

Rektor i spenningsfeltet mellom sentralstyring og det profesjonelle

Lars Anuglen Kalsås

RETTLEIAR
DAG OLAF TORJESEN

Universitetet i Agder, 2019
Fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for sosiologi og sosialt arbeid

Master

Forord

Masteroppgåva i samfunnskunnskap representerer ein avslutting på fem og eit halvt år med studie ved Universitetet i Agder. Arbeidet med masteroppgåva har vore krevjande og lærerikt, og gitt meg innsikt i den mangfaldige rektorrolla ved ungdomsskulen.

Eg vil takke rettleiaren min Dag Olaf Torjesen for god hjelp og raske svar. Takk til alle dykk som stilte til intervju og bidrog som informantar. Intervjua var eit klart høgdepunkt i denne prosessen, kor eg fekk eit svært godt intrykk av både skular og rektorar.

Takk til medstudentar som opphald seg på masterrommet i seine stunder. Samt takk til Elisabet Anuglen Kalsås som bidrog med korrekturlesing i innspurten.

Samandrag

Tema for oppgåva var å undersøke rektorrolla i norske ungdomskular. Rektorrolla er ein svært variert leiarstilling med mange krav og forventingar. Med utgangspunkt i eit kontekstuelte perspektiv der leiarrolla er avhengige av dei samanhengane ein inngår i, var det interessant å sjå om organisering kunne vera med å påverka leiarrolla. Problemstillinga eg utarbeida var «*korleis kan variasjon i den kommunale organiseringa påverke rektorrolla*».

For å svare på denne problemstillinga brukte eg fem forskningsspørsmål. Eg såg det også som relevant å bruke kvalitativ metode, med halvstrukturerte intervju. Eg hadde intervju med seks rektorar i ungdomsskulen. To av rektorane var einingsleiarar i kommunar med flat-struktur, medan dei fire andre var einingsleiarar under ein tradisjonell sektororganisering. Størrelsen på skulane varierte frå små til store. Intervjua var basert på overordna tema som organisering, faglege standardar og kvalitet, rettleiing og det pedagogiske, det økonomiske, endring og utvikling, samt rektorrolla.

Mykje av teorien tok utgangspunkt i tidlegare leiarteori og kommuneforsking. Rektorrolla, kommunal og nasjonal organisering stod her sentral. Teorien var med å gje eit rammeverk som kunne brukast i drøfting og analysen av empirien.

Det er ikkje mogleg generalisera funna frå oppgåva. Det vil vera meir relevant å tenke at data-en og funna er med å gje ein indikasjon eller støtt opp under tidlegare forskning. Gjennom drøfting, analyse og konklusjon visar eg at variasjon i den kommunale organiseringa kan vera med å påverke rektorrolla. Til dømes kan det sjåast ut til at rektorar med ein flat kommunal organisering beskriv eit større handlingsrom innafor dei økonomiske rammene. Kor det også kan bli eit problem med einingsegoisme, der leiarane tenkjer meir på si eiga eining, enn sektoren sin heilskap. I den tradisjonelle sektororganiseringa tilbakefører einingane det som går i pluss. Det vil da vera mindre rom for einingsegoisme.

Skulen sin størrelse kan vera med å gje ulik intern organisering og oppgåver. Ved ein liten skule vil rektor kanskje måtte undervise, og bruke tid på å halde seg oppdatert i faga. Rektorar i store skular, eller ved ein organisering med fleire einingar ser ut til å i større grad måtte koordinere eller gjere administrative oppgåver. Ved nasjonale krava og forventingar ser ein at rektorskulen og profesjonsutvikling kan med å påverke skulekulturen, kor det er eit større fokus på organisasjonsbygging og samarbeid. Ved staten sine sektorbaserte styringssignalar kan det bli meir standardisering av prosjekt, kor utviklingsprosjekt går nokså ufiltrert gjennom skuleeigarnivået.

Innholdsliste

Forord	1
Samandrag	2
1. Innleiing	6
1.1 Bakgrunn og tema for oppgåva.....	6
1.2 Mål for forskinga, problemstilling og metode.....	6
1.3 Oppgåva sin struktur og innhald	7
2. Teoretisk rammeverk	8
2.1 Leiing.....	9
2.2 Rolleteori.....	10
2.3 Organisasjonstypar.....	12
2.4 Rollefunksjonane: Produsent, Administrator, Integrator og Entreprenør (PAIE).....	13
2.5 Rektoren.....	15
2.5.1 Den moderne og tradisjonelle rektorrolla.....	15
2.5.2 Tradisjonelle rektorrolla.....	16
2.5.3 Den moderne rektoren.....	17
2.5.4 Endring i skuleleiar sin leiarfunksjon	18
2.5.5 Intern organisering.....	18
2.5.6 Organisering til det overordna nivået.....	19
2.6 Rektorskulen.....	21
2.7 Kommunestruktur.....	24
2.8 Organisering.....	24
2.8.1 Flat struktur	25
2.8.2 NIBR-Rapportar	29
2.9 Sektorband	30
3. Metode	32
3.1 Innhenting av datamateriale gjennom kvalitative intervju.....	32
3.2 Utval og rekruttering av deltakarar.....	32
3.3 Intervjuguide.....	33
3.4 Gjennomføring av intervju	34

3.5 Transkribering	34
3.6 Metodisk avgrensingar.....	35
3.7 Ethiske vurdering i forskning.....	35
3.7.1 Informert samtykke.....	35
3.7.2 Konfidensialitet.....	36
3.8 Dataanalyse	36
4. Presentasjon av data.....	37
4.1 Felles for rektorane.....	37
4.2 Rektor Anne.....	38
4.3 Rektor Frode.....	40
4.4 Rektor Jan.....	43
4.5 Rektor Linn.....	46
4.6 Rektor Tone.....	50
4.7 Rektor Olav.....	52
5. Analyse og Drøfting.....	55
5.1 Organisering.....	55
5.1.1 Jan, Linn og Anne	55
5.1.2 Tone.....	56
5.1.3 Frode.....	57
5.1.4 Olav.....	57
5.2 Fagleg kvalitet.....	57
5.2.1 Skulen – ein ekspertorganisasjon.....	57
5.2.2 Rektorskulen.....	58
5.3 Rettleiing og pedagogiske spørsmål.....	59
5.3.1 Tilrettelegging for pedagogisk verksemd.....	59
5.3.2 Intern organisering.....	60
5.4 Det økonomiske ved skuledrifta.....	61
5.4.1 Rektorane ved flat struktur beskriv større økonomisk fridom.....	61
5.4.2 Einingsegoisme.....	62
5.4.3 Sterke økonomiske styringssignal.....	62
5.5 Endring og utvikling.....	63
5.5.1 Standardisering.....	63
5.6 Rektorrolla.....	65

5.6.1	Rektorrolla – ein heilskapsfunksjon	65
5.6.2	Størrelse på skulen kan påverke.....	66
6.	Konklusjon	67

Vedlegg

1.	Godkjenning frå norsk senter for forskningsdata.....	72
2.	Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.....	74
3.	Intervjuguide.....	78

1.0 Innleiing

1.1 Bakgrunn og tema for oppgåva

Rektorrolla i den norske skulen er svært variert med mange krav og forventningar. Det blir beskrive som ein heilskapsfunksjon, men også eit idealbilete. Rektoren som den fremste leiaren ved skulen og skal i dette idealbilete ta del i læringsprosessar, styring og administrasjon, samarbeid og organisasjonsbygging, samt utvikling og endring. Leiarar i den norske ungdomsskulen vil aldri vera aleine om å oppnå desse krav og forventingane. Det vil vera tilsette, kollegaer og overordna som medverkar. For å oppnå ei god leiing vil rektor måtte tilpasse utøvinga av denne rolla etter sin personlegdom, svake og sterke sider, men også struktur og omgivnad. Organiseringa rundt skuleleiar vil då vera sentral i utføringa av dei mangfaldige oppgåvene.

1.2 Mål for forskinga, problemstilling og metodeval

Målet med forskinga er forstå meir om korleis rektorar opplev leiarrolla i skulen, og korleis denne da kan bli påverka av organisering. Eg ynskjer å få fram eventuelle ulikskapar i rektorrolla ved forventingar og krav, ut i frå organisering internt, kommunalt og nasjonalt. Ein vil dermed sjå nokon av rollene/oppgåvene dei har og korleis det kan vera endre ved organiseringa.

Med denne bakgrunnen er det utarbeida følgjande overordna problemstilling:

Korleis kan variasjon i kommunal organisering påverka rektorrolla?

For å svare på denne problemstillinga såg eg det som hensiktsmessig å bruke ein kvalitativ tilnærming, kor det vart brukt intervju for å innhenta datamaterialet (empirien). Mykje av det teoretiske utgangspunkt var leiarteori, interne organisering på skulen, organisering i kommunen og forventingar frå det nasjonale nivået. I den interne organiseringa vil fokuset vera bruk av teamleiing og leiarteam. Ved den kommunale organiseringa vil organiseringsstrukturen med tradisjonelle etatsmodellen, to-nivå modellen og hybridisering stå sentralt. Medan i den nasjonale forventningar vil eg trekke fram rektorutdanning og staten sin sektororganisering/sektorband.

Eg vil her presentere nokon forskings spørsmål som vil kunne hjelpe å svare på problemstillinga, «*Korleis vil variasjon i kommunal organisering påverke rektorrolla?*».

Forskingsspørsmål

- *Kva oppfatning har rektorane av fagleg kvalitet?*
- *Korleis stillar rektorane seg til rettleiing og pedagogiske spørsmål.*
- *Kva oppfatning har rektorane av utvikling og endring?*
- *Korleis opplev rektorane det økonomiske ved skuledrifta?*
- *Korleis opplev rektorane sin leiarrolle ?*

Spørsmåla tar fram nokon viktige funksjonar/oppgåver hjå rektoren, og vil dermed vera med å gjera det lettare å sjå ulikskap ved variasjon i kommunal organisering.

1.3 Oppgåva sin struktur og innhald

Innleiingsvis vert det beskrive bakgrunn og grunngjeving for oppgåva sitt innhald. I den teoretiske delen (*del 2*) vil det først vera ein teoretisk tilnærming. Vidare vil det vera ein beskriving av kva leiing er, rolleteori og organisasjonstypar. Deretter ser ein på rektoren og endringar i skuleleiar sin funksjon. Etterpå kjem rektorskulen som nasjonale krav og forventingar. Kommunestruktur og kommunal organisering, med to-nivå og tradisjonell organisering er neste punkt, før det til slutt blir klargjort for sektorband i den statlege organiseringa.

I metodedelen (*del 3*) blir det lagt fram den metodiske tilnærminga brukt i oppgåva og formålet bak bruken av denne. Det vil bli skildra undersøkinga sin gjennomføring, korleis eg har analysert funna, dei metodiske avgrensingane og dei etiske vurderingane ein gjer i forskinga.

Ved presentasjon av data (*del 4*) blir det først tatt fram på likskap mellom rektorane, før ein ser på svara frå dei individuelle rektorane.

I analyse og drøfting (*del 6*) blir det drøfte viktige moment frå presentasjonen av data-en, basert på forskingsspørsmåla. Denne delen startar med organisering, før ein går vidare med fagleg kvalitet, rettleiing og pedagogiske spørsmål, det økonomiske ved skuledrifta, endring og utvikling, og til slutt rektorrolla.

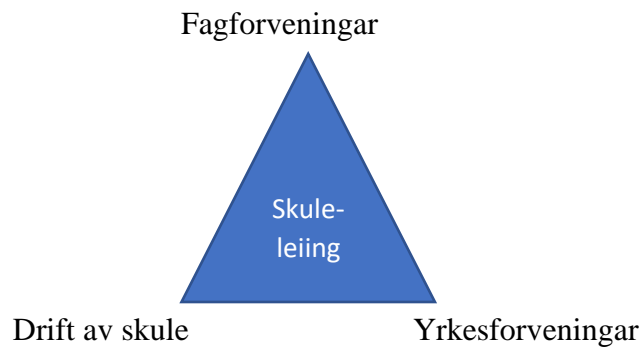
Til slutt i oppgåva er det ein Konklusjon (*del 6*). Denne vil svare på problemstillinga «**Korleis kan variasjon i kommunal organisering påverka rektorrolla?**», ut i frå forskingsspørsmåla presentert i analyse og drøftingsdelen.

2.0 Teoretisk tilnærming

Strand (2007) forklarar at leiarfunksjonar er meint til å ivareta «organisasjonen sine livsfunksjonar». Dette med både sikring av indre oppslutning mål og midlar, samt handtering av organisasjonen forhold til omgivnadane. Med leiarrolle meiner ein forventingar til kva leiarfunksjonar som skal bli ivaretatt og korleis dei skal gjerast. Ein vil i denne oppgåva ta utgangspunkt i eit kontekstuellet perspektiv, det vil seia at leiarskapsfunksjonar og leiarrolla er avhengige av dei samanhengane dei inngår i (Pettigrew, 1987; Ferlie m.fl., 1996).

Leiing vil ut i frå konteksten kunne variera, ved ulike organisasjonstypar eller ved trekk innanfor ein sektor, fag eller bransje. Ein kan i denne samanheng sjå på skulen som institusjon og pedagogikk som fag og profesjonen hjå rektorane (Finstad & Kvåle, 2004, s. 166). Skuleleiing vert i denne samanhengen ivaretaking og utøvingen av leiarfunksjonar, leiarrolle og leiaroppgåve som angår og får betydning for skulen både på det einingsnivået, det kommunale, samt det nasjonale nivået (ibid).

Finstad og Kvåle (2004) gjer ein antakelse om at leiing som eg også vil sjå på som relevant i denne oppgåva. Dei tenkjer at leiing i skulen skjer i spenninga mellom tre interesser, som kvar har sine oppfaningar. Desse oppfatningane vil vera med å gje forventningar til skuleleiinga, og påverka rolleutforminga til skuleleiararen. Den første av desse er dei driftmessige betingelsane som er representert av kommunen som er skuleeigar, som har driftansvar, samt elevar og foreldre og andre lokale interessar. For å få fram krav og forveningar her vil eg sjå på den kommunale strukturen med to-nivå, tradisjonell og hybrid organisering, samt den interne organiseringa på skulen. I den andre finn ein det som kan beskrivast som Fagforventningar. Dette er dei ideane som ligg til rette for pedagogiske utvikling i statlege utformande tiltak, kor pedagogiske og politiske ekspertar står i forfront som pådrivarar både nasjonalt og regionalt. I dette vil ein i hovudsak sjå på rektorutdanninga sin krav og forveningar beskrevet ved kompetanseområda, som er basert på rammeverk utvikla av utdanningsdepartementet, samt sjå på den nasjonale sektororganseinga. Den siste interessa kjem frå yrekesforventningar, dette vil mindre grad trekkje fram i oppgåva. Men desse desse forveningane vil ofte omhande den treninga rektorane har i sine fag, da som pedagogar.



Figur: Skuleleiing i spenningsfelt mellom kommune, stat og profesjonsinteressar (Finstad & Kvåle, 2004, s. 167)

2.1 Leiing

Leiging kan beskrivast som eit sett med roller, og rolleomgrepet kan i organisasjonssamanheng bli bruk saman med omgrepet funksjon. Ordet leiing er tvetydig og beskriv personar som utførar leiinga, og da aktiviteten dei utøver ved å vera leiar. Denne tvitydinga ser ein også med det engelske ordet for leiing, «*management*». Leiing er dermed eit omgrep som me fyller med innhald ut i frå utføringa av denne. Vidare er funksjonsomgrepet knytt til at særskilde rolle utførar eller bidrar til særskilde funksjonar eller verknadar (Strand, 2007, ss. 17-18, 21).

Det er ingen direkte disiplin for leiing, men heller kunnskapsblokker frå mange felt. Ein har da ikkje eit klargjort utgangspunkt eller ein «riktig» definisjon. Det har blitt beskrive at det er nesten like mange definisjonar på leiing som på personar som har prøvd å definera omgrepet (Emstad & Angelo, 2015, s. 28). Leiing som fenomen vil da vera avhengig av vårt utgangspunktet og våre egne briller. (Strand, 2007, ss. 24-25). Det er dermed stort tal omgrep og definisjonar som karakteriser leiing. Dei kan gå på eigenskapar til individet, på maktbehovet eller rådsnarheit. I tidlegare forklaringar av leiaren har tanken om at visse eigenskapar eller personar eigna seg som leiar vore sentral. Døme slik teori kom allereie på 1800-tallet med «store menn teorien» («Great Man» theory) til Thomas Carlyle (Carlyle, 1904), som meinte heltar hadde forma historia gjennom sine eigenskapar. Eigenskapsteori har vore mykje diskutert i eit leiingsperspektiv, kor ofte skildringar om at personen skal vera omgjengeleg eller ha trong for makt ofte blir gjenteken. Ein tenkjer da at eigenskapar som å vera omgjengeleg er god eller kanskje til og med nødvendige for å kunne operera som leiar (Strand, 2007, s. 19).

Andre har i leiarskapsteori sett på ferdigheitar som er ynskjeleg for ein leiar. Her tenkjer ein at dei personlege eigenskapane er stabile, medan ferdigheitar kan lærast. Døme på slike

ferdigheitar kan vera faglege kunnskapar eller korleis ein går saman med andre menneske (relasjonsarbeid). Ferdigheitene blir da brukt for å «*karakterisere ideelle krav til arbeidsledelse, mellomledelse og toppledelse*» (Strand, 2007, s. 19). På lik linje med eigenskapsteori får ein her ofte ei omfattande liste, kor det ikkje er eintydig kva ferdigheitar/eigenskapar som skal vera med. Det vil også vera vanskeleg ut i frå ferdigheitar til leiaren å forklara årsak-verknad i organsjonar (Strand, 2007, s. 19).

Ein del av leiarteorien går på korleis bestemte formar for åtferd er hjå leiaren. Dette har blitt sett på gjennom åtferdsstudiar, kor ein vil sjå kva ein leiar faktisk gjer og da tar eit oppgjer med tidlegare normativ førestilling om kva ein leiar bør gjera. Dette gjer ein for så å kunne karakterisere typiske mønstre for ein leiar. Åtferda klassifiserast her ofte gjennom å vera menneskeorientert eller saksorientert. Kor ulik åtferd vil gje ein leiarstil, og tilpassing av denne leiarstilen vil gje ein situasjonsbestemt leing. Strand (Strand, 2007) er klar på at tidlegare åtferdsstudiar ikkje har gitt noko konkluderande om kva ein leiar faktisk gjer, mellom anna grunna at forskninga inneheld mange komplikasjonar. Likevel er det mogleg å sjå nokon samanhengar med korleis leiaren kan innretta seg for å behalde si operative evne, som at leiaren bør gje rom for refleksjon og samanhengane arbeid i stille stunder (Strand, 2007, ss. 19, 131, 146).

Ved ein funksjonstankegang er det moglege å angi ulike leiaroppgåver og leiarrolle. Døme på ein slik funksjonstankegang vil vera rollefunksjonane til Adizes (Adizes, 1979) som også Strand (Strand, 2007) brukar i sine empiriske spørsmål for å få eit heilskapleg bilete av rektorrolla. Adizes legg fram dei fire rollene produsent, administrator, integrator og entreprenør. Desse rollene er i nokon grad overlappande og manglar noko klart skilje i kategoriane, men vil også kunne fruktbar å bruke på skulesektoren og skuleleiarrolla. Eg vil i mindre grad bruke desse i analysen, men referer heller til omgrepa lagt fram av Glosvik m.fl. 2014 (Glosvik m.fl., 2014), der fagleg leiar er i steden for produsent, lokal administrator for administrator, pedagogisk leiar heller enn integrator og endringsleiar for entreprenør rolla.

2.2 Rolleteori

Mange forskarar har studert på kva leiarar gjer for å finne samanhengar mellom åtferd og produktivitet. Dei presenter deretter ofte eit sett med rollar som dei tenkjer ein leiar bør inneha. Eg vil som nemnt ovanfor fremje litt dei fire rollene til Adizes, men også andre har også lagt fram ulike rollefunksjonar hos leiaren, til dømes Mintzberg og Lotsberg.

Henry Mintzberg (Mintzberg, 1973) legg fram fem mekanismar med tanke i å forklare korleis organisasjonar koordinerer arbeidet sitt. (1) *Den uformelle koordineringa* som ofte skjer på «golvet», og kan beskrivast som handlingar eller løysningar som skjer med det same som problema eller oppgåva kjem opp, kor løysninga blir på ein enkel og uformell måte. (2) Den andre koordineringa handlar om at nokon får *direkte overordna ansvar* over andre. (3) Den tredje handlar om å *standardisera arbeidsprosessane* sånn at alle veit kva dei skal gjera. Døme på dette kan vera å arbeide på samleband. (4) *Standardisering av produktet*, handlar til dømes om at ein taxisjåfør blir ikkje fortalt korleis dei skal nå destinasjonen, men heller kva destinasjon dei skal til. (5) Den siste koordineringa går på at ein kan *Standardisera kunnskapar og ferdigheitar*. (Dalin, 1987, s. 278)

Mintzberg tenkjer at desto meir kompleks arbeidet er, desto meir vil tilsyn og koordinering bevege seg mot standardisering (spesielt arbeidsprosessane). Han er også klar på, på lik linje med andre forskarar (Larsen, 1993 og Strand, 2007) at leiarrolla må sjåast i samanheng med korleis organisasjonar er organisasert på, og da til dømes korleis koordinerina i organisasjonen skjer.

«...på skoler, finner vi en form for koordinering som i hovudsak er en stanstadrdisering av kunnskper, ferdigheter og metoder». (Dalin, 1987, s. 279)

Ut i frå sin organisasjonsteori legg Mintzberg fram fleire moglege leiarroller. Til dømes mellommenneskelege roller, informasjonsroller og beslutningsroller, som han i kvar av desse drar fram ulike roller, til saman ti stykk (Dalin, 1987).

Ichak Adizes (Adizes, 1979) på same måte som Mintzberg har drøfta leiarrolla. Han har arbeidet med dei fire rolleomgrep (funksjonar), administrator, entreprenør, produsent og integrator.

«Administratoren legger til rette for at prosesser kan forbedres. Entreprenøren ser muligheter og hjelper lærerne til å tenke kreativt slik at prosesser kan fornyes. Produsenten er opptatt av prinsipper og resultater og hvordan refleksjon over disse kan føres tilbake i prosessene og gjøre dem mer robuste. Integratoren motiverer, samler og forener slik at handling blir bedre informert.» (Jenssen, 2011)

Administratorrolla har også i oppgåva å sørgje for best mogleg forvaltning av økonomien og ressursar, for at produksjonen skal verta mest effektiv. *Entreprenørrolla* vil oppretthalde kreativiteten i organisasjonen, ta initiativ for forbetringar, og vera ein aktiv deltakar i

fornyingsprosessar. *Produsentrolla*, her er hovudoppgåva å sjå til at organisasjonen sine viktigaste oppgåver blir utført. Medan *Intergratorrolla* skal oppretthalde dei mellommenneskelege oppgåvene, oppfordre og jobbe for samarbeid, utføre konfliktløysingar, samt ta del i utviklinga til dei profesjonelle (Dalin, 1987, s. 279).

2.3 Organisasjonstypar

Strand (2007) legg fram fire organisasjonstypar for leiing som han meine er grunnlagande, og gir eit vidare utgangspunkt for å sjå på leiartypar, leiarrolle og organisasjonsfunksjonar.

«Det er byråkratier og ekspertorganisasjoner, preget av regler, styring og orden, og gruppeorganisasjonar og entreprenørorganisasjonar» (Strand, 2007, s. 124)

Klassifiseringa av organisasjonstypane til Strand (2007) er langt på veg foreinleg med Mintzberg sine organisasjonstypar (1989).

Alle desse organisasjonane byr på ulikskap for leiing, kor ein kan tenkje til seg det typiske i kvar leiarrollene. I byråkratiet vil utgangspunktet til leiaren vera sin erfaring og sakkunnskap om reglar, som ein administrator eller systematisk leiar. Ved ekspertorganisasjonen er det den erfarne og god tilpassa fagpersonen som leiar, produsenten. I entreprenørorganisasjonen er det den omgjengelege entreprenøren, med mykje idear og mot. Medan det i gruppeorganisasjonen er leiar som ein integrator, som hjelper gruppa å halde saman og samarbeide.

Organisasjonstypen som har blitt sett på som mest relevant for skulen (profesjonelle skulen), er det Mintzberg kallar fagbyråkratiet eller det profesjonelle byråkratiet, som Strand kallar for ekspertorganisasjonar. I det profesjonelle byråkratiet er den ikkje den formelle leiinga viktigaste, men heller dei profesjonelle yrkesutøverane (lærarane). Mange leiaroppgåver kan da bli nøytralisert, sidan den

«Viktigaste styringsmekanismen er den felles treningen ekspertane har i sitt fag, og kommunikasjon som skjer på bakgrunn av det» (Strand, 2007, s. 271).

Samt at,

«Stadardrollen for ledere i ekspertorganisasjon er nær knyttet til rolla som fagkyndig» (Strand, 2007, s. 270).

Rektor eller skuleleiar er då tett knytta opp til arbeidsprosessar og vurdert etter faglege resultata dei oppnår, samt den faglege statusen dei har på skulen. Strand (2007) vil

katogoriesera leiaren i ein ekspertorganisasjonorganisasjon som å ha ein produsenten funksjon. Ekspertorganisasjonar i offentlege vil kunne vera preget av byråkratiet, kor ein til dømes må ta høgde for mange lovar og forskrifter.

For det om skulen blir beskrevet som eit fagbyråkrati, til dømes i den tradisjonelle rektorrolla (under 2.5.2) (Løttersberg, 1997), vil rektoren ha ei variert rolle som i ein eller annan grad går innom alle dei fire organisasjonstypane og tilhøyrande funksjonane.

Ved eit kontekstperspektiv ser ein på

«Organisasjoner som unike situasjoner, som unike sammenhenger der det skal utøves en aktivitet vi kaller ledelse, der det blir forventet bestemte handlinger eller bestemte oppførsel fra de som kaller seg ledere» (Glosvik m.fl., 2014, s. 73)

Ein kvar organisasjon er da unike hendingar, og betyr at leiinga til ein viss grad er tid og avhengig av stad. Ein kan også sjå for seg at skular har ein kontekst som skiljer seg ut frå andre organisasjonstypar, ved at kvar skule er unik og har dermed sin unike kontekst. Dette kan forståast som den konteksten alle organisasjonar er i, men kor ein samtidig samensatt leiarkonteksten med dei fire idealtypiske rollefunksjoar som underkontekstar. Desse rollefunksjonane er idealtypiske, slik at leiing i verklegheita vil bestå av ein variasjon og miks av leiarfunksjonane (Glosvik m.fl., 2014, ss. 73-74; Strand, 2007, ss. 21, 28) . Til dømes kan ein skuleleiar framstå med mykje produksjonleiing og adminastrasjon, passeleg integrering og lite entreprenørskap.

Dei fire organisasjonstypane gjev ulike betingelsar og moglegeitar for leiing. Dei legg da (saman med tid og stad) føringar for korleis leiaren handlar og orienterar seg. Det vil vera variasjon i organisasjonar, sidan dei er på ingen måte ikkje uforandrelige. Dette gjer slik at betingelsar og ufordringar for leiing i den enkelte organisasjonen vil variera både i sin faste form, men også i overgangar mellom organisasjonformar (Strand, 2007, s. 259).

2.4 Rollefunksjonane: Produsent, Administrator, Intergrator og Entreprenør (PAIE)

Rammeverket for korleis leiing verkar og kva handlingar desse består av er organisasjonstypar og deira rollefunksjonar (Glosvik m.fl., 2014, s. 69). Ein har tidlegare beskrive, med leiarrolla tenkjer ein forventingar til kva leiarfunksjonar som skal bli ivarettatt og korleis dei skal gjerast (Finstad & Kvåle, 2004, s. 166).

Knytta til organisasjonstypene sine forutsetningar og moglegheitane kjem Strand (Strand 2007) med fire rolleomgrep eller rollefunksjonar. Desse omgrepa har bakgrunn i Adizes (Adizes 1980) sine omgrep, samt klar inspirasjon frå idear og tenking frå strukturfunksjonalismen, blant annet frå Quinn (Quinn & Cameron, 1988).

Strand (Strand, 2007) opererer med eit moderne funksjonsperspektivet/ modifisert funksjonsperspektiv. Dette er eit funksjonsperspektiv med tillegg og modifikasjonar. (Strand, 2007, s. 255). I eit slikt perspektiv vil organisasjonstypene vere funksjonelle for spesifikke oppgåver, kor strukturen reflekterer desse oppgåvene. I det moderne funksjonsperspektivet er leiarrolla ei instrumentale rolle, men at dei på ingen måte er endelege. Ut i frå press, spenningar og ulike oppfatningar kan leiarane oppfatte rollene ulikt. (Strand, 2007, ss. 246, 255)

Organisasjonstypen *byråkratiet* kan her knyttast opp til *ein administrator funksjon*. *Ekspertbyråkratiet* kan knyttast opp til *produsentfunksjonen*. *Gruppeorganisasjonar* har tilhøyrighet til ein *integrator funksjonen*. Medan *Entreprenørorganisasjonen* kan knyttast opp til *entreprenør funksjonen*.

Desse omgrepa kan vidareførast «direkte» til skulen, kor det vil vere mogleg å bruka andre omgrep. Dei «nye» omgrepa når funksjonane er direkte lagt til skulen er, fagleg leiar i staden for produsent, lokal administrator for administrasjon, pedagogisk leiar heller enn integrator og endringsleiar for entreprenør (Glosvik m.fl., 2014)

Fagleg leiar vil vere sterk bunden til rolla som fagkyndig. Ein vil bli vurdert ut i frå kva resultat ein oppnår, da i frå dei arbeidsprosessane ein er jobbar i og den faglege statusen ein har. Med produsentfunksjonen vil ein jobbe for å påverka og forbetra prestasjonar og måloppnåing. Ein fagleg leiar vil kunne påverka dei tilsette sitt arbeid, men da ofte på ein meir avgrensa måte. Leiaren kan jobbe for å oppretthalda faglege standardar, rettleie og fremme talent og innovasjonar. Han eller ho kan beskytte den faglege fridomen under klare normer, samt leggja til rette for kollegial samhandling (Strand, 2007, ss. 270-272). I det korte vil det i oppgåvene til ein fagleg leiar vere viktig å etablere klare mål for prestasjon og ein standard for åtferd. Samt må han eller ho sørgje for gode problemløysingar og eit godt resultat for oppdragsgivar og brukar. Ein god leiar i ekspertorganisasjonen vil ein la folk gjera det dei er gode til, og heller leggje til rette for gode forutsetningar slik dette kan førekomme (Strand, 2007, s. 261).

Den **lokale administratoren** har klare krav til å ivareta organisasjonen si rutinemessige verksemd og passe på avvik ikkje skjer. Dette vil ein som oftast gjera gjennom kunnskapen sin til rutinane, prosessane, prosedyrane og dermed kunne vurderer om dei om rutinane stemme med dei overordna prinsippa, direktiv eller forandringar som skal setjast i verk. Det vil vera lite bruk av skjønn og svært sterk bruk av regulering på kva ein kan gjere. Oppgåve ved ein organisasjon med mykje bruk av det administrative å kjenne til og handheva reglar, tilpassa reglar og systema, samt unngå feil og forstyrningar (Strand, 2007, ss. 261. 263-264)

Ein **pedagogisk leiar** handlar om å skape og vedlikehalda relasjonar blant tilsette, at ein jobbar saman, og skapar ein identitet og motiv for det ein gjer. Det vil som leiar også vera viktig å danne ein samhörighet i kollektivet og få oppslutning rundt mål. Det må vera eit klart forhold til omverda, kor ein til dømes å formidlar strategisk informasjon eller beskytta gruppa frå det ytre, som oppdragsgivar og overordna myndighet. (Strand, 2007, ss. 261, 283-284).

Endringsleiar må drive for å skape nye moglegheiter. Han eller ho minkar grenser mellom jobb og fritid, og dannar ofte vennskap eller forbindingar med personar utanfor det formelle. Dette blir ofte beskrive som ei «*rolle for dem med spesielle evner driv og fokus*» (Strand, 2007, s. 287). I denne leiarfunksjonen vil resultat telje mykje, kor måten ein arbeidar på og metodane ein brukar er for å få eit godt resultat (Strand, 2007, s. 261).

2.5 Rektoren

2.5.1 Den tradisjonelle og moderne rektoren

Dag Øyving Lotsberg (Lotsberg, 1997) legg fram to reindyrka leiarmodellar for rektoren i den norske grunnskulen, den tradisjonelle og den moderne rektoren. Desse er to idealtypar som blir brukt for fram spenning i rektorrolla, samt dei motstridane krav og forventingar som rektoren har (eller har hat). Lotsberg meiner det har skjedd «overgang frå ein «gammal» til ein «ny» rektorrolle» (Lotsberg, 1997, s. 323). Stat og kommune legg opp til at rektor i større grad er arbeidsgivar og ein klar leiar, heller enn som var den tradisjonelle rektoren blir som var den fremste blant likemenn.

Lotsberg har skissert modellane ut i frå litteratur om skuleleiing og skulen som organisasjon kor den tradisjonelle rektorrolla er basert på «klassiske» artiklar rundt skulen som organisasjon, samt utredning og eit historisk overblikk av rektor sin rolle, funksjon og plass i

den norske grunnskulen. Medan den moderne rektorrolla har eit utgangspunkt i det som var nyare offentleg utredning og idear for korleis den framtidige rektorar i den norske grunnskulen bør (normativt) opptre (Lotsberg, 1997).

Larsen (Larsen, 1993) beskriv at det var aukande oppmerksomd og fokus (trend) mot offentleg leiing på 80 og 90-tallet, noko som gav ein bevegelse frå fag/profesjon mot administrasjon og «manegement». Organisasjonsformer i kommunar var med på denne motebølgja, kor mange kommunar i Danmark (samt Noreg) etterlikna organisasjonsforma til kvarandre. Denne strukturendringa medverka til åtferdsending hos aktørane i organisasjonen/kommunen (politikarane, leiarar, medarbeidarar og brukarar) (Larsen, 1993).

2.5.2 Tradisjonelle rektorrolla

I den tradisjonelle rektorrolla hadde skuleleiaren ein avklart stilling i byråkratiet. Dette betyr at han har ein avklart stilling til dei overordna myndigheitene, men også til lærarar, elevar og andre tilsette ved skulen. Rektor var ofte lærar og hadde ein funksjon som overlærar, med mykje tilsyn og inspeksjon. Han vart ofte betrakta som den fremste blant likemenn, og dermed ein lærar med tilleggsfunksjonar. Den tradisjonelle rektoren blir da eit døme på leiar i ein organisasjon kor rektor sine leiarfunksjonar er dyssa ned (Lotsberg, 1997, s. 327).

«En historisk analyse av rektorfunksjone i norske grunnskole, viser at behovet for en egen leder i utgangspunktet var administrativt begrunnet. (Lotsberg, 1997, s. 328)

Den tradisjonelle rektoren sin leiarfunksjon kan ein da sjå i samanheng med det profesjonelle byråkratiet (Mintzberg, 1979) eller som ein «Professional Organization» (Mintzberg, 1989). Skulen blir i det profesjonelle byråkratiet betegna som ein organisasjon kor den formelle leiianga ikkje det viktigaste, men heller dei profesjonelle yrkesutøverane (lærarane). Lærarane har autonomi til undervise og velje styremåte utan rektor sin direkte innblanding. (Lotsberg, 1997, s. 328). Leiaren og administrasjonen har heller moglegheit til å påverke indirekte, til dømes må leiaren ordne opp i problem mellom lærarar (dei profesjonelle ansatte), samt jobbar rektor med styringsnivået ovanfor (kommunen eller staten) som sett nokon av grensene for kva skulen skal og kan gjere (Mintzberg, 1989 s. 180). I det profesjonelle byråkratiet vil det vera sentralt å arbeide for å sikra seg eit finansielt grunnlag, men for ein rektor i den norske grunnskulen vil dette vera sikra på ein heilt anna måte enn til dømes for private profesjonelle byråkrati.

Den tradisjonelle rektoren har ... blitt presset i retning av å ivareta en meir adminsterende og stabiliserende funksjon» (Lotsberg, 1997, s. 329)

2.5.3 Den moderne rektoren

Den moderne rektoren har ein sentral rolle som den formelle leiaren i skulen. Rektorrolla har her ein klarare arbeidsgivarrolle, kor det er eit klarare skilje mellom lærarrolla og rektorrolla. Dette vil vera motsatt av den tradisjonelle rektoren, som nemnt tidligare ofte blir beskrevet som beste blant likemenn, medan den moderne rektoren (skuleleiaren) er heller definert som arbeidgivaren sin representant (Lotsberg, 1997, s. 331)

Ved nye krav frå myndigheitene si side har det blitt gitt eit intrykk og eit ynskje om ei forkyving av rektorrolla som administrator mot ein inspirator. Gjennom auka målstyring i skulen blir det argumtert for at kommunenivået fekk ein større betydning, kor skuleleiar fekk ein klar funksjon som skulle iverata deira interesse for å nå dei oppsatte måla. Til dømes gjennom St.meld. 37 (1990-91) vart det arbeida mot nasjonale mål, kor rektor skulle vera pådrivar for dette. Målstyring vert da tenkt som den framtidige overordna styringsformen innanfor skulen, kor mål og resultatstyring medførte ei fritilling av dei enkelte skulane, samt gav rektoren ei viktigare rolle. (Lotsberg, 1997, ss. 331-332)

Rektor har eit ansvar for å bruke pedagogisk utviklingsarbeid, kor det er eit ynskje om at bakgrunnen for den pedagogiske virsomheita ligg i endringsorientering. Skuleleiar må da vera synleg i skulen sin kvardag, både for lærarar og elevar. I kravet om at rektor skal vera ein pedagogisk leiar, ligg det ein orientering mot den virksomheit som føregår i klasserommet, men kanskje viktigare for den moderne rektor er det å skape sammeng mellom skulen og omgivelsane rundt. Skulen blir viktigare og meir relevant for omverda elevane lev i, og med det kjem fleire funksjonar og oppgåver om tilsyn, omsorg og oppdragelse på «familiar» og «samfunnet» sine vegne (Lotsberg, 1997, s. 332).

I rekruttering av moderne rektorar vil ein fravike prinsippet om at kvalifikasjonen nesten utelukkande går på praksis om lærar, pedagogisk utdanning og fagleg tillegsutdanning. Personlege eigenskapar og praksisutdanning utanfor skulen vil vera relevant, samman med ein rekkje andre eigenskapar for å den moderene rektoren. Ein kan sjå for seg eit kontinuerleg tilbod om leiaropplæring, ikkje minst for potensielle rektorar. Då vil dei ha gjennomført leiaropplæring før dei tiltrer i stillinga. (Lotsberg, 1997, s. 335).

Rektor er har da med gje skulen ein ny organisasjonsform, ein organisasjonsfor kor leiaren må samarbeide med kommunen og overordna for å få etablert ordningar (Lotsberg, 1997, s. 335).

2.5.4 Endringar i skuleleiar sin leiarfunksjon

Finstad og Kvåle (2004) såg at skular tok i bruk nye organisasjonsformer både internt, mellom skulane, på dei enkelte skulane og det overordna nivåa. Endring i skulen var klarast i organiseringa internt og forholdet mellom skulen og det overordna nivået, dette med innføringa av to nivå-modellen.

Dei såg også at det kommunale nivået påverka skuleutviklinga og var med å prege aktiviteten i den enkelte skulen. Roktorrolla vart endra i ein meir administrativ retning, samtidig som skular utviklar team med eigne teamleiarar som fungerte saman med rektor gjennom planutval (Finstad & Kvåle, s. 191).

2.5.5 Intern organisering

«det har utviklet seg en organisasjonsmodell for interne organisering i skolen som i større eller mindre grad tas i bruk i alle kommuner» (Finstad & Kvåle, 2004, s. 168)

Teamleing

Med ei ny internt orgnaisering, handla det mykje om oppretting av team av lærarar med utgangspunkt i trinn eller fag. Dette for at dei lettare skal kunne samarbeide og ha samordningar av lærarar som delar ansvar og oppgåve. Dette vil vera ein organisatorisk løysing, der ofte teamleiarane også utgjer skulen sin «plangruppa». Ved store skular vil ein finne mange parallell klassar, kor det er team på kvart enkelt trinn. Medan ein på mindre skular har team på hovudtrinna. I ungdomsskulen vil ein også kunne finne organisering ut i frå fag, dette slik at faglærarar på ulike klassetrinn kan samarbeide. På mindre skular vil dette vera vanskelegrare sidan dei ikkje har same tal faglærarar (Finstad & Kvåle, 2004, s. 168).

Mange kommunar har arbeida for å «profesjonalisera» leiarfunksjonen i «teama». Til dømes ved å gje administrasjonstid, mindre leseplikt eller betre lønn. Leiarfunksjonen hjå lærarar i skulen som har hat stor variasjon i utforming og innhald. Varisjonen vil kunne komme ut i frå størrelele på skulen, eller om ein er eit sjøvstendig reultat område. Dette vil kunne *«medføre meir ansvar for rektor og således et behov for videre delegasjon til det pedagogiske personalet»* (Finstad & Kvåle, 2004, s. 169).

Leiarteam

Det vil vareiera i kva grad teamleiarar er med i skulen sin leing, da i form av rektor sitt leiarteam. Finstad og Kvåle (2004) ser at denne formen for organisering der teamleiar er med

i rektor sin leiargruppe kan gjere inspektøra sin rolle mindre relevant. Dette ved endring i denne den tradisjonelle leiarstrukturen mellom inspektør og rektor.

Organisering der skule, barnehage og SFO er ei eining med felles lokale og felles leing beståande av rektor, barnehagestyrar og SFO, verkar også å bli meir normalt. Her ser ein at det må skiljast i leiinga mellom skule og barnehage/SFO, dette mykje på grunn av ulikskap i utdanningskrav og arbeidsordningar for tilsette (Finstad & Kvåle, 2004, ss. 169-170).

Organiseringa vil da kunne gje meir koordinering for rektor og leiiarteamet.

Denne «nye» interne organisering ser Finstad og kvale (2004) vil få betydning for rektorrolla. Dette ved at:

«uttrykkes et behov for koordinering for skolen som helhet i kommunen,...det synes som «rommet» for leing og ledelsesfunksjonen utvides ved at skolen framstår som tydelig definerte enheter som også må kordineres og ledes» (Finstad & Kvåle, 2004, s. 168).

2.5.6 Organisering til det overordna nivået.

«Rektor har varierende grad av autonomi og ansvar, avhengig av organisasjonsformen i kommunen, det vil si om skolen er egne resultatenheter og om rektor har fullt resultatansvar» (Finstad & Kvåle, 2004, s. 170).

Finstad og Kvåle (2004), Torsteinen (2012) og Opedal m.fl (2002) såg at fleire kommunar innførte to-nivå modellen rundt 2000-tallet. Dette er ein administrativ organisering der ein går vekk i frå strukturar med administrative etatar, og heller mot ein meir «flat struktur», kor fleire mål og resultatstyringstiltak vart brukt med utspring frå «New Public Management». Chr.Monkerud m.fl. (2016) har i ettertid ved rapporten til NIBR (Blåka m.fl., 2012) at det har vore ein «utflating» av den administrative strukturen, mot ein «flat struktur» som kan ha stansa opp, eller blitt reversert (Chr.Monkerud m.fl., 2016, ss. 25-26). Dette vil eg komme meir inn på under delen organisering (2.8).

Med ein ny organisering på kommunalt nivå (to-nivå/resultateiningar eller hybridar) medfører det også nye krav og forvenningar til skuleleiaren. I tillegg til forventningar om at rektor skulle utøve pedagogisk leing, skulle han eller ho nå også ivareta økonomistyring, administrasjon, personalleing, strategisk leing og endringsleing. Rektorrolla vert då meir ein heilskapsfunksjon enn tidlegare, og liknar på leiinga i andre organisasjonar. (Finstad & Kvåle, 2004, s. 170). Med to-nivå organiseringa såg ein at mykje papirarbeid vart flytta ned til det siste leddet, noko som gjorde slik rektor fekk redusert sin strategiske leing med meir administrativt arbeid. Det vart samtidig meir handlingsfridom og ansvar, samtidig som rektor

i større grad stod meir direkte ansvarleg ovanfor kommuneleiinga. (Finstad & Kvåle, 2004, ss. 170-172).

Endring ved ulike forveningar

Skulen møtar driftmessige forutsetningar frå eigarsida, til dømes ved økonomi og resultat. Dette vil kunne endre forveningane til administrative og det organisatoriske. På nasjonalt nivå har ein faglege og pedagogiske normar og stadarar som læreplan og reformar som eit fundament. I sjølve lærarprofesjonen vil ein finne fagleg kraft i både departement, utdaningskontor, samt fleire stadar i det kommunale nivået. Med innarbeida normar, reglar og standardar for kva som representerar ein god skule og undervisning vil dette representere intitusjonelle trekk som førar til mykje like reaksjonar og tilpasningar (Finstad & Kvåle, 2004, s. 173). Døme på dette er rektorutdanning og nasjonal skuleutvikling som blir tatt fram seinare.

I den internt organiseringa ved var det ein tendest til endring i relasjonane mellom nivåa. Særskild med resultateiningar og tonivå på kommunenivå, samt teamorganisering inne på skulen. Røvik (1998) peikar på tendesar av instiusjonaliserte standardar som heng saman med refomrar, men også trendar i organisasjon og organisasjonsutvikling. (Finstad & Kvåle, 2004, s. 172)

Dersom ein tar for seg sentrale reformar og den økonomiske rasjonaliseringa, samt NPM på kommunenivå, meiner Finstad og kvale (2004) at det vert ein spenning mellom lærarprofesjonen og dei administrative profesjonane som kommunen i aukande grad nyttar seg av ved stying. Dei ser at skuleleiinga kan få ei rolle som formidlar og mekling mellom den fagleg, den profesjonsinterne og den kommunale tankesettet (Finstad & Kvåle, 2004, s. 175).

Finstad og Kvale (2004) sett opp ein kategorisering av kommunar basert på reform 97. Dei legg fram fire typar, to med ein tradisjonell struktur og to med ein flat struktur. Her vil dei mest sentrale å beskriv dei «refomvillige» kommunar og «nettverkbyggande» kommunar. Reformvillige kommunar har ein etatstruktur, men kor det er ein felles utvikling i skulen som blir iverksatt saman med kommunen. Nettverkbyggande kommunar har innført ein flat struktur, men kor det er tiltak med felles utvikling saman med kommunen.

Styringsdialogen er systematisk formidling eller kommunikasjon mellom nivåa. Desse kan ein sjå på i to variantar, med kontraktsform og myndigheidsdialog. Kontraktsform vil vera stying gjennom «kontrakt», altså budsjett, resurstildeleing og verksemdsplanar. I tradisjonelle

strukturen går styringsimpulsane via skulesjefen/sektorleiaren som da vil vera eit filter for dei enkelte skulane. Med ein flat struktur vil dette styringsimpulsane gå frå øverste nivå og direkte til skulane som resultateiningar med uttrykk for krav og forventningar. Med myndighetsdialog vil det omhandle skuleutvikling og spørsmål og iversetting av tiltak. Denne dialogen er meint til å utvikla tenestenivået slik at dei kan utøve det ansvaret dei er pålagt. (Finstad & Kvåle, 2004, ss. 174-175). Her vil rektormøte som ein strategi om brubygging vera sentral.

Rektormøte

Rektormøte består av alle rektorane i ein kommune og leiar for skuleadministrasjonen eller tilsvarande. Forma på møta vil vareiar frå eit passivt forum for å ta opp praktiske spørsmål til eit aktivt utviklingsverkstad. Alle kommunar har det, og møte kvar fjortande dag vil ikkje vera unaturleg. Blant dei reformvillige kommunane vil møta bli aktiv brukt i ein utviklingssamanheng. Medan det hjå nettversbyggerne vil vera meir overlatt til den skulepolitiske rolla som har dialog til rådmannsnivået. Dei vil da i den flate strukturen kunne bli betre integrert i den felles leiinga i kommunen, og det kommunale felleskapet (Finstad & Kvåle, 2004, ss. 179-180).

2.6 Rektorskulen

Rektorutdanninga er eit statleg finansiert vidareutdanningstilbod for rektorar og skuleleiarar i grunnskolen og vidaregåande opplæring. Denne utdanninga som er basert på eit nasjonalt rammeverk utvikla av utdanningsdepartementet på oppdrag frå Kunnskapsdepartementet (Grutle & Roald, 2016). Denne utdanninga vil vera relevant for å sjå forventningar til rektoren og rektorrolla frå det nasjonale nivået.

Rektorskulen er 30 studiepoeng, kor alle som søker må vera skuleleiar, til dømes rektor, inspektør eller avdelingsleiar. Utdanninga var på prøveperiode frå 2009 til 2014, men vart vidareført frå 2015 fram til 2020, kor utdanningsdirektoratet beskriv innhaldet i utdanninga som nesten lik (Utdanningsdirektoratet, 2019). Grutle & Roald (2016) ser likevel at «Lederens overveielessevne kommer vesentlig meir til uttrykk innenfor alle kompetanseområda» (Grutle & Roald, 2016, s. 98). Dei finn også ein auka vekt på at skuleleiaren skal utnytta sitt pedagogiske og administrative handlingsrom, dette for å ivareta det samfunnsoppdraget skulen har. Grutle & Roald (2016) stiller spørsmålet om

rektorutdanninga fangar opp utfordringar som har blitt trekt fram i utredningar, bland anna av framtida sin skule frå utdanningsdepartementet (NOU 2015: 8).

«Rektorutdanningen skal bidra til at skoleledere blir bedre kvalifiserte til å ivareta lederoppgavene i skolen. Utdanningen er ment som et supplement til øvrige tiltak skoleeiere iverksetter, og formålet er å dekke skolelederes behov for støtte og kompetanseutvikling»

(Utdanningsdirektoratet, 2019)

Den nasjonale rektorutdanninga byggjar på eit likt rammeverk og har same hovudinnhald ved alle utdanningsinstitusjonane som tilbyr utdanninga. Utdanningsdirektoratet beskriv kva krav og forventningar dei har til rektorar, det er desse krava og forventningane som danner rammeverket og da hovudinnhaldet i utdanninga (Utdanningsdirektoratet, 2015). Krava og forventningane frå utdanningsdirektoratet er delt inn i fem hovudområde. Desse kompetanseområda er kjem ut i frå «omfattende dialog med skole- og fagmiljøer og en bred gjennomgang av forskning om ledelse» (Grutle & Roald, 2016, s. 85). Denne brede gjennomgangen av forskinga om leiding har gitt kompetanseområde som liknar rollefunksjonane lagt fram hjå Strand (2007) og Adizes (1980).

Kompetanseområda er, 1. Elevane sine læringsprosessar, 2. Styring og administrasjon, 3. Samarbeid og organisasjonsbygging, 4. Utvikling og endring og 5. Leiarrolla. Dei fire første hovudområde liknar på dei tidlegare nemnte rollefunksjonane, produsent, administrator, integrator og entreprenør, medan det siste hovudområdet (leiarrolla) tar for seg meir generelt «din» eigen rolle som leiar.

I det første hovudområdet **Elevane sine læringsprosessar** blir det tatt fram at rektor er ansvarleg for læringsresultat, læringsmiljø og at ein skal jobbe for gode læringsprosessar. Samt at rektor skal passe på at dei tilsette får rettleiing og hjelp til å skapa gode læringsprosessar for elevane. Det ligg også forventning om at ein rektor skal ha god fagkompetanse og legitimitet, som gjer han eller ho kyndig til å ta faglege vurderingar og passe på at den faglege kompetansen på skulen blir brukt til det fulle (Utdanningsdirektoratet, 2015).

Det andre hovudmålet **Styring og administrasjon** tar for seg at rektor står ansvarleg for skulen sitt samfunnsoppdrag, og at han eller ho handlar på vegne av høgare styringsnivå (myndigheita). Rektor må kjenne til og følge lovar og forskrifta, også i læreplanverket. Det er

vidare eit ansvar for å ha ein god administrasjon, styring og kontroll på skulen. Det vil vera viktig for rektor å kunne leia tilsette i samsvar med vedtatt politikk. (Utdanningsdirektoratet, 2015).

Ved det tredje hovudmålet **Samarbeid og organisasjonsbygging** må skulen fungera godt som ein organisasjon. Rektor skal forstå at eininga er ein del av ein heilskap. Han eller ho må ha *«evne til å byggje felleskap, medreknaprofesjonsfelleskap, arbeidsmiljø, samarbeid og organisasjonskultur....., slik at alle tilsette kan og vil støtte kvarandre i dette arbeidet»* (Ibid). Ein må då vera ein inspirator og ein konfliktløysar som kan jobbe saman med andre, til dømes tilsette og skoleeigar (Ibid). Dette liknar på Integratorfunksjonen.

Knut Stranden (2017) la fram ein rapport om «profesjonsutvikling i skolen» initiert av utdanningsdirektoratet. Der såg han ut i frå praktisk erfaring av skuleutviklingsarbeid at dei som får «best» resultat, er dei som legg til rette for organisasjonslæring. For det om rapporten ikkje nødvendigvis er representativ for alle skular, ser Stranden (2017) at det å utvikle ein samarbeidskultur «ikke bare den viktigste faktoren, men også den mest krevende» (Stranden, 2017, s. 21).

I det fjerde hovudmålet **Utvikling og endring** har rektor *«ansvaret for utvikling og endring av organisasjonen i takt med endringar internt og eksternt slik at organisasjonen til ei kvar tider tilpassa oppgåver og kontekst»* (Utdanningsdirektoratet, 2015). Det må da passast på at skulen har kompetanse til å løysa oppgåver skulen står ovanfor i dag og i framtida. Rektor må her sjå endringar i skulen og samfunnet, slik at ein til dømes ser korleis skulen sitt oppdrag kan bli påverka. I dette vil rektor måte kunne strategisk leiing, leiing innafor utvikling og endring, samt kompetanseutvikling (Ibid).

Det femte og siste hovudmålet er **Leiarrolla**. Til forskjell for dei andre måla ser dette på korleis det er ynskjeleg at ein leiar er heller enn kva ansvar ein rektor har. Han eller ho må til dømes ha eit avklart forhold til sin eigen rektorrolle og leiarskapet, og få vera klar på kva som gjer dette til ei god utøving av leiarrolla. Ein rektor kan ikkje vera like god på alle områda nemnt tidlegare, men det er slik at rolla omfamnar mykje. *«Det er ein heilskapsfunksjon og ein integrande funksjon. Leiing er i prinsippet alt omfattande»* (Ibid). For at ein Rektorrolla skal gå rundt vil det vera viktig at leiaren kjenner sine eigne styrkar og svakheiter og tilpassar dette til sin leiarrolle (Ibid).

Hovudområda er med å sjå krav og forventingar til rektorrolla. Grutle & Roald (2016) still spørsmålet om ein er på veg mot ei ny rektorrolle. Dei ser utviklingstrekk i rektorutdanninga

kan signaliserar ein endring i rektorrolla. Dette med eit auka fokus på utforming av framtida sin skule. Kor den enkelte rektoren skal til dømes bruke det handlingsrommet ein har. (Grutle & Roald, 2016, s. 95). Mourshed m.fl. (2010) har analysert skulesystem over ein ti-års periode. I vektlegging av profesjonsutvikling av skuleleiarar finn dei dette å vera «good to great» (Jenssen & Roald, 2015, s. 13). Skuleleiarutdanning kan da vera med å gje forbetringar i skulesystema.

2.7 Kommunestruktur

Kommunane sin organisering og verkemåte blir regulert av Kommunelova frå 1993. Eit av måla til denne lova var å gje kommunane større fridom i det organisatoriske. Kommunelova gav kommunestyret moglegheit til i større grad å delegera avgjersle enn tidlegare, bland anna til administrasjonssjefen (Christensen m.fl., 2010, s. 167). I 2020 vert det innført ei ny kommunelov. I den nye kommunelova kapittel 13 (del fem) ligg bestemming om administrasjon. Det er svært få bestemmingar i denne delen, dette er eit uttrykk for at det er i stor grad vil vera opp til kommunane sjølv korleis dei veljar å organisera administrasjonen. Dette var også tilfelle med den tidlegare kommunelova. Tankegang om at leiaren for administrasjonen skal forsette å ha det heilskaplege ansvaret ved å lede, greie ut og iverksette. (Kommuneloven, 1993 og Kommuneloven, 2019).

2.8 Organisering

Norske kommunar organisera seg ulikt. Norsk Institutt for by og regionforskning (NIBR, 2002) rekna med at omkring 40 prosent av norske kommunar har innført ein organisering med flat struktur eller to-nivå organisering. Dette er i sin reinaste organisasjonsform to leiarnivå, med ein rådmann og ein einingsleiar (Torsteinsen, 2012, s. 13). Mykje av dette kom av reformbølja «New Public Management». Dette var ei reformbølje med nye idear om leiing, styring og organisering, sterkt inspirert eit marknadsorienterte perspektiv. Blant annet ein utflating eller fjerning av leiarnivå (Opedal m.fl., 2002, s. 35)

Resten av kommunane har enten sektormodell, som ofte blir beskrive som den tradisjonelle modellen, eller ein hybridisering av dei to modellane (flat struktur og tradisjonelle modellen). Ein tradisjonelle organiseringa har tre eller fleire leiarnivå. Eit døme på slik organisering er kommunar med ein rådmann, sektorleiar og ein einingsleiar som til dømes kan vera rektor ved ein ungdomskule. I ein hybridisert modell vil det ikkje vera klare to eller tre leiarnivå, eller varierer på nivåa. Dette vil ofte vera kommunar med to og ein halv leiarnivå eller som har klare avvik frå ein flat struktur eller sektormodellen. Døme på slik organisering kan i ein

kommune kor eit i utgangspunktet har tenkt at det skal vera ein flat struktur men kor einingsleiaren (rektor) sin funksjon blir meir overordna, og det dannast eit delvis leiarnivå under med ein sterkare assisterande rektor.

2.8.1 Flat struktur

Flat struktur har fleire ulike namn (flat struktur, to-nivå og einingsmodell), kor det også kan leggjast litt ulik forståing av desse. I innføring av flat struktur i norske kommunar brukar til Harald Torsteinsen (2012) beskrivinga resultatmodellen for ein flat struktur. Ein definisjon av flat struktur kan vera ein organisasjonsform som har eit lavt mengd hierarkiske nivå. Bruken av uttrykket referer ofte til rådmann aleine, men kan også bety heile rådmannen sitt team (Torsteinsen, 2012, ss. 13-14). Ein streng definisjon eller bruk av flat struktur med barre to nivå, ville vera problematisk for dei som har ein struktur som går mot to og ein halv eller tre leiarnivå (Torsteinsen, 2012, s. 14). Ute i kommunane vil omgrepet «flat struktur» kunne bli brukt om modellar med to, to og ein halv og tre administrative leiarnivå. Kor det som er felles er at dei rapportere direkte til rådmannsnivået (Opedal m.fl., 2002, s. 23).

Resultatmodellen

Omgrepet resultateining blir ofte brukt om eininga eller verksemd som har fått delegert ein del fullmakter innafor eit klart ansvar eller resultatområde. Omgrepet har ikkje noko klar definisjon sidan kommunar forklarar resultateining og da resultatmodellen i samanheng med deira eigen struktur og ulik delegering av fullmakter (Opedal m.fl., 2002, ss. 6, 24).

Ungdomsskular vil kunne vera slik resultateiningar, kor blir delegert delar av drift, økonomi og personalsaker. Rektor som den øvste leiaren vil her bli beskrive som ein resultatseiningsleirar.

Målet med ein flat struktur med tenestemodell eller ein hybrid er å fjerne eit administrativt mellomledd, men til gjengjeld få fleire små einingar, kor det vil vera kort veg frå botn til toppen.

Kommuneorganisering si betydning for leing

Bodskapet bak reformideen til resultateiningar er at ei leing har betydning for det personlege leiaransvaret. Det er eit klar mål om at leiarar bør frå større makt, myndigheit og fridom. Det vil frigjera menneskelege og organisatoriske ressursar som i dag er bunden av byråkratiske og hierarkiske organisasjonar og deira leiarstrukturen. Med å fjerne desse formene, vil ein desentralisera resultatansvaret og den operative myndigheita lengre ned i organisasjonen. Det er ein tanke at slik desentralisering vil gjere at dei tilsette tar meir ansvar, vera meir sparsame

og kreativitet. Ein kommune som ein innfører ein flat struktur med resultateiningar vil ofte argumentera for at ein blir meir kostnadseffektiv, får betre resultat og kvalitet, samt har eit større brukarfokus (Torsteinsen, 2012, ss. 13, 26-27). Med innføring av resultatmodellen kjem det også nye arbeidsoppgåver. Torsteinsen (2012) ser at det på tre administrative område: økonomistyring, personalarbeid og koordinering.

Ved ein tradisjonell leiing har det vore ein organisering og styring som har blitt prega av samarbeidskultur og forvaltningskultur. Samarbeidsmodellen har kjenneteikn ved å vera pragmatisk, løysningsorientert dialog, kor ein prøvar å unngå konflikt og heller danne konsensus. Forvaltningsmodellen bygger på klassiske byråkratiske verdiar, som til dømes arbeidsdeling, hierarki og bruk av regla, noko som har vore sentralt i profesjonelle organisasjonar. I tillegg har statlege myndigheita vedtatt ein rekke lover, forskrifter og kontrollordningar, samt styringsmekanisme som økonomiske tiltak for at institusjonar skal jobbe på «rett» måte. (Torsteinsen, 2012, s. 24)

Resultatmodellen representera da noko nytt og utforar den tradisjonelle organiseringa. Den forsøker å få inn ein bedriftsmodell i det som for mange kommunar er ein etablert styringskultur. Eit av behova til resultatmodellen som vil påverke leiarrolle er tankesettet om at ein må spare og få at mest ut av dei tenestene som blir gitt (Torsteinsen, 2012, ss. 25-26).

For ein einingsleiar (rektorar) vil tanken bak resultatmodellen vera at dei får auka myndskap og auka ansvar. Det blir ein personleggjing av einingsleiaren, samtidig som ein gjer dei tradisjonelle administratorane om til ei gruppe operative leiarar som er meir straumlinjeforma. Det er ein klar intensjon om knytte leiinga og den operative verksemda tettare saman, og flytte mest mogleg av avgjerslemakta til den fremste linja, til dei som møter brukarane dagleg. Ein anna grunnleggande tanke bak reforma er at meir autonomi på det operative nivået, vil føre til betre prestasjonar og betre resultat. Rektor som einingsleiar skal vera ein del av eit kommunalt fellesskap av leiar, men samtidig vera tett knyta til det daglege arbeidet i eininga, med løyande dialog og samarbeid med tilsette og brukarar. Det vil vera ein forventning at rektor både har elevane (brukarane) og kommunen sine interesser for auga når han utøver sitt operative leiarskap på einingsnivået (Torsteinsen, 2012, ss. 81-82).

Det vil vera mange og komplekse forventningar til ein einingsleiar i kommunar med flat struktur/resultateining, både frå det myndigheita og det resultatorienterte, men også frå eit lokale og sentralt nivå. Dette skissera Opedal m.fl. (2002) i ein NIBR-rapport, kor det blir lagt fram som to dimensjonar, ein horisontal dimensjon kor ytterpunktta er myndighetsorientert og

«management»-orientert» og ein vertikal dimensjon kor ytterpunkta er lokal og sentral. Ut i frå dette legg dei fram fire roller som ein einingsleiar kan operera som: assisterande rådmann, byråkrat, konsernmedansvarleg og bedriftsmedansvarleg. (Opedal m.fl. 2002; Torsteinsen, 2012, s. 82)

I ein tradisjonell forståing av den kommunale organisasjonen, vil vera kjenneteikn frå det byråkratiske organisasjonsmodellen med hierarkisk autoritetsstruktur og klare underordningar av administrasjonen under kommunestyret. Her vil einingsleiaren ha forventningar om å vera ein embetsmann, som dermed har medansvar for heile organisasjonen, samt ein forventninga om å leia ut i frå lovar og reglar innan vedtekne budsjetttrammer, og dermed opptre som ein lojal byråkrat. (Torsteinsen, 2012, s. 82)

Ut i frå å vera ein leiar i ein resultatmodell, blir det forventa at ein fungera meir som assisterande konsernsjef og ein kommunal leiar. Kor ein vektlegg medansvar for heileskapet og for kommunen sitt overordna resultat. Men sidan einingsleiar har avgrensa einingar blir det ein kombinasjon mellom stor operativ fridom og stor ansvar for sin eining, som drift og resultat. (Torsteinsen, 2012, ss. 82-83)

I tillegg til desse to dimensjonane vil ein einingsleiar måtte forholde seg til interne rutinar og system, etablerte organisasjonskultur og kollegar rundt seg. Det vil også vera krav og forventningar om profesjonalitet og raske løysingar i tenesteyting og saksbehandling, frå dei nasjonale myndigheita, men også frå brukaren (Torsteinsen, 2012, s. 83)

Torsteinsen (2012) ser at einingsleiar orientar seg mot eigen eining, det vil seia at det desentraliserte nivået, og opptatt av yte gode teneste til brukaren innanfor dei profesjonelle normer og gjeldande reglar. Eit baksida kan resultatmodellen kan vera einingsegoisme, der einingane fokusera på seg sjølv, heller enn kommunen sin heilskap. Han ser også at dei kommunane som seiar dei har flat struktur, ofte er ein sanning med modifikasjonar.

Kommunar har ofte med ein stab og støtteining som einingsleiarar og tilsette følar har instruksmyndskap ovanfor resurseiningane, eller kommunalsjefar som fungera som eit eige leiarnivå. Det blir ofte vitna om ein stram økonomisk styring i kommunar med flat struktur. Einingsleiar opplev ofte budsjetttrammene som diktar ovanfrå. Det viser seg at det er tilsette i tenesteyting som til dømes skulen som opplev økonomistyringa strammast.

Resultatmoddelen innebar i utgangspunktet ein sterk skilje mellom den kommunale forvaltninga og dei semiautonome resultateiningar. Intensjonen var for det første å kople leiing direkte til den operative verksemda, og for det andre å gje einingsleiar full fridom til bruk av

eininga sine samla resursar, kombinert med eit totalansvar for eininga sine resultat innanfor gjeldande budsjett, avtalar og lovverk. Det var fleire kommunar som etablerte koordinerande funksjonar på tvers av eininga. Dette utfordra einingsleiaren sin fridom med tanke på eigen eining. Ein slik tilpassing innebar at einingsleiaren sin rolle vart endrar seg over tid (Torsteinsen, 2012, ss. 125-126).

Torstein (2012) såg at det har skjedd spesielt to tilpassingar frå då resultatmodellen vart innført. Dette var at samanslåing til større einingar, og da større einingar gav større avstand til den operative verksemda i dei underliggende einingane. Det å ha ein tett kopling i mellom leiinga og den daglege verksemda som er sentral i resultatmodellen, vart dermed svekka. Ein såg også at dei som ofte beskrev seg som to-nivå, ofte i realiteten vart erstatta med ein modell med tre nivå. Ein kommunesjef i resultatmodellen skal først og fremst vera ein fagleg koordinator og rådgivar i resultatmodellen, der makta ligg hos einingsleiarane. Når desse tilpassingane skjer kan nokon føle at det fell mellom barken og veden, til dømes ved at ein kommunesjef blir meir enn den faglege rådgivaren, eller at størrelsen på eininga gjer slik at einingsleiarrolla forandrar seg på ein grunnleggjande måte. For i praksis skulle einingsleiaren vera aleine, men kan tenkje seg at den operative leiarrolla vert justert ned, ved myndigheit eller status (Torsteinsen, 2012, ss. 137-138)

Resultateininga var tufta på ideen om maksimal delegering av myndigheit til det operative leiarnivået, samt ein overgang vekk frå hierarkisk styring. Ved å auke den operative fridomen skulle gje betre resultat og prestasjon. Tilpassingane med gjennomføring av mellomleiing og hierarki, kan bli sett på som innhenting av organisatoriske løysingar frå den tradisjonelle modellen. Men der ein behaldar mykje av den operative fridomen for einingsleiarar, men det operative nivået blir justert. Ein kan da sjå at det utvikla seg ein form styring basert på litt gamalt og litt, både frå etatsstyring og resultatmodellen. Dei ulike kommunane skapar ofte sine egne løysingar og tilpassingar til lokale forhold, og faktorar internt og eksternt, sam dei enkelte leiarar sine preferansar (Torsteinsen, 2012, ss. 138-139)

Det er oppleving av at sektortilhøyringa har overlevd resultateninga. I doktoravhandlinga til Torsteinsen (2006) er det indikasjonar av at dette ser ut til vera sterkast innan skulesektoren. Kor ein ser at tilhøyringa og tilknytninga er stabil og stikk djupt. Der det kan sjå ut som at einingsleiar ikkje finn seg til rette når resultateiningar blir for store, til dels ved samanslåing av einingar. Da kan ein miste kontakten med den operative verksemda. (Torsteinsen, 2012, s. 140)

2.8.2 NIBR- rapportar

2002:

I NIBR (norsk institutt for by- og regionsforskning) sin rapport om flat struktur og resultatenheter (2002) såg dei at det var mange norske kommunar som innførte eller gjekk over til ein meir «flat» administrativ styringsstruktur. Dette samtidig som kommunane ofte kunne etablere resultatiningar med stor tildelt myndigheit. Fleire einingsleiarar opplevde her at dei hadde fått «*økt armslag og større innflytelse over eget arbeid og enhetens virksomhet*» (Opedal m.fl., 2002, s. 8). Dei følte at avgjersle kunne bli tatt raskare og tilpassa betre det som skulle gjerast i eininga. I vanskelege økonomiske situasjonar som innstramming, kunne dette vera mindre smertefullt vist ein sjølv måte ta økonomiske grepa.

I rapporten kom det fram at det er helst blant verksemdsleiarar at arbeidsbelastninga kan verke større. Kor det då er meir administrative oppgåver enn tidlegare, som kjem i tillegg til det faglege, kor ein blant anna held seg fagleg oppdatert og passe på fagleg betring av eininga (Opedal m.fl., 2002, ss. 8-9).

Ut i frå mangfalde i organisasjonsmodellane til NIBR rapporten (2002), ser dei at kommunane ofte veljar å grunngeva «*sine egne definisjoner av hva som er en (god) flat struktur*» (Opedal m.fl., 2002, s. 10). Det er dermed ikkje noko form for standardmodell, men heller lokale behova fører ofte til lokal tilpassing og utforming. Ein klar dimensjon som vil vera relevant for dei fleste kommunar er, størrelsen. Dette er noko som det blir peiket på og må bli betrakta og diskutert, saman med andre lokale behov i kommunar sine val av flat struktur og den effekten den kan ha (Opedal m.fl., 2002, s. 10).

2016:

Før 2000 var det eit klart trekk at om at den administrativ organisering utvikla seg vekk i frå ein struktur med administrative etatar, og heller mot ein meir «flat struktur». Kor fleire mål og resultatstyringstiltak vart brukt med utspring frå «New Public Management». Medan NIBR sin rapport frå 2002 såg at fleire kommunar gjekk mot ein flat struktur, fant ikkje undersøkinga frå 2012 (Blåka mf.l. 2012:176-177) noko særleg trekk mot at fleire administrasjonssjefar enn tidlegare delegerte myndigheit, det var heller ein «utflating» av den administrative strukturen, mot ein «flat struktur» som kan ha stansa opp, eller blitt reversert (Chr.Monkerud m.fl., ss. 25-26)

Samtidig var det eit høgt tal kommunar som forklarar at dei variera kommunestrukturen. Det betyr at mange av dei kommunane som tidlegare hadde svart at dei hadde ingen

mellomliggjande leiarnivå, nå svarte at det varierte. I rapporten vell dei å tolke dette som at det er ein «*tendens til økende differensiering mellom tjenesteområdene, slik at en (tidligere) mer rendyrket «to-nivåmodell» nå omgjøres sektor for sektor.*» (Chr.Monkerud m.fl, 2016, s. 80).

2.9 Sektorband

Fimreite m.fl (2007) tar utgangspunktet i kommunane sin innlemming i velferdsstaten og det samla nasjonale styringsverket. Dei argumenter for at det har skjedd ein nedgang i sektorbaserte forhold mellom det sentrale og det lokale. Dette ut i frå studie av sentrale myndigheita sin tillit til lokalnivået (Fimreite m.fl. 2004). Dei konkludere med: At dei sentrale institusjonane sin tillit til at kommune aktørane sine moglegheit til å implementera nasjonale vedtak er redusert. Den sentrale styringa har da stramma inn kontrollen for lokale forhold, ved å til dømes introdusera tiltak som til dømes mål, standardisering, detalj rapportering og rettar på kva individet kan gjera (Fimreite m.fl. 2007, ss. 165-166).

Dei såg at ved ei ny kommunelov, samt reformkrav, kom det nye styringsstrukturar og organisasjonsmodellar. I 2004 var det under halvparten av norske kommunar som hadde ein eller anna form for sektororganisering. Dei fleste av desse kommunane hadde ein organisasjonskultur med eit mangfald av organisatoriske løysingar. I denne perioden hadde NPM tenking stått sentralt, kor ein fekk ideal om mål og resultatstyring. Konsekvensen av sektorbaserte reformar var da ein styrking av sektoren sentralt. Det vart etablert autonome tilsyn, med omfattande rapportering og tilbakemeldingsrutinar. Kor einingar under fekk mykje tilsyn som til dømes evalueringsopplegg og kontrollrutinar. Denne standardiseringa representerte nye styringsverkemiddel, og var ulik tidlegare styring og kontroll. Dei underordna nivåa vil barre innfri overordna nivå sine ynskjer og mål om det finnest sterke insentiv og/eller sanksjonsmoglegheita knytt til tiltaka (Fimreite m.fl. 2004)

Ein av konsekvensane av at staten og forvaltningsapparata som kommunane vart tettare innlemma i velferdsstaten gjennom reformar og styringsverkemiddel som endra karakter, var mindre tiltru til kommunane. Fimreite m.fl (2007) vil hevde at tidlegare innlemming av kommunane i velferdsstaten var basert på ein form for tiltru, kor styringsverkemiddel i liten grad var retta mot kontroll og oppfølging av kommunane sin oppgåve løysing. Innlemminga basert på NPM mekanismar tufta på skepsis og mindre tiltru til lågare nivå, som da kjem til uttrykk gjennom detalj kontroll-, tilsyn og rapporteringsordningar (Fimreite m.fl. 2007, s.181).

Fimreite m.fl. (2007) ser at det er ein indikasjon at ein lokalt oppfattar at vaksande statleg styring. Oppfatningar frå sentralt hold er også at staten styrar kommunane for hard og for mykje heller enn for lite, men at dei må handtere dette med nye, sterke og sektorbaserte styringsverkemiddel for å oppretthalde og styre integrasjon av kommunen (Fimreite m.fl. 2007, s.187)

Adelen øymerka tilskot har auka etter kommunelova, samt at det har blitt fleire lovar og forskrifter som omfattar kommunane. Staten veljar da mål og resultatstyringsteknikkar ovanfor kommunane. Standardiseringstiltak i form av pålegg og minstestandardar, og individuelle rettigheitar til velferda er døme på slike verkemiddel (Fimreite m.fl. 2007, s.187).

Fimreite m.fl. (2007) vil dermed hevde at sjølv det å utforme politikk er under press frå den mål- og resultatstyrte staten. Kor det ser ut til å vera vanskeleg å foreine tankane om lokal autonomi, der forutsetningane er mål og middel som skal utformast lokalt, med eit mål- og resultatstyringssystem der kommunane først og fremst skal vera nøytrale og lojale iversettingsinstrument for mål og verkemiddel. Resultata av dette kan vera ein bevegelse frå rammestyrt som inneberer at normer kan utformast lokalt, til ein detaljregulering som impliserer at dei same normene gjeld for heile territoriet. Desentralisering knytte seg da til primær iverksetting, ikkje til politikarane sitt innhald og utforming. (Fimreite m.fl. 2007, s. 191). Formane for mål og resultatstyringsteknikkar ovanfor kommunane betyr at tanken om separate og delvis autonome sfærar er forlat til fordel for ein idé om integrasjon og fellesmål på alle nivå (Fimreite m.fl. 2007, s. 191). Det blir stadig fleire verkemiddel som grunnleggande sett er basert på skepsis til iverksettande/underordna nivå sine evne til konsadseffektivitet og heilskapleg tenking framfor eigeninteresse.

Med data frå 2004 ser Fimreite m.fl. (2007) ein utviking med sektororganisering som blir vidareført og forsterka av det statleg nivået, kor det er sterke sektorinteressar og forkjemparar på sentralt hold (stortinget, departement og fagforeining/profesjonsforeiningar). Sterke fagdepartement og etatar vil få ein meir «overgripande profil», kor til dømes tenkjer seg at kunnskapsdepartementet vil bli sterkare som følgje av ein statleg sektororganisering. Staten forsterkar regulering gjennom dei sektorbaserte verkemidla som rettskrav nedfelt i lovar, forsikringar og minstestandardar. Dette kan bety at ein styrka kommunen sitt sektorbaserte iversettingsoppdrag (Fimreite m.fl., 2007, s. 192).

3.0 Metode

I metodedelen vil eg først gjere greie for den metodiske tilnærminga brukt i oppgåva og formålet bak bruken av denne. Det vil deretter bli skildra undersøkinga sin gjennomføring frå den tidlege fasen før undersøkingane vart gjort, til sjølv datainnsamlinga. Eg vil vidare leggje fram korleis eg har analysert funna, dei metodiske avgrensingane og dei etiske vurderingane ein gjer i forskinga.

3.1 Innhenting av datamateriale gjennom kvalitative intervju

Eg ynskja å få kunnskap om rektor sin leiarrolle, og opplevinga dei har av denne i med tanke til nivået under og ovanfor. Både Jacobsen (2015) og Repstad (2018) er klar på at den metodiske tilnærminga veljar ein på bakgrunn av problemstillinga. Eg såg det dermed som hensiktsmessig å bruke ein kvalitativ tilnærming, kor det vart brukt intervju for å innhenta datamaterialet (empirien). Kvale & Brinkmann (2009) legg fram at kvalitative forskingsintervju prøvar å forstå verda frå intervjupersonen sin side. Dette med å få fram relevant informasjon av menneske sine menningar, erfaring og avdekke deira oppleving av verden, noko som er vanskeleg kan beskrivast med tall eller teljast.

3.2 Utval og rekruttering av deltakarar

Hovudkriteria for å vera med eit utvalet er at dei aktuelle personane har relevant informasjon til oppgåva sin problemstilling. Dette kan vera menningar, kunnskap, haldningar, erfaring eller annet som ein ser etter ut i frå problemstillinga. Det er da heilt klart at det er problemstillinga avgjer kven som kan vera aktuell for intervju. Dette er da ein ramme som er basert på skjøn, kor ein må ta ei vurderinga på kven ein vil intervju. (Repstad, 2018, s. 81)

For å sikre informantar med relevant kunnskap til problemstillinga bruker oppgåva ein strategisk utveljing (Jacobsen, 2010). Med denne utveljingsform vil fokus vera på å finne dei mest interessante/relevante for intervju. Kriteriet for utvalet var personar med erfaring og kjennskap til det å vera rektor i ein kommune med flat struktur (to nivå) eller ein tradisjonell organiseringsmodell (tre eller fleire nivå). Det var dermed relevant å intervju ungdomsskulerektorar i kommunar med ein flat eller ein meir tradisjonell organisering.

I undersøkingsfasen såg ein etter kommunar med ulik kommunal organisering, da to-nivå eller ein tradisjonell organisering. Denne informasjonen var ofte tilgjengeleg på organisasjonskarta til kommunane eller tilhøyrande informasjon på kommunane sine nettsider. Det vart deretter tatt kontakt med ulike ungdomsskulerektorar på e-post eller via telefon (ofte begge deler),

samt sendte informasjonsskriv og samtykkjearklæring til alle deltakarane på e-post i god tid før intervju.

Eg fekk fleire negative svar i utveljingsperioden frå rektorar. Fleire svarte ikkje på e-post eller telefon, var opptatt i tidsrommet eg gjorde intervju, eller hadde nyleg tredd til i stilling som rektor og følte dermed dei ikkje kunne bli intervjuet. Eg fekk intervju med seks rektorar, tre menn og tre kvinner. To av rektorane var frå kommunar flat struktur og fire rektorar var frå kommunar med ein meir tradisjonell organisering. Storleiken på skulane rektorane jobba på varierte, dette gjer slik at eg kategoriserer ungdomsskulane som liten, medium og store. Dette liknar klassifiseringa utdanningsdepartement gjer av «Skoler fordelt etter elever» (Udir, 2017). I utvalet var det ein liten ungdomskule med under hundre elevar. Tre av ungdomsskulane hadde eit elevtal mellom 150-250 elevar, som kategoriserer som medium ungdomsskular, medan to av ungdomskulane vil eg beskriva som store ungdomsskular med eit elevtal på over 300 elevar.

Informantane er gitt fiktive namn	Størrelse på ungdomsskolen	Struktur i kommunen	Arbeidserfaring som rektor
Rektor 1 (Anne)	Liten ungdomsskule	Tradisjonell struktur	2 år
Rektor 2 (Frode)	Medium	To-nivå	16 år
Rektor 3 (Jan)	Medium	Tradisjonell struktur	4 år
Rektor 4 (Linn)	Medium	Tradisjonell struktur	5 år
Rektor 5 (Tone)	Stor	Tradisjonell struktur	15 år
Rektor 6 (Olav)	Stor	To- nivå	21 år

3.3 Intervjuguide

Det vart utført eit halvstrukturert intervju med ein fleksibel intervjuguide. Intervjuguide hadde utgangspunkt i moglege rektorfunksjonar/rektoroppgåve. Ein baserte seg dermed på dei fire rollefunksjonane, Produsent, Administrator, Integrator og Entreprenør som hovudtema, med spørsmål under kvar av desse tema (Vedlegg 3). Det var også spørsmål om leiarrolla meir generelt, organisering og oppleving av nivået under og nedanfor. Intervjuguiden vart ikkje ført slavisk, den vart brukt fleksibelt for å danna ein meir naturleg samtale der informantane oppfordrast til å utdjupe og grunngjev svara (Repstad, 2018, s. 78). Ein hoppa dermed frå spørsmål til spørsmål utan å følge ei kronologisk rekkefølge, kor det ofte var

oppfølgingsspørsmål eller improviserte spørsmål som vart stilt ut i frå det informanten snakka om.

Hovudtema	Viktige moment i tema
Produsent	- Faglege standandar og kvaliteten
Administrator	- Oppnå skulen sine mål og resultat - økonomistyring, rekneskap og budsjett.
Integrator	- Lærings- og arbeidsmiljø på skulen
Entreprenør	- Endring og forbetring. - Tilgang til nye ressursar
Organisering	- Sektorleiar eller kommunesjef - Intern organisering: Assisterande rektor, trinnleiar, leiarteam osv.

3.4 Gjennomføring av intervju

Intervjua vart gjennomført ansikt til ansikt på rektor sitt eget kontor, på eit tidspunkt han eller ho hadde sjølv vald ei stund tidlegare. Tidspunkta var dermed ofte i starten av skuledagen eller rett etter skuleslutt for elevane. Dette var praktisk og gjorde slik det vart lite forstyringar, og det vart lagt opp til det Repstad (2018) vil beskrive som den gode samtalen. Kor intervjuet skjer på nøytral grunn, ansikt til ansikt på ein stad der ein ikkje blir forstyrra (kontoret til rektor).

Intervjua vart i hovudsak gjennomført på ulike datoar, med eit unntak kor det vart gjennomført to intervju på ein dag. Lengda på kvart intervju varte mellom 30 til 60 minutt. Intervjua er gjort i fleire delar av landet. Eg rekna god tid på kvart intervju, slik at det ikkje var noko eg måtte rekke, til dømes buss eller ferje som kunne påverka atmosfæren til å bli unødig stressande.

3.5 Transkribering

I intervjuet er det brukt ein liten bandopptakar. Dette gjer det lettare å konsentrera seg om kva informantane seier, heller enn å vera opptatt med å skrive ned undervegs i intervjuet. Det vil også vera mogleg å høyre korleis det blir sagt, men da ikkje gjester eller andletsuttrykk (Repstad, 2018, s. 84). Med bruk av lydopptak var det ein fordel å kunne gå tilbake å høyre gjennom lydfilene for å forsikre meg at det som var transkribert og oppfatta var det som vart

formidla. Datamaterialet kom også meir under huda i denne prosessen, kor viktige moment. Transkribering vart gjort ut i frå retningslinjer hos NSD. Intervjua vart transkribert i stunda etter dei var gjort, slik at dei var enda var friskt i minnet. Nesten alt vart transkribert, men eg ikkje all ikkje verbal kommunikasjon, som til dømes kroppsleg utsegn.

3.6 Metodisk avgrensingar

I utgangspunktet ynskja eg å få eit litt større tal intervju (10-12), med like mange kommunar som beskriv at dei har flat struktur (resultatmodell) og tradisjonell struktur (etatsmodellen). Med litt rekrutteringsproblem vart det intervju med seks rektorar, i fire kommunar, der to hadde flat struktur og kor to kommunar hadde ein tradisjonell struktur. Konsekvensar av få informantar kan påverke funn og resultat (Kvale & Svend Brinkmann, 2009). Intervjua varierte frå 30-60 min, men informantane snakket mykje, med lite «dauttid». I ettertid såg eg at det var fleire spørsmål som kunne vore formulert annleis, eller følgt opp med eit nytt intervju der det kanskje kan tolkast som uklarheit.

Ein ved svakheit med studien er at det er berre rektorar sine forklaringar ein har hat tilgang til. Det ville ha styrka studien sitt forskingsdesign om ein også hadde intervju med leiarar på eit nivå over, enten rådmenn, kommunalsjefar, sektorleiarar, eller eit nivå under med lærarar/trinnleiarar/assisterande-rektor som kunne tatt høgde for rektor sine oppfatningar, men dette er vanskeleg med tanke på oppgåva sitt omfang. Ein har hat tilgang til kva seks rektorar *seier*, men ikkje kva dei faktisk *gjere*. Eit rikare forskingsdesign med intervju med fleire skuleleiarar og kommunesjefar/lærarar, supplert med observasjon kunne gitt eit meir nyansert og fleirsidig bilete av rektor sin leiarrolle innanfor kommunestrukturen og organisering. Sjølv om ein ikkje kan generalisera funn frå denne studien, og forskingsdesignet har klare svakheiter, vil det likevel vera mogleg å hente funn frå denne studien som kan bidra til det kunnskap om rektor sin leiarrolle og den norske kommunestrukturen/organisering meir generelt.

3.7 Ethiske vurdering i forskinga

Med bruk av kvalitativ metode må ein vera klar over etiske dilemmaa som kan oppstå i den direkte kontakten mellom forskar og informanten. Det vart brukt Silverman (2016) sine etiske retningslinjer som bakgrunn for dei etiske vurderingane i prosjektet.

3.7.1 Informert samtykke

Deltakarane fekk tilsendt informasjonsskrivet og samtykkeskjema på e-post. Det vart gitt beskjed på telefon eller via e-post at dette samtykkeskjema vart underskrevet når eg var på

skulane. Før intervjuet vart dei igjen opplyst om informasjonen frå informasjonsskrivet og samtykkeskjema, då både oppgåva sitt formål og konfidensialitet ved prosjektet. Rektorane leste igjennom samtykkeskjemaet på skulen og signerte.

3.7.2 Konfidensialitet

Deltakarane skal vara trygg på at anonymitