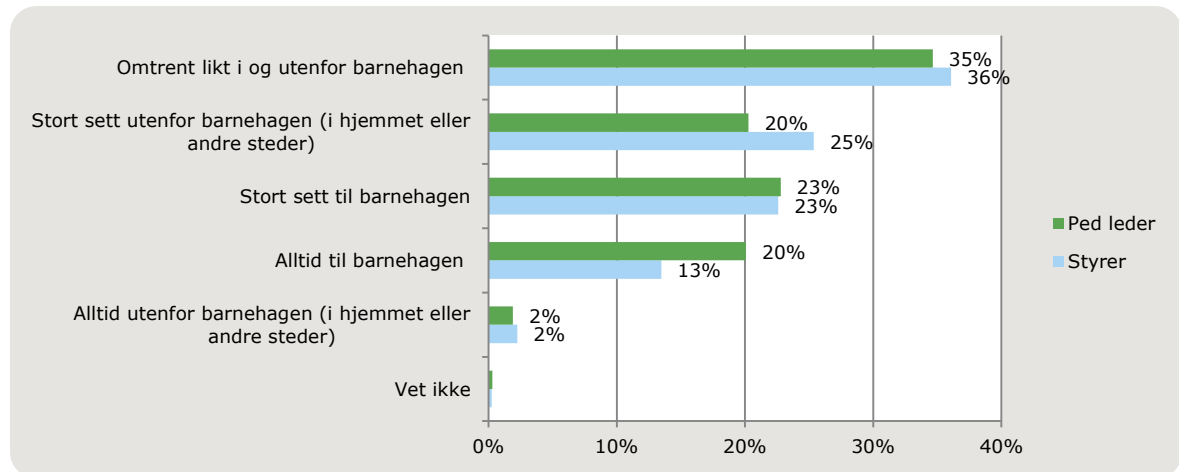
Tallene som presenteres i tabellen indikerer at respondentene etter 1.8.2012 i større grad enn før vurderer at det er behov for å bruke mer enn de minst fire timene. Dette fremgår av at en større andel av både styrere (økning fra 13 til 20 prosent) og pedagogiske ledere (økning fra 21 til 26 prosent) vurderer at det i meget stor grad er nødvendig å bruke mer enn de minst fire timene på faglig samarbeid, planlegging, forberedelser, tilrettelegging av aktiviteter og liknende. Disse funnene kan i Rambølls vurdering sees i sammenheng med den økte bevisstgjøringen og de mer fastsatte rammene for bruk av de minst fire timene til faglig samarbeid, planlegging, forberedelser, tilrettelegging av aktiviteter og liknende.

Når det gjelder spørsmålet om det pedagogiske personalet får satt av tid som forutsatt (minst fire timer), gir informantene i de kvalitative intervjuene noe ulike svar. Et par styrere og pedagogiske ledere oppgir at de i sin barnehage har satt av klart definerte tider i uken (fast dag og fast klokkeslett) hvor det pedagogiske personalet er borte fra avdelingen og ikke skal bli forstyrret av det øvrige personalet, slik at dette ikke skal bli et aktuelt problem. En håndfull pedagogiske ledere oppgir på sin side at det til tider kan oppstå situasjoner hvor de etterspørres i avdelingen, og dermed ikke får brukt timene som planlagt, mens like mange styrere oppgir at de løser slike situasjoner ved å sette inn vikarer. For de få informantene som oppgir at det pedagogiske personalet i barnehagen fortsatt bruker de minst fire timene utenfor barnehagen er ikke dette en aktuell problemstilling.

I den grad de pedagogiske lederne må bruke av de minst fire timene til å være på avdelingen, oppgir nærmere halvparten av styrerne at de løser dette enten ved at de pedagogiske lederne først må prøve å ta igjen den tapte tiden en annen dag, før de eventuelt skriver overtid og blir kompensert enten ved avspasering eller overtidslønn, eller ved at det automatisk utløser overtid. Et fåtall av både styrere og pedagogiske ledere erkjenner at det pedagogiske personalet ikke alltid får tatt igjen den tapte tiden på et senere tidspunkt, og at de heller ikke har faste rutiner for hvordan de skal kompenseres for dette.

Figur 3.7 viser respondentenes opplysninger om hvor de minst fire timene utøves.

Figur 3.7. Hvor legges de minst fire timene?



Som det fremgår av figuren er det flest respondenter, både blant styrere og pedagogiske ledere, som oppgir at de minst fire timene legges omtrent likt i og utenfor barnehagen. Det er også omtrent like mange styrere og pedagogiske ledere som oppgir at timene stort sett legges til barnehagen. Videre er det flere styrere enn pedagogiske ledere som oppgir at timene stort sett legges utenfor barnehagen, mens det er en større andel pedagogiske ledere enn styrere som mener at timene alltid legges til barnehagen.

Tabell 3.9 viser utviklingen i hvor de minst fire timene legges, før og etter 1.8.2012.

Tabell 3.9. Utvikling i hvor de minst fire timene legges, før og etter 1.8.2012.

	Styrer		Ped leder	
	Før 1.8.2012	Etter 1.8.2012	Før 1.8.2012	Etter 1.8.2012
Omtrent likt i og utenfor barnehagen	26 %	36 %	23 %	35 %
Stort sett utenfor barnehagen	44 %	25 %	44 %	20 %
Stort sett til barnehagen	10 %	23 %	17 %	23 %
Alltid til barnehagen	4 %	13 %	5 %	20 %
Alltid utenfor barnehagen	14 %	2 %	12 %	2 %
Vet ikke	2 %	0 %	0 %	0 %

Tabellen viser at mer av tiden brukes i barnehagen etter 1.8.2012. Det har vært en økning i andelen styrere og pedagogiske ledere som oppgir at de minst fire timene alltid eller stort sett legges til barnehagen, mens det har vært en nedgang i andelen som oppgir at disse timene alltid eller stort sett legges utenfor barnehagen. Dette viser at endringene i avtalen fra 1.8.2012 har hatt en direkte effekt og har påvirket praksis i barnehagene.

Styrere og pedagogiske lederes holdninger til bruk av de fire minst timene i barnehagen oppsummeres i tabellen under, slik de fremgår av kvalitative intervjuer.

Tabell 3.10. Holdninger til bruk av alle eller deler av de minst fire timene i barnehagen

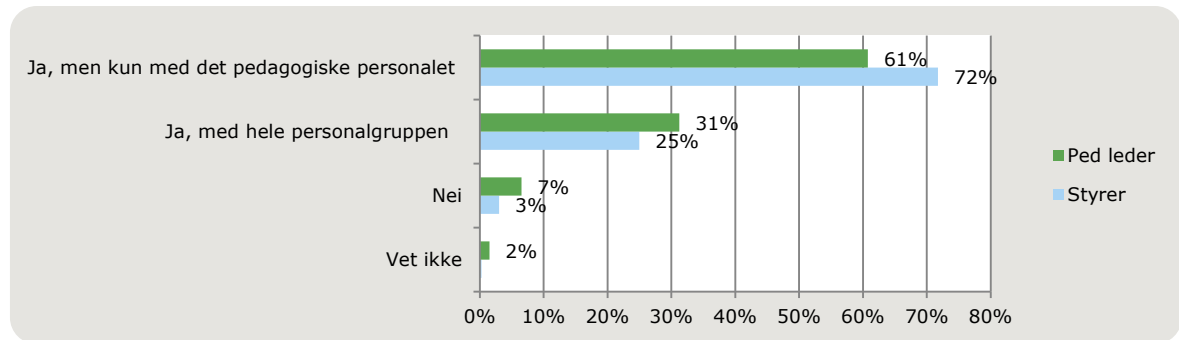
	Styrere	Pedagogiske ledere
Fordeler/gevinster ved å bruke alle eller deler av de minst fire timene i barnehagen	<ul style="list-style-type: none"> • Legger til rette for samarbeid mellom det pedagogiske personalet (to tredjedeler oppgir dette) • Styrer får en bedre mulighet til følge opp og ivareta kontakten med det pedagogiske personalet (halvparten oppgir dette) • Det bidrar til å synliggjøre for det øvrige personalet hva arbeidet til det pedagogiske personalet innebærer (et par styrere oppgir dette) • Alt materiell er tilgjengelig (en styrer oppgir dette) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mer samarbeid med de andre pedagogene (halvparten oppgir dette) • Styrer er lett tilgjengelig dersom man har spørsmål (en fjerdedel oppgir dette) • Alt materiell er tilgjengelig (et par pedagogiske ledere oppgir dette) • Mer definert arbeidstid, og mindre arbeid hjemme/ utenfor arbeidstiden (en pedagogisk leder oppgir dette)
Ulemper/utfordringer ved å bruke alle eller deler av de minst fire timene i barnehagen	<ul style="list-style-type: none"> • Barnehagen mangler et arbeidsrom/kontorplasser, slik at det ikke er anledning for at det pedagogiske personalet benyttet timene i barnehagen uten å bli forstyrret (en fjerdedel av styrerne oppgir dette) • Pedagogene respekterer ikke alltid planleggingstiden når den legges til barnehagen, og bruker dermed den fastsatte tiden til andre oppgaver (et par styrere oppgir dette) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mindre fleksibilitet når man ikke kan jobbe hjemmefra i like stor grad (en fjerdedel oppgir dette) • Mangel på arbeidsro og fare for at man blir forstyrret av det øvrige personalet (en fjerdedel oppgir dette) • Har ikke gode nok fasiliteter til å bruke timene i barnehagen (en fjerdedel oppgir dette) • Mindre tid til individuell planlegging, ettersom mer av tiden i barnehagen brukes til samarbeid og felles planleggingsarbeid (en pedagogisk leder oppgir dette)

På spørsmål om hvordan det blir fastsatt hvilke arbeidsoppgaver som skal inngå i de minst fire timene, svarer styrerne hovedsaklig tre ting: det er fastsatt av kommunen, det drøftes med tillitsvalgte/pedagogiske ledere, og/eller man har videreført allerede etablert praksis. Flertallet av styrerne oppgir at fastsettelsen har skjedd i et samarbeid mellom styrer, tillitsvalgte og pedagogiske ledere, mens et fåtall oppgir at det i tillegg til dette har vært drøftinger med kommunen og Utdanningsforbundet lokalt. En håndfull styrere vurderer også at det er en fordel med en viss grad av styring fra kommunen, slik at forholdene blir like i de ulike barnehagene. Samtidig erkjennes behovet for en viss grad av handlefrihet og at det åpnes for lokal tilpasning til ulike omstendigheter/særpreg i hver enkelte barnehage. En av styrerne påpeker at dette er viktig også fordi det kan bidra til å skape et eieforhold blant pedagogene med hensyn til bruken av de minst fire timene, ved at de opplever at de har innflytelse og mulighet til å påvirke dette.

De pedagogiske lederne svarer i hovedsak at innholdet i de minst fire timene er fastsatt i dialog med styrer, eller ved at tidligere praksis har blitt videreført. Et fåtall av informantene som oppgir at de har videreført tidligere praksis oppgir at de ikke har skriftliggjort dette.

Figur 3.8 fremstiller i hvilken grad bruken av de minst fire timene drøftes med personalet i barnehagen.

Figur 3.8. Drøftes bruken av de minst fire timene med personalet?



Over 90 prosent av både styrere og pedagogiske ledere oppgir at bruk av de minst fire timene drøftes med personalet. Flertallet oppgir at dette kun drøftes med det pedagogiske personalet (flere styrer enn pedagogiske ledere oppgir dette), mens de øvrige oppgir at bruken av de minst fire timene drøftes med hele personalgruppen (flere pedagogiske ledere enn styrere oppgir dette).

Henholdsvis 3 og 7 prosent av styrere og pedagogiske ledere oppgir at bruken av de minst fire timene ikke drøftes med personalet. Som tabell 3.11 viser er dette imidlertid en markant nedgang fra slik situasjonen var før avtaleendringen 1.8.2012.

Tabell 3.11. Utvikling med hensyn til hvorvidt bruken av de minst fire timene drøftes med personalet i barnehagen, før og etter 1.8.2012.

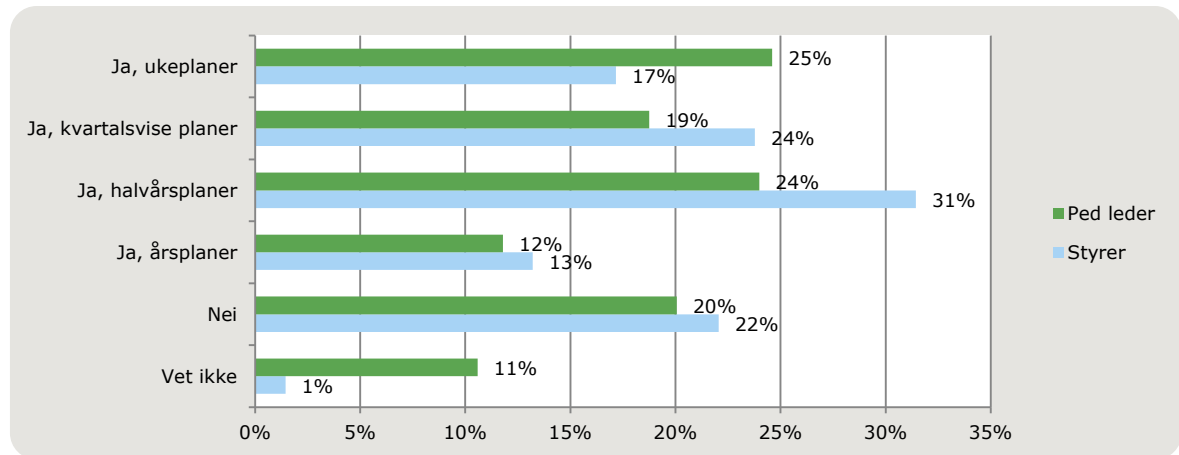
	Styrer		Ped leder	
	Før 1.8.2012	Etter 1.8.2012	Før 1.8.2012	Etter 1.8.2012
Ja, med hele personalgruppen	17 %	25 %	22 %	31 %
Ja, men kun med det pedagogiske personalet	61 %	72 %	52 %	61 %
Nei	20 %	3 %	23 %	7 %
Vet ikke	1 %	0 %	2 %	2 %

Som tabellen over viser har det vært en økning i andelen styrere og pedagogiske ledere som oppgir at bruken av de minst fire timene drøftes med personalet, mens det har vært en tydelig nedgang blant de som oppgir at slik drøfting ikke har forekommet (fra 20 til 3 prosent blant styrerne, og fra 23 til 7 prosent blant de pedagogiske lederne). Det økte omfanget av drøfting med personalet er i tråd med avtaleendringen, og et tegn på at dette elementet i avtalen har blitt tatt til etterretning i barnehagene.

Spørreundersøkelsen viser også at 84 prosent av styrerne og 91 prosent av de pedagogiske lederne oppgir at deres barnehage har egne tillitsvalgte. Blant disse oppgir 83 prosent av styrerne og 68 prosent av de pedagogiske lederne at det har blitt avholdt eget drøftingsmøte om de minst fire timene med tillitsvalgte. 12 prosent av de pedagogiske lederne oppgir at de ikke vet om det har blitt avholdt et slikt drøftingsmøte.

Figur 3.9 illustrerer omfanget av skriftlige planer for bruken av de minst fire timene.

Figur 3.9. Er bruken av de minst fire timene nedfelt i skriftlige planer?



Blant styrerne oppgir den største andelen at bruken av de minst fire timene er nedfelt i halvårsplaner, mens den største andelen blant de pedagogiske lederne oppgir at bruken av timene er nedfelt i ukeplaner. Omtrent en femtedel av både styrerne og de pedagogiske lederne oppgir at bruken av de minst fire timene ikke er nedfelt i skriftlige planer. I tillegg oppgir 11 prosent av de pedagogiske lederne at de ikke vet om bruken av de minst fire timene er skriftliggjort i planer.

Tabell 3.12 viser hvordan dette har utviklet seg mellom tidspunktet for de to spørreundersøkelsene, før og etter 1.8.2012.

