

Mellom penger og pedagogikk

Om læreres opplevelse av sykefravær i den videregående skolen

Bodil Ravneberg



Uni Rokkansenteret, Stein Rokkan senter for flerfaglige samfunnsstudier, har en todelt publikasjonsserie. Publikasjonsserien redigeres av et redaksjonsråd bestående av forskningsdirektør og forskningsledere.

I rapportserien publiseres ferdige vitenskapelige arbeider, for eksempel sluttrapporter fra forskningsprosjekter. Manuskriptene er vurdert av redaksjonsrådet eller en fagfelle oppnevnt av redaksjonsrådet.

Det som utgis som notater er arbeidsnotater, foredrag og seminarinnlegg. Disse godkjennes av prosjektleder før publisering.

ISBN 978-82-8095-074-5
ISSN 1503-4844

Uni Rokkansenteret
Nygårdsgaten 5
5015 Bergen
Tlf. 55 58 97 10
Fax 55 58 97 11
E-post: rokkansenteret@uni.no
<http://rokkan.uni.no/>

Mellom penger og pedagogikk

Om læreres opplevelse av sykefravær i den videregående skolen

BODIL RAVNEBERG

STEIN ROKKAN SENTER FOR FLERFAGLIGE SAMFUNNSSTUDIER

UNI RESEARCH AS, BERGEN

FEBRUAR 2011

Rapport 1 - 2011

Innhold

FORORD.....	3
SAMMENDRAG.....	4
INNLEDNING OG BAKGRUNN	6
Mål med studien.....	7
Rekruttering av lærere ved tre videregående skoler i Hordaland fylkeskommune.....	7
Metodiske refleksjoner.....	9
Avgrensing av undersøkelsen.....	11
Utdyping av problemstillinger og begrepsavklaringer.....	12
LÆRERNES OPPLEVELSE AV SYKEFRAVÆRET.....	14
Lavt eller gjennomsnittlig	14
Variasjon mellom avdelinger.....	15
Økt litt i løpet av de siste årene?.....	16
Lojalitet og pliktfølelse.....	17
FAKTORER SOM PÅVIRKER SYKEFRAVÆRET	20
Støttende arbeidskultur	20
Oppfølging av nyansatte.....	21
Relasjonen til elever og kollegaer.....	21
Verdsetting og støtte fra ledelsen	22
Fokus på pedagogisk–faglig innhold.....	23
Ledelsesroller og oppfølgingsrutiner.....	24
Byråkratisering, dataifisering og innføring av nye systemer.....	27
Krysspress mellom penger og pedagogikk.....	29
Oppsummering.....	30
SYKMELDINGSPRAKSISER, RUTINER, STØTTE OG HOLDNINGER	31
Holdninger og rutiner i ledelsen	31
Tilrettelegging og oppfølgingsplan.....	31
HMS-arbeid og medarbeidersamtaler	32
AVSLUTNING	33
Systematiske forskjeller mellom skolene?.....	33
Kort om ledergruppens betraktninger	34
Oppsummering.....	36
LITTERATUR	38

Forord

Prosjektet "Mellom penger og pedagogikk. Om læreres opplevelse av sykefravær i den videregående skolen" er finansiert av Nav gjennom programmet FARVE – forsøksmidler arbeid og velferd. Hordaland Fylkeskommune har vært oppdragsgiver for prosjektet. Bakgrunnen for prosjektet var et ønske om å opparbeide kunnskap om faktorer som kan ha innvirkning på sykefraværet blant lærere i den videregående skolen og hvordan kulturen i organisasjonen kan være med på å forstå variasjoner i sykefravær mellom skoler. Det var også ønske om at prosjektet gir kunnskap om hvorfor eksisterende tiltak har effekt/ikke har effekt og gi tilrådinger om mer treffende tiltak. Rapporten er basert på intervjuer med 25 lærere og gruppeintervju med ledelsen ved tre videregående skoler i Hordaland.

Prosjektet er gjennomført ved Uni Rokkansenteret i tidsperioden april til november 2010. Vi ønsker å rette en stor takk til oppdragsgiver og informanter for et svært positivt og inspirerende samarbeid. Særlig skal lærerne som er intervjuet ha en stor takk for at dere tok dere tid til å bli intervjuet i en travel skolehverdag. Prosjektet har blitt gjennomført av forsker Bodil Ravneberg. Forsker Benedicte Carlsen har vært prosjektleder.

Bergen, 9.2.2011

Bodil Ravneberg

Sammendrag

I Norge er der store fylkesvise variasjoner når det gjelder sykefravær blant lærere i den videregående skolen. Flere videregående skoler sliter, eller har slitt med høye tall på fravær. Selv om fraværet ved skoler i Hordaland i den senere tid har vært lavere enn landsgjennomsnittet, er det slik at fraværet også her varierer mellom skoler og over tid på enkeltskoler.

I undersøkelsen har vi sett nærmere på læreres opplevelse av sykefravær ved tre store videregående skoler i Hordaland. Dette er skoler hvis sykefravær har variert de siste årene. Vi har opparbeidet kunnskap om hva lærere framhever av faktorer som kan påvirke sykefraværet i positiv eller negativ retning. Faktorer som vi har sett nærmere på er trekk ved skolen som arbeidsplass, betraktninger om elevene og elevgrunnlaget, trekk ved ledelsen, organisasjonskulturen, betydningen av det faglige og det sosiale fellesskapet, betydningen av samarbeid og koordinering, sykmeldingspraksiser, rutiner, støtte og holdninger til sykefravær i lærerkollegiet og i ledelsen.

Litt overraskende er det at mye er likt mellom de tre skolene. Dette gjelder synspunkter både på det som oppfattes som positivt og det som oppfattes som negativt. Et hovedinntrykk er at informantene oppfatter sykefraværet ved den skolen de arbeider på som lavt eller gjennomsnittlig og de mener alle at terskelen for å be om sykmelding er høy. Flere påpeker imidlertid at sykefraværet varierer fra avdeling til avdeling og fra klassetrinn til klassetrinn.

Samtlige informanter fremholder at det mest positive ved skolen er forholdet til elevene og til kollegaene. Dette forklares i stor grad med at pliktfølelsen overfor elevene er stor, selv om noen også lurer på om ikke pliktfølelsen er *for* stor. Informantene synes at lærerne ved alle de tre skolene er flinke til å dra i lag og flinke til å se og støtte hverandre hvis noen opplever utfordringer i undervisningssituasjonen.

Alle beskriver det sosiale og det faglige arbeidsmiljøet som veldig godt ved skolen sin. Det fremkommer imidlertid at det er vanskelig for nyansatte å orientere seg i alle arbeidsoppgaver de har ved siden av undervisningsoppgavene. Både nyansatte som er intervjuet, og informanter med lang fartstid ved skolene, mener at det i dag er behov for at nyansatte får en mer formell oppfølging den første tiden de er ved skolen.

Når det gjelder organisasjonskulturen og måten ledelsen håndterer tingene på, er informantene mindre fornøyde. Samtlige informanter er opptatt av rektor og mellomledelsens rolle. Forskjellige sider ved rektorrollen opptar dem. Ved den ene skolen betones "den synlige" rektor, ved den andre "den verdsettende" rektor og ved den tredje den "beslutsomme" rektor.

Felles for informantene er også at de ikke er fornøyd med måten mellomledelsen fungerer på, til tross for at den har fungert noen år. Flere mener at avstanden mellom den administrative ledelsen og lærerne er for stor. De savner mer systematikk i utøvelsen av lederskapet ved skolene. De ønsker at det brukes mer tid på skoleutvikling, arbeidsmiljø og tiltak som kan styrke organisasjonen. Der er også et sterkt savn etter faglig-pedagogisk kunnskapsutvikling. Flere av informantene uttrykker ønske om å

opparbeide et felles fokus på "hva har vi, hvor skal vi gå herfra, hva er målene våre og hvordan skal vi nå disse?".

Særlig ved den ene skolen løftes behovet for et bedre fysisk arbeidsmiljø fram som en faktor som kan ha betydning for fravær. Utover dette etterlyses det ved alle de tre skolene (men på ulike måter) behov for en tydeliggjøring og avklaring av rektors rolle og en avklaring av ansvars- og rollefordeling i ledelsen generelt. Videre løftes fram behov for et større fokus på skoleutvikling, arbeidsmiljø og kunnskaps- og organisasjonsutvikling som viktige bidrag som kan bedre fraværssituasjonen ved skolene.

Økt kunnskap rundt de formelle prosedyrene i forbindelse med langtidssykefravær og opprettelse av en form for mentorordning for å "trygge" nyansatte vil også ha betydning. De intervjuede lærerne synes å ha liten kjennskap til skolens opplegg og tilrettelegging (formelle prosedyrer) i forhold til sykefravær. En viktig forklaring er at få av dem har erfaringer med langvarig sykefravær. Blant de intervjuede lærerne som har erfaring, pekes det på at tilretteleggingen kan skje for uformelt. Disse to forholdene kan være med på å forklare hvorfor så få av informantene i undersøkelsen heller ikke kjenner til oppfølgingsplanen.

Informantene peker også på utfordringer knyttet til at de har fått mange nye oppgaver i skolen – de bruker selv betegnelsene "byråkratisering og dataifisering" av læreryrket i forbindelse med dette. Flere tar opp at de er frustrerte og bekymret over den pågående prosessen knyttet til ny arbeidstidsordning med telling av undervisningstimer for å ta igjen "tapte" timer.

Innledning og bakgrunn

Tema i rapporten er hvordan lærere i videregående skole opplever sykefravær. Bakgrunnen for temaet er flerfoldig. En viktig årsak er at undervisningssektoren er en av de sektorene der sykefraværet økte mest på midten av 2000-tallet, ved siden av helse- og sosialtjenester, varehandel og hotell og restaurantvirksomhet (St.meld. nr. 9, 2006–2007).

Som organisasjon er skolen personalintensiv på en slik måte at personalet i liten grad kan erstattes med tekniske innretninger. Skolen er preget av mange fagspesialister som arbeider relativt selvstendig, individuelt eller i grupper med elevene. Elevene, som tjenestene er rettet mot, er ikke "vanlige" kunder. De er borgere med rettigheter som også er underlagt en viss autoritet eller tvangsmakt (Strand 2007). Et høyt sykefravær blant ansatte får derfor særlige konsekvenser. Sykefravær har ikke bare innvirkning på elevens læring, det påvirker også arbeidsmiljøet og innebærer utfordringer for ledelsen.

Det savnes forskningsbasert kunnskap om hvordan lærere opplever sykefravær. Et viktig spørsmål i den forbindelse er hvordan lærerne *selv* opplever sykefraværet ved skolen. Opplever de sykefraværet som høyt, eller synes de det motsatte - at sykefraværet er lavt eller kanskje til og med *for* lavt? Har de en høy eller lav terskel for å be om sykmelding? Og hvordan forklarer de dette?

Det har vært gjennomført noen få organisasjonsstudier om hvordan for eksempel kultur og lederstil kan virke inn på fraværsnivået i undervisningssektoren (Imants og Zoelen 1995, Dworkin 1990, Gaziel 2004), men fortsatt er det mange kunnskapshull. Samfunnsøkonomisk forskning har vist at sykefravær kan ha en smitteeffekt på arbeidsplassnivå (Bradley, Green and Leeves 2007). Ved hjelp av spørreundersøkelser har faktorer i smitteprosessen blitt isolert og målt. Slike kvantitative studier har imidlertid ikke gitt god nok oversikt over årsaker til sykefravær. Fortsatt er det mange ubesvarte spørsmål. Særlig vet vi lite om hva det er ved skolen som organisasjon som påvirker langtidssykefravær. Det savnes gode beskrivelser og analyser av hvilke prosesser det er ved skoler som kan føre til høyt eller lavt sykefravær.

I Norge er det fylkesvise variasjoner på sykefraværet blant lærere i den videregående skolen. Det kan pekes på at flere videregående skoler i landet sliter eller har slitt med høye tall på sykefraværet. Buskerud fylke hadde i 2008 et sykefravær langt over målet på 5,5 prosent som fylkeskommunen hadde satt seg (Drammens Tidende 2009). Situasjonen var slik at sykefraværet ved én skole kunne være lavt – 5,1 %, mens det ved naboskolen kunne være oppe i 9,8 %, altså nesten det dobbelte. Man hadde den gang ingen gode forklaringer på det høye sykefraværet ved enkelte av de videregående skolene i Buskerud.

Selv om fraværet i Hordaland fylkeskommune (HFK) er lavere enn landsgjennomsnittet (se tabell side 9), har HFK gjennom flere år også sett at fraværet ved skolene varierer mellom skoler og over tid på enkeltskoler. Noen umiddelbare forklaringer kan være at sykefraværet gjør seg mest gjeldende ved mindre skoler fordi et enkelt langtids sykefravær kan gi større utslag i statistikken for disse skolene. En annen

forklaring kan være ansattes alder som også kan virke inn på fraværstatistikken. Vi vet imidlertid ikke hvor mye aldersnittet varierer mellom skolene i Hordaland.

Mål med studien

Målet for studien har vært å opparbeide kunnskap om prosesser som kan føre til et høyt eller lavt sykefravær, ved å gjennomføre en kvalitativ intervjuundersøkelse blant lærere i den videregående skolen. Hensikten er at kunnskapen skal danne grunnlag for at HFK kan drøfte hvilke tiltak som virker, og hvilke tiltak som ikke virker, i arbeidet for å redusere sykefraværet ved skoler der sykefraværet er høyt.

Tema i intervjuene med lærerne (informantene) har vært den enkeltes opplevelse av sykefraværet ved skolen og hva de selv framhever av faktorer som kan påvirke sykefraværet i positiv eller negativ retning. Slike faktorer er skolen som arbeidsplass, betraktninger om elevgrunnlaget, trekk ved ledelsen, organisasjonskulturen, betydningen av det faglige og det sosiale fellesskapet, betydningen av samarbeid og koordinering, sykmeldingspraksiser, rutiner, støtte og holdninger til sykefravær i lærerkollegiet og i ledelsen.

Vi har opparbeidet kunnskap om informantenes syn på skolenes organisering, organisasjonskulturen, samarbeid med kollegaene, arbeidsmiljø og ledelsesroller. Rapporten utdyper hva ved dette som kan påvirke sykefraværet sett fra informantgruppens ståsted. De tre skolene som er valgt ut i undersøkelsen har ikke et spesielt høyt sykefravær pr. i dag. Det spesielle er at sykefraværet har *variert* både mellom skolene, og ved to av skolene de siste 3–4 årene.

Undersøkelsen baserer seg på en hovedantagelse om at et høyt sykefravær reflekterer trekk ved organisasjonsstrukturen, organisasjonskulturen, arbeidsmiljøet og ulike ledelsesstiler og at slike trekk bidrar til å forklare variasjoner mellom skoler.

Rekruttering av lærere ved tre videregående skoler i Hordaland fylkeskommune

For å redusere sykefravær er det behov for kunnskap om årsaker. Målet med undersøkelsen har vært å opparbeide kunnskap om hva det er ved skolen, sett som en spesiell kunnskapsorganisasjon, som bidrar til høyt eller lavt sykefravær. Til dette har vi med hjelp fra HFK ved Organisasjonsavdelingen/personalseksjonen samt Opplæringsavdelingen valgt ut tre skoler i Hordaland fylkeskommune som har, og har hatt, ulikt nivå på sykefraværet de siste årene. Det ble sendt ut et brev til alle skoler (46 til sammen) i Hordaland med informasjon om forskningsprosjektet. Ledelsen ved skolene ble spurt om de kunne tenke seg å delta frivillig i prosjektet. Av skolene var det kun fem som meldte tilbake at de ønsket å delta.

Det var fylkeskommunen som bestemte hvilke skoler som skulle delta i utvalget. og valget falt på tre ganske like, relativt store og bynære skoler som i undersøkelsen heter skole 1, skole 2 og skole 3. Skolene ble av Fylkeskommunen plukket ut fordi de har hatt ulikt nivå på fraværet i den senere tid. En av de tre skolene i utvalget hadde i utgangspunktet ikke meldt seg frivillig, men ble spurt om å delta likevel, noe de sa ja til. Årsaken til dette var et økende sykefravær ved denne skolen.

Anonymiseringen av skolene er gjort fordi det ikke har vært et mål å evaluere årsaker til sykefravær ved disse bestemte skolene. Hensikten har vært å opparbeide kunnskap om organisasjonsmessige forhold vedrørende sykefravær ved skoler med forskjellig fraværsnivå som andre skoler kan kjenne seg igjen i, og finne nyttig.

De tre skolene som ble valgt ut er bynære og store skoler som tilbyr både yrkes- og studieforberedende fag. Selv om skolene er store er likevel den største skolen dobbelt så stor som den minste, dersom vil legger antall pedagogisk ansatte til grunn. Alle tre skolene har til felles at de i løpet av de siste årene har gjennomgått en omorganiseringsprosess med innføring av et nytt administrativt nivå – mellomledernivå - mellom rektor og lærere. Ellers er mye forskjellig. Blant annet har det vært skifter i rektorstillingen og skolene har ulik bygningsstruktur. Skolene har forskjellig oppstartshistorie og har blitt bygget (og ombygget) på forskjellige tidspunkt.

Da utvalget var klart, kontaktet forskerne rektorene ved de tre skolene og avtalte tidspunkt for å presentere prosjektet på et felles personalmøte der flesteparten av lærerne var til stede. Målet var å invitere dem til å bli med i undersøkelsen. På dette møtet informerte forskeren lærerne om hensikten med prosjektet; at vi ønsket å intervju dem om dette temaet, at det var en kvalitativ undersøkelse, at det var frivillig å delta, at vi var interessert i å snakke med forskjellige lærere ved skolen og ikke nødvendigvis bare de som selv hadde vært sykmeldte over lang tid. Vi var også interessert i å intervju dem om korttidssykefravær og langtidssykefravær.

Lærerpersonalet ble ikke informert om størrelsen på skolens sykefravær under disse presentasjonsmøtene. Tallene vi hadde fått fra Fylkeskommunen var på det tidspunktet for usikre til at vi kunne bruke dem aktivt i datainnsamlingsfasen. Datainnsamlingen har således foregått uten at forskerne visste størrelsen på sykefraværet ved den enkelte skole, selv om HFK var kjent med dette.

Det var også et bevisst ønske under datainnsamlingen å ikke vite de eksakte tallene på sykefraværet ved de enkelte skolene, fordi det kanskje kunne påvirke datainnsamlingen på en uheldig måte. Tallene i nedenstående tabell er med andre ord tall som forskerne fikk tilsendt i *etterkant* av datainnsamlingen til bruk i analysen.

Tabellen under viser lærerpersonalet sitt totale sykefravær, både egenmeldt og legemeldt, i prosent av netto dagsverk (avtalte dagsverk) ved de tre skolene i perioden 2006 til og med våren 2010.

	2006	2007	2008	2009	v2010
Skole	Fravær	Fravær	Fravær	Fravær	Fravær
1	4,0	4,5	5,8	5,3	3,4
2	4,4	4,6	3,3	7,2	6,1
3	6,7	7,9	6,7	4,4	3,2
HFK skolesektor	5,6	5,5	5,6	6,3	5,5
Norge	6,9	6,9	7,1	7,5	6,7

Som vi ser av tabellen varierer sykefraværet over tid og mellom de tre skolene. Skole 1 har hatt jevnt lave tall på sykefraværet sammenlignet med ikke bare skolesektoren i Hordaland fylkeskommune gjennom perioden, men også med tallene fra hele landet som har vært høyere enn HFK.

Sykefraværet ved skole 1 har likevel steget noe i perioden, fra 4,5 i 2007 til 5,8 i 2008 og har så gått litt ned igjen, til 5,3 i 2009. Skole 2 hadde et lavt sykefravær fram til og med 2008. Etter dette har det steget markant, fra 3,3 i 2008 til 7,2 i 2009. Skole 3 viser en motsatt utvikling. Sykefraværet var her på sitt høyeste fra 2006 til 2007 med 7,9 prosent, men gikk så ned til 4,4 i 2009.

Metodiske refleksjoner

På de tre felles personal- og orienteringsmøtene inviterte vi lærerne til å delta og melde sin interesse raskt tilbake til forsker via e-post om de ønsket å delta. Responsen på personalmøtet var god og interessen blant lærerne stor, så det var litt overraskende at så få meldte interesse tilbake. Dette hadde flere årsaker. I store trekk handler det om travle hverdager for den enkelte. Lærere deltar i mange undersøkelser og prosjekter i løpet av et undervisningsår og har mange oppgaver ved siden av. De har også mange eksterne aktører å forholde seg til ved siden av elever og kollegaer - som ulike representanter fra offentlige kontorer samt elevenes foreldre. Det ble kanskje også en barriere på toppen av det hele at de aktivt måtte sende melding pr. e-post om hvorvidt de ønsket å delta. En fjerde grunn kan være at noen anså temaet som sensitivt eller vanskelig.

Etter flere påminninger pr. e-post der lærerne fikk anledning til å respondere *direkte* tilbake på mail til forsker, fikk vi til slutt tilbakemelding fra lærerne ved de tre skolene. En informant som ikke hadde vært til stede da prosjektet ble presentert, ble rekruttert via en av kollegaene fordi kollegaen mente at hun særlig kunne bidra. Vi har gjennomført til sammen 25 intervjuer ved de tre skolene, det vil si åtte ved henholdsvis skole 1 og 2 og ni ved skole 3. Vi har intervjuet 13 kvinner og 12 menn. Aldersmessig befinner de seg mellom 30 og 60 år. Vi har intervjuet flest lærere på studieforeberedende avdelinger, og færrest på yrkesfaglige avdelinger. Mange som meldte seg hadde ikke vært mye sykmeldt i løpet av sin karriere. Andre hadde erfaringer tilbake i tid mens noen var delvis sykmeldt. Vi har intervjuet få lærere (3–4) som underviser på avdelinger de mener er preget av et høyt sykefravær.

På samme måte som kvantitative analyser skal også kvalitative analyser vise ut over seg selv. Antall informanter ved hver av de tre skolene er få. Derfor er ikke utvalget representativt for skolene i kvantitativ forstand. Det er imidlertid ikke lærerne i seg selv som er "enhetene" i denne kvalitative analysen. Snarere heller er det den *meningsstrukturen* som framkommer på bakgrunn av intervjuene med lærerne som er nivået for generalisering. Det avgjørende er at tilstrekkelig mange nok av lærerne mener det samme slik at en "intersubjektiv" meningsstruktur kan identifiseres (Nielsen 1994).

Det er imidlertid en metodisk heftelse at utvalgsformen eller rekrutteringen til deltakelsen baserer seg på frivillighet, og ikke på tilfeldig eller systematisk utvelgning av lærere. Det utvalget av lærere vi har fått data for er med andre ord resultat av en selvseleksjon. Det er etiske grunner som ligger til grunn for at vi valgte frivillighet som rekrutteringsmetode i prosjektet. Vi ville ikke legge press på eller "tvinge" noen lærere til

å delta. Dette kunne kanskje i seg selv gitt "skjeve" data eller data som var mindre nyttig for oss. Vi vurderer likevel informantene til å være typiske og mange nok til å gi et godt bilde av læreres oppfatninger av sykefravær innenfor rammene av dette prosjektet. Selvseleksjon kan innebære at informantene skiller seg fra de øvrige lærerne på en eller annen måte. Den mest åpenbare grunnen er at lærerne i utvalget har funnet grunn (og tid) til å delta i undersøkelsen, mens andre ikke har funnet grunn til å delta.

Vårt inntrykk er at lærerne som meldte seg frivillig gjorde dette av flere grunner. Noen deltok fordi de har vært eller er tillitsvalgte ved skolen og av den grunn har innsikt i sykefraværssituasjonen. Andre meldte seg fordi de ville dele sine erfaringer med oss i forhold til hva som kunne forårsake eller forebygge sykefravær, og hvordan skolen taklet langtidssykmeldinger. En av lærerne ble for eksempel sykmeldt samme dagen vi hadde intervjuavtale. Hun stilte på tross av dette til intervju for å fortelle om årsaken til at hun hadde gått til det skrittet å be om sykmelding. Hun anså sin sykmelding som særlig relevant for vår undersøkelse nettopp fordi den var arbeidsplassrelatert.

Mange meldte seg selv om de ikke hadde nevneverdig fravær å snakke om, men hadde likevel mening og oppfatninger om ulike forhold på skolen som kunne knyttes til fravær. Andre meldte seg fordi de hadde særskilte ting på hjertet som de var opptatt av og som de relaterte til eget og andres sykefravær ved skolen. Noen var også mer bekymret enn andre og tegnet et grundig bilde av ulike forhold ved skolen som de mente hadde betydning for temaet. Det er et hovedinntrykk at utvalget i stor grad er sammensatt av lærere som er åpne, engasjerte og aktive også i andre sammenhenger på skolen og som gjerne løfter fram saker og står på "barrikadene" og gjerne påtar seg rollen som talerør også på vegne av sine kollegaer. Vi har ikke inntrykk av at lærerne som har stilt til intervju er mer kritiske til for eksempel organisasjonskulturen eller ledelsen ved skolene enn de andre lærerne.

Selv om vi har liten indikasjon på at informantene er veldig forskjellig fra de lærerne som ikke har deltatt, kan vi selvfølgelig ikke ta for gitt at funnene er gyldig for alle lærerne ved de tre skolene. Det var som nevnt vanskelig å få mange nok lærere til å melde seg og vi har av den grunn, samt av kapasitetshensyn innenfor rammene av dette prosjektet, ikke klart å få intervjuet lærere ved alle avdelingene. Vi har naturlig nok ikke intervjuet lærere som var langtidssykmeldte da undersøkelsen pågikk, bortsett fra én slik som nevnt ovenfor.

Utvalget av informanter omfatter en bred gruppe, både kvinner og menn i alle aldre ved ulike avdelinger ved tre skoler som har ulik faglig bakgrunn og fartstid ved skolen. Flere av informantene har erfart å være sykmeldt i kortere eller lengre tid og knytter dette til forhold på arbeidsplassen. Til tross for svakhetene knyttet til utvalgsmetoden, mener vi vårt materiale tegner et rimelig godt bilde av sykefraværssituasjonen ved skolene sett under ett. Selv om vi skal være forsiktig med å generalisere i kvantitativ forstand, finner vi grunn til å anta at ikke bare de andre lærerne ved de tre skolene, men også andre lærere ved andre skoler i Hordaland kanskje kjenner seg igjen i beskrivelsene og finner dem relevante også for sin skole.

De fleste intervjuene ble gjort på skolens område, det vil si på kontorer og seminarrom, i grupperom, lunsjrom eller i rolige deler av skolens korridorer/vrimleareal. Ett av intervjuene ble gjort på forskers kontor. Forsker har i tillegg fått omvisning på de tre skolene av hovedvernombudene ved skolene. Forsker

har også deltatt som observatør på ett lærermøte om arbeidsmiljøet på en av skolene. Gjennomsnittlig har intervjuene vart ca. i 40 minutter.

Flere informanter formulerer seg som om sykefravær er noe man kan velge. Her vil vi kort bemerke at slike uttalelser som "å sykmelde seg", synes å være en nokså utbredt talemåte, ikke bare blant informantene i undersøkelsen, men også blant befolkningen i sin alminnelighet. Talemåten kan kanskje karakteriseres som et munnhell, som noe man bruker å si uten å tenke seg om. I følge lovverket er det legen som sykmelder. I praksis sykmelder enkeltindividet seg ikke, men ber legen om sykmelding dersom man er syk utover egenmeldingsperioden.

Kort tid etter at intervjuene med informantene var ferdig, ble det gjennomført gruppeintervjuer med ledelsen ved de tre skolene. Når vi bruker begrepet ledelse i rapporten er det hovedsakelig rektors ledergruppe vi mener, det vil si mellomledelsen (avdelingslederne), studieleder, rektor og assisterende rektor. En erfaring vi har gjort oss er at når lærerne bruker begrepet ledelse i denne undersøkelsen, synes de først og fremst å tenke på toppledelsen, det vil si på rektor. Lærernes oppfatninger av hva som er ledelsen kan ses i lys av at mellomledelsen er et relativt nytt system i norsk videregående skole og har kun eksistert i ca. 4-5 år ved de aktuelle skolene. Omorganiseringen som vi allerede har nevnt, bestod i at hovedlærersystemet har veket plassen for en linjert struktur med avdelingsledere i en ny mellomlederrolle. Det er grunn til å anta at lærerne ikke helt har vent seg til denne omstruktureringen og at der forekommer rollekonflikter og rolleklarheter når det gjelder denne posisjonen.

Ved siden av gruppeintervjuet ga vi også ledergruppene en kort oppsummering av intervjuene med informantene som de så fikk anledning til å kommentere. Innenfor rammene av denne undersøkelsen har vi ikke hatt anledning til å gå grundig inn på ledelsen sine oppfatninger av sykefraværet i skolen. Undersøkelsen handler primært om lærernes oppfatninger. Vi vil likevel avslutningsvis i rapporten ta opp noen aspekter som ledelsen kommenterte da de fikk oppsummeringene.

Avgrensning av undersøkelsen

Årsakene til sykefravær er komplekse. Vi har avgrenset undersøkelsen til å omfatte informantenes oppfattelse av forholdet mellom sykefravær og arbeidsplassen, det vil si hva det er de mener det er med arbeidsplassen som kan føre til, eller forebygge, sykefravær. Bakgrunnen er som nevnt innledningsvis at det finnes få studier av hvordan lærere erfarer og klassifiserer sykefravær i et organisasjonsteoretisk perspektiv.

Årsaker til sykefravær kan relateres til mange forhold ved siden av arbeidsplassen. Individuelle forhold kan være sykdom, fraværshistorie, kjønn, alder, personlighet, karriere, sosiale og familiære forhold, livssituasjon, holdninger og så videre. Disse kommer vi i liten grad til å gå inn på i rapporten. I rapporten har vi heller ikke hatt rammer for å drøfte betydningen av eksterne forhold så som demografiske faktorer, sykelønnsordninger, stillingsvern, normer på samfunnsnivå, i nabolag eller hos sykmelderne. Vi har heller ikke intervjuet representanter for arbeidsgiveren – HFK - i denne undersøkelsen, noe som særlig kunne bidratt til opparbeiding av kunnskap om hvordan eksterne forhold virker inn på skolens daglige liv.

Det er mange forhold ved arbeidsplassen som kan spille en rolle for sykefravær, som for eksempel pågående nedskjæringer. Noen sentrale forhold tar vi likevel med fordi flere av informantene selv brakte det på banen. Det at flere av informantene uoppfordret brakte samme tematikk på banen, anser vi som såpass viktig at vi ikke kan se bort fra det som en faktor som på ulike måter kan påvirke sykefraværet. Dette dreier seg om prosesser i skolen som lærerne kaller for "dataifisering", "byråkratisering" og innføring av nye vurderingssystemer i skolen.

Det var tydelig at det var viktig for informantene at dette ble nevnt fordi det påvirket dem og deres kollegaer mye i hverdagen. Vi vil utover dette gå inn på andre sentrale forhold, som betydningen av omstrukturering av skolen som organisasjon, på planlegging, informasjonsflyt, kunnskapsutvikling, på organisasjons- og skoleutvikling, fysisk og psykososialt arbeidsmiljø, organisasjonskultur, ledelse og forholdet mellom ledelse og ansatte.

Vi har spurt informantene generelt om hvordan de opplever sykefraværet og hva de mener kan påvirke sykefraværet i positiv eller negativ retning, uten at det dermed kan knyttes *direkte* til sykefraværet ved skolen. Vi har vært mest opptatt av informantenes opplevelse, det vil si hvordan de opplever skolefaktorer eller arbeidsplassfaktorer som ledelsesstil, organisasjonspolicy, organisasjonskultur, avhengighet og samarbeidsklima, grad av fleksibel arbeidssituasjon, sosial støtte, fysiske omgivelser, felleskap, kollegiale relasjoner, elevgrunnlaget og skolens størrelse.

Innenfor rammene av prosjektet vil vi ikke kunne gi en uttømmende analyse av hvordan skolen som organisasjon påvirker sykefraværet, men vil kunne peke på et mønster av faktorer som framtrer på bakgrunn av intervjuer med et utvalg av lærere ved tre skoler i Hordaland fylke.

Utdyping av problemstillinger og begrepsavklaringer

Sentrale spørsmål ved oppstart av prosjektet var hvorvidt begreper som "fraværskultur" "nærværskultur", "sykelighetskultur" eller "friskhetskultur" var nyttige begreper i å forstå variasjoner i sykefravær. Valget falt på å bruke begrepet fraværskultur som et nøytralt begrep og som en del av organisasjonskulturen. Med organisasjonskultur forstår vi det sett av felles normer og verdier i organisasjonen som virker inn på væremåte og tjenesteyting det vil si - "måten tingene gjøres på her". Organisasjonskulturen er ikke noe som er gitt en gang for alle, men kan endres gjennom ulike virkemidler som for eksempel gjennom bedre service, kvalitetsforbedring, eller medarbeidersamtaler osv.

Begrepet fraværskultur kan ses på som en del av organisasjonskulturen. Begrepet forklares gjerne som det sett av tanker, verdier og adferdsmønster som handler om hvordan arbeidstakerne betrakter fraværet på arbeidsplassen (Gellatly and Luchak 1998). Vi ser på fraværskultur som normer og handlingsmønstre i en organisasjon som er relatert til sykefravær. Sentrale spørsmål her er hva det er som påvirker fraværskulturen ved en skole. Er det miljøet, organisasjonsstrukturen, ledelsen eller kollegaene?

Organisasjonsforskning har vist at tillit til ledelse og grad av kollegialt fellesskap er sentrale faktorer i en tjenesteytende organisasjon som virker inn på fraværskulturen (ibid.). I en organisasjon med stor tillit til ledelsen og høy grad av kollegialt fellesskap vil

ansatte i følge denne forskningen ha sterke bånd til kollegaer og stort rom for fleksibilitet og skjønn, mens en organisasjon preget av det motsatte – med lav tillit til ledelsen og mindre kollegialt fellesskap vil kulturen være mer fragmentert og mindre samarbeidsorientert der ansatte kanskje også i større grad ser at de trenger andre støttespillere som fagforeninger i forhold til å oppnå sine mål.

Vi vil i denne rapporten ikke gå i dybden på slike teoretiske spørsmål. Men vi vil selvfølgelig være opptatt av rektors og mellomledelsens rolle og andre spørsmål som handler om organisasjonskultur og ledelse – som hvorvidt sykefraværet kan knyttes til måten arbeidet ledes på og de rutiner som er/ikke er bygget opp, eller om det dreier seg om mer personlige og/eller faglige konflikter lærerne imellom eller i forhold til andre yrkesgrupper som også arbeider i skolen.

Lærernes opplevelse av sykefraværet

Lavt eller gjennomsnittlig

Da informantene ble bedt om å si litt om hvordan de opplever sykefraværet ved skolen sin, sa mange at de synes det er lavt eller sånn "midt på treet". En kvinnelig lærer ved skole 3 oppsummerer det flere av informantene sa: "Jeg tror ikke jeg kan si at jeg har inntrykk av at det er et høyt sykefravær. Men kanskje at det er sånn midt på treet. Men det er sykefravær. Du jobber med mennesker og blir veldig sliten" (19). Dette er en ganske typisk uttalelse som representerer det flere av de intervjuede sa når de fikk dette spørsmålet.

Vi kan slå fast at informantene ikke opplever sykefraværet som høyt. Noen utdyper dette og legger til at det er enkelte lærere som likevel er mye borte: "Nei, jeg opplever det ikke som høyt. Men det er jo klart at det er noen som aldri er borte og noen som er mye borte (latter). En sa det slik: "Det er noen som er borte i lange perioder. Og det er noen som det ikke ser ut kommer tilbake i det hele tatt". En tredje sa det slik: "Når vi er såpass mange lærere som det er her, så tenker jeg sånn at vi ikke er ekstremt mye borte". En fjerde sa det slik:

Her er du ikke hjemme selv om du er vanlig forkjølet. Spysyke er de fleste hjemme for. Det er de som går på jobb da, men det er jo direkte asosialt, spør du meg (4).

Flere var av den oppfatning at sykefraværet ved skolen ikke var spesielt høyere enn ved andre arbeidsplasser i andre sektorer. En mannlig lærer ved skole 3 som hadde arbeidserfaring både fra skoleverket og fra arbeidsplasser utenfor skoleverket, mente at sykefraværet ved skolen var " uvanlig lite til å være en skole, rent subjektivt" (20).

Dersom vi sammenligner sykefraværstatistikken til Hordaland Fylkeskommune med informantenes syn på sykefraværets størrelse, stemmer dette langt på vei (se tabellen på side 8). De intervjuede lærerne har et bilde av sykefraværet på skolen sin som langt på vei stemmer med de faktiske forhold. I tillegg har flere av informantene hatt eller de har verv eller ledende stillinger ved skolen. Dette har gitt dem innsikt i fraværproblematikken. Denne gruppen informanter er derfor spesielt sikre i sin sak når de svarer på spørsmålet om sykefraværssituasjonen ved skolen. Vi kan derfor slå fast at informantene i denne undersøkelsen hver for seg har en oppfatning av sykefraværssituasjonen som gjenspeiler sykefraværstatistikken ved skolen uten at de kjente til den. Det var ikke en eneste informant som mente at sykefraværet ved skolen sin var høyt, selv ikke ved den skolen som hadde høyest fravær.

Flere av informantene knytter sykefraværet til ansattes *alder*. Ved den ene skolen var det flere som mente at siden skolen hadde en ung stab, burde sykefraværet vært lavere. En kvinnelig lærer mente at selv om sykefraværet ved skolen hennes var gjennomsnittlig, var det likevel litt høyt fordi hun arbeidet på en skole med mange unge lærere (5). Hun antok dermed at det var de eldste lærerne som bidro til høyt sykefravær.

Etter vår mening synes informantene å ha sprikende meninger om hvorvidt det er de eldste eller de yngste lærerne som drar opp statistikken. Noen mener det er de eldste,

mens andre har motsatt oppfatning. De kan også mene at eldre lærere (over 60) er mindre borte fra skolen enn både sine ti år yngre kollegaer og de som er enda yngre. De som mener at det er de yngste lærerne som er mest borte fra arbeidet, forklarer fraværet med ansvar for små barn. Selv om det hadde vært interessant å drøfte betydningen av alder for sykefraværet ved de tre skolene, kan vi ikke gjøre det innenfor rammene av denne undersøkelsen. Vi har heller ikke tall på hvor mye aldersnittet varierer mellom skolene i Hordaland.

Variasjon mellom avdelinger

Flesteparten av informantene understreker at i den grad der er sykefravær ved skolen, så varierer det fra avdeling til avdeling. De som kjenner skolen godt og som har undervist der lenge, vet hvilke avdelinger det er som har høyt eller lavt sykefravær. En av lærerne ved skole 3 sa det på en måte som går igjen blant informantene:

Vi er litt sånn delt i ulike grupper. Det betyr at jeg treffer jo ikke alle. Så akkurat på den avdelingen jeg jobber, så føler jeg at sykefraværet er forholdsvis lavt. Men jeg hører jo, og vet jo om på en del andre avdelinger at det er noen som har langvarig sykefravær og så videre, uten at jeg vet så mye om bakgrunnen.

Vi kan ikke si hvorvidt informantenes oppfatninger av fraværet stemmer i den enkelte avdeling fordi vi ikke har nok data på dette. Det vi kan si er at informantene har klare oppfatninger om at sykefraværet *varierer* mellom avdelingene. Ved skole 2 mener informantene for eksempel at det (på intervjudtidspunktet) er et lavt sykefravær ved avdelingen for studieforbereende/allmennfag, mens de yrkesfaglige avdelinger har et noe høyere sykefravær.

De peker også på at sykefraværet kan knyttes til faggrupper. Ved skole 3 påpeker informantene at det er større fravær blant allmennfaglærere enn blant yrkesfaglærere. Ved skole 1 mener noen at sykefraværet er høyest blant realistene. Hvorvidt dette er en situasjon akkurat ved intervjudtidspunktet eller hvorvidt det har vært et vedvarende mønster over tid, kan vi heller ikke si noe om i denne undersøkelsen.

Flere peker på at sykefraværet ved avdelingene kan ha sammenheng med antall elever og ulik belastning. Her er noen typiske uttalelser om dette: "at det i ulike klasser og i ulike avdelinger er forskjellig belastning" ... "noen avdelinger har elever som hver for seg krever helt spesielle tiltak" ... "avdelingen har hatt elever som krever relativt mye". Informantene knytter trekk ved sykefraværet på avdelingene til et høyt antall elever og til sammensetningen av elevgruppene man har ansvar for. En av informantene var tydelig på dette da han uttalte at elevsammensetningen kan være en grunn til at lærere som ellers ville kommet på skolen, "velger å ta en litt lengre sykmelding" (2).

En annen årsak til sykefravær som informantene trekker fram, kan være det at noen lærere sirkulerer (for) mye mellom avdelinger. De av informantene som erfarer dette (særlig ved skole 3), forteller at de synes det er slitsomt å gå inn og ut av avdelinger og undervise i mange klasser. De føler seg mindre integrert/inkludert i avdelingene og føler at de ikke har et spesielt tilholdssted i en faggruppe på skolen. En lærer som uttalte seg på vegne av sine kollegaer som sirkulerer, beskrev det slik:

En del av de lærerne som underviser i det vi kaller allmennfag på yrkesfag blir ofte stående litt alene. Og det ser jeg på en måte, at det er de som ofte sliter. I

yrkesfagene der har du ofte en tre-fire lærere som jobber sammen, tett sammen, og så blir av og til allmennfaglærerne stående litt på utsiden. Ja, du har en som har norsk, en som har matematikk, en som har engelsk, og det er ikke så mye samarbeid akkurat mellom dem. Så det er et sånt inntrykk som jeg har at det er de som kanskje sliter. De er ikke integrert i avdelingen, og så er de ikke helt innenfor allmennfagene heller og så videre. Det er vel kanskje de som også uttrykker både mistriivsel og litt frustrasjoner (15).

Økt litt i løpet av de siste årene?

Selv om mange informanter mener at kollegaene nok er mest borte på grunn av syke barn, bemerker likevel flere at de synes at sykefraværet har økt litt i den senere tid (da ser de bort fra omsorg for syke barn). En lærer ved skole 2 fremhever for eksempel at sykefraværet blant lærerne ved skolen er ganske lavt i forhold til helsepersonell, selv om det kanskje var økende (8). Han sa det slik:

Men jeg har hørt at det er økende. Men det å være vekke fra en klasse er så himla mye kaos når man kommer igjen. Du føler det at det venter så utrolig mye jobb på deg når du kommer tilbake.

Det er særlig lærere ved skole 1 og 2 som sier at sykefraværet har økt litt. Dersom vi ser nærmere på tallene i tabellen på side 8, ser vi også at det faktiske sykefraværet ved disse to skolene har økt fra 2007 til 2009, slik at også her stemmer lærernes erfaringer med statistikken fra skolene.

Informantene har forskjellige forklaringer på hvorfor de mener sykefraværet har økt. Ved skole 2 bemerker en lærer med lang fartstid på skolen at dette har med høy alder å gjøre, slik som vi tidligere har vært inne på:

En av grunnene kan være at folk blir eldre da, og når folk blir eldre så blir man mer syk (1).

Lærere ved skole 1 som mener at sykefraværet har økt litt i løpet av de siste årene (4, 8) forklarer dette med at det er relativt få personer som står for mesteparten av langtidsfraværet uten at dette nødvendigvis har noe med alder å gjøre.

En tredje forklaring, men som kun én informant trekker fram, er overtallighetsproblematikk. En informant ved skole 2 mener at en ikke kan se bort fra at et økende sykefravær kan knyttes til overtallighetsproblematikk, det vil si at lærere som overføres fra andre skoler kan ha med seg helseproblemer "i bagasjen" uten at det hadde noe med den nye skolen de kom til å gjøre (1).

Skulking var et tema som ble tatt opp av en av informantene fordi han mente at undersøkelsen burde fokusere på det. Da vi spurte andre lærere om det forekommer skulk, mente de stort sett at det er få lærere som skulker, men de innrømmer at det forekommer. En lærer svarte slik på spørsmålet om det forekommer skulk: "Ja, men veldig, veldig få. Og de vet alle hvem er. Og det vil de vel ha på alle arbeidsplasser. Men veldig lite, veldig få. De er ikke fullt så synlig nå lenger, for det var veldig synlig før i tiden. Da hadde du de som alltid var syk når det var heldagsprøver. Så elevene sa: "Nei, han er hjemme og retter" (4).

Lojalitet og pliktfølelse

Flere informanter la til, da de snakket om sykefraværet ved skolen, at situasjonen kanskje var det motsatte, at lærerne var for *lite* vekke (4, 6, 23). Mange påpekte at lærere generelt (dem selv iberegnet) har et problem med å være hjemme når de blir syke. Informantene forteller historier om seg selv og andre om at de presser seg for å gå på jobb selv om de kan ha grunn til å holde seg hjemme en dag eller to (6). De begrunner dette dels med at de ønsker å ha kontroll over undervisningen og kontroll over elevenes progresjon. Flere forteller også med glimt i øyet at de misliker følelsen av å være unnværlige.

En kvinnelig lærer ved skole 1 sin uttalelse er typisk for flere sine utsagn i så måte:

Jeg tenker at generelt sett er folk ganske lite vekke. Det vil si at de kanskje er for lite vekke. Derfor blir man langtidssykmeldt. Det har jeg forstått på elevene, jeg har vært det selv, og de sier at det er typisk lærere. At man går for lenge, rett og slett.

Hun utdypet dette videre og sa:

Folk er gjerne ikke vekke eller de er vekke en dag, når de burde tatt seg tre dager. Fordi de føler at de må jo være her med elevene. Men det har nok endret seg noe. Jeg tror mange nå er litt sliten. Jeg vil tro, uten å ha sett på det nå siste året, at sykefraværet her har blitt høyere de siste fem årene.

Flere fortalte om den gangen de hadde undervist på skolen med en brukket tå, brukket fot eller ved annen sykdom som en normalt ville blitt sykmeldt for. De fortalte også om kollegaer som enten hadde vært syk på jobb eller hadde tatt med seg syke barn på jobb. En lærer beskrev dette godt: "Ja, det er folk som har vært her med brukket fot, om ikke brukket rygg så er det folk som har kommet på skolen og undervist uten stemme i to, tre dager (23). Læreren som sa dette la til at dette kanskje var "litt misforstått lojalitet". Pliktfølelse overfor elevene kombinert med lojalitet til skolen synes derfor å være viktige faktorer som bidrar til at terskelen for å be om sykmelding er høy. Det kan også se ut til at enkelte lærere gjør terskelen *for* høy. De tøyser seg for mye og kan risikere å få en lengre sykmelding på grunn av det.

En lærer ved skole 2 forteller at mange lærere synes det er vanskelig å være hjemme dersom en hangler (litt) også på grunn av vikarsituasjonen. Hovedårsaken til at lærerne presser seg på hennes skole må også se i forhold til vikarsituasjonen i tillegg til pliktfølelsen overfor elevene. Knyttet til dette kan det ligge behov for kontroll og oversikt over elevenes progresjon som en kan miste dersom en har vikar over lengre tid. Ofte er det slik som flere informanter forteller, at det ikke blir satt inn vikarer. Selv om lærerne hangler går man altså på jobb, av flere grunner:

Ja, så går en på jobb. En liten forkjølelse er ikke grunn nok til å være hjemme. Man må jo ta det igjen senere. Det går utover en selv også. Det er mange som presser seg, men det er klart ikke alle. Men det kommer ofte ikke inn noen vikarer for oss, og da går det jo utover elevene. Her på denne skolen har vi jo blokkdager. Nå har det vært litt forandringer etter sommeren, men det har pleid å være sånn at du har alle timene i ett fag på en dag. Når man har det så betyr det at hvis du er vekke, så mister elevene en uke med det faget. Så det føles ikke greit å være hjemme. Da skal du helst ha skikkelig omgangssyke.

Høy pliktfølelse overfor elevene er altså en faktor som flere informanter framhever som en viktig årsak til at terskelen for å be om sykmelding er høy. Samtidig er det noen som mener at dette med pliktfølelsen kanskje er litt overdrevet:

Ja. Og det er tull vet du. De klarer seg jo, altså, særlig de elevene jeg har, de er jo flinke. Så hvis de har et system... de klarer seg de, altså.

Datagrunnlaget gir grunn til å hevde at lærerne synes å bekymre seg mindre for kollegaenes reaksjoner eller for hvordan kollegaene har det på jobb dersom de sykmeldes. Flere drar på smilebåndet når de får dette spørsmålet. Enkelte av informantene fremhever også at det er sin egen helse de er mest bekymret for i forbindelse med sykefravær, dernest elevene.

Flesteparten sier de er ganske fornøyde med rutinene i forbindelse med å skaffe vikar. Selv om de er ganske fornøyde med rutinene, mener noen likevel at arbeidssituasjonen deres blir påvirket av andres sykefravær på den måten at de blir spurt om å være vikarer. I perioder kan dette være stressende. For noen kan det også bli for mye, særlig for nyansatte. Det er likevel et hovedinntrykk at de fleste av informantene mener at arbeidssituasjonen deres ikke blir mye påvirket av andres sykefravær. På avdelinger er det også slik at lærerne ordner med vikarer seg imellom dersom det er mulig, forteller de. Det typiske er slik som denne informanten forteller:

Vi har stort sett vært vikar for hverandre. Vi tar klasser og ordner dette (2).

Behov for mest mulig kontroll er altså en av grunnene til at læreren selv ordner med vikar, men som oftest er det avdelingsleder som ordner dette. Avdelingsleder (mellomledelsen) sin oppgave er blant annet å koordinere og planlegge det daglige arbeidet i skolen samt å "megle" mellom topp og bunn i organisasjonen (Paulsen 2008). Hovedinntrykket vårt er at arbeidet med å skaffe vikarer synes å fungere bra. Hvis det er snakk om sykefravær som ikke skjer "akutt", men som kan planlegges et stykke fram i tid, forteller informantene at det er lettere å selv påvirke hvem som kan bli vikar. I første omgang tyr man til interne krefter. Hvis sykefraværet vedvarer kan dette by på utfordringer. Den interne vikaren tar timene på toppen av egne undervisningstimer. En utfordring er derfor usikkerhet rundt hvor lenge man skal være vikar, og tiden det kan ta for ledelsen å beslutte at eksterne vikarer må hentes inn.

Flere informanter bemerker at bruk av vikarer er et økonomisk spørsmål. En lærer mener at selv om skolen har brukt færre vikarer i det siste og vikarmidlene har gått ned, behøver ikke det bety at sykefraværet har gått ned. Årsaken er at elevene settes til å jobbe alene uten vikar:

Vi fikk beskjed om at vi hadde veldig dårlig råd, og jeg tror at det som skjer er at folk er syke. Nå har vi jo denne datagreien her og vi lager undervisningsopplegg til alle klassene når vi blir syke. Og så jobber de på egenhånd, uten vikar (16).

En annen lærer ved skole 2 forteller at det er mer regel enn unntak at elevene arbeider alene dersom læreren deres er vekke en dag: "Nei, regelen er at hvis læreren er vekke en dag, så lager de et opplegg.. og så sitter elevene og jobber. Det er regelen, ja". Han peker også på økonomien i dette når han sier:

Nå er det jo også sånn at vikar ikke blir satt inn i alle tilfeller, og det er mer av økonomiske grunner enn av vanskeligheter for å få fatt i vikar. Samtidig så har jo

fylket pålagt ledelsen å sette inn vikar, for man skal ikke ha vikarløse timer. Sånn at det er jo sikkert et lite dilemma, presset mellom pålegg om å spare penger samtidig som man har pålegg om å bruke penger (1).

En lærer som ble sykmeldt samme dag som vi intervjuet henne, tenkte litt høyt under intervjuet. Hun kjente på situasjonen hun hadde kommet ut i og på hva hun hadde foran seg av bekymringer og utfordringer. Hun erkjente at hun kanskje bekymret seg unødigg for elevene sine når hun ble sykmeldt. Hun sa først at bekymringen særlig gjaldt de flinkeste elevene. Så sa hun mer til seg selv at hun burde slutte å bekymre seg for de flinkeste. Den største utfordringen for henne, erkjente hun, var egentlig at hun ville få så dårlig tid til å hanke inn igjen de av elevene som hun visste ville få problemer dersom hun gikk lenge sykmeldt (3–4 uker):

Fordi det er noen elever som vil få problem, og de skal jeg vel alltid klare å huke inn igjen, sant? Det er vel mer det at jeg tenker at det klarer jeg kanskje ikke å få til, jeg kommer til å ha så fryktelig dårlig tid. Og det er jo en av de tingene som gjør at det er vanskelig å sykmelde seg som lærer, du skyver bare ting foran deg. Nå skal vi snart ha en vurdering, sant, og hvis jeg nå er sykmeldt..., jo lengre, jo nærmere vi kommer jo verre blir den perioden der.

Oppsummerende kan det sies at fraværskulturen blant lærerne ved de tre skolene synes å være preget av en høy terskel for å be om sykmelding. Det er også et gjennomgående trekk at fraværet ikke oppfattes som spesielt høyt av informantene, noe som interessant nok gjenspeiler statistikken. Ved to av skolene – 1 og 2 – mener informantene at sykefraværet har økt i den senere tid. Dette stemmer også overraskende nok med tallene i tabellen på side ni. Informantene har ulike og til dels sprikende forklaringer på hva som kan være grunnen til dette, når vi spør dem om dette innledningsvis. Særlig synes lærerne å ha sprikende oppfatninger om hvilken betydning alder har for sykefraværet.

I stor grad er det pliktfølelsen overfor elevene og lojaliteten til skolen som gjør at det skal litt til før lærerne ber om sykmelding. Samtlige informanter sier at de synes at kollegaene strekker seg langt for elevene sine og at pliktfølelsen overfor elevene er høy, kanskje for høy. Informantene mener dette må ses i sammenheng med behov for kontroll og oversikt over elevenes progresjon. Informantene viser seg å være rimelig fornøyde med rutinene på skolen i forbindelse med å skaffe vikar. De synes i liten grad at arbeidssituasjonen deres blir for mye påvirket av andres fravær.

Faktorer som påvirker sykefraværet

Støttende arbeidskultur

Dette kapitlet går litt mer i dybden på hva det er lærerne ser av faktorer som kan påvirke sykefraværet. Det er et hovedinntrykk at informantene ved de tre skolene synes lærerne er flinke til å se hverandre og gi hverandre støtte. Arbeidsmiljøet omtales som godt. En konklusjon vi trekker ut fra dette er at informantene og kanskje flesteparten av lærerne mener at de tre skolene har en støttende arbeidskultur.

I forbindelse med sykefravær er det særlig viktig å vise omsorg for hverandre. Informantene påpeker selv dette og sier at de gjerne sender sms til kollegaen sin som er syk eller at man viser sympati ved å spørre ham eller henne om hvordan det går når de kommer tilbake på jobb. Et typisk spørsmål fra den ene kollegaen til den andre som har vært syk kan være: "Syk i går? Hva er det for noe?" En tilleggs kommentar kan gjerne være dersom kollegaen hangler litt fortsatt: "Åh, du burde vært en dag til". Informantene forteller også at ledelsen sender blomster dersom det er snakk om sykdom over lengre tid.

I likhet med det de fortalte om sykefraværet, så forteller de også at den støttende arbeidskulturen varierer fra avdeling til avdeling og gjerne fra arbeidsrom til arbeidsrom. Det er nærliggende for oss å anta en sammenheng mellom grad av støttende arbeidskultur og nivået på sykefraværet ved avdelingen, selv om lærerne ikke kobler dette eksplisitt under intervjuet. Vi har imidlertid ikke data for å kunne systematisk utdype hvorvidt det er en slik sammenheng.

På samme måte sier informantene at også forholdet til elevene kan variere. Skoler kan ha det som en av lærerne beskrev som "krakilske klasser". Det er her den kollegiale støtten er viktig å få, understreker de:

... klart i forhold til elevene så varierer det. Nå har vi en klasse som er fryktelig tung og krever mye energi fra læreren og en del lærere rundt. Så det er tungt, men vi prøver å støtte og hjelpe hverandre...

Det er også her nærliggende å se sykefraværet i sammenheng med elevsituasjonen. Vi har som allerede nevnt ikke nok data her heller til å kunne utdype dette.

Vi tolker informantenes oppfatninger også slik at oppfatningene er preget av hvilke erfaringer de har gjort seg ved tidligere skoler de har arbeidet ved. Dersom de har arbeidet ved skoler der arbeidsmiljøet har vært dårligere og sykefraværet høyere enn ved nåværende arbeidsplass, synes de å være mer positive til skolens arbeidsmiljø, elevene og ledelsen ved skolen enn andre informanter som ikke har et slikt sammenligningsgrunnlag. Ingen av informantene forteller det omvendte; at de har hatt det mye bedre før på andre skoler. Forskjeller i erfaringsbakgrunn kommer slik til uttrykk blant informantene i denne undersøkelsen. De som har opplevd verre forhold før, er mest positive til skolen de arbeider ved nå. Når informantene på denne måten drar veksler på ulike erfaringsbakgrunner, bidrar dette til å forsterke vårt inntrykk av at de skolene som inngår i undersøkelsen i det store og hele oppfattes som gode skoler av lærerne.

Vi antar at de tre utvalgte skolene som ligger til grunn for denne undersøkelsen er skoler som ville kommet godt ut av det i en større undersøkelse av lignende art. Noen vil kanskje hevde at det ikke er overraskende at ansatte snakker best om den arbeidsplassen de er ved til enhver tid. Vi mener at vi ikke kan ta for gitt at de gjør det. Informantene som deltar i denne undersøkelsen er meget troverdige og tar oppgaven som informant meget seriøst. De sier klart sine meninger. Det er ingen av informantene som har deltatt i undersøkelsen som har gitt uttrykk for at skolen har en organisasjonskultur som de mistrives sterkt med.

Oppfølging av nyansatte

De fleste informantene mener at de blir "sett" av sine kollegaer (som de selv formulerer det). Flere med lang fartstid la imidlertid til, da vi spurte om kollegiale forhold, at det å begynne som ny lærer på en stor videregående skole i dag må være langt mer utfordrende og komplisert enn hva det var for dem da de begynte som ny lærer ved skolen. De forteller at de legger merke til at oppfølgingen av nyansatte ikke er spesielt god:

Så og det har vi jo merket, altså yngre kollegaer, eller spesielt nytilsatte da, får ikke noen sånn spesielt god oppfølging akkurat i forhold til undervisningssituasjonen, alt med rutiner og så videre (15).

Lærerne forteller at de har etterlyst en mentorordning, men at dette ikke hadde blitt gjennomført på noen formell måte: "Det er mer det at vi som kollegaer tar tak i og kanskje forsøker å veilede litt sånn på frivillig basis" (15).

Blant våre informanter befinner det seg tre nyansatte lærere. Alle tre bekrefter at det er vanskelig å få informasjon nok til å kunne sette seg inn i alle arbeidsoppgavene og de pliktene de har ved siden av selve undervisningen. En av dem forteller at hun opplever at hun lett kan forsvinne i mengden og at hun kan føle seg alene, også i spisepausen. Her er det altså en lærer som ikke synes at den kollegiale arbeidskulturen er så støttende som den burde være.

Et punkt som kommer fram i intervjuene med nyansatte, er altså at de ikke synes de blir godt nok sett av ledelsen, eller fulgt opp av ledelsen ved skolen, det vil si avdelingsleder og rektor. Det er særlig utfordrende, peker en av dem på, å være nytilsatt og måtte sette seg inn i en rekke administrative arbeidsoppgaver og samtidig ha ansvar for en vanskelig klasse med høyt frafall. Mye tid går med til møtevirksomhet og lignende i forbindelse med elever som ikke er tilstede i undervisningen. Dette er et arbeid som skal dokumenteres ved siden av alt det andre. Hvordan en gjør dette dokumenteringsarbeidet er ikke alltid like lett å vite, forteller han.

Relasjonen til elever og kollegaer

Alle informantene slår fast at det mest positive med skolen er elevene og kollegaene. Det er forholdet til elevene og kollegaene som forebygger sykefravær. Her er et sitat som understreker dette: "Det er på en måte de to tingene man lever på. Det er elevene og jobben man gjør med dem, og så er det kollegaene. I og med at vi er et så stort

kollegium, så har man på en måte veldig mange å velge mellom når det gjelder omgangskretsen din og slike ting".

Forpliktelsen til elevene er kanskje *det* viktigste punktet for å holde folk på jobb. Ovenfor skrev vi at forholdet til elevene kan variere. Det er vårt hovedinntrykk fra intervjuene med lærerne at skolene erfarer å ha elever som krever mer enn før. En lærer ved skole 1 påpeker dette når vi spør henne om trivsel på arbeidsplassen og hva hun synes er positivt ved skolen. Hun sier det slik:

Og da vil du jo ha den igjen når du får flere og flere elever som krever, men ikke yter. Så vil den (trivselen) svekkes. Vi har vært inne i en periode nå hvor utviklingen har gått den veien. Det er veldig mangesidig. Og så er det klart at veldig mange føler at de får kjeft hvis de gjør noe galt, men de blir aldri sett når de gjør noe riktig.

Det læreren her sier er at trivselen på skolen vil kunne svekkes dersom lærerne får flere og flere elever som krever, men ikke yter, som hun formulerer det. Informanten og flere med henne, påpeker også at man her må trå varsomt fra ledelsen sin side og ikke bare gi ris, men også gi *ros* i forhold til hvordan den enkelte lærer kan løse vanskelige elevsaker.

Det er nærliggende for oss å stille spørsmål om pliktfølelsen som vi skrev om i forrige kapittel, og som synes å være en viktig faktor for å holde sykefraværet nede, vil kunne svekkes dersom lærerne opplever en utvikling som informanten skildrer i sitatet ovenfor. Kan det tenkes at pliktfølelsen overfor elevene kan svekkes dersom lærerne over tid eller gjentakende ganger erfarer mistrivsel på grunn av det de anser som krevende elever? Hvorfor og hvordan har det gått til at elevene oppfattes som mer krevende og hvilke konsekvenser kan dette få for sykefraværet? Hvilke bakenforliggende årsaker er medvirkende her?

Verdsetting og støtte fra ledelsen

Det er slik at elever kan, og har rett til, å klage på undervisningen. I noen tilfeller kan situasjonen mellom lærer og elev bli slik at læreren trenger støtte og forståelse fra kollegaer og særlig fra ledelsen. Her forteller informanter at de savner slik støtte, og det særlig fra ledelsen i forbindelse med saker som vi var inne på ovenfor: "Hvis du har en kollega som har problemer med sin klasse, det kommer klager og så videre. Så synes jeg det er litt dårlige rutiner i forhold til å følge opp hvis du skal sette inn noe støttetiltak (15). Denne informanten og flere andre etterlyser at det settes klare og formelle mål med forpliktende avtaler i forbindelse med slike klagesaker og rutiner for å håndtere det.

Særlig ved en av skolene er det tydelig at noen av informantene har opplevd å få "kjeft av rektor" dersom de får klage på seg av elever. De sier at de sjelden eller aldri får ros av rektor dersom de har håndtert en vanskelig sak på en god måte. De samme informantene pluss noen til ved denne skolen mener at ledelsen ikke har vært gode nok når det gjelder verdsetting - på det "å se dem", som flere uttalte det. Vi vil hevde at informantene på denne måten gir inntrykk av en organisasjonskultur som er, eller har vært litt "*utrygg*". Her er et sitat fra en av informantene som illustrerer dette: "På en måte nå så føler jeg at man har støtte samtidig som man ikke føler seg helt trygg. Ikke helt trygg, men tryggere. Så det er mye som endrer seg til det bedre. Det er mye som er mye bedre, men man føler seg ikke helt trygg" (8).

Noen av de lærerne vi har intervjuet mener at manglende oppfølging av dem fra ledelsen vil kunne påvirke sykefraværet i negativ retning. En lærer som ikke var nyansatt sa det slik til spørsmålet om hvorvidt han synes ledelsen påvirker i negativ retning i noen grad:

For noen vil jeg tro det. For meg gjorde det det. Men jeg vet at andre har hatt det tøft.

Informantene sier videre at ledelsen, det vil si rektor især men også avdelingsleder, kan påvirke trivselsbyggende relasjoner mellom elever, lærer og kollegaer på en uheldig måte:

Ja, de kan ødelegge litt. For min del, da. Hvis jeg snakker for min del, så er det ledelsen som er det vanskelige punktet. Da tenker jeg særlig på rektor, og så har jeg tenkt på at jeg ikke synes at avdelingslederen min er så...

Han fortsatte:

Jeg har tenkt mye igjennom om det har med meg å gjøre eller andre å gjøre. Men alle mulige samtaler med andre viser at det er andre som sitter på de samme erfaringene som jeg. Jeg må være veldig ryddig. Jeg må tenke meg godt om når jeg skal snakke med dem på et eller annet vis.

Her er et annet sitat som sier det samme når det gjelder spørsmålet om hva som kan påvirke sykefraværet i negativ retning:

Det som jeg synes er vanskeligere er ledelsen, og jeg er ikke alene om det... Nå for tiden er forholdet til ledelsen ganske bra. Men det var en gang jeg var sykmeldt på grunn av ledelsen. Det er noen år siden. Da var det et problem jeg hadde tatt opp, og så fikk jeg tilbakemelding som var så vanskelig at jeg ikke orket å være her. Så da var jeg borte i fjorten dager.

På bakgrunn av dette ser vi det slik at verdsetting og støtte fra rektor/ledelsen fremtrer som en sentral faktor som kan påvirke sykefraværet i skolen ved siden av andre sentrale faktorer som er nevnt ovenfor, det vil si pliktfølelsen overfor elevene, lojaliteten til skolen og grad av støttende arbeidskultur samt oppfølging av nyansatte.

Fokus på pedagogisk-faglig innhold

Det er vårt hovedinntrykk at informantene ved de tre skolene mener det har blitt for stor avstand mellom lærerne og ledelsen i den senere tid. Med ledelsen mener vi her rektor, assisterende rektor og avdelingslederne. Dette er noe overraskende sett på bakgrunn av den organisasjonsendringen som har funnet sted i den videregående skolen i løpet av de siste årene, og som vi skal beskrive nærmere nedenunder.

Særlig er det mange som mener at rektor i det siste har blitt mer *usynlig*. Her er en uttalelse som representerer det som flere informanter sier om skoleledelsens "usynlighet":

Jeg synes jo de er ganske usynlige. Jeg synes jo at noen i ledelsen er mer usynlige en andre, selvfølgelig.

Lærere i denne undersøkelsen er tydelig på at de ønsker spesielt å se mer til rektor. Flere etterlyste at rektor ikke bare viser seg i klasserommene når det er behov for hans autoritet i forbindelse med "brannslukking", men også at han eller hun kommer inn i klasserommene og hilser på dem og elevene.

Skolene har i løpet av de siste årene gjennomgått en endring i organisasjonsstrukturen med overgang fra fagkoordinatorer til mellomledere på avdelingene. I denne undersøkelsen viser det seg at mange lærere ikke er tilfreds med denne omleggingen. En av informantene sa det slik:

Den omorganiseringen har det vært veldig stor debatt rundt. Fagforeningene har jo jobbet hardt med å få det sånn som vi ville. Uansett så ble det ikke sånn som vi ville. Tingene som vi ble enige om har ikke blitt fulgt opp. Organisasjonsstrukturen er ganske rotete. Der er mange småkonger (tolk meg rett), og kommunikasjonen er ikke god nok. Mye informasjon som kommer til enkelte og ikke til andre. Ting som vi jobbet mye med før er nå neglisjert (13).

Flere av informantene synes at det har blitt for mye administrasjon på bekostning av pedagogikk. De forteller at de savner en mer synlig og tydelig ledelse som har et klart fokus på kunnskapsutvikling og det pedagogisk-faglige innholdet i skolen. Dette gjelder alle de tre skolene. Noen etterlyser også mer bruk av kollegabasert veiledning. En lærer som uttalte at "folk har et dypt savn etter å snakke om fag og pedagogiske ting" (16) kan stå som representant for det flere ga uttrykk for.

Informantene forteller at de synes der er en mangel på systematikk i skolen (4). Flere mener at ledelsen bruker for mye tid på detaljer og for lite tid på skoleutvikling, arbeidsmiljø og tiltak som kan styrke skolen som organisasjon. De snakker mye, og i lignende ordelag, om at de savner prosesser som handler om kunnskapsutvikling og organisasjonsutvikling: "i forhold til å se hva vi har, hvor skal vi gå herfra, hva er målene våre og hvordan skal vi nå disse".

Dette er noe ledelsen *må* gå i gang med, mener de lærerne vi har intervjuet som er opptatt av dette. Som en av dem uttaler det: "Jeg mener at det er veldig mye som er positivt på denne skolen. Ta fatt i det som faktisk er positivt og jobbe videre med det. Og å få ting til å fungere, istedenfor å ha fullt fokus på det som er negativt, og dermed få folk i vranglås".

Behov for økt fokus på pedagogisk-faglige problemstillinger er slik vi tolker det, et viktig budskap som flere av informantene i denne undersøkelsen hadde på hjertet da de sa ja til å delta i undersøkelsen. Det er grunn til å anta at de forventer en endring i forhold til dette i tiden som kommer etter at den nye administrative strukturen (ny mellomledelse) har fått "satt" seg bedre i organisasjonen.

Ledelsesroller og oppfølgingsrutiner

Flere informanter rister på hodet når vi spør dem om de er fornøyd med organisasjonskulturen på skolen. De viser seg at en god del av dem er kritisk til måten tingene gjøres på. Slik vi ser det, er det er særlig ledelsen som får kritikk for sin måte å håndtere ulike oppgaver på som informasjonsflyt, prioriteringer og oppfølging av saker og ting.

Ved alle skolene påpeker flere av informantene for det første at informasjonsflyten ikke fungerer som den skal. Videre mener de, særlig ved to av skolene, at undervisningsplanleggingen ikke er godt nok tilpasset og at for mange møter skjer ad hoc. Videre sier flere lærere også, som nevnt over, at de savner et større fokus på faglige ting som pedagogisk utviklingsarbeid og kollegabasert veiledning.

En del mener at utydeligheten til ledelsen kan forklares ved at ledelsen og rektor ikke er gode nok på prioriteringer og oppfølging av prosjekter og saker som har blitt igangsatt ved skolen. Noen beskriver organisasjonskulturen ved den ene skolen som "vinglete" eller "ubesluttosom" (7). En lærer ved denne skolen som beskrev ledelsen slik, kan stå som representant for andre informanter ved samme skole som kom med likelydende uttalelser:

Jeg synes ting er ganske kaotisk. Veldig mange ting blir avtalt, men ikke fulgt opp. Det kommer nye beskjeder hele tiden. En del helt grunnleggende ting er ikke på plass.. også kaster man seg ut i...

Informanten mener at det er skolens ledelse som generer denne kulturen:

Jeg har en følelse av at på visse områder så orienterer man seg mer utover enn nedover i systemet. Mens de tingene som vi ikke har fått på plass, som egentlig er relativt alvorlige saker. Det stresser noen av oss... (2)

En informant ved en av de andre skolene mener at ledelsen sammen med rektor er for lite flink til å "evaluere seg selv" og ta lærdom av det som har skjedd: "Folk går ikke tilbake og ser på om de tingene man tidligere bestemte er gjennomført". Vi trekker fram denne uttalelsen her fordi informanten er en av dem vi har intervjuet som har lengst erfaring fra skolen og fordi han hadde mange konstruktive kommentarer i forhold til hva ledelsen kunne endre på. Han mente blant annet at det er viktig for enhver ledelse å se seg tilbake og vurdere hvorvidt beslutninger som har vært fattet, er gjennomført. Dette var et moment som flere andre var inne på, men denne informanten var tydeligst på å komme med gode forslag til hva som kunne endres.

Informantene ved en av skolene skilte seg fra de andre informantgruppene når det gjaldt å være opptatt av trekk ved bygningsstruktur og fysisk arbeidsmiljø. Dette kom litt overraskende på oss, siden ingen av de andre lærerne ved de andre skolene hadde fremhevet slike forhold i så stor grad, selv om det ble trukket fram fra noen at fasiliteter i for eksempel gymsaler ikke var tilfredsstillende. Noe av det første som informantene ved skole 3 forteller, er at de er bekymret over at skolen preges av en del vedvarende provisoriske fysiske forhold som virker negativt inn på trivselen deres. Flere understreker at dette ikke er nok til å be om sykmelding i og for seg, men mener likevel at det i en hverdag fylt av stress ikke virker i positiv retning og kan føre til sykdom.

Informantene utviser frustrasjoner over mangel på oppfølging av saker som har med det fysiske arbeidsmiljøet å gjøre. Det er vårt inntrykk at lærerne her har fått beskjed om å spare penger og at de har tolket det slik at sparing står i høysetet ved skolen. En av informantene sa det slik:

Hovedmålet med oss nå er liksom å spare penger med alt vi gjør, men vi skal jo undervise. Vi skal lære noe her.

Andre sier det samme i lignende ordformer. En lærer setter det kanskje på spissen når han sier at det har skjedd en form for målforskyvning på skolen – "fra undervisning til budsjett" for han modererer seg litt når han sier:

Det er i hvert fall problemene med økonomien som snakkes om og nevnes" (19). Så godt som alle som er intervjuet ved denne ene skolen er misfornøyde med deler av det fysiske arbeidsmiljøet, for både lærere og elever.

Av anonymitetshensyn går vi ikke inn i detaljer på hva det er ved det fysiske arbeidsmiljøet som lærerne er opptatt av. Det vi kan si er at de utviser stor frustrasjon over at oppgaver som har med det fysiske arbeidsmiljøet ikke blir fulgt opp. De mener at både skolens ledelse og fylkeskommunen svikter dem. Vi tar dette opp fordi informantene mener det så sterkt at det kan påvirke sykefraværet. På spørsmål om hva det er som er så frustrerende at det kan påvirke sykefraværet, sier en av lærerne at frustrasjonen er knyttet til manglende respons fra øverste hold. Han nevner et eksempel og avslutter med å si:

Det handler om økonomi, for det koster, og vi må hente inn et firma som skal gjøre jobben. Men jeg mener det er enkelt. De som kan si ja til dette, de sier verken ja eller nei. De ja, de svarer oss ikke... (18).

Trekk ved ledelsen og oppfølging av personer, saker og ting synes på bakgrunn av dette også å være en viktig faktor av betydning for sykefraværet. Vi har vist at informantene er opptatte av, og/eller kritiske til, måten tingene gjøres på ved skolene. Det er særlig den administrative ledelsen (rektorene og avdelingslederne) som får kritikk for håndtering av ulike oppgaver som informasjonsflyt, tilpassing av undervisningsplanlegging, prioriteringer og oppfølging av saker når det gjelder det psykiske og det fysiske arbeidsmiljøet.

Som vi har antydnet, tegnes bildet litt forskjellig av informantene ved de tre skolene. Vi har imidlertid for lite data til å kunne gå i dybden og drøfte forholdene ved enkelt skolene mer i dybden eller å vurdere hvor eksplisitt dette kan knyttes til sykefraværet. Vi kan imidlertid knytte diskusjonen mer teoretisk til betydningen av ledelse og personaladministrasjon og -politikk i offentlige organisasjoner i den senere tid.

Ledelse forstått som ideer om og normer for hvordan ledere bør utforme sin rolle i forhold til ansatte, og det å utvikle en god personalpolitikk og personaladministrasjon (opplæring, samtalekonsepter, motivasjonstiltak, konflikthåndtering, medbestemmelse, personlig utvikling, karriereplanlegging, jobbrotasjon, osv.) er nødvendige betingelser for organisasjonsutvikling. Dette kommer tydelig fram i en historisk studie av organisasjonsoppskrifter laget for offentlige virksomheter og som viser hvordan disse to elementene har blitt stadig viktigere i offentlige organisasjoner siden 1960-årene (Røvik 1998).

Ikke nok med det, offentlig sektor har også særlig i løpet av de siste ti årene vært preget av New Public Management-tenkningen, noe som har medført et enda større fokus og "trøkk" på betydningen av ledelse. Nye ledelsesformer har blitt innført der innføring av desentraliserte ledelsesformer med fokus på ansvar har vært et sentralt element. Ledere kan i lys av dette – som mellomlederne i den videregående skolen - ha en annen utdanning eller faglig bakgrunn enn dem de er utpekt til å lede. Det som teller er dyktighet og ansvar for resultater, heller enn hvilken profesjon og utdanning lederen har (Stamsø 2005). Dette er knyttet til reformer i offentlig sektor som dreier seg om tiltak for å effektivisere og øke konkurransen mellom ulike offentlige tjenester samt å bedre styringen av disse.

Byråkratisering, dataifisering og innføring av nye systemer

Nå skal vi berøre en del andre momenter ved skolen som arbeidsplass fordi såpass mange av informantene mener det har betydning for sykefraværet. Det er mulig at det kan betraktes som eksterne faktorer og som vi har avgrenset oss i forhold til å fokusere på i denne rapporten. Vi tar det likevel med fordi så mange av informantene opplever seg berørt av det i skolehverdagen. Det vi snakker om er prosesser som digitalisering, byråkratisering og innføring av nye systemer som pågår i skolen og som griper inn i selve skolehverdagen og undervisningssituasjonen.

Det første momentet som flere trekker fram – og som er knyttet til konseptet "den digitale skolen" – har flere uheldige sider slik som informantene beskriver det. En kvinnelig lærer som kan stå som representant for de andre, var irritert og bekymret over tendensen til å starte for tidlig med nye programvarer som ikke viser seg å fungere godt nok. Hun sa det slik:

Jeg er veldig glad i å bruke pc og har alltid vært det, og har alltid brukt pc, i studietida og alt, og ser det at her har det vært fryktelig mye pes om det. Mye av det er kjørt inn i skolen lenge før det er klart, altså type programvare. Sånn som SkoleArena som ikke fungerer. Ja, It's learning funker nå. Den er jo veldig sånn klikk, klikk. Det tar tid, men det funker i hvert fall (16).

En annen uheldig side ved "dataifiseringen" (som de kalte det), var at det ble kjøpt inn færre bøker av skolen til bruk i undervisningen. Dette mente de var bekymringsfullt så lenge situasjonen var slik som de hadde erfart, at dataprogrammene ikke var klare ved undervisningsstart, eller at de ikke fungerer i det hele tatt, når de tas i bruk. Hva skulle de da gjøre når de heller ikke hadde bøkene?

At dette påvirker sykefraværet, var informantene som tok opp dette, klare på. En av informantene var særlig bekymret for kollegaer som vegret seg for å ta dataverktøyet i bruk. Hun sa det slik når vi spør henne om "dataifiseringen" kan føre til sykefravær:

Ja, det tror jeg bestemt, altså særlig da lærere som..., vi har noen få lærere som har stått og ikke vil være med på dette her, og de er jo i sykefravær. Det er klart, du klarer jo ikke å stå i det der, da blir du sjuk.

Et annet moment som opptok mange lærere da vi intervjuet dem om hva som kunne påvirke sykefraværet var pågående prosesser som handlet om innføring av et nytt system for timetelling i skolen. Det viser seg at blant lærere i Hordaland hersker det stor bekymring angående arbeidstidsavtalen akkurat på den tiden vi gjorde vår datainnsamling. Arbeidstidsavtalen er noe skolene har hatt i mange år. Nytt av året er at Hordaland Fylkeskommune ønsker å vite hvordan denne praktiseres ved de ulike skolene.

Noe av bakgrunnen for dette er at arbeidstidsavtalen har blitt praktisert ulikt ved skolene, men også at det her kan være en del penger å spare. Her retter lærernes kritikk seg ikke bare mot ledelsen ved skolene, men også mot Hordaland Fylkeskommune ved opplæringsdirektøren og Kunnskapsdepartementet. Ledergruppene som vi har intervjuet i denne undersøkelsen samt rektorene viste seg også i stor grad å dele denne bekymringen for at dette kan få betydning for sykefraværet.

En lærer kritiserte opplæringsdirektøren for å være "langt unna skolehverdagen" og mente at hun hadde mange lærere med seg i en slik uttalelse. En del informanter ved særlig to av skolene, forteller at de synes utviklingen i det siste har vært negativ og uheldig. De viser til at arbeidshverdagen deres påvirkes av at flere og flere krav kommer fra "oven" med krav om dokumentasjon av læreroppgavene. De beskriver prosessen som en "stadig byråkratisering av lærerrollen". I forbindelse med dette nevner de også innføring av nye systemer for vurdering og fraværsføring. De forteller, som nevnt ovenfor, at de opplever å måtte slåss med datateknologi som ikke fungerer. Flere sier at de mener det skjer en form for byråkratisering av arbeidet, slik som denne informanten:

Ja, det er en byråkratisering av arbeidet. Og det er veldig negativt, det prøver vi nå å overleve i... Vi får tilført nye, helt nye arbeidsoppgaver, eller nye systemer for arbeidsoppgaver vi har hatt, som gjør arbeidet mye mer byråkratisk og tar veldig mye tid. Og det stjeler tid av det vi skal gjøre. Og den andre biten med det digitale er - altså folk snakker om elevkonsentrasjon i timene og sånn - men først og fremst så vil jeg vel si at vi har jo ikke et system som fungerer. Stadig vekk så er det elever som ikke har pc, eller det er tull med nettverket (16).

Krav om innføring av en ny form for timetelling er dråpen som får begeret til å flyte over for mange, forteller en av informantene især. Flere er tydelige på at de mener dette er en negativ faktor som kan få sykefraværet opp ved skolen. Vi opplevde i intervjusituasjonen at flere lærere var frustrerte over dette. En av dem var allerede sykmeldt på grunn av dette. Disse informantenes budskap var at den nye ordningen ble opplevd som en tvangstrøye og at det gjorde arbeidet deres mindre meningsfylt. Derfor kunne dette føre til sykmeldte lærere, mente en av dem:

Vi føler at vi til en viss grad er i ferd med å bli påført en tvangstrøye. Det er ingen av oss som ønsker å miste timer med elevene våre, det er jo også en kampsak. Vi vil ha timene våres. Vi vil ha alle timene våres. Og så blir de tatt fra oss uten vår vilje. ..Vi mister bare mer og mer timer med elevene. Det svir. Men det er jo klart vi har store utfordringer, og nå med dette nye tellesystemet av timene. Det er jo helt forferdelig, og at det kan føre med seg sykefravær og sykmeldinger, ja det tror jeg. For det at når arbeidet ditt plutselig kanskje virker meningsløst, da tror jeg mange kan gå på en smell. Og hvis man føler at arbeidet, eller hverdagen er i strid med arbeidsmiljøloven og at arbeidet ditt ikke lenger virker meningsfylt, og at du plutselig sitter og gjør veldig mange arbeidsoppgaver som du faktisk ikke er utdannet til å gjøre, så tror jeg for det første at fylket kan oppleve sykmeldinger, også tror jeg de kanskje også kan oppleve en flukt. Særlig for de unge.

En annen informant sier at hun misliker følelsen av å være "sekretær": "Det eneste jeg sitter og gjør er å sitte og registrere og dokumentere ting som aldri blir lest en gang, og som vi bare får beskjed om fra oven at ja, det må du gjøre. Du må forholde deg til disse nye reglene". Hun forteller at hun og kollegaene oppfatter det som et "voldsomt krav til dokumentasjon, alt skal dokumenteres". En tredje lærer som også opplevde innføringen av det nye systemet som meningsløst, utdypet det slik:

Nå er jo også dette nytt med disse timene som skal telles, og at elevene i løpet av et skoleår har krav på et visst antall undervisningstimer i hvert fag. Og på grunn av utenforliggende ting, det kan være OD, det kan være FN dagen, ja, det kan være heldagsprøver, møte med russen, ja du vet. Alle disse tingene. Planleggingsdager og sånn. Da faller jo undervisningstimer bort, og da tenker fylket at elevene mister timer som de i utgangspunktet har krav på, og lærerne har ikke den undervisningen som de skal ha i løpet av et år. Derfor så skal man da telle hvor mange undervisningstimer en lærer har i løpet av et år, og hvis du ikke

kommer opp i det antallet som du egentlig skal ha, så skal du kunne brukes, ja, nesten som en slags potet! Til du kommer opp i det antall timer. Og det betyr jo at når du egentlig er forberedt på å ha din norsk vg2, for eksempel, på det emnet du er god på, og ikke får de timene på grunn av at ledelsen eller fylket har bestemt at elevene skal gjøre noe annet, så kan du bli satt inn i en hvilken som helst annen time gratis. Det er veldig meningsløst.

Krysspess mellom penger og pedagogikk

Flere av informantene påpeker ulike typer av dilemma som nevnt ovenfor som de ser skolen står overfor. Et dilemma som de ser handler om krysspesset ledelsen står i "mellom penger og pedagogikk". Lærerne mener i forlengelsen av dette at rektorene hører for mye på Opplæringsdirektøren, og mindre på dem.

Skoleledelsen står mellom to sterke systemer. Skoleledelsen, her representert ved rektor, står overfor arbeidsgivere/forvaltningen på den ene siden og lærerne på den andre siden. Ledelser i offentlige virksomheter har ulike roller, alt etter hvilke typer oppgaver det er som skal ledes. En typisk beskrivelse av rektors ledelsesoppgaver er som *tjenesteleder*, det vil si som en leder som står i stor kontakt med "produsentene", det vil si med lærerne. Samtidig står hun eller han i stor kontakt med brukerne (elevene).

Tjenestelederen er forskjellig fra andre ledertyper i offentlig virksomhet, som for eksempel *policypåvirkeren* i de øvre og sentrale delene av offentlig virksomhet, eller *administratoren*, som for eksempel en direktør eller embetsmann (Strand 2007).

Tjenestelederen kan være direkte deltaker i tjenesteproduksjonen, men kan også være noe løsere koblet til den, slik som rektor vanligvis er. I skolen er det også slik at det er den som er i direkte kontakt med elevene, som utøver faglig skjønn og som treffer avgjørelser og som i liten grad kan styres av ledelsen. Tjenestelederrollen er med andre ord sterkt påvirket av at den er i en posisjon mellom to sterke systemer; på den ene siden forvalterne og policyorganene (fylkeskommune og departement) som gir budsjetter og personalrammer, og på den andre siden de utførende fagfolkene – lærerne.

I vårt materiale har dette krysspesset kommet særlig godt til uttrykk på den måten at lærerne ser dette og påpeker det. Rektor befinner seg i krysspess mellom "*penger og pedagogikk*", som en formulerte det. Rektorene ved de tre skolene mente også at dette var en god beskrivelse av deres posisjon i den videregående skolen da vi presenterte dette for dem.

Krysspesset, slik vi ser det, handler om at rektor som tjenesteleder har begrenset mulighet ikke bare når det gjelder å påvirke lærerne, men også å utøve innflytelse oppover i systemet, mot oppdragsgiverne. Det er selve møtet mellom lærer og elev som påvirker tjenestene i skoleverket. Tjenestelederne har rom for å spille inn til oppdragsgiverne, men har likevel mindre innflytelse også oppover i systemet. Vi har ovenfor påpekt at lærerne i denne undersøkelsen mener at rektorene er for "lojal" oppover i systemet, og mindre nedover.

Rektor står naturlig nok utenfor møtet mellom lærer og elev, men spiller likevel en viktig rolle som tilrettelegger, både indirekte og direkte, som igjen kan påvirke arbeidsmiljø, trivsel og helse. Skolenes ledelse er etter flere av informantene sin mening og som vi allerede har vært inne på, for usynlig, for utydelig og for lojal oppover i systemet. Det er informanter som mener at rektor ikke er god nok på å støtte alle

lærerne og verdsette dem. Det virker også som om de fleste forventer at det er rektor sin oppgave å gjøre dette. De synes ikke å ha de samme forventningene til avdelingslederne. Her synes det å være en del uklarheter i hva lærerne egentlig forventer fra hvem i ledelsen, det vil si fra avdelingslederne og fra rektor.

Forskning har vist at ulike ledelsestyper kan spille en rolle for sykefraværet i tilsvarende bedrifter som skolen. Det er også vist at tillit til lederne kan variere alt ettersom hvilke avdelinger eller på hvilket nivå de ansatte befinner seg på i bedriften. Der noen kan oppfatte ledelsen som kontrollerende, vil andre heller oppfatte ledelsen som mer eller mindre støttende eller fraværende (Gellatly and Luchak 1998). Vi har dessverre ikke data til å utdype synet på ledelsens funksjon ved de ulike avdelingene ved de tre skolene. Det hadde vært interessant å finne systematiske variasjoner på dette. Det eneste vi kan si er at informantene ved de tre skolene løfter fram forskjellige sider ved lederfunksjonen som handler om betydningen av ulike ledelsestyper.

Oppsummering

Vi har i dette kapitlet som handler om faktorer som påvirker sykefraværet pekt på ulike forhold som informantene fremhever kan påvirke helsen sin. I første omgang bekrefter de betydningen av å ha en støttende arbeidskultur, noe de alle er svært fornøyd med på sin skole. I forlengelsen av dette viser det seg at oppfølging av nyansatte er et viktig punkt for flere av informantene som de mener skolene må fokusere bedre på. Det å være nytilsatt ved store videregående skoler især, synes å by på mange nye utfordringer og arbeidsoppgaver. Krav om dokumentasjon nevnes særskilt som en oppgave det kan være vanskelig for en nytilsatt å sette seg inn i.

Videre fremhever flere informanter betydningen av verdsetting og støtte fra rektor som en sentral faktor som kan påvirke sykefraværet i skolen. Lærerne er også opptatt av hvilken betydning pliktfølelsen overfor elevene og lojaliteten til skolen har for sykefraværet.

Lærerne tematiserer videre organisasjonsutvikling, pedagogisk-faglig utvikling og påvirkningen av det de kaller for byråkratisering, dataifisering og innføring av nye systemer som for eksempel nye arbeidstidsordninger. Rektors og den "nye" mellomledelsens rolle og funksjon ved skolen løftes fram som et viktig tema. Flere synes ikke at mellomledelsen fungerer slik som det var tenkt og mener at byråkratiet ved skolen har vokst på bekostning av det faglige. Lærerne synes særlig å ha store forventninger til rektors rolle som ikke alltid blir like godt innfridd, etter deres mening. Særlig forventer de at rektor er en synlig, tydelig og verdsettende leder.

Sykmeldingspraksiser, rutiner, støtte og holdninger

Holdninger og rutiner i ledelsen

Når det gjelder informantenes oppfatninger om hva som er ledelsens holdninger og rutiner når noen er sykmeldt i forbindelse med kortidssykefravær og langtidssykefravær, svarer de fleste at egenmelding går greit i forbindelse med kortidssykefravær. En informant som kommenterte praksisene rundt kortidssykefraværet sa på en særlig god måte det som flere andre ved alle de tre skolene uttrykte:

Du føler deg aldri upopulær når du ringer og gir beskjed om at du ikke klarer å komme. Det er en respekt for det. Så det synes jeg har vært ok i alle år her. Kortere, langt, det har aldri vært noe. Så de folkene som har tatt imot og hatt ansvar for de tingene, de synes jeg alltid har oppført seg skapelig.

Tilrettelegging og oppfølgingsplan

Lærerne kjenner mindre til hvordan skolen tilrettelegger for langtidssykmeldte. Dette er et hovedinntrykk fra alle informantene ved de tre skolene vi har intervjuet. De lærerne vi har intervjuet som kjenner praksisene rundt sykefravær fra egne erfaringer mener at den administrative ledelsen, dvs. avdelingsleder og til dels rektor, ikke er flink til å følge opp sykmeldte eller at de er dårlige på det, ja at holdningen rett og slett kan være litt negativ: "Ja, det er litt sånn: Huff, ja, nå er de sykmeldte nå igjen. Vi må vel ha et møte" (4).

En lærer som fortalte om en ulykke han hadde blitt utsatt for og som hadde vært sykmeldt en stund etter det, beskrev det slik:

Da ble jeg etter langt og lenge hanket inn til en liten samtale om hvordan dette gikk. Ja. Så hvis jeg skal snakke ut ifra den erfaringen jeg har, så er ikke det så veldig bra. Jeg vet ikke om de har bedret seg på det området... Tidligere var det jo slik at ingen ringte. Du hørte ikke noe fra skolen, selv om du var borte i månedsvis. Men den opprinningsgreien er de ikke gode på fortsatt. Annet enn at de spør om hvor du har lagt boken eller... Altså, de spør ikke...(19)

I forbindelse med avklaring av spørsmål som arbeidsevne, situasjon og fremtidsplaner forteller en annen lærer ved en av de andre skolene at han heller ikke synes ledelsen her er god på oppfølging:

Ja, jeg har jo ingen egne erfaringer med det, men jeg har jo inntrykk av at tilretteleggingen består stort sett av å legge inn en melding på It's Learning om at den og den er sykmeldt (1).

En tredje lærer ved den samme skolen sa det slik:

De har i hvert fall klart gitt uttrykk for at vi skal ha et system på det. Og det skjønner jeg. At vi skal levere inn sånne arbeidsplaner slik at de vet hva vi holder på med, og det skjønner jeg veldig godt at de må ha, så det synes jeg har vært veldig greit.

En fjerde informant som hadde vært sykmeldt lenge sa det slik:

Ja, det fungerer bra for meg. Jeg synes at rektor har vært veldig lydhør".

Samtalene hadde for en stor del kommet i stand på hans initiativ. Han beskrev prosessen som mer uformell enn det han hadde forventet seg (11). På den andre siden hadde han ikke opplevd dette som et problem i og for seg, da han mener det er naturlig at den som har et problem kontakter ledelsen. Han var mer bekymret over at uformelle strukturer kunne være en barriere for andre, særlig for lærere som grudde seg for å ta kontakt med avdelingsleder eller med rektor.

Lærerne vi har intervjuet har liten innsikt i hvordan skolen utarbeider eller bruker oppfølgingsplan i forbindelse med langtidssykmelding, selv om de har hørt om dette og vet at dette skal være på plass. Dette spørsmålet er det mange som ikke kan svare på, fordi de ikke kjenner til det. Også blant de som kjenner til oppfølgingsplanen hersker det uvisshet om hvordan det arbeides med oppfølgingsplanen eller hvordan den brukes: En lærer ved skole 2 sa det slik:

Vi jobbet med en sånn plan for et par, tre år siden. Så det finnes nok en eller annen plass ja.

De fleste informantene vet at skolen skal utarbeide en slik plan eller de har hørt om den, men de sier likevel at de tviler på at det blir gjort:

Nei, det tviler jeg på. Jeg vet det er blitt gjort i enkelte tilfeller, hvis det har vært over lang, lang tid... Typisk sånn halvår. (4)

HMS-arbeid og medarbeidersamtaler

Når det gjelder medarbeidersamtaler synes ikke lærerne at dette fungerer tilfredsstillende. Dette gjelder særlig ved to av skolene. Ved en av skolene er det flere som synes det fungerer bra eller bedre. En lærer ved en av de to skolene hvor de mener dette ikke fungerer så godt, sa det slik: "Jeg har ikke vært på medarbeidersamtale siden 2006, det halvåret jeg begynte. Da var jeg på en medarbeidersamtale inne hos rektor... Vi er såpass mange at rektor ikke kan ha alle medarbeidersamtalene, det må delegeres til avdelingslederne. Men hvor mye kommer tilbake til rektor av viktig informasjon, det lurer jeg på" (7). En annen sa det slik: "Jeg vet at noen har hatt medarbeidersamtale, men jeg har ikke hatt det på de årene jeg har jobbet her for eksempel. Det gjør jo ikke noe for meg, men jeg tenker at hvis folk ikke trives, sant" (6).

Det er videre et inntrykk av at ikke alle skolene har et regelmessig forum for å snakke om arbeidsmiljøet. Ved en av skolene forteller lærerne at de ikke har HMS-møter. Informantene sier at HMS-arbeidet rører seg lite, dette gjelder særlig to av skolene: "Så vi er overlatt til oss selv og vår egen forstand. Og stort sett går det veldig bra... Ja, HMS-arbeidet rører seg lite" (19).

Avslutning

Systematiske forskjeller mellom skolene?

Ved skolene har vi funnet mange trekk som er felles når det gjelder informantenes oppfatninger av hva som kan påvirke sykefraværet i negativ og positiv retning slik som beskrevet i kapittel 3. Dette er temaområder som handler om arbeidsmiljøet, det sosiale miljøet, elevene, den nye organisasjonsstrukturen, trekk ved ledelsen, dataifisering, timetelling og byråkratisering av skolen.

Vi har ikke foretatt et klart skille mellom skolene når det gjelder disse punktene. En viktig årsak er anonymiseringshensynet, en annen at variasjonene mellom skolene er liten og en tredje at tallene på sykefraværet er ustabile. En siste årsak er at lærerne som har vært med i undersøkelsen meldte seg selv, noe som kan bety en viss form for skjevrekuttering, slik som vi drøftet innledningsvis i kapittel 1.

Kun en femtedel av lærere i denne undersøkelsen har vært langtidssykmeldt i de siste årene. Disse er spredt rundt på alle de tre skolene, slik at det er få ved hver skole som vi har snakket med, som har erfaringer med langtidssykmelding.

Vi har likevel et inntrykk av at det er noen systematiske forskjeller mellom skolene som kan være viktig å fremheve i denne sammenheng. Dette dreier seg særlig om informantenes syn på ledelsen. Vi har funnet en viss forskjell i organisasjonskulturen ved skolene som fraværskulturen kan beskrives i forhold til, uten at vi kan koble sykefraværet *direkte* til dette. Lærerne har ved de tre skolene betont viktige temaer vedrørende ledelsen forskjellig. Vi mener at slike tema kan være viktig å gå inn i med tanke på å forebygge sykefravær.

Ved den ene skolen – skole 1 - etterlyses en mer *støttende* holdning hos ledelsen og lærerne beskriver relasjonen til ledelsen som utrygg. Ved den andre skolen - skole 2 - etterlyser lærerne en mer *tydelig* ledelse og de beskriver ledelsen som ubesluttsom. Ved den tredje skolen – skole 3 - etterlyser lærerne en økonomisk *rausere* ledelse og ledelsens beskrives som usynlig og for lite oppfølgende. Det kan være fristende å knytte dette til fraværsnivået ved de tre skolene. I så fall ville en kunne reist et hypotetisk spørsmål om økende sykefravær - slik som skole 2 erfarer (se tabell på side 6) - kan knyttes til ubesluttsomhet i ledelsen på noen måte?

Ved skole 3 mener lærerne at avstanden til rektor har blitt større etter innføringen av mellomledernivået, de opplever at de får mindre informasjon og påpeker at det har blitt færre fellesmøter der alle lærerne ved skolen er samlet. De synes også at avstanden til den administrative ledelsen er for stor. De mener også at rektor har blitt for usynlig. At rektor har blitt for usynlig er for øvrig et tema som går igjen ved alle de tre skolene, men det er vårt inntrykk at det betones sterkest ved denne skolen. Lærerne ved skole 3 er de som er mest tydelig på at de synes at noe har gått tapt i omleggingen fra fagkoordinatorer til avdelingsledere.

Skole 3 er også organisert annerledes enn de to andre skolene. Lærerne opplever det slik at avdelingene ved skolen fungerer som små "satteliter" som mer eller mindre lever sine egne liv og med stor avstand til både rektor og avdelingsleder. De savner at

ledergruppen ved skolen tar tak i å utbedre fysiske forhold og bygger ut fasiliteter som vil forbedre trivselen deres. Videre savnes fellesmøter som samler avdelingene og det savnes et økt fokus på det faglig-pedagogiske innholdet i skolen.

Det er informantene ved skole 1 som sterkest formidler at de synes at rektor og noen av avdelingslederne er for lite støttende og for lite god på å verdsette dem, selv om dette temaet også tas opp av lærere ved de andre skolene. Ledelsen er flinke til å gi lærerne frie tøyler, men får kritikk for å være dårlig på planlegging og på informasjon, det blir gitt altfor korte varsler og mye skjer adhoc. Informantene er heller ikke fornøyd med informasjonsflyten på skolen. De peker også på, som ved skole 3, at det har blitt færre fellesmøter med informasjon fra ledelsen i den senere tid.

Når det gjelder informantene ved skole 2, er det de som er aller klarest på at rektor og den administrative ledelsen er for utydelig, at ledelsen har en for uklar ansvarsfordeling. De mener at ledelsen ikke følger opp saker som har blitt satt i gang på en god nok måte. Ledelsen er ikke flink til å evaluere resultater av saker som har blitt igangsatt. Lærerne synes ikke at de har for lite fellesmøter, tvert i mot, og de mener at de får informasjon på fellesmøtene som i stedet kunne vært lagt ut på It's learning. De synes som ved de andre skolene, at kommunikasjonen mellom ledergruppen og lærerne er for dårlig.

Kort om ledergruppens betraktninger

Kort tid etter at intervjuene med informantene var ferdig, ble det som nevnt gjennomført gruppeintervju med ledelsen ved de tre skolene (rektor, assisterende rektor og avdelingsledere). Ved siden av et kort gruppeintervju ga vi dem en kort oppsummering av synspunktene som hadde kommet fram på bakgrunn av intervjuene med lærerne. Dette fikk de så anledning til å kommentere og supplere sett fra sitt eller sine ståsted i organisasjonen.

Ledergruppene stilte spørsmål ved representativiteten til informantene, om hvor mange av dem som hadde vært langtidssykmeldte og hvorvidt informanter fra alle avdelingene var intervjuet. De hadde på tross av svakheter ved utvalget som vi har beskrevet i kapittel 1, tillitt til at denne informantgruppen har gitt viktige og gode innspill til undersøkelsen.

Vårt hovedinntrykk er at ledergruppene ved skolene i det store og hele er ganske godt kjente med de problemstillingene som er løftet fram i denne rapporten og at de deler en del av hjertesukkene som har kommet fra informantene. De bekrefter med andre ord de fleste av våre funn. De synes det er positivt å høre at skolene har et relativt lavt sykefravær nå og en av rektorene forteller at de nok kan slite mer med elevfravær enn med lærerfravær. De synes likevel at det er litt vanskelig å forklare hva som er årsaken til endringene i sykefraværet, men har selvsagt en god del hypoteser om hvilke faktorer som kan ha spilt en rolle, uten at vi går inn på dem her.

Det påpekes at de få som har vært, eller er langtidssykmeldte, først og fremst ikke er det på grunn av arbeidsmiljøet, men på grunn av kroniske sykdommer. Men skolene *har* langtidssykmeldte, sier de, og noen er, og har også vært sykmeldt på grunn av arbeidsmiljøet. En del av disse sykmeldingene påpeker særlig ledelsen ved en av skolene, kan relateres til IKT. En av ledergruppene hvis skole lenge har slitt med problemer med

den fysiske bygningsstrukturen erkjenner det som lærerinformantene tar opp, og peker på at noe av problemet også skyldes langstrakte beslutningsprosesser i Hordaland Fylkeskommune som har bidratt til å sinke prosessene.

Når det gjelder overtallighetsproblematikk mener man at dette synes å være en holdning lærerne har, heller enn at det beskriver faktiske forhold. Flere i ledergruppene erkjenner at ledelsen har en vei å gå når det gjelder lærernes holdninger til den nye avdelingsstrukturen og til avdelingslederne. Det at lærerne "ser forbi avdelingslederne" og vil gå direkte til rektor med saker og ting er ikke overraskende. Avdelingslederne har ikke funnet sin posisjon ennå, selv om det har blitt veldig mye bedre de siste par årene, mener de. Der har de fortsatt likevel mye å gjøre, understrekes det.

Ikke alle lærerne har forstått den nye linjen i organisasjonen eller tatt det innover seg, påpeker ledelsen. Det typiske synes å være at man går med hverdagslige ting til avdelingsleder, mens alle ser til rektor når det gjelder litt vanskeligere ting, fordi de mener at det er rektor som er sjefen, det er han eller hun de mener har det fulle og hele personalansvaret. Derfor må usynligheten ved rektorposisjonen nok ses i sammenheng med den nye avdelingsstrukturen. Det er meningen at avdelingslederne skal avlaste rektor for en del av disse arbeidsoppgavene, men dette har – vedgår de - ikke funnet sin form ennå.

En av rektorene formulerte det slik på en litt humoristisk måte:

Det er mange lærere eg må liksom snu rundt til avdelingslederne og si – der! Men mange er snedige der vet du sant, og finner krokveier (ler). Her har vi noe å lære, hele organisasjonen, og denne omorganiseringen er ganske ny. Vi er i en lærefase.

Et viktig innspill fra en av ledergruppene var at man ikke synes det var rart at mange lærere ikke kjente til oppfølgingsplanen, fordi denne kunnskapen var avhengig av at man hadde prøvd den ut. Det var det få av lærerne som hadde gjort ved skolen, mente de. De hadde også inntrykk av at lærerne faktisk setter pris på at den delen i forbindelse med opplegg og tilrettelegging i forhold til sykefravær er litt uformell.

Når det gjelder informasjon og ad hoc preget møtevirksomhet, påpeker en av ledergruppene at det er vanskelig å vite hva lærerne egentlig vil ha her. På den ene siden etterlyser lærerne mer informasjon, og på den andre siden klager de over at de får for mye. Noen ganger er det også slik at lærerne ikke liker å få for lange frister. Når de så får kortere frister og fortsatt klager, kan det være frustrerende for ledelsen å vite hva de skal gjøre.

Rektorene og ledergruppene forstår at det kan være frustrerende for lærerne dersom ting på møteplanene kommer for seint, og de innrømmer at det skjer. Samtidig er det slik at det med informasjon er vanskelig. Det er ikke alltid at det man tror er god nok informasjon gir ønsket innsikt. En av ledelsene erkjenner at det er viktig å formidle informasjonen på en tydeligere måte og også leve og praktisere innholdet i det som formidles på en tydeligere måte. Medarbeidersamtaler er videre en sentral komponent knyttet til dette som det vil bli arbeidet mer med, forteller de. Til sist ser de også at signalet som har kommet fra informantene om en mer tydelig ledelse vil være viktig å ta tak i tiden som kommer.

Ledergruppene understøtter mye av det lærerne sier når det gjelder kravet "fra oven" om å synliggjøre praktiseringen av arbeidstidsordningen. Én av ledergruppene bekrefter

at også rektorer er ganske bekymret over sentrale utspill når det gjelder dette. De sier at de er redd for at dette kanskje kan redusere terskelen for at lærerne vil be om sykmelding. Alle de tre ledergruppene istemmer at det har blitt mange nye pålegg i den senere tid, og bekrefter at der har vært flere dataprogram som ikke har fungert. Omfanget av dokumentasjon har også økt, istemmer de.

Ledelsene mener videre at de har forsøkt å ivareta nyansatte lærere og har laget opplegg for veiledning av dem, dette gjelder særlig ved en av skolene. De erkjenner alle tre (som allerede nevnt) at de har en utfordring når det gjelder informasjonsflyten ved skolene. De sier også at skolene må få mer fokus på pedagogikk, ikke bare IKT. De forstår at den faglig- pedagogiske utviklingen kan se ut som den står på stedet hvil, og det er helt riktig, forteller de. Årsaken er mangel på tid til å arbeide med dette.

Oppsummering

I denne undersøkelsen har vi sett nærmere på læreres oppfatninger om sykefraværet ved tre videregående skoler i Hordaland fylkeskommune. Vi har beskrevet hvordan et utvalg på 25 lærere ved tre videregående skoler i Hordaland opplever sykefraværet i et organisasjonsteoretisk perspektiv.

I undersøkelsen har vi tatt høyde for at videregående skoler med mange ansatte som nærmer seg pensjonsalder kan ha et høyere sykefravær enn skoler som har en yngre lærerstab. På grunnlag av denne undersøkelsen kan vi ikke konkludere med at høy alder påvirker nivået på sykefraværet, da staben ved de skolene vi har sett på er forholdsvis ung eller har gått (eller er i ferd med å gå) gjennom et generasjonsskifte.

I undersøkelsen framkommer det at de 25 lærere som er intervjuet ved de tre videregående skolene ikke opplever sykefraværet som stort ved sin skole. Hovedinntrykket fra intervjuene med lærerne er at de er ganske samstemte i at sykefraværet er lavt eller gjennomsnittlig hos den enkelte lærer (fra ikke noe sykefravær til noen få dager i løpet av et år).

De fleste informantene mener imidlertid at sykefraværet varierer fra avdeling til avdeling og de tror at det ved to av skolene har økt litt i det siste. Noen sier at fraværet i tillegg varierer fra klassetrinn til klassetrinn. Terskelen for å be om sykmelding synes generelt å være høy ved skolene. I tilknytning til dette kan man kanskje spørre seg om det slik at terskelen har ulike høyde avhengig av hvilken avdeling det er snakk om eller om også dette varierer over tid. Det har vi ikke grunnlag for å kunne si noe om.

Lærerne mener at det skal litt til for å be om sykmelding eller være hjemme. Pliktfølelsen overfor elevene og lojaliteten til skolen er stor. De kan undervise uten stemme, eller de underviser med brukket fot eller arm. Samtidig er det noen som ettertenksomt peker på at dette kanskje ikke er fullt så bra, og de lurer på om pliktfølelsen kanskje er *for* stor. Samtlige lærere fremholder at det mest positive ved skolen er forholdet til elevene og til kollegaene. Med unntak av skole 3 har vi fått inntrykk av at det fysiske arbeidsmiljøet er rimelig bra.

Lærerne ved alle de tre skolene synes de er flinke til å dra i lag og flinke til å se og støtte hverandre hvis noen opplever utfordringer i undervisningssituasjonen. Noen påpeker at dette kanskje ikke er fullt så bra som det har vært og at det kan variere,

nærmest fra arbeidsrom til arbeidsrom. Alle lærerne beskriver arbeidsmiljøet som veldig godt. Sosialt er det også bra – det er godt oppmøte og god stemning på arrangementer.

Når det gjelder ledelsen er det et hovedinntrykk at lærerne er fornøyd med at rektor gjør en god jobb utad mot omgivelsene og profilerer skolen godt, men det er også et inntrykk at lærerne (samlet sett ved de tre skolene), mener at særlig rektor er for usynlig og utydelig innad i organisasjonen. Mange mener også at det er for stor avstand mellom den administrative ledelsen og lærerne og at informasjonsstrømmen ikke fungerer godt nok internt.

Informantene mener videre at den administrative ledelsen ved skolene kan bli flinkere når det gjelder personalhåndtering og verdsetting. Ledelsen må vise mer tydelig at de verdsetter den enkelte lærer – rose mer – bli mer støttende – gå i dialog om hva den enkelte kan oppleve som belastende og hjelpe vedkommende særlig i forbindelse med langtidssykefravær. Lærerne etterlyser også en mer synlig rektor ved alle de tre skolene, at rektor viser seg på avdelingene og i klasserommene, blant lærerne og elevene. Distansen er for stor. Som en lærer sa det: "Rektor må ikke bare drive "brannslukking" når det er behov for å vise sin autoritet". Lærerne savner også mer systematikk i utøvelsen av lederskapet, det vil si fra både rektor, assisterende rektor og den administrative ledelsen. De sier at det brukes for mye tid på detaljer og lite tid på skoleutvikling, arbeidsmiljø og tiltak som kan styrke organisasjonen.

Flere av informantene mener også at noe synes å ha gått tapt i omorganiseringen fra fagkoordinatorer til avdelingsledere. Der er et savn etter faglig-pedagogisk kunnskapsutvikling ved skolene.

Vi har også tatt opp lærernes bekymring for konsekvensene av krav om hvordan skolene praktiserer innføringen av den nye arbeidstidsordningen eller "timetellingssystemet" som de er bekymret for vil kunne virke negativt inn på arbeidssituasjonen deres. Det viste seg å være stor bekymring blant lærerne når det gjelder hvordan denne prosessen utvikler seg. Flere av lærerne er svært frustrerte over den pågående prosessen med telling av undervisningstimer der de skal ta igjen tapte timer. De er bekymret over hvordan dette skal gå og mener at dette vil kunne påvirke sykefraværet i tiden som kommer.

Lærerne har liten eller ingen kjennskap til skolens opplegg og tilrettelegging i forhold til sykefravær. Noen mener at dette skjer for uformelt i den forstand at de ikke vet hva som loggføres eller om det blir loggført. Man er ukjent med hva som er de formelle prosedyrene. Det kan også være slik at det er lett for at det blir lærerne selv som må ta initiativ til dialog for å få lagt forholdene til rette. Følger av dette er at ingen, eller svært få, kjenner til oppfølgingsplanen. Der er også mange lærere som ikke har hatt medarbeidersamtaler på lang tid.

Noen lærere føler seg mer aleine med oppgavene, særlig er det vanskelig for nyansatte som lærerne nevner kunne trengt en mentorordning på skolen. Lærerne peker på at de har fått mange nye oppgaver i skolen – at læreryrket har blitt byråkratisert og dataifisert – og at en stor utfordring ved dette er at det tekniske rundt det ikke alltid fungerer, at det tekniske svikter. Dette sliter på og kan påvirke sykefraværet. Lærerne uttrykker ønske om mer kunnskapsutvikling og organisasjonsutvikling og et felles fokus på "hva har vi, hvor skal vi gå herfra, hva er målene våre og hvordan skal vi nå disse".

Det er vårt hovedinntrykk at ledergruppene ved skolene i det store og hele kjenner godt til problemstillingene som er løftet fram i denne rapporten og at de deler en god del av de hjertesukkene som har kommet fra informantene. De påpeker også (på sparket) noen forhold som de ser vil være viktig å arbeide med i tiden som kommer, på bakgrunn av den oppsummeringen de fikk av oss.

Lærerne har i denne undersøkelsen utvist et stort engasjement overfor rektors og den nye administrative strukturen og ledelsens rolle. Mer eller mindre samtlige informanter i undersøkelsen har sterke meninger og oppfattelser av den administrative ledelsen, rektor og assisterende rektor. Kanskje er det et typisk trekk i offentlige virksomheter av denne typen at ansatte "klager" på ledelsen. Vi kan ikke se bort i fra at dette kan være med rette. Kommunikasjon mellom ledelse og ansatte i form av å utvikle et godt lederskap og en god personalpolitikk og personaladministrasjon, er som vi har påpekt viktige elementer i offentlige virksomheter og som stadig er aktuelt når det gjelder organisasjonsutvikling.

Et annet forhold som kan spille inn, er at betydningen av ledelse og styring generelt har fått større betoning i offentlige virksomheter. Skolen er ikke et unntak her. New Public Management-tenkningen der blant annet betydningen av dyktighet og ansvar for resultater fremheves, mens profesjons- og utdanningsbakgrunn kommer mer i bakgrunnen, har bidratt til å øke "trøkket" på ledelsen på en annerledes måte enn før, også i skolen.

Litteratur

- Bradley, S., C. Green and G. Leeves (2007): "Worker absence and shirking: Evidence from matched teacher-school data", *Labour Economics* 14. p. 319–334
- Drammens tidende 2009: <http://dt.no/nyheter/boyt-sykefraver-i-videregaende-skole-i-buskerud-1.3059603>
- Dworkin, A.G. et al. (1990): "Stress and illness behaviour among urban public school teachers". *Educational Administration Quarterly*, 26(1): 60–72.
- Gaziel, H.H. (2004): "Predictors of absenteeism among primary school teachers", *Social Psychology of Education* 7: 421–434.
- Gellatly, Ian R. and Andrew A. Luchak (1998): "Personal and organizational determinants of perceived Absence Norms", in *Human Relations*, Vol. 51, no. 8.
- Imants, J. and A.V. Zoelen (1995): "Teacher's sickness absence in primary schools, school climate and teacher's sense of efficacy". *School organisation* 15 (1): p. 77–86.
- Nielsen, H.B. (1994): "Forførende tekster med alvorlige hensikter", i *Tidsskrift for samfunnsforskning*, nr. 2. Universitetsforlaget.
- Paulsen, J.M. (2008): "Mellomlederens komplekse handlingsrom", i *Skolelederen* nr. 4.
- Røvik, K.A. (1998): "Om å studere organisasjonstenkning i et historisk perspektiv", i K.A. Røvik: *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stamsø, M.A. (2005): "New Public management – reformer i offentlig sektor", i: *Velferdsstaten i endring: Norsk helse- og sosialpolitikk ved starten av et nytt århundre*. Gyldendal akademisk.
- Strand, T. (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stortingsmelding nr. 9 (2006-2007): *Arbeid, velferd og inkludering*, Arbeidsdepartementet.