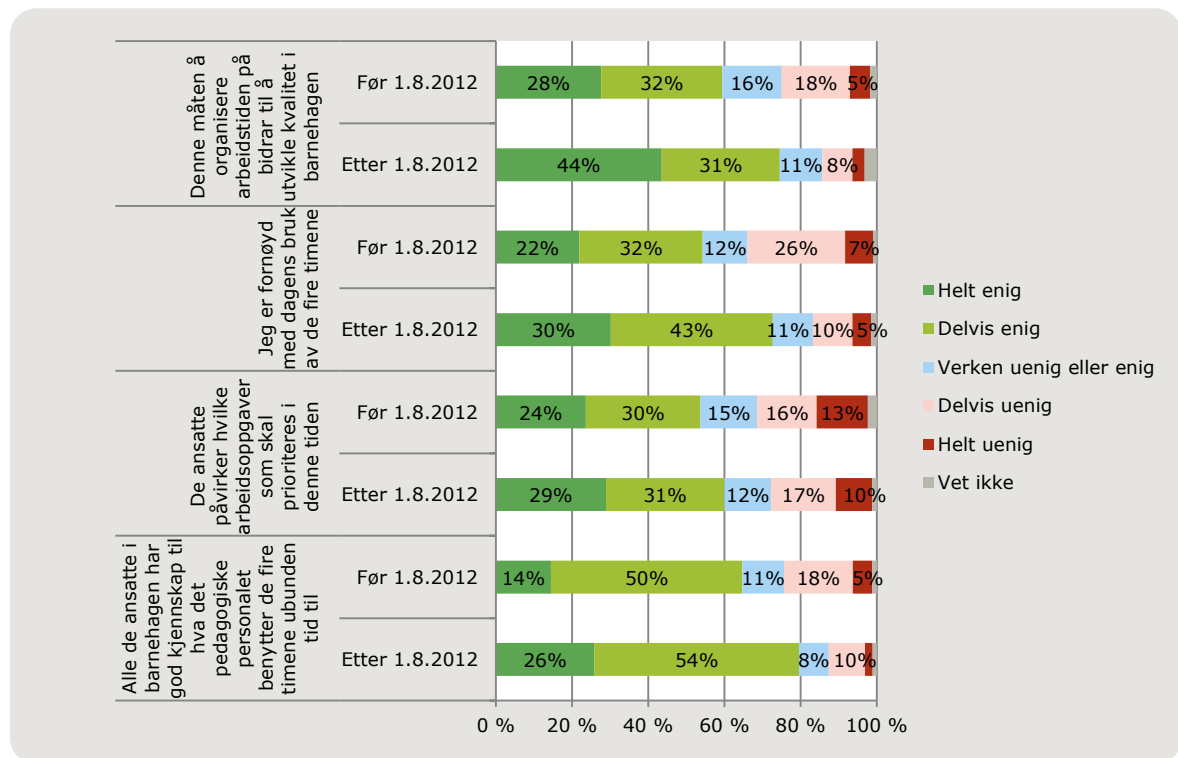
Tabell 3.12. Utvikling i omfang av skriftlige planer for bruken av de minst fire timene, før og etter 1.8.2012.

	Styrer		Ped leder	
	Før 1.8.2012	Etter 1.8.2012	Før 1.8.2012	Etter 1.8.2012
Ja, ukeplaner	8 %	17 %	10 %	25 %
Ja, kvartalsvise planer	6 %	24 %	4 %	19 %
Ja, halvårsplaner	5 %	31 %	6 %	24 %
Ja, årsplaner	6 %	13 %	9 %	12 %
Nei	77 %	22 %	71 %	20 %
Vet ikke	1 %	1 %	9 %	11 %

Tabellen viser helt tydelig at forekomsten av skriftlige planer for bruken av de minst fire timene har økt etter 1.8.2012. Det synliggjøres ved at det er en økning både i ukeplaner, kvartalsvise planer, halvårsplaner og årsplaner, mens andelen som oppgir at bruken av de minst fire timene ikke er nedfelt i skriftlige planer har sunket betraktelig (fra 77 til 22 prosent blant styrerne, og fra 71 til 20 prosent blant de pedagogiske lederne). Nok en gang viser altså resultatene av spørreundersøkelsen at utviklingen i barnehagene er i tråd med avtaleendringen fra 1.8.2012.

I figur 3.10 vises styrernes synspunkter på en rekke påstander om de minst fire timene for pedagogisk personale i barnehagen, og hvordan disse synspunktene har endret seg etter avtaleendringen 1.8.2012.

Figur 3.10. Styrer: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om de minst fire timene for pedagogisk personale i barnehagen?



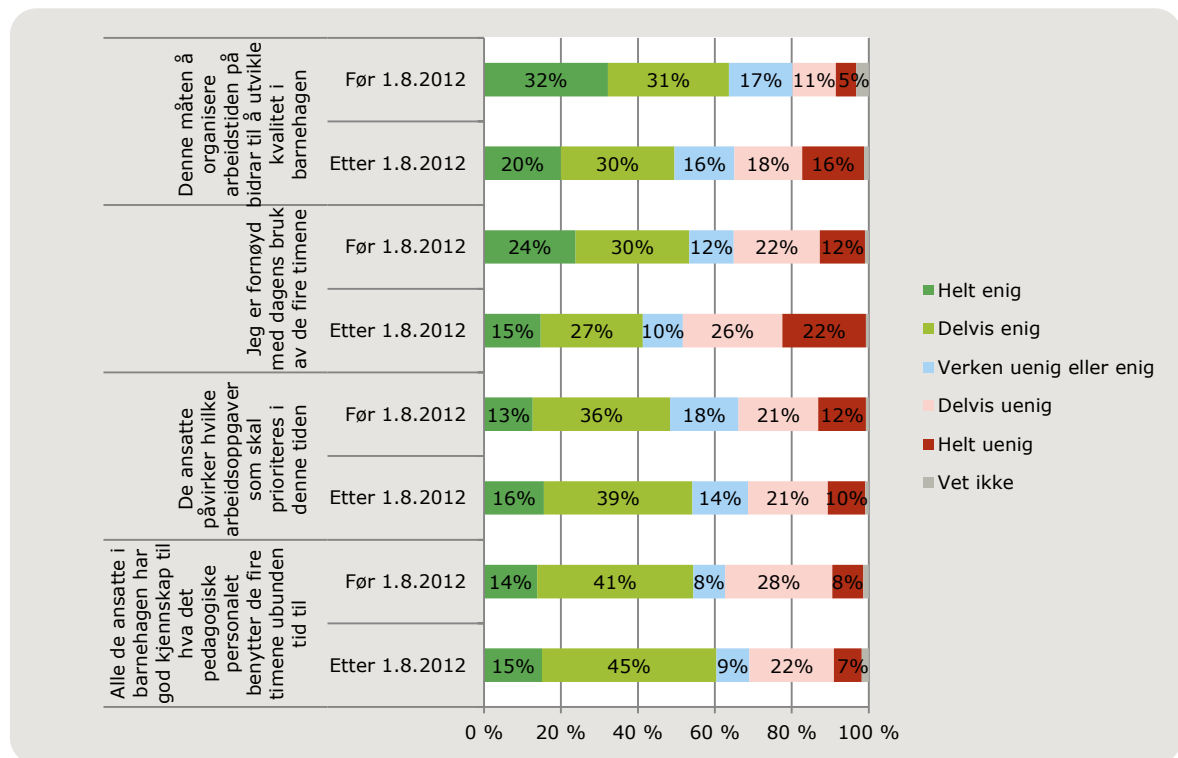
Som det fremgår av figuren er en større andel av styrerne helt eller delvis enige i alle de fire påstandene etter 1.8.2012. Styrerne har med andre ord blitt mer tilfreds med bruken av de minst fire timene og mer positive til at den gjeldende måten å organisere arbeidstiden på bidrar til å utvikle kvalitet i barnehagen. Styrerne vurderer også i større grad enn tidligere at de ansatte påvirker hvilke arbeidsoppgaver som skal prioriteres i de minst fire timene, og at alle de ansatte i barnehagen har god kjennskap til hva det pedagogiske personalet benytter de minst fire timene til.

Styrere og pedagogiske ledere har også blitt spurt i kvalitative intervjuer om hvordan ordningen med de minst fire timene fungerer i dag. Her oppgir en femtedel av styrerne at de ikke har merket særskilte endringer fra den tidligere avtalen, enten fordi de har videreført den tidligere måten å arbeide på, eller fordi de ikke har kontorplasser som gjør det mulig å innføre endringene i avtalen. En femtedel av styrerne fremhever at dagens ordning har ført til en større bevisstgjøring om arbeidsoppgaver, både for hver enkelt pedagog og deres egne oppgaver, og på tvers av personalgruppen og hverandres arbeidsoppgaver. Andre positive synspunkter blant styrerne inkluderer at ordningen gir mer samarbeid mellom det pedagogiske personalet, at spørsmål kan tas opp og diskuteres fortløpende ettersom det pedagogiske personalet er mer i barnehagen, og at det er lettere for styrer å forsikre seg om at timene blir brukt til det de er ment å brukes til.

Et par styrere fremhever imidlertid at det kan være utfordrende å legge til rette for felles tid til planlegg når det er sykefravær eller mangel på personale i barnehagen av andre årsaker. I tillegg erkjenner en styrer at det er en fordel for pedagogene at de kan si at de har brukt sine fire tilmålte timer og at de dermed ikke har mer tid, mens de tidligere kunne bruke mer enn fire timer fordi det ikke ble dokumentert i like stor grad. Samtidig mener styreren at dette ikke nødvendigvis er en fordel for barnehagen som virksomhet. Dette henger sammen med en annen styrers vurdering av at fire timer ikke er tilstrekkelig, og at det dermed ikke blir nok tid til å gjennomføre de oppgavene som skal gjøres.

Figur 3.11 viser de pedagogiske ledernes holdninger til de samme påstandene styrerne tok stilling til over.

Figur 3.11. Pedagogisk leder: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om de minst fire timene for pedagogisk personale i barnehagen?



I motsetning til styrerne har de pedagogiske lederne et noe blandet syn på bruken av de minst fire timene. Når det gjelder tilfredshet med dagens bruk av de fire timene og vurderinger av hvorvidt måten å organisere arbeidstiden på bidrar til å utvikle kvalitet i barnehagen er de pedagogiske lederne mindre positive etter 1.8.2012. De pedagogiske lederne har derimot blitt mer positive til påstandene som dreier seg om deres muligheter til å påvirke hvilke arbeidsoppgaver som skal prioriteres i de minst fire timene og at de ansatte i barnehagen har god kjennskap til hva det pedagogiske personalet bruker de minst fire timene til.

Et par pedagogiske ledere påpeker i de kvalitative intervjuene at fire timer ikke er tilstrekkelig, og at det således er en utfordring ved ordningen slik den er i dag. Ellers er flere av de pedagogiske lederne forholdsvis positive til ordningen hvor noen av timene skal brukes i barnehagen, forutsatt at de har arbeidsplasser og at de kan sitte skjermet fra avdelingen uten å bli forstyrret. To pedagogiske ledere trekker det frem som spesielt positivt at de i større grad får mulighet til å samarbeide og utveksle erfaringer med kolleger, mens nærmere halvparten fremhever at denne ordningen har gjort det lettere å strukturere og begrense tiden de bruker. Det bidrar til at de i større grad har en fastsatt arbeidstid, og en klart definert fritid. På den andre siden er det negativt, i følge et par av de pedagogiske lederne, at de ikke alltid får brukt alle timene på grunn av sykefravær eller andre forstyrrelser i tiden de har satt av tid til planlegging, og at de derfor stadig har timer til gode de ikke får benyttet, samt at de fortsatt må bruke enkelte ettermiddager og kvelder dersom det er viktige tidsfrister eller lignende.

Når vi ser på figur 3.10 og 3.11 samlet kommer det frem at de pedagogiske lederne før 1.8.2012 var noe mer enige enn styrerne i påstanden om at måten å organisere arbeidstiden på bidrar til å heve kvaliteten i barnehagen. Etter avtaleendringen har oppfatningene om dette beveget seg i hver sin retning for styrerne (mer positive) og de pedagogiske lederne (mer negative), slik at styrerne med god margin er mest positive til at dagens organisering bidrar til å utvikle kvalitet i barnehagen. For de tre andre påstandene er styrerne mer positive både før og etter avtaleendringen.

I neste avsnitt retter vi fokuset mot erfaringer fra forsøk som avviker fra SFS 2201.

3.3 Om forsøk som avviker fra SFS 2201

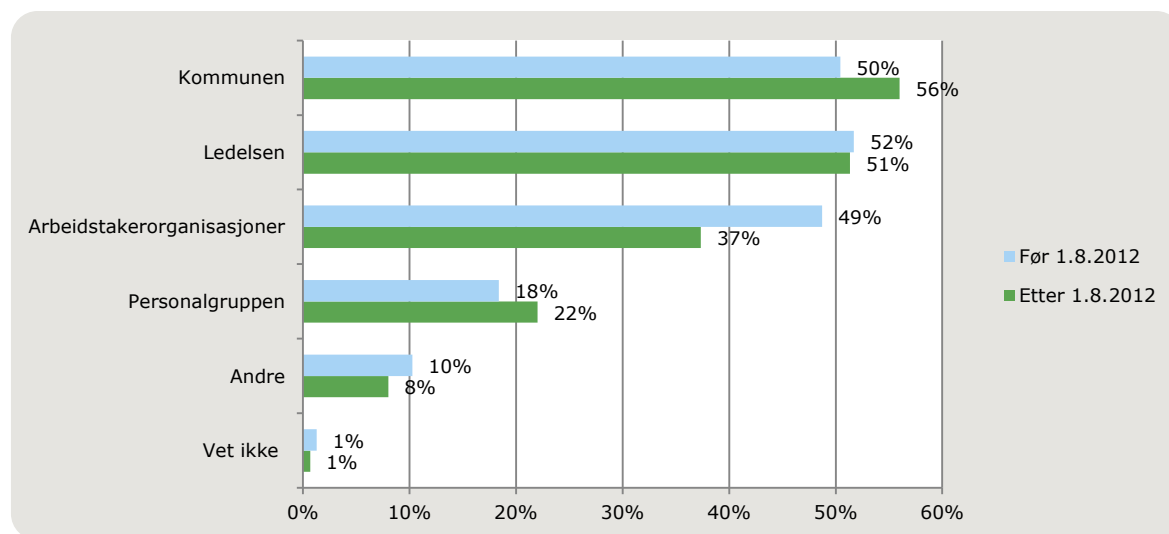
I spørreundersøkelsen som ble gjennomført høsten 2012 oppgir til sammen 21 prosent av styrerne at det planlegges eller gjennomføres forsøk som avviker fra SFS 2201 (tilsvarende andel våren 2012 var 34 prosent). 4 prosent av styrerne oppgir at det planlegges å gjennomføre forsøk (nedgang fra 27 prosent våren 2012), mens 17 prosent oppgir at et forsøk gjennomføres (økning fra 7 prosent våren 2012).

Styrernes opplysninger om innhold i forsøket kan imidlertid tyde på at det er en viss uklarhet med hensyn til hva som regnes som avvik fra SFS 2201. En rekke av svarene om innhold i forsøket dreier seg om at en eller to av de minst fire timene har blitt bundet til barnehagen, hvilket er helt i tråd med avtalen etter 1.8.2012. Andre eksempler på forsøk som oppgis inkluderer at alle timene er bundet til barnehagen, at ingen av timene er bundet til barnehagen, og at pedagogiske ledere har en form for turnus over to uker som gjør at de kan jobbe over 37,5 timer en uke og tilsvarende færre timer den neste uken.

73 prosent av styrerne som gjennomfører et forsøk oppgir at de kjenner til utfordringer knyttet til gjennomføringen. Denne andelen er nærmest uforandret før og etter 1.8.2012 (72 prosent våren 2012). Utfordringene som oppgis er i stor grad sammenfallende med de utfordringene som oppgis i forbindelse med ordinær bruk av de minst fire timene i barnehagen, og inkluderer manglende kontorplasser/arbeidsrom til å utføre arbeidsoppgavene, og at det blir få ansatte igjen når pedagoger forlater avdelingen i arbeidstiden.

Figur 3.12 gir en oversikt over styrernes opplysninger om hvem som har tatt initiativ til å gjennomføre forsøket.

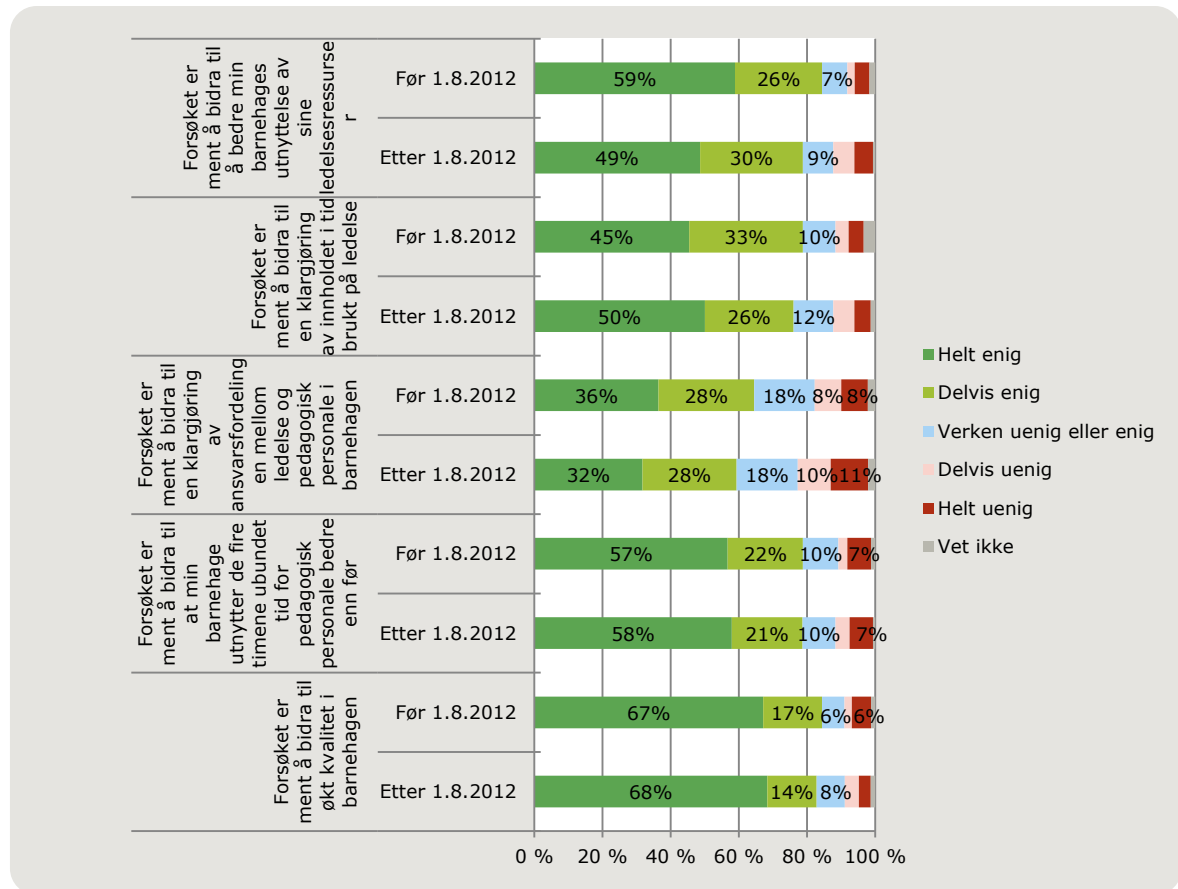
Figur 3.12. Styrer: Hvem har tatt initiativ til å gjennomføre forsøket?



Styrerne oppgir etter 1.8.2012 at det i størst grad er kommunen som har initiert forsøket. Andelen som oppgir dette har økt noe fra den første spørreundersøkelsen som ble gjennomført før avtaleendringen. Videre oppgis det av omtrent halvparten av styrerne at ledelsen har initiert forsøket. Denne andelen er nokså uforandret før og etter 1.8.2012. Andelen som oppgir at det var arbeidstakerorganisasjoner som tok initiativ til forsøket har blitt mindre fra våren til høsten 2012.

Figur 3.13 viser styrernes synspunkter på en rekke påstander om forsøket.

Figur 3.13. Styrer: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om forsøket?



Det fremgår av figur 3.13 at styrernes synspunkter på påstander om hensikten med forsøket er preget av noe mindre (hel eller delvis) enighet eller er uforandret etter avtaleendringen:

- Forsøket er ment å bidra til å bedre barnehagens utnyttelse av sine ledelsesressurser (nedgang fra 84 til 79 prosent)
- Forsøket er ment å bidra til en klargjøring av innholdet i tid brukt på ledelse (nedgang fra 79 til 76 prosent)
- Forsøket er ment å bidra til en klargjøring av ansvarsfordelingen mellom ledelse og pedagogisk personale i barnehagen (nedgang fra 65 til 59 prosent)
- Forsøket er ment å bidra til at barnehagen utnytter de fire timene ubundet tid for pedagogisk personale bedre enn før (uforandret på 79 prosent)
- Forsøket er ment å bidra til økt kvalitet i barnehagen (nedgang fra 84 til 83 prosent)

I neste avsnitt ser vi på styrere og pedagogiske lederes synspunkter på ulike aspekter ved arbeidstidsavtalen SFS 2201.

3.4 Om avtalen SFS 2201

I spørreundersøkelsen som ble gjennomført etter avtaleendringen oppgir flertallet av både styrerne og de pedagogiske lederne at det har vært vesentlige endringer i praksis siden endringen trådte i kraft 1.8.2012. Henholdsvis 58 og 63 prosent av styrerne og de pedagogiske lederne oppgir dette. Endringene som i størst grad fremheves blir presentert i tabell 3.13.

Tabell 3.13. Endringer i barnehagen etter avtaleendringen 1.8.2012.

Styrere	Pedagogiske ledere
<ul style="list-style-type: none">• Tid settes av til samarbeid og felles planlegging, både mellom de pedagogiske lederne og mellom pedagogisk leder og styrer (121 av 423 oppgir dette)• De pedagogiske lederne er mer i barnehagen enn de var tidligere (108 av 423 oppgir dette)• Styrer har mer oversikt og bedre grunnlag for styring av barnehagen (20 av 423)• Endringer i vaktlister og turnus (14 av 423).• Pedagogiske ledere er mindre på avdelingen enn tidligere (4 av 423)	<ul style="list-style-type: none">• Mer av tiden er bundet til arbeidsplassen / jobber mer i barnehagen og mindre hjemme enn tidligere (197 av 582 oppgir dette)• Mer tid til felles planlegging med andre pedagogiske ledere (113 av 582 oppgir dette)• Mer arbeidspress, dårligere tid og vanskeligere å få gjort det man skal fordi tiden ikke strekker til (32 av 582 oppgir dette)• Endringer i vaktlister/arbeidstid (28 av 582)• Det har blitt mer synlig og større bevissthet omkring hva tiden skal brukes til (22 av 582)• Det har blitt mindre tid til barna (16 av 582)

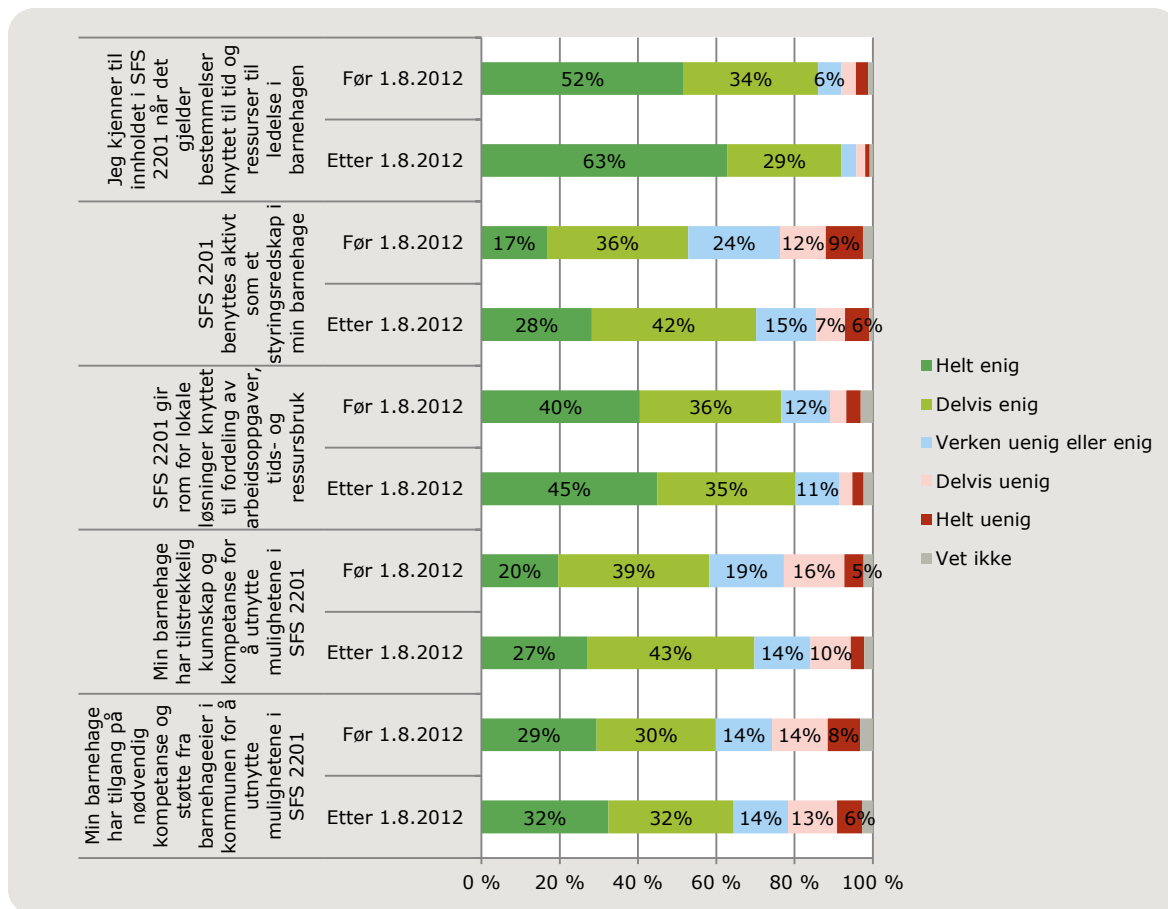
Vi har også spurt informantene i de kvalitative intervjuene om hva de anser som de mest sentrale elementene i avtaleendringen. Her fremhever en tredel av styrerne dokumentasjonen av arbeidsoppgavene pedagogene utfører, og hvordan dette gir en oversikt som gjør det lettere å systematisere, fordele og prioritere arbeidsoppgaver i barnehagen. En tredel av styrerne påpeker også at det er sentralt at mer av pedagogenes tid brukes i barnehagen. Et par styrere påpeker at disse to elementene - dokumentasjon av oppgaver og mer tid i barnehagen – bedrer forholdene for styrer som arbeidsgiver, ved at det gir tettere kontakt med det pedagogiske personalet samt mer kontroll og økt mulighet til å gi føringer og styre tiden.

De pedagogiske lederne fremhever også i de kvalitative intervjuene at de mest sentrale elementene i avtaleendringen er at mer av tiden blir bundet til barnehagen, og at de skal dokumentere hva de bruker de minst fire timene til. En pedagogisk leder fremhever også at avtalen nå legger opp til «minst fire timer», og synes dette er en positiv utvikling. Mens en femtedel av de pedagogiske lederne mener dette reduserer det pedagogiske personalets frihet og fleksibilitet, er en like stor andel positive til disse endringene fordi det legger til rette for mer samarbeid samt bedre struktur med hensyn til klargjøring av arbeidsoppgaver bruk av arbeidstiden, og dermed mindre udokumentert overtidsarbeid. Et par pedagogiske ledere synes imidlertid avtaleendringen har nødvendiggjort mye papirarbeid i forbindelse med rapportering og dokumentasjon som tar tid de heller kunne tenke seg å bruke med barna i barnehagen.

Når det gjelder behovet for praktiske, strukturelle eller organisatoriske endringer i barnehagen på grunn av avtaleendringen oppgir en tredel av styrerne i de kvalitative intervjuene at det ikke har vært behov for særskilte endringer eller at de har hatt spesielle utfordringer i overgangen til den nye avtalen fra 1.8.2012. En femtedel oppgir på sin side at det ikke har blitt gjort noen særlige endringer fordi de ikke har arbeidsplasser som tillater at pedagogene benytter de minst fire time-ene i barnehagen. En fjerdedel av styrerne fremhever at det har vært nødvendig å endre vaktlistene i barnehagen for å legge til rette for felles planleggingstid for det pedagogiske personalet, og at dette har vært en utfordring. En femtedel oppgir at de har laget/tilrettelagt arbeidsrom/kontorplasser for det pedagogiske personalet slik at timene kan benyttes i barnehagen. Et par styrere fremhever også at det har vært nødvendig å gå gjennom en prosess med det pedagogiske personalet, for å skape forståelse, bevissthet og motivasjon for den nye ordningen.

Figur 3.14 viser styreres synspunkter på en rekke påstander om SFS 2201.

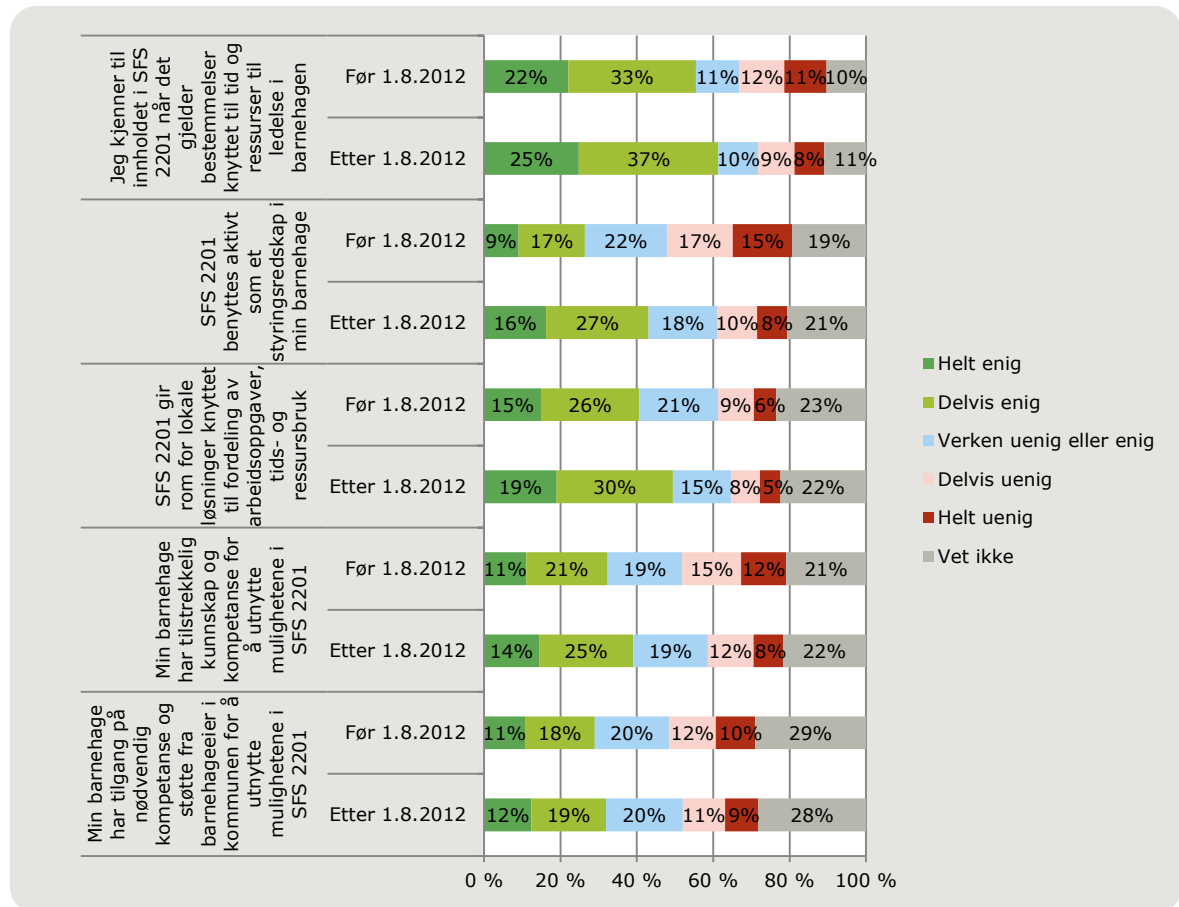
Figur 3.14. Styrer: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander knyttet til SFS 2201?



Slik det fremgår av figur 3.14 er styrerne etter 1.8.2012 mer (helt eller delvis) enige i alle de fem påstandene om SFS enn de var i forkant av avtaleendringen. Styrerne har større kjennskap til innholdet i SFS 2201 når det gjelder bestemmelser knyttet til tid og ressurser til ledelse i barnehagen, flere styrere bruker avtalen som et aktivt styringsredskap i deres barnehage, og vurderer at den gir rom for lokale løsninger. Det er også flere som mener at deres barnehage har tilstrekkelig kunnskap og kompetanse for å utnytte mulighetene i SFS 2201, samt tilgang på nødvendig kompetanse og støtte fra barnehageeier i kommunen til å utnytte mulighetene som ligger i avtalen.

Figur 3.15 viser de pedagogiske ledernes synspunkter på de samme temaene styrerne tok stilling til i figur 3.14.

Figur 3.15. Pedagogisk leder: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander knyttet til SFS 2201?



Som det fremgår av figuren er de pedagogiske lederne i mindre grad enn styrerne enige i de ulike påstandene om SFS 2201. De har imidlertid blitt noe mer positive til de ulike aspektene ved SFS 2201 etter avtaleendringen som trådte i kraft 1.8.2012. Dette innebærer at de pedagogiske lederne har fått bedre kjennskap til innholdet i avtalen, og at de i større grad oppfatter at avtalen benyttes aktivt som et styringsredskap og gir rom for lokale løsninger. Det er også en viss økning i andelen pedagogiske ledere som mener at deres barnehage har tilstrekkelig kunnskap og kompetanse for å utnytte mulighetene i SFS 2201, og at deres barnehage har tilgang på nødvendig kompetanse og støtte fra barnehageeier i kommunen til dette formålet.

Figur 3.15 viser også at det er en vesentlig andel blant de pedagogiske lederne som oppgir «vet ikke» når de blir spurt om hvordan de stiller seg til de ulike påstandene om SFS 2201.

Over halvparten av styrerne oppgir i de kvalitative intervjuene at den nåværende avtalen bidrar til utvikling av kvalitet i barnehagen fordi det blir mer samarbeid og bedre utnyttelse og deling av kompetanse mellom de pedagogisk ansatte. Nær halvparten av styrerne fremhever også at den nåværende avtalen bidrar til kvalitetssikring av arbeidet som foregår i barnehagen ved at innholdet i de fire timene blir fastsatt og dokumentert, og ved at man i større grad får kartlagt og dokumentert arbeidsoppgaver og hvorvidt de pedagogisk ansatte har tilstrekkelig tid til å utføre de fastsatte oppgavene. Litt under halvparten av styrerne opplever også at den økte muligheten til å styre de pedagogiske ansattes bruk av tid kan bidra kvalitetsutvikling, ved at de kan sørge for at de ansatte jobber helhetlig og koordinert for å skape en bedre barnehage. Det påpekes også av omtrent en fjerdedel av styrerne at synliggjøringen av det pedagogiske arbeidet gjennom skriftliggjøring av oppgaver og dokumentasjon av bruk av tid kan bidra til å sette fokus på det faglige arbeidet som gjøres i barnehagen, hvilket også kan ha en positiv innvirkning på førskolelæreryrkets status og på den måten indirekte bidra til økt kvalitet.

De pedagogiske lederne fremhever i de kvalitative intervjuene først og fremst muligheten for samarbeid med øvrig pedagogisk personale som den største gevinsten ved dagens avtale.

Utveksling av kunnskap, deling av erfaringer, veiledning av kolleger, og diskusjon av faglige spørsmål er alle elementer som de pedagogiske lederne mener kan bidra til en kvalitativt bedre barnehage. Enkelte informanter nevner også at tydeliggjøring av oppgaver og bedre arbeidsdeling på tvers av personalet når også det øvrige pedagogiske personalet får fastsatte arbeidsoppgaver kan bidra til utvikling av kvalitet i barnehagen.

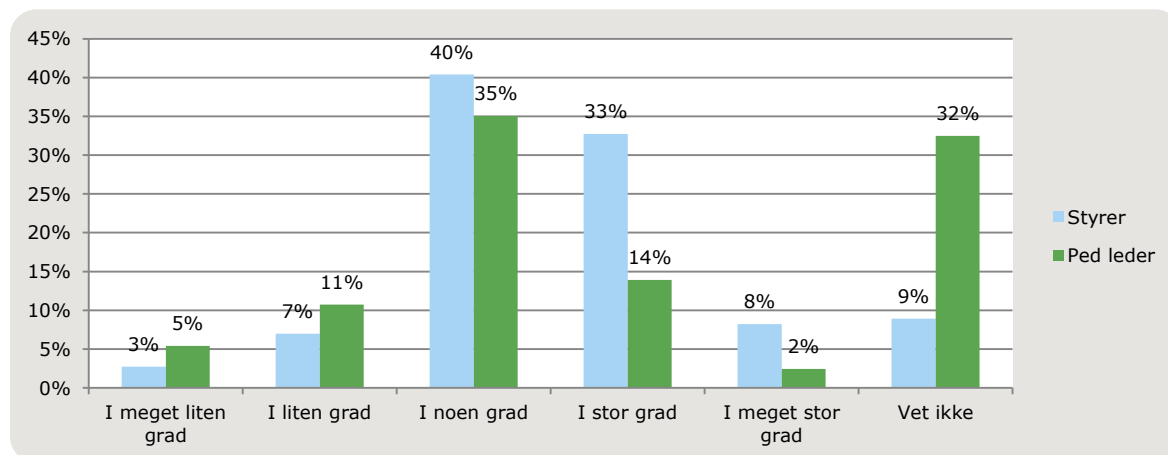
De kvalitative intervjuene har også tydeliggjort at det er utfordringer ved avtalen slik den er i dag. Det blir påpekt av omkring en femtedel av både styrere og pedagogiske ledere i de kvalitative intervjuene at mangel på fysiske fasiliteter som tillater bruk av de minst fire timene i barnehagen, og de gevinstene det fører med seg, er en utfordring og en hindring for at avtalen skal kunne fungere etter hensikten. Tre av de femten styrerne vi har intervjuet trekker også frem at sykefravær kan være en utfordring, fordi det kan føre til vansker med å få gjennomført de minst fire timene som planlagt når disse timene utføres i barnehagen.

En styrer fremhever også at det har vært utfordrende å skape forståelse for denne avtalen blant de pedagogiske ansatte, som i noen tilfeller opplever å bli fratatt et gode de har sett på som en viktig del av yrket. Tre av femten styrere mener på sin side at det som er den største gevinsten for den enkelte pedagog (at det er lettere å sette en grense for når man har brukt den angitte tiden) samtidig kan være den største utfordringen for barnehagen. Argumentet for dette er at pedagogene tidligere i større grad jobbet med noe til man var ferdig, uavhengig av hvor lang tid dette tok, mens ordningen i dag legger mer til rette for at pedagogene kan legge fra seg arbeidet når (minst) fire timer er brukt. En styrer oppgir således at det er fare for at avtalen gjør at man beveger seg «vekk fra ansvar for kvalitet, til ansvar for bruk av tiden sin». Et fåtall styrere oppgir også at dette skaper frustrasjon blant de pedagogisk ansatte, fordi de opplever at de ikke rekker å gjøre det de ønsker å gjøre, og at dette gjør at kvaliteten i tilbudet som gis blir svekket. Igjen er argumentet at de tidligere brukte tid utover fire timer uten at de nødvendigvis var bevisst på dette. Ettersom denne tiden skal dokumenteres utløses det nå overtid dersom de bruker mer enn fastsatt tid. En styrer uttrykker også frustrasjon over det de oppfatter som en veldig rigid avtale med hensyn til at det skal brukes fire timer per uke, ettersom belastningen på pedagogene varierer fra uke til uke, og er forskjellig ulike perioder av året.

De pedagogiske lederne oppgir på sin side at det mest utfordrende med dagens avtale er at den gir mindre fleksibilitet, at de får mindre tid til å sitte i fred og ro og arbeide når de selv ønsker det, og at det er større risiko for å bli forstyrret når de må bruke deler av de minst fire timene i barnehagen. Et par pedagogiske ledere påpeker også at det er en ulempe at de er mer borte fra avdelingen enn tidligere, fordi de bruker mer av tiden i barnehagen til felles planlegging.

Figur 3.16 viser spørreskjemaespondentenes vurderinger av hvorvidt SFS 2201 gir grunnlag for utvikling av kvalitet i deres barnehage.

Figur 3.16. I hvilken grad vurderer du at SFS 2201 gir grunnlag for utvikling av kvalitet i din barnehage?



Som figuren illustrerer er det styrerne som i størst grad synes at SFS 2201 gir grunnlag for utvikling av kvalitet i barnehagen. 41 prosent av styrerne vurderer at avtalen gir grunnlag for kvalitetsutvikling i stor eller meget stor grad, mens kun 16 prosent av de pedagogiske lederne er av

samme oppfatning. De pedagogiske lederne er på sin side i klart flertall når det gjelder å oppgi at de ikke vet hvorvidt avtalen legger grunnlag for utvikling av kvalitet.

Styrere og pedagogiske ledere har i spørreskjemaundersøkelsen utdypet sine vurderinger av hvorvidt SFS 2201 gir grunnlag for utvikling av kvalitet. De mest fremtredende synspunktene presenteres i tabell 3.14.

Tabell 3.14. Vurderinger av hvorvidt SFS 2201 gir grunnlag for utvikling av kvalitet i barnehagen.

	Styrere	Pedagogiske ledere
Argumenter for at SFS 2201 gir grunnlag for utvikling av kvalitet i barnehagen	<ul style="list-style-type: none"> • Mer tid til samarbeid og felles planlegging (28 av 136) • Økt bevissthet og fokus på arbeidsmengde og innsatsen pedagogisk ledere gjør (9 av 136) • Mer ordnede former: bedre oversikt, bedre styring av tid, og bedre muligheter for planlegging (8 av 136) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mer tid til samarbeid og felles planlegging (17 av 128) • Økt bevissthet rundt arbeidet som gjøres (2 av 128)
Argumenter for at SFS 2201 ikke gir grunnlag for utvikling av kvalitet i barnehagen	<ul style="list-style-type: none"> • Det er fortsatt for liten tid, timene strekker ikke til (15 av 136) • Vanskelig å organisere virksomheten i tråd med avtalen, for mye mangler (utstyr, arbeidsplasser, bemanning) (14 av 136) • Avtalen er for vag og har liten eller ingen effekt (9 av 136) 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsplassen må forbedres før avtalen kan fungere: kontorplass, PC-tilgang, egne rom hvor man ikke blir forstyrret (17 av 128) • Det er for lite tid (14 av 128) • Avtalen er for diffus, må ha tydeligere rammer/føringer (10 av 128) • For lite fleksibilitet og frihet for pedagogisk personale (7 av 128)

Nærmere 20 av de 136 styrerne som har besvart dette spørsmålet oppgir for øvrig at det er for tidlig å si noe om resultatene av endringene i avtalen på det aktuelle tidspunktet. 23 av de 128 pedagogiske lederne som har besvart spørsmålet oppgir at de ikke vet hva avtalen innebærer og dermed ikke kan ta stilling til om den gir grunnlag for kvalitetsutvikling eller ikke.

Tabell 3.15 viser utviklingen i styrerne og de pedagogiske ledernes vurderinger av hvorvidt SFS 2201 gir grunnlag for utvikling av kvalitet i barnehagen.

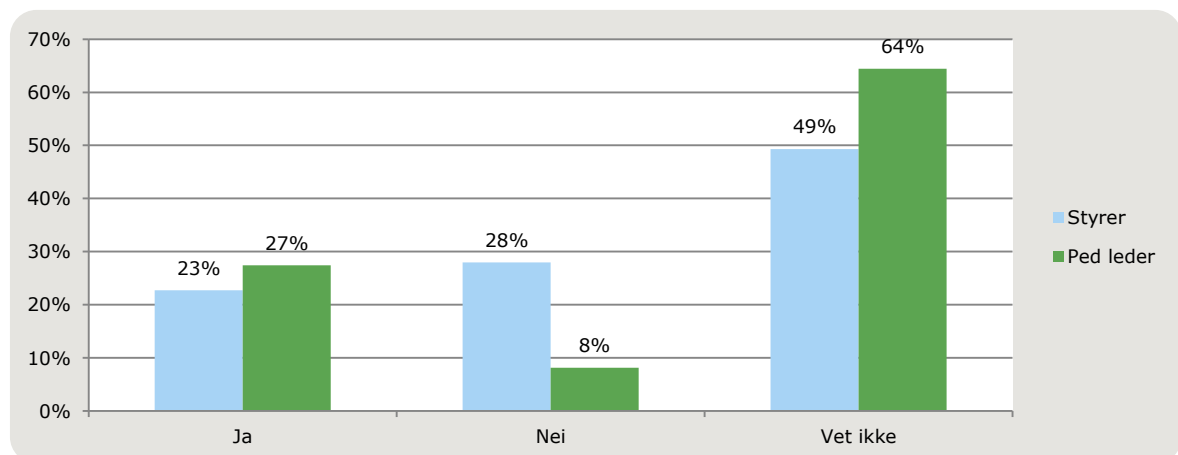
Tabell 3.15. Utvikling i vurderinger av hvorvidt SFS 2201 gir grunnlag for utvikling av kvalitet i barnehagen, før og etter 1.8.2012.

	Styrer		Pedagogisk leder	
	Før 1.8.2012	Etter 1.8.2012	Før 1.8.2012	Etter 1.8.2012
I meget liten grad	1 %	3 %	3 %	5 %
I liten grad	6 %	7 %	8 %	11 %
I noen grad	40 %	40 %	32 %	35 %
I stor grad	34 %	33 %	16 %	14 %
I meget stor grad	6 %	8 %	2 %	2 %
Vet ikke	12 %	9 %	38 %	32 %

Tabellen avdekker kun marginale endringer i respondentenes vurderinger. Det kan således slås fast at avtaleendringen som trådte i kraft 1.8.2012 i liten eller ingen grad har påvirket styrere og pedagogiske lederes vurderinger av arbeidstidsavtalen som grunnlag for utvikling av kvalitet i barnehagen, selv om de kvalitative intervjuene altså har vist at det er elementer i avtaleendringen aktørene vurderer som bidrag til bedre kvalitet i barnehagen.

Figur 3.17 viser respondentenes vurderinger av hvorvidt det er behov for å foreta endringer i SFS 2201.

Figur 3.17. Vurderer du at det er behov for å foreta endringer i SFS 2201?



Som det fremgår av figur 3.17 mener henholdsvis 23 og 27 prosent av styrerne og de pedagogiske lederne at det er behov for å foreta endringer i SFS 2201. Det er vesentlig flere styrere enn pedagogiske ledere som mener at det ikke er et slikt behov, mens de pedagogiske lederne er i flertall blant respondentene som oppgir at de ikke vet hvorvidt det er behov for endringer i avtalen.

Tabell 3.16 viser hvordan vurderingene av hvorvidt det er behov for endringer i SFS 2201 arter seg før og etter 1.8.2012.

Tabell 3.16. Utvikling i vurderinger av hvorvidt det er behov for endringer i SFS 2201, før og etter 1.8.2012.

	Styrer		Pedagogisk leder	
	Før 1.8.2012	Etter 1.8.2012	Før 1.8.2012	Etter 1.8.2012
Ja	22 %	23 %	17 %	27 %
Nei	23 %	28 %	12 %	8 %
Vet ikke	55 %	49 %	70 %	64 %

Tabellen viser i hovedsak at styrerne i mindre grad og de pedagogiske lederne i større grad vurderer at det er et behov for endringer i SFS 2201 etter at avtaleendringen trådte i kraft. Andelen styrere som mener at det ikke er behov for endringer har økt fra 23 til 28 prosent, mens andelen

pedagogiske ledere som ser et behov for endring har økt fra 17 til 27 prosent. Samtidig har andelen som oppgir at de ikke vet om det er behov for endringer i avtalen blitt noe mindre.

Respondentene som vurderer at det er behov for å foreta endringer i SFS 2201 har fått anledning til å utdype dette, slik det fremstilles i tabell 3.17.

Tabell 3.17: Vurderinger av nødvendige endringer i SFS 2201.

Styrere	Pedagogiske leder
<ul style="list-style-type: none"> • Timeantallet må økes, behov for mer tid til planlegging, for- og etterarbeid, samarbeid (61 av 166) 	<ul style="list-style-type: none"> • Timeantallet må økes, behov for mer tid til planlegging, for- og etterarbeid, samarbeid (98 av 259)
<ul style="list-style-type: none"> • Avtalen må konkretiseres, særlig mht. om planleggingstiden skal foregå i eller utenfor barnehagen og hva timene skal brukes til (15 av 166) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mer fleksibilitet, pedagogisk personale bør få styre mer selv og bruke tiden hvor og som man selv vil (44 av 259)
<ul style="list-style-type: none"> • Rom for å fordele timene mer etter behov, mer fleksibelt, økt råderett over egen tid, mulighet for å samle opp timer og ta fri senere ol. (13 av 166) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sterkere føringer, tydeligere hvem som bestemmer over tiden og hva som skal gjøres (33 av 259)
<ul style="list-style-type: none"> • Behov for økte ressurser, flere ansatte, midler til tilrettelegging, lokaler, utstyr (10 av 166) 	<ul style="list-style-type: none"> • Behov for (bedre) arbeidsplasser/arbeidsrom i barnehagen for å få gjort arbeidet (19 av 259)
<ul style="list-style-type: none"> • Flere timer bør knyttes til barnehagen (10 av 166) 	

I de kvalitative intervjuene gir styrerne uttrykk for flere av de samme elementene som oppgis hyppigst av respondentene i spørreskjemaundersøkelsen. To av styrerne mener at avtalen ser ut til å fungere bra og bør ligge i bero slik at man får ting ordentlig på plass og heller gjøre en ordentlig vurdering av hvordan ordningen fungerer over tid før det gjøres nye endringer. Fire andre styrerne oppgir på sin side at antallet timer til samarbeid, planlegging og tilrettelegging bør økes. En styrer mener også at kommunene i større grad må forplikte seg til å legge til rette for implementering av avtalen, blant annet ved å sørge for at barnehagen har nødvendige fasiliteter til samarbeid mellom pedagogene. Det fremmes også et ønske fra et fåtall styrere om klarere retningslinjer i avtalen, blant annet med hensyn til hva som skjer med de minst fire timene ved sykdom, avspasering eller ferie.

Det som imidlertid går mest igjen blant styrerne i de kvalitative intervjuene er at de ønsker seg større fleksibilitet og bedre mulighet til lokal tilpasning. En fjerdedel av styrerne oppgir dette. Flexibiliteten styrerne etterspør dreier seg om å kunne variere bruken av timer gjennom året. Bakgrunnen for dette er at det i noen perioder ikke er behov for å bruke fire timer i uken, mens det i andre perioder er behov for mer enn fire timer. Eksempelvis foreslår en av styrerne at det ville vært mer hensiktsmessig å ha 16 timer i måneden, fremfor fire timer i uken. Et par av styrerne som ønsker mer fleksibilitet ønsker også å kunne differensiere noe med hensyn til hvor mange timer de ulike pedagogisk ansatte har til rådighet. Argumentet er at ulike pedagogstillinger krever ulike ting av de ansatte, og at pedagogisk leder bør ha mer tid enn de øvrige pedagogiske ansatte.

Lignende ønsker uttrykkes blant de pedagogiske lederne som er intervjuet. En pedagogisk leder påpeker også at det ville være hensiktsmessig å ha mulighet til å differensiere bruken av timer gjennom året. Helt konkret foreslås det å jobbe 7,5 timer hver dag med barna i avdelingen, og deretter bruke nødvendig tid til planlegging etc. utover det. Dette åpner deretter for å avspasere på et senere tidspunkt når det ikke er like stort behov for ansatte i barnehagen, eksempelvis påske og jul, da det i følge den pedagogiske lederen som regel er for mange på jobb. En annen pedagogisk leder ser også et behov for å differensiere bruk av timer i henhold til stilling, og synes det er en utfordring at de pedagogisk ansatte har like mange timer til rådighet selv om de har ulike stillinger og ulike grader av ansvar.

En fjerdedel av de pedagogiske lederne etterspør også mer fleksibilitet i form av en mulighet til å velge hvorvidt de vil bruke de fire timene hjemme eller i barnehagen. En pedagogisk leder påpeker i sammenheng med dette at de vil klare å ivareta behovet for samarbeid gjennom jevnlig fagmøter og lignende. Det uttrykkes også et ønske om å gå tilbake til den tidligere avtalen fordi det ga mer tid sammen med barna, selv om det også kunne medføre lengre arbeidsuker. Erfaringen til den pedagogiske lederen er at dette som regel gikk opp i opp med andre uker hvor det ikke var like mye behov for planlegging.

For øvrig påpeker de fleste pedagogiske lederne at de ønsker mer tid til planlegging og samarbeid.

3.5 Oppsummering

Undersøkelsen viser at styrere og pedagogiske ledere er nokså samstemte med hensyn til hva som er de to gruppenes viktigste arbeidsoppgaver i barnehagen. Det store flertallet av både styrere og pedagogiske ledere er enig i at organiseringen av ledelsesressurser i barnehagen er hensiktsmessig, at det er en tydelig arbeidsfordeling mellom de ansatte i barnehagen når det gjelder ledelsesoppgaver, og at barnehagen utnytter sine ledelsesressurser på en måte som gjør at ressursene kommer barna og de ansatte til gode. Styrerne er riktignok noe mer positive enn de pedagogiske lederne til disse påstandene.

Undersøkelsen viser videre at det er klart færre som oppgir at det ikke er fastsatt hva de minst fire timene skal brukes til etter avtaleendringen. Når det gjelder endringer i hvordan de minst fire timene brukes, fremgår det at de største endringene ikke dreier seg om innhold, men snarere med hensyn til at innholdet har blitt skriftliggjort og at dette har skapt større bevissthet rundt hva tiden brukes til. Det påpekes også at det samarbeides mer med det øvrige pedagogiske personalet enn tidligere. Undersøkelsen viser også at mer av tiden innenfor de minst fire timene brukes i barnehagen, at bruk av de minst fire timene drøftes med det pedagogiske personalet i større grad, og at bruken av de minst fire timene er nedfelt i skriftlige planer etter 1.8.2012.

Til slutt viser undersøkelsen at styrere gjennomgående er mer positive til arbeidstidsavtalen SFS 2201 enn pedagogiske ledere, og at avtalen bidrar til utvikling av kvalitet i barnehagen. Dette var tilfellet før avtaleendringen 1.8.2012, og er fortsatt situasjonen etter at endringene i avtalen ble introdusert. De pedagogiske lederne vurderer i størst grad at det er behov for endringer i avtalen, og trekker spesielt frem flere timer og mer fleksibilitet i bruk av timene som ønsker for en fremtidig avtale.

4. PRAKTISERING AV SFS 2201 I SFO

Undersøkelsen av praktisering av arbeidstidsavtalen SFS 2201 blant skolefritidsordninger omfatter som nevnt en spørreundersøkelse samt kvalitative intervjuer blant rektorer og styrere.

Hovedformålet med undersøkelsen blant skolefritidsordningene har vært å kartlegge hvordan rektorer og daglige ledere opplever bestemmelsene om ressurser til ledelse. I avtalen er det spesifisert at det i skolefritidsordninger som samlet har innskrevet 60 barn eller mer, som hovedregel skal tilsettes daglig leder i hel stilling. I mindre skolefritidsordninger kan daglig leder også utføre andre arbeidsoppgaver utover funksjonen som daglig leder. Det foretas en forholdsmessig reduksjon av tid til ledelse, dog slik at minimum 20 % av hel stilling skal avsettes til ledelse.

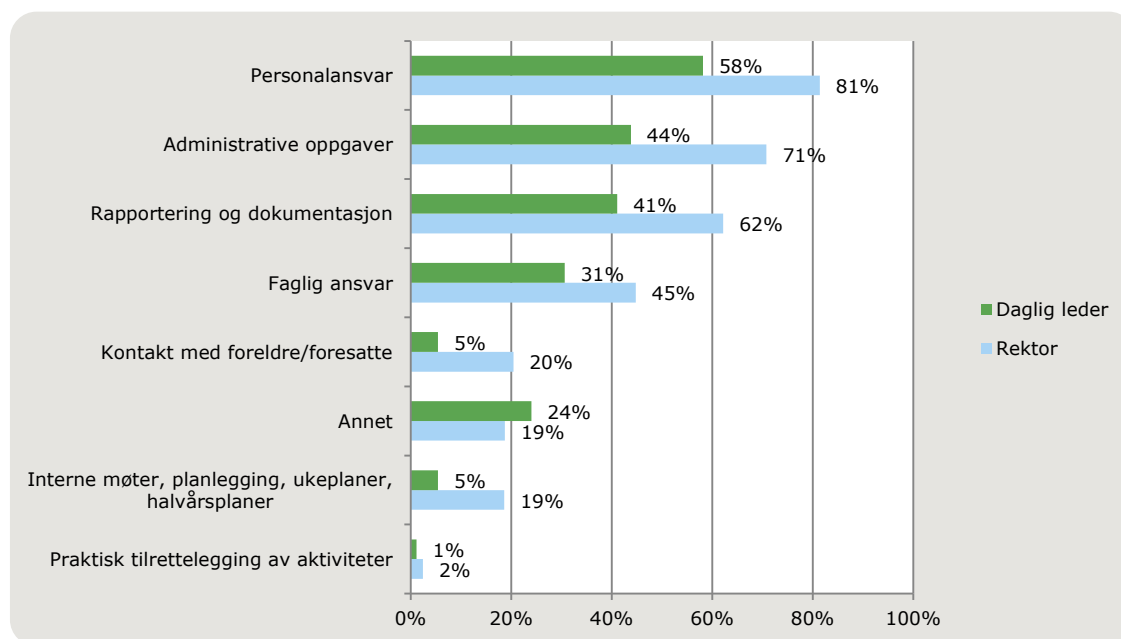
4.1 Arbeids- og rollefordeling

Innledningsvis i dette kapitlet ser vi på arbeids- og rollefordelingen mellom rektorer og daglige ledere når det gjelder ledelse i skolefritidsordningen. Undersøkelsen viser at rektorene stort sett har det overordnede ansvaret, knyttet til personal, administrasjon, rapportering og dokumentasjon. Daglige ledere har i større grad ansvaret for den daglige driften av skolefritidsordningene, og har derfor et bredere spekter av ledelsesoppgaver.

4.1.1 Rektorer og daglige lederes ansvars- og arbeidsoppgaver

Først ser vi på rektorer og daglige lederes forståelse av rektorens oppgaver og ansvarsområder når det gjelder ledelse i SFO.

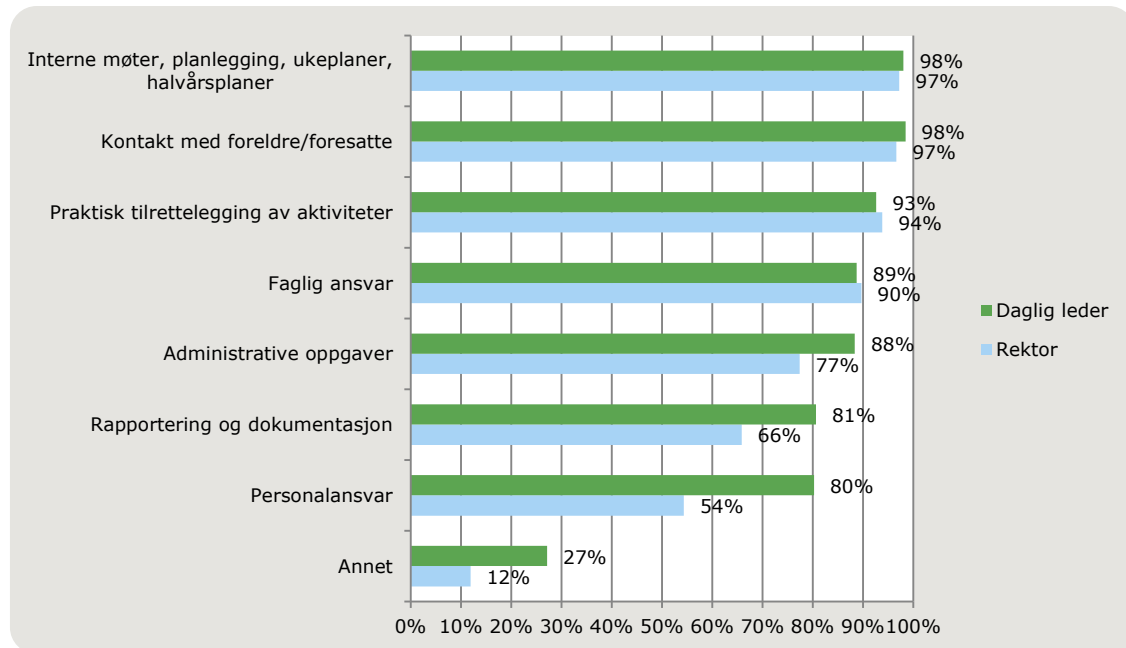
Figur 4.1: Hva er rektors ansvar og arbeidsoppgaver?



Under annet spesifiserer rektorene i første rekke at de har et overordnet ansvar for skolefritidsordningen, og i andre rekke at de har ansvar for økonomien. Det fremgår at rektorene hovedsakelig har ansvar for personalspørsmål, administrative oppgaver, rapportering og dokumentasjon samt faglig ansvar. Samtidig fremgår det at daglige ledere i mindre grad enn rektorene selv forstår disse oppgavene som rektorenes ansvar.

I neste figur ser vi på rektorer og daglige lederes forståelse av daglige lederes oppgaver og ansvarsområder når det gjelder ledelse i SFO.

Figur 4.2: Hva er daglige lederes ansvar og arbeidsoppgaver?



Under annet spesifiseres en rekke ulike oppgaver. Dette omfatter arbeid knyttet til innkjøp, samarbeid med rektor, ledergruppe og eksterne aktører som barnevern og PPT, ansvar for timelister og vikarbruk, veiledning av personalet samt leksehjelp. Figur 4.2 viser altså at daglige ledere i større grad har ansvar for flere lederoppgaver. Rektorene forstår som illustrert administrative oppgaver, rapportering og dokumentasjon samt personalansvar i mindre grad som daglige lederes ansvar enn de daglige lederne selv.

4.1.2 Andre med lederansvar

Undersøkelsen viser at andre ansatte har lederansvar i skolefritidsordningen på om lag en tredjedel av skolefritidsordningene som har deltatt.

Tabell 4.1: Er det andre som har lederansvar i SFO?

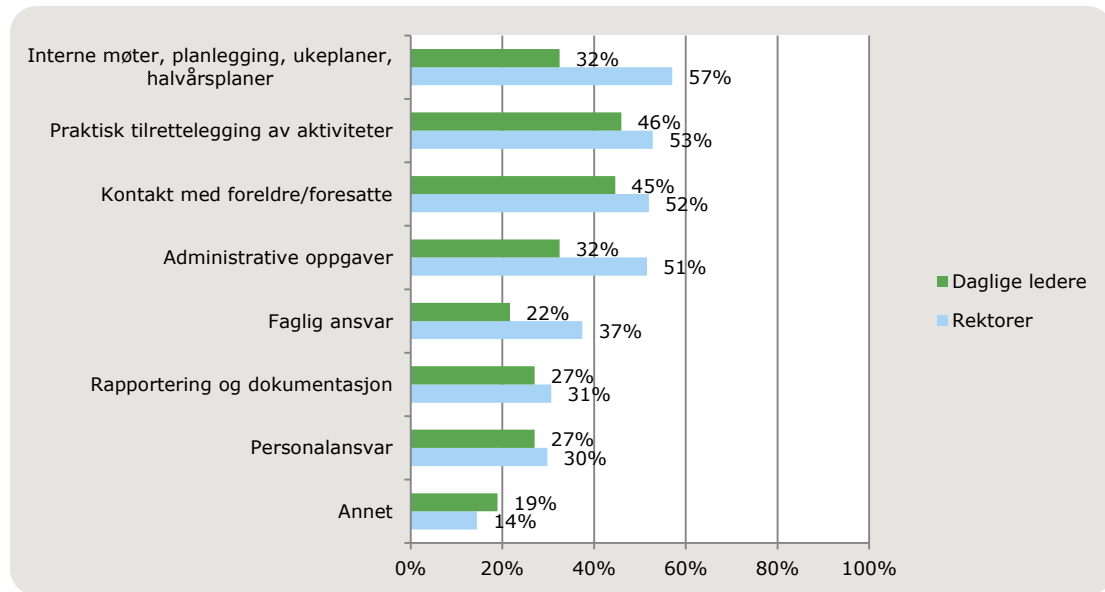
	Rektor	Daglig leder
Ja, inspektør eller andre i skolens administrasjon	14 %	9 %
Ja, andre	22 %	20 %
Nei	64 %	71 %

14 og 9 prosent av henholdsvis rektorer og daglige ledere oppgir at inspektør eller andre har lederansvar. Flere – henholdsvis 22 og 20 prosent – oppgir at andre har lederansvar. Her spesifiserer rektorer og daglige ledere at dette gjelder:

- Base- og gruppeleder
- Stedfortreder for leder/nestleder
- Assistent
- SFO-kordinator og koordinerende miljøarbeider

Disse har ifølge undersøkelsen en rekke ulike lederoppgaver, og dette fremgår av figuren under.

Figur 4.3: Hva er vedkommendes lederoppgaver i SFO?

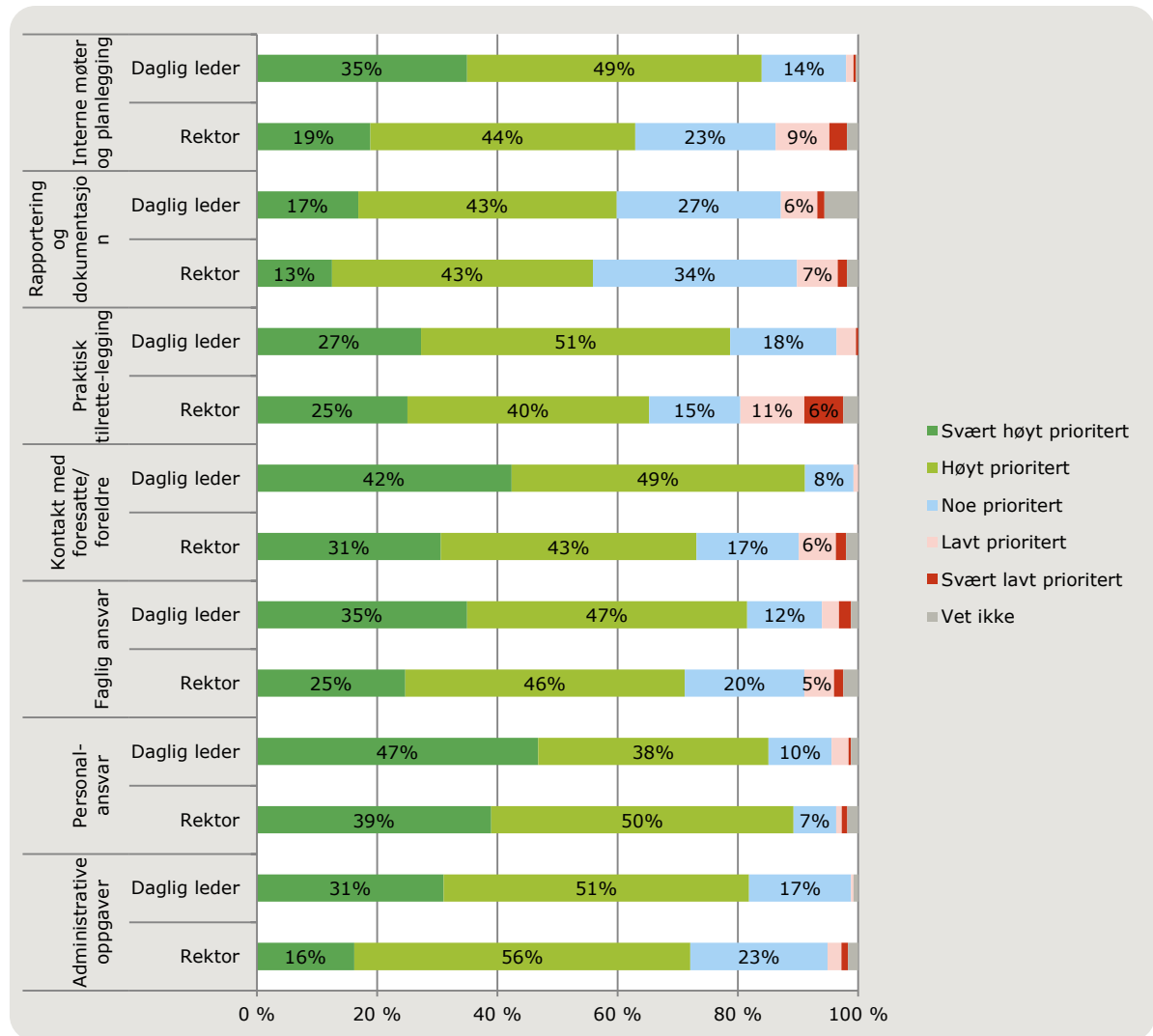


De svarene som er spesifisert under kategorien annet viser også at det er et bredt spekter av områder som øvrige kan ha ansvar for. Disse svarene inkluderer ansvar for vikarbruk, økonomi, registrering av fravær, praktiske oppgaver samt innkjøp. Dette kan være et tegn på at disse aktørene brukes som en ressurs som kan bidra på ulike måter til å avlaste rektorer og daglige ledere i deres utøvelse av ledelse.

4.2 Prioritering av arbeidsoppgaver

For å komme nærmere rektorer og daglige leders forståelse av viktigheten av ledelsesoppgaver i skolefritidsordningen, er aktørene blitt stilt spørsmål om hvordan lederoppgavene i praksis blir prioritert. Deres svar på dette spørsmålet fremkommer i figur 4.4.

Figur 4.4: Hvordan prioriteres de ulike lederoppgavene ved din SFO?



De oppgavene som er høyst prioritert av rektorene er:

- Personalansvar (89 prosent)
- Kontakt med foresatte/foreldre (73 prosent)
- Administrative oppgaver (72 prosent)
- Faglig ansvar (71 prosent)

De oppgaver som er lavest prioritert av rektorene er dermed rapportering og dokumentasjon, praktisk tilrettelegging av aktiviteter, samt interne møter og planlegging.

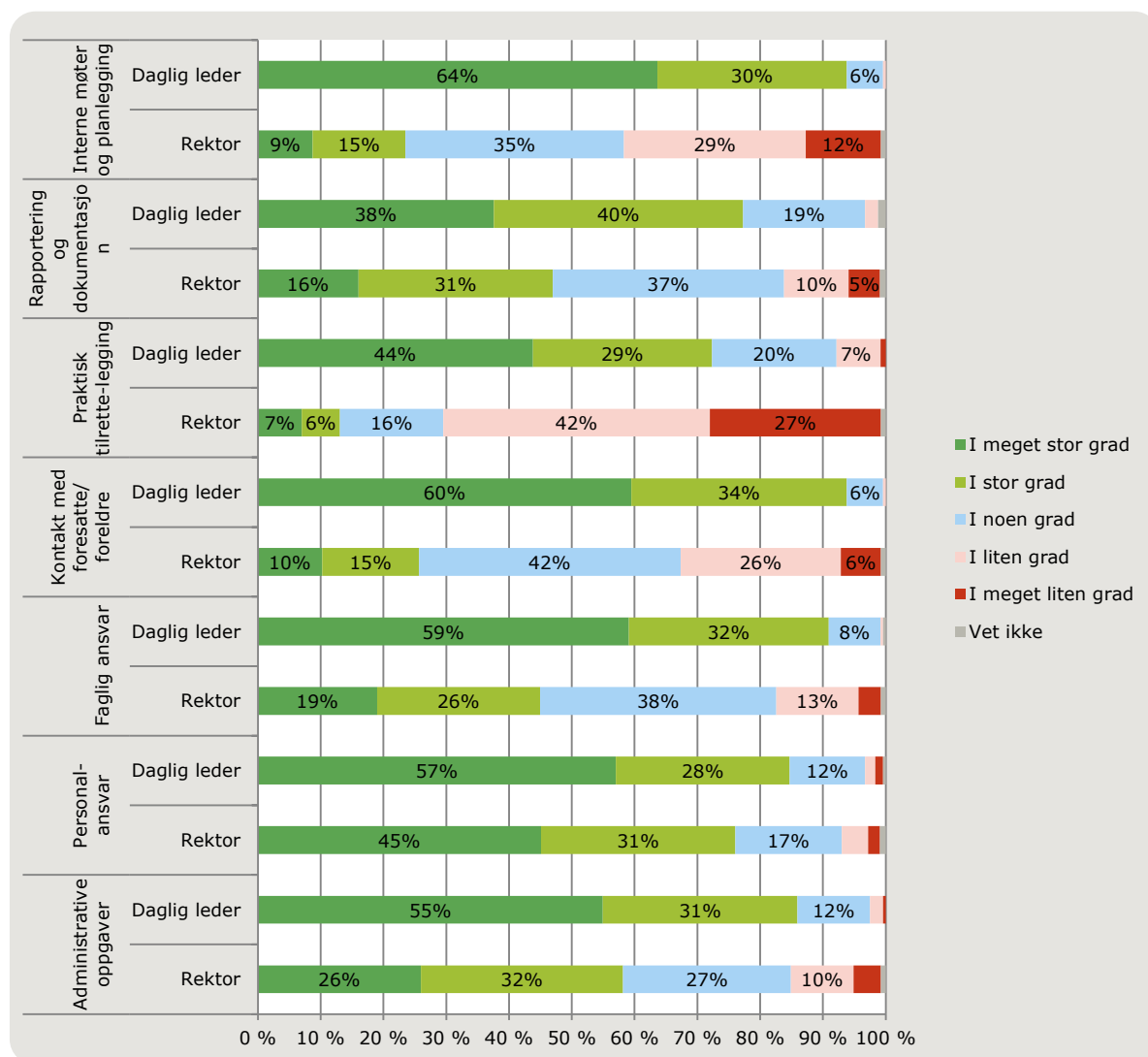
De oppgavene som er høyst prioritert av daglige ledere er:

- Kontakt med foreldre/foresatte (91 prosent)
- Personalansvar (85 prosent)
- Interne møter og planlegging (84 prosent)
- Faglig ansvar og administrative oppgaver (82 prosent)

De oppgavene som er lavest prioritert av daglige ledere er praktisk tilrettelegging, samt rapportering og dokumentasjon. Dette understøtter et inntrykk av rollefordelingen mellom rektorer og daglige ledere, der daglige ledere generelt prioriterer oppgaver i skolefritidsordningen høyere enn rektorer, og rektorer tydelig prioriterer det overordnede personalansvaret høyere enn øvrige oppgaver.

Rektorene og de daglige lederne ble også stilt spørsmål om hvilke arbeidsoppgaver de, i kraft av sine respektive stillinger, vurderer at de bør ha ansvar for. Dette kommer frem av figuren under.

Figur 4.5: Hvilke arbeidsoppgaver vurderer du, i kraft av din stilling, at du bør ha ansvar for?



Denne figuren viser et mer nyansert og differensiert bilde av meningene til rektorer og daglige ledere i skolefritidsordningene. Daglige ledere vurderer i stor grad at de bør ha ansvar for samtlige arbeidsoppgaver, mens rektorer i mindre grad vurderer de bør ha ansvar for oppgavene. Rektorene vurderer i størst grad at de bør ha personalansvar, samt ansvar for administrative oppgaver. Rektorene vurderer i minst grad at de bør ha ansvar for praktisk tilrettelegging og interne møter og planlegging.

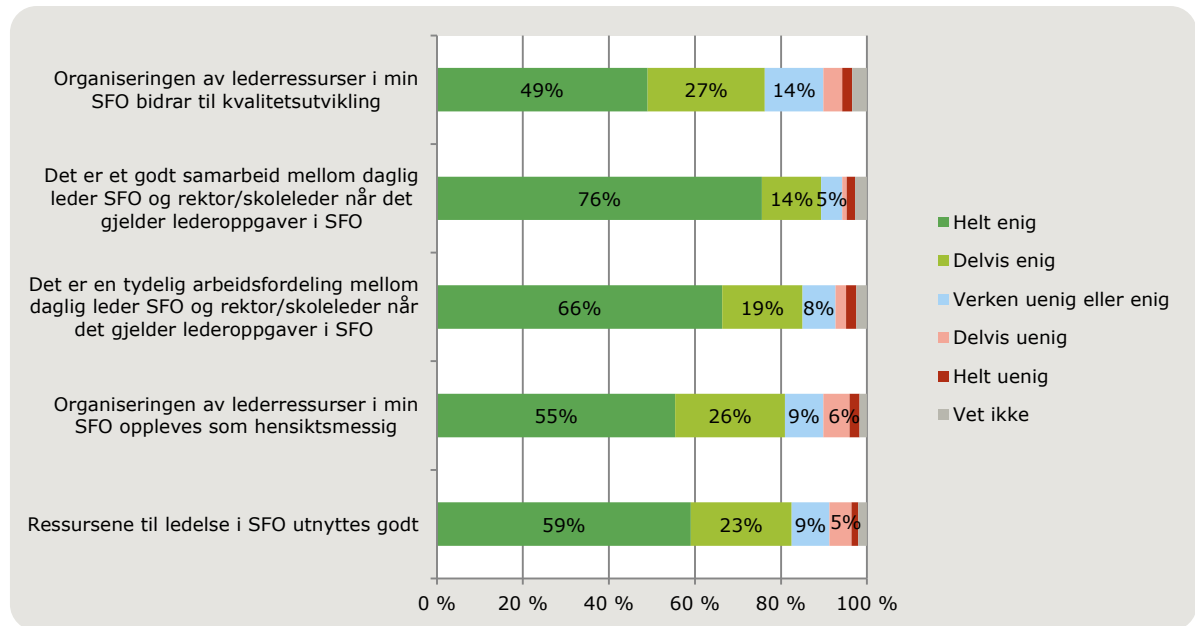
Dette viser for det første at de daglige lederne er opptatt av at de skal ha ansvaret for den daglige driften av skolefritidsordningen, mens rektorer først og fremst ønsker et overordnet personal- og økonomiansvar. Dette understøttes av de kvalitative intervjuene, der det generelt oppgis å være en tydelig og hensiktsmessig rollefordeling mellom rektorer og daglige ledere.

4.2.1 Vurderinger av ledelse

I dette avsnittet ser vi nærmere på hvordan rektorer og daglige ledere vurderer ledelses- og ressursituasjonen i norske skolefritidsordninger.

Først ser vi på rektors vurderinger, og dette illustreres av figuren under.

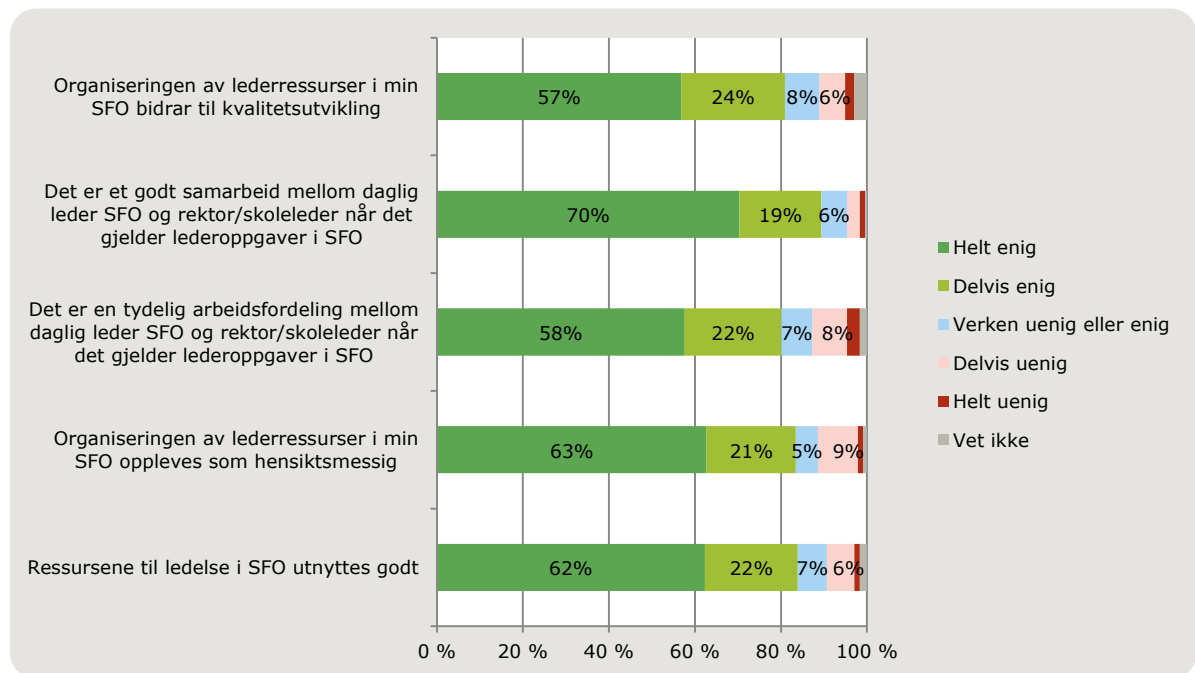
Figur 4.6: Rektor: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?



Figuren viser at et betydelig flertall av rektorene oppgir at organisering, samarbeid og arbeidsfordeling relatert til ledelse i skolefritidsordningen er hensiktsmessig.

I neste figur ser vi på daglige lederes vurderinger av tilsvarende temaer.

Figur 4.7: Daglig leder: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?



Samlet viser figurene at et tydelig flertall av både rektorer og daglige ledere er positive til organiseringen av lederressurser, og vurderer at denne bidrar til kvalitetsutvikling. De vurderer også at det er godt samarbeid mellom rektorer og daglige ledere, at arbeidsfordelingen er tydelig, og at ressurser til ledelse i skolefritidsordningen utnyttes på en god måte.

Disse funnene understøttes av de kvalitative intervjuene, der både rektorer og daglige ledere oppgir at arbeids- og rollefordelingen mellom dem fungerer godt. Det fremstår som tydelig for aktørene at daglige ledere skal ha det daglige ansvaret, mens rektorene skal ha et mer overord-

net ansvar. I tillegg delegeres ansvar ved behov til andre aktører i skolen og skolefritidsordningen, som illustrert tidligere under avsnitt 4.1.2.

4.3 Tid til ledelse

Et annet viktig spørsmål i undersøkelsen dreier seg om ressurser og tid til ledelse. Som illustrert av de tidligere avsnittene, er ledelse et mangefasettert felt bestående av en rekke ulike oppgaver. Spørsmålet er derfor om den tiden som er fastsatt til ledelse er tilstrekkelig for å utøve den ledelsen som er nødvendig lokalt. Arbeidstidsavtalen tilsier at det som hovedregel tilsettes en daglig leder i hel stilling dersom det er innskrevet 60 barn eller mer. Ved færre innskrevne barn, reduseres tiden til ledelse tilsvarende, men lederressursen skal minimum utgjøre en 20 prosents stilling.

4.3.1 Rektors tid til ledelse

Først ser vi på rektors tid til ledelse, og på sammenhengen mellom tid som er fastsatt, brukt og vurdert av rektorer som nødvendig til ledelse.

Tabell 4.2: Rektor: Tid som er fastsatt, bruk og vurdert som nødvendig av rektor til ledelse

	Fastsatt	Brukt	Nødvendig
Under 1 time	28 %	24 %	15 %
1-5 timer	51 %	62 %	66 %
6-10 timer	3 %	7 %	9 %
11-15 timer	0 %	2 %	3 %
16-20 timer	0 %	2 %	2 %
21-25 timer	0 %	1 %	1 %
26-30 timer	0 %	1 %	1 %
31-37,5 timer	1 %	1 %	2 %
Mer enn 37,5 timer	0 %	0 %	1 %
Vet ikke	16 %	0 %	0 %

Tabellen viser at et flertall av rektorene oppgir at det er fastsatt, brukt og nødvendig med 1-5 timer til ledelse. Selv om omtrent en tredjedel oppgir at det er fastsatt under 1 time til ledelse, oppgir færre at tiden som faktisk blir brukt er under 1 time, og enda færre at det kun er nødvendig med 1 time eller mindre.

Det er også stilt spørsmål om hvordan rektors tid er fordelt på de ulike lederoppgavene som er oppgitt.

Tabell 4.3: Rektor: Tid brukt på de ulike lederoppgavene

	Administrative oppgaver	Personalansvar	Faglig ansvar	Kontakt med foreldre/foresatte	Praktisk tilrettelegging	Rapportering og dokumentasjon	Møtevirksomhet og planlegging
Under 1 time	47 %	37 %	67 %	67 %	64 %	68 %	52 %
1-2 timer	36 %	44 %	21 %	26 %	29 %	21 %	33 %
3-4 timer	5 %	10 %	4 %	4 %	0 %	3 %	3 %
5-6 timer	2 %	2 %	4 %	1 %	7 %	4 %	3 %
7-9 timer	2 %	2 %	2 %	1 %	0 %	2 %	5 %
10-12 timer	1 %	3 %	1 %	0 %	0 %	2 %	1 %
13-15 timer	4 %	1 %	1 %	0 %	0 %	1 %	3 %
Mer enn 15 timer	4 %	1 %	1 %	1 %	0 %	0 %	1 %

Undersøkelsen viser at rektorene bruker mest tid på personalansvar, administrative oppgaver og møtevirksomhet og planlegging. Det er disse oppgavene som i størst grad tar mer enn 1 time. Rapportering og dokumentasjon, faglig ansvar og kontakt med foreldre/foresatte er de oppgavene som rektor generelt bruker minst tid på, målt i oppgaver som det brukes under 1 time på.

4.3.2 Daglig leders tid til ledelse

Sammenhengen mellom tid som er fastsatt, brukt og vurdert som nødvendig er også blitt undersøkt blant daglige ledere.

Tabell 4.4: Daglig leder: Tid som er fastsatt, brukt og vurdert som nødvendig av daglige ledere til ledelse

	Fastsatt	Brukt	Nødvendig
Under 1 time	1 %	1 %	0 %
1-5 timer	13 %	13 %	9 %
6-10 timer	21 %	18 %	16 %
11-15 timer	14 %	16 %	17 %
16-20 timer	16 %	16 %	15 %
21-25 timer	8 %	8 %	8 %
26-30 timer	7 %	10 %	6 %
31-37,5 timer	19 %	16 %	27 %
Mer enn 37,5 timer	0 %	1 %	3 %
Vet ikke	1 %	0 %	0 %

Generelt vurderes det å være et visst samsvar mellom tid som er fastsatt, brukt og vurdert som nødvendig til ledelse blant daglige ledere. Undersøkelsen viser imidlertid at det er en noe større andel som vurderer det som nødvendig med 31-37,5 timer enn som har fastsatt og brukt 31-37,5 timer.

Når det gjelder fordelingen av tid på de ulike lederoppgavene ser vi at denne er mer spredt hos de daglige lederne enn hos rektorene.

Tabell 4.5: Daglig leder: Tid brukt på de ulike lederoppgavene

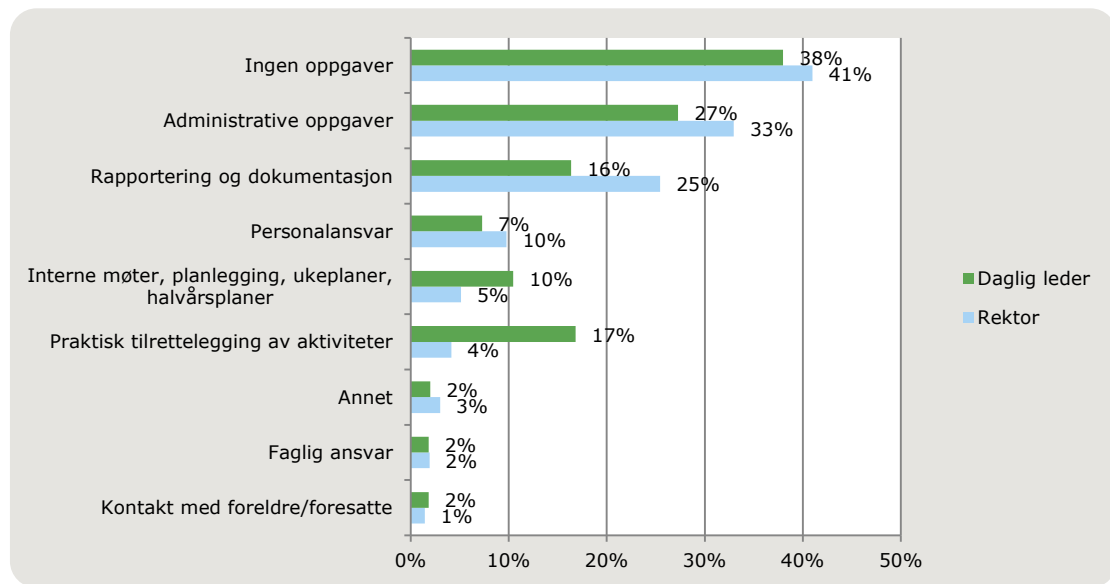
	Administrative oppgaver	Personalansvar	Faglig ansvar	Kontakt med foreldre/foresatte	Praktisk tilrettelegging	Rapportering og dokumentasjon	Møtevirksomhet og planlegging
Under 1 time	3 %	12 %	10 %	23 %	13 %	32 %	8 %
1-2 timer	25 %	35 %	40 %	48 %	41 %	37 %	33 %
3-4 timer	20 %	17 %	21 %	19 %	26 %	18 %	24 %
5-6 timer	15 %	16 %	14 %	7 %	11 %	9 %	19 %
7-9 timer	12 %	9 %	8 %	1 %	4 %	2 %	8 %
10-12 timer	9 %	4 %	3 %	0 %	2 %	0 %	5 %
13-15 timer	7 %	4 %	2 %	1 %	1 %	2 %	2 %
Mer enn 15 timer	8 %	3 %	1 %	0 %	1 %	1 %	1 %

Tiden til ledelse er blant daglige ledere mer spredt på de ulike oppgavene enn blant rektorer. De oppgavene som det brukes mest tid på (mer enn 4 timer) oppgis å være administrative oppgaver, personalansvar, samt møtevirksomhet og planlegging. De oppgavene som det i størst grad oppgis å bruke mindre enn 4 timer på er kontakt med foreldre/foresatte, rapportering og dokumentasjon, samt praktisk tilrettelegging av aktiviteter. Faglig ansvar er som område i mellom-sjiktet mellom oppgavene det brukes mest og minst tid på.

4.3.3 Vurderinger av tid til ledelse

Det er også stilt spørsmål om det er noen av oppgavene som daglige ledere og rektorer vurderer at det brukes for mye tid på, og deres svar på dette fremkommer i figuren under.

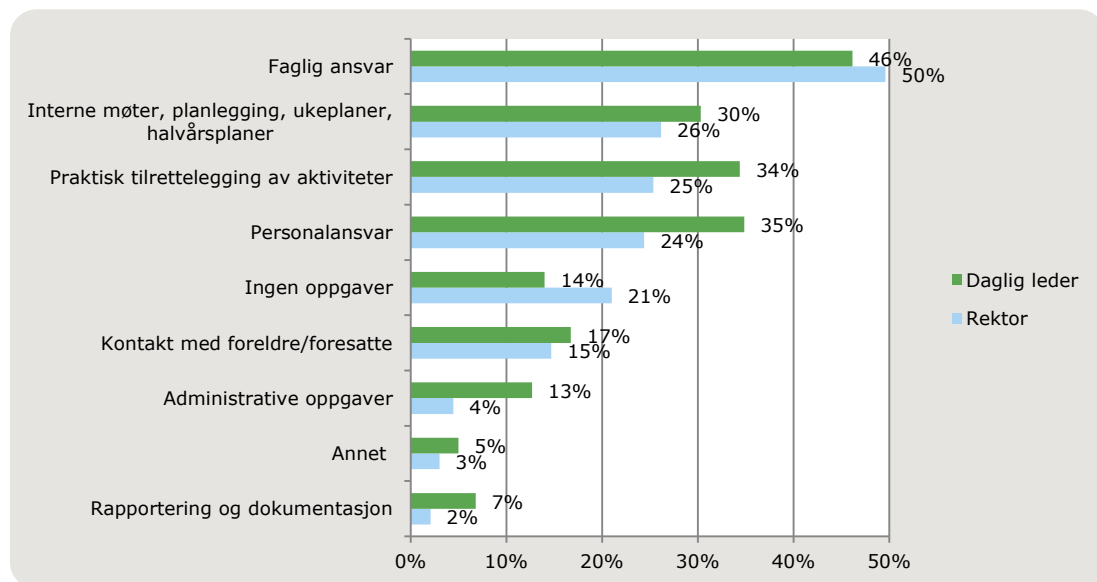
Figur 4.8: Når du ser på de samlede lederoppgavene i SFO, er det noen oppgaver du mener det brukes for mye tid på i dag?



Det fremgår at de største andelene av både rektorer og daglige ledere oppgir at det ikke er noen oppgaver det brukes for mye tid på. Dernest er det administrative oppgaver og rapportering og dokumentasjon som aktørene vurderer at det brukes for mye tid på. Ellers vurderer daglig leder i større grad enn rektorer at det brukes for mye tid på praktisk tilrettelegging av oppgaver.

Respondentene er også spurt om det er noen oppgaver det brukes for lite tid på.

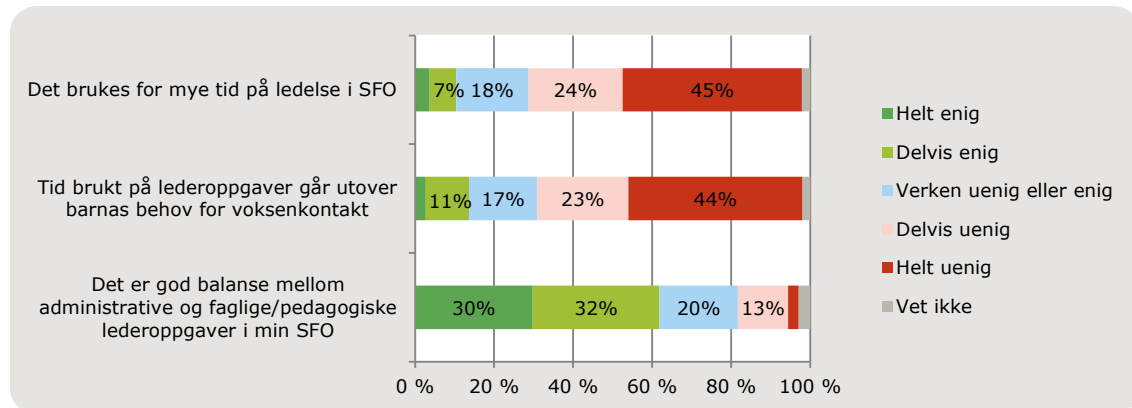
Figur 4.9: Når du ser på de samlede lederoppgavene i SFO, er det noen oppgaver du mener det brukes for lite tid på i dag?



Figur 4.9 viser at det er det faglige ansvaret som flest respondenter, både rektorer og daglige ledere, vurderer at det brukes for lite tid på. Videre fremgår det at interne møter og planlegging, praktisk tilrettelegging og personalansvar er oppgaver som rundt en tredjedel oppgir at det brukes for lite tid på.

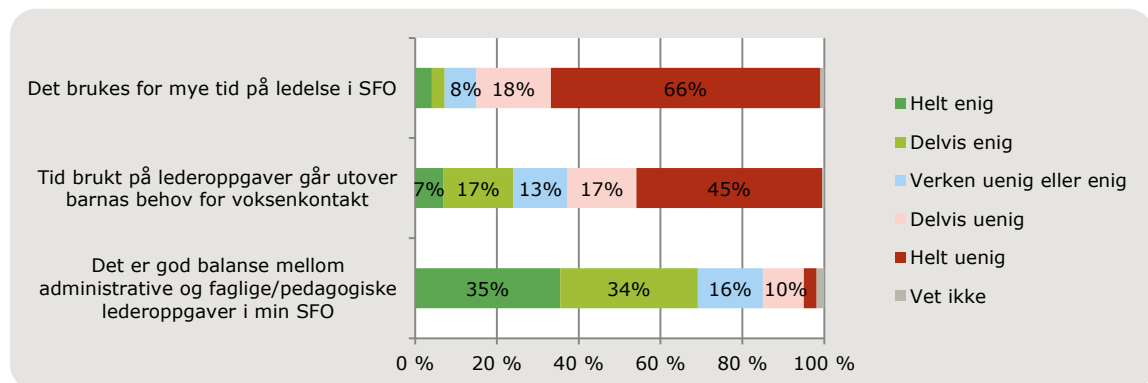
Undersøkelsen viser for øvrig at respondentene samlet sett *ikke* vurderer at det brukes for mye tid på ledelse, eller at tid til ledelse går utover barnas behov for voksenkontakt. Dette fremgår av de neste figurene, figur 4.10 og 4.11.

Figur 4.10: Rektor: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om ledelse i SFO?



Figuren over viser at et flertall av rektorene vurderer at det verken brukes for mye tid på ledelse eller at dette går utover barna i skolefritidsordningen. Flertallet vurderer også at det er en god balanse mellom administrative og faglige/pedagogiske lederoppgaver i deres SFO.

Figur 4.11: Daglig leder: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om ledelse i SFO?



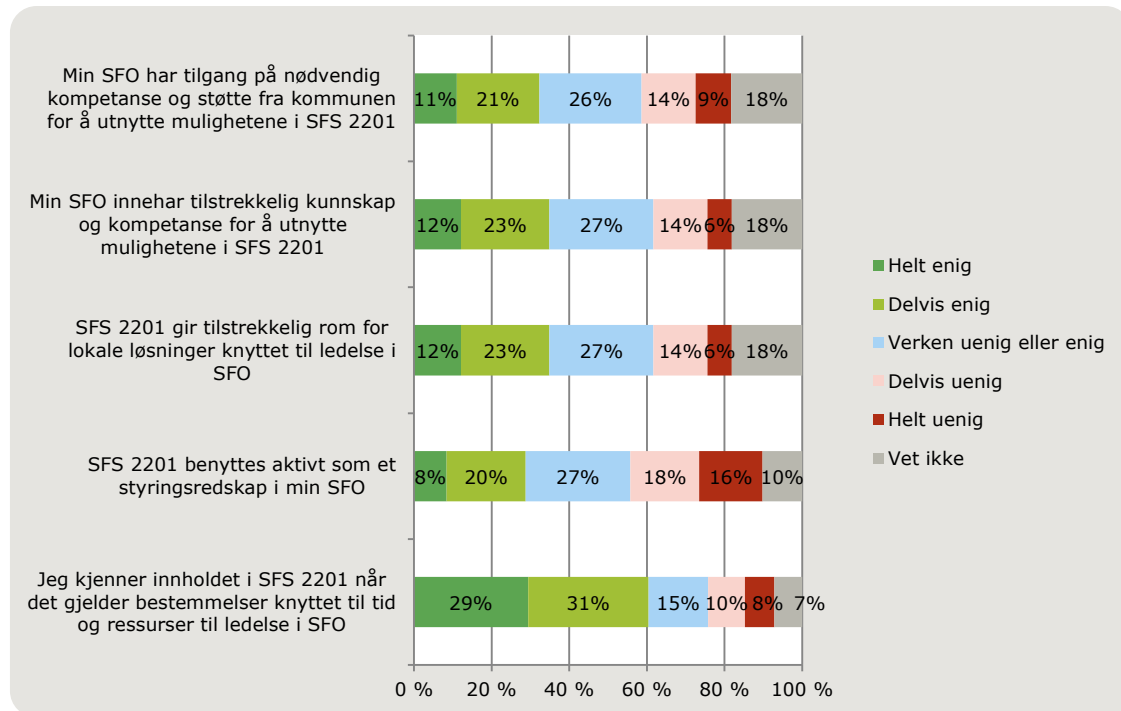
Figur 4.11 viser at daglige ledere stort sett mener det samme som rektorene, og mener at det ikke brukes for mye tid på ledelse. Flertallet er som rektorene uenige i at tiden brukt på lederoppgaver går utover barna, men andelen er noe mindre blant daglige ledere enn blant rektorer. Flertallet vurderer at det er en god balanse mellom administrative og faglige/pedagogiske lederoppgaver i deres SFO.

4.4 Om avtalen SFS 2201

I dette avsnittet går vi nærmere inn på aktørenes vurderinger av avtalen SFS 2201. Et viktig formål med denne undersøkelsen dreier seg om å bidra med et kunnskapsgrunnlag om hvordan avtalen praktiseres, og hvordan rektorer og daglige ledere opplever bruk og nytte av avtalen.

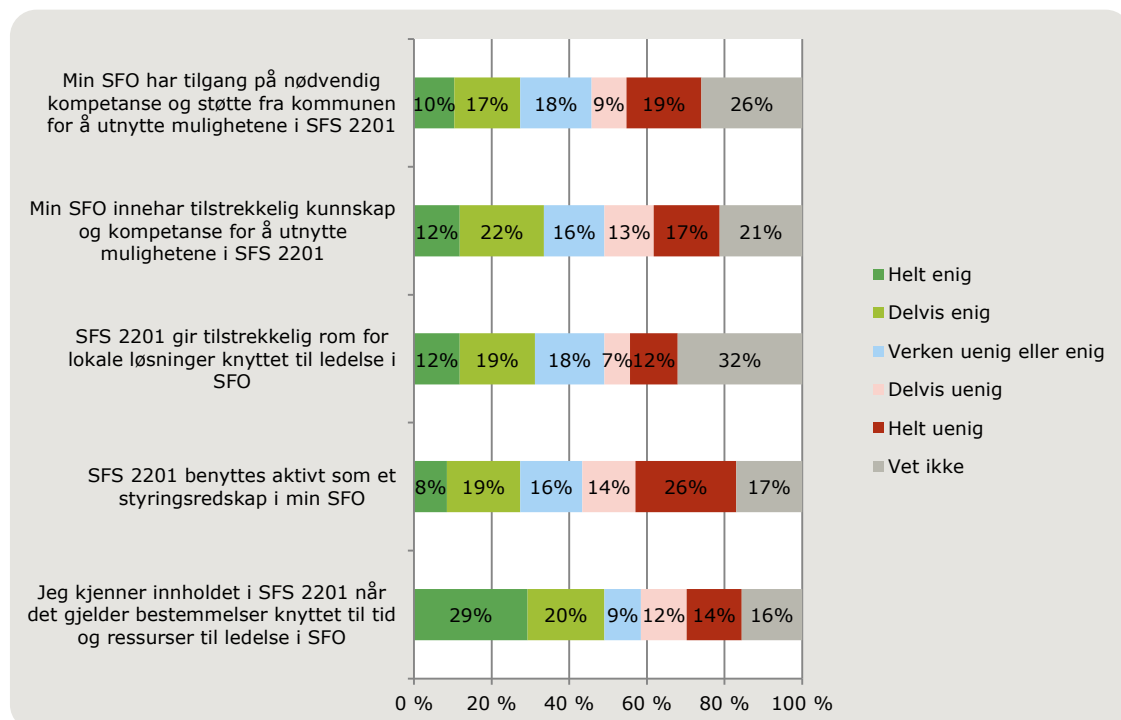
Det fremgår at respondentenes svar er noe mer delte knyttet til disse spørsmålene, enn de er på tidligere spørsmål i undersøkelsen. Først ser vi på rektorenes vurderinger av avtalen.

Figur 4.12: Rektor: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?



I neste figur ser vi på daglige lederes vurderinger av de samme temaene.

Figur 4.13: Daglig leder: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?



Figurene 4.12 og 4.13 viser at meningene er delte blant både rektorer og daglige ledere når det gjelder påstander om deres SFO har tilgang på støtte og kompetanse fra kommunen, om de har tilstrekkelig kompetanse på deres egen SFO, om det er rom for å finne lokale løsninger innenfor avtalen, og om avtalen benyttes som et aktivt styringsredskap.

Det er dermed ikke noen entydige signaler fra verken rektorer eller daglige ledere når det gjelder disse spørsmålene. De kvalitative intervjuene tyder også på at det er få aktører som har sterke

meninger om hvordan avtalen fungerer i dag for skolefritidsordninger, og at avtalen i det store og hele fungerer godt nok.

4.4.1 Innspill til videre utvikling

Dette gjenspeiles også i hvordan aktørene forholder seg til spørsmålet om hvorvidt det er behov for endringer i avtalen.

Tabell 4.6: Vurderer du at det er behov for å foreta endringer i SFS 2201?

	Rektor	Daglig leder
Ja	10 %	11 %
Nei	27 %	18 %
Vet ikke	63 %	71 %

Det fremgår at et fåtall respondenter vurderer at det er behov for å foreta endringer i avtalen. Samtidig oppgir det store flertallet at de ikke vet om det er behov for å foreta endringer, og en noe større andel rektorer svarer nei på spørsmålet enn daglige ledere.

De respondentene som vurderer at det er behov for å foreta endringer i avtalen, har også fått anledning til å spesifisere hvilke endringer de etterlyser. Hva rektorer og daglige ledere etterlyser av endringer, kommer frem i tabellen under.

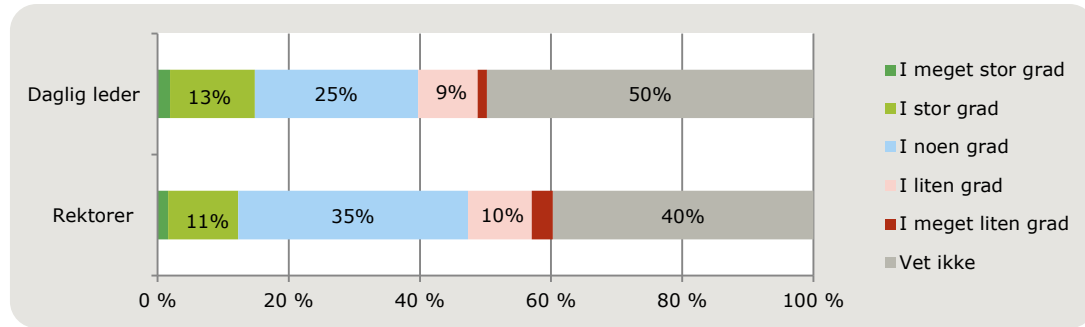
Tabell 4.7: Ønskede endringer blant rektorer og daglige ledere

Rektorer	Daglige ledere
<ul style="list-style-type: none"> Tilpasset forskjell på små og store SFO/skoler/lokale forhold/mer fleksibilitet (15 av 59) 	<ul style="list-style-type: none"> Fordeling av tid på hhv administrasjon og med barna bør spesifiseres, generelt behov for spesifiseringer (10 av 23)
<ul style="list-style-type: none"> Klargjøring av ansvarsområder, SFO-leders stilling, arbeidsoppgaver (9 av 59) 	<ul style="list-style-type: none"> Det bør spesifiseres at leder skal være leder når flere enn 60 barn (3 av 23)
<ul style="list-style-type: none"> Mindre administrativ tid/avsatt tid til ledelse (6 av 59) 	<ul style="list-style-type: none"> Krav om fagbrev/utdanning for assistenter/ansatte (2 av 23)
<ul style="list-style-type: none"> Mer tid til administrative oppgaver (4 av 59) 	
<ul style="list-style-type: none"> Ledelsesressursen bør bindes til arbeidsplassen (3 av 59) 	
<ul style="list-style-type: none"> Mer bemanning/ressurser (3 av 59) 	
<ul style="list-style-type: none"> Det bør legges inn tid til samarbeid skole-SFO, fastsette ledelses-ressurs/planleggingstid (2 av 59) 	

Tabellen over viser at de mest gjennomgående tilbakemeldinger vedrørende avtalen dreier seg om å klargjøre og spesifisere hva som skal forstås med ledelse, samt å tilpasse avtalen og ledelsesressurser bedre til ulikheter i størrelse på skolefritidsordningene.

Til slutt er respondentene spurt om avtalen bidrar med et grunnlag for utvikling av kvalitet i skolefritidsordningen.

Figur 4.14: I hvilken grad vurderer du at SFS 2201 gir grunnlag for å utvikle kvalitet i din SFO?



Det fremgår at respondentene er relativt delte i sine meninger også vedrørende dette spørsmålet. De største andelene av både rektorer og daglige ledere har krysset av for «vet ikke». Flere av kommentarene fra både rektorer og daglige ledere dreier seg om at de ikke har god nok kjennskap til avtalen, og dermed ikke et godt nok grunnlag til å vurdere om det er behov for å endre avtalen. For øvrig er kommentarene også sprikende i innhold, men dreier seg blant annet om at det er usikkerhet rundt hva som er SFO-leders oppgaver, og at det er viktig å få satt av tid til administrative oppgaver.

De kvalitative intervjuene med rektorer og daglige ledere viser også at det er varierende kjennskap til avtalen og dermed varierende grad av refleksjon rundt innholdet i den. Hovedinntrykket er at avtalen fungerer godt som en ramme for å finne lokale løsninger på utforming av lederrollene i skolefritidsordningen. Dette gjenspeiles ved at nær samtlige av både rektorer og daglige ledere som er intervjuet oppgir at rollefordelingen med hensyn til ledelse i skolefritidsordningen fungerer godt, og at dette kjennetegnes ved godt samarbeid mellom rektorer og daglige ledere.

4.5 Oppsummering

Undersøkelsen viser at det gjennomgående er etablert en rolle- og ansvarsfordeling mellom rektorer og daglige ledere der rektorer har det overordnede ansvaret, mens daglige ledere har ansvaret for den daglige driften av skolefritidsordningene.

Det store flertallet av både rektorer og daglige ledere som har besvart spørreundersøkelsen er positive til hvordan ledelse er organisert og utøvd i skolefritidsordningen. Det fremgår at de er positive til organiseringen av lederressurser, og vurderer at denne bidrar til kvalitetsutvikling. De vurderer også at det er godt samarbeid mellom rektorer og daglige ledere, at arbeidsfordelingen er tydelig, og at ressurser til ledelse i skolefritidsordningen utnyttes på en god måte. Disse inntrykkene understøttes av de kvalitative intervjuene, der så godt som alle oppgir at rollefordelingen mellom rektorer og daglige ledere fungerer godt.

Når det gjelder tid brukt på de ulike lederoppgavene, fremgår det at rektorer og daglige ledere til dels prioriterer og bruker tid på ulike oppgaver. Mens daglige ledere bruker en del tid på en rekke ulike lederoppgaver, bruker rektorene mest tid på personalrelaterte og administrative spørsmål. En oppgave som verken daglige ledere og rektorer bruker mest tid på, er imidlertid faglig ansvar. Faglig ansvar er også den oppgaven som flest rektorer og daglige ledere vurderer at det brukes for lite tid på i dag. Samtidig er det et fåtall av respondentene som vurderer at tid til ledelse går utover barnas behov for voksenkontakt, og flertallet vurderer at det er en god balanse mellom administrative og faglige/pedagogiske lederoppgaver i deres skolefritidsordning. Aktørenes uttrykte tilfredshet med situasjonen, gjenspeiles også i at et mindretall av aktørene oppgir at det er behov for å foreta endringer i dagens avtale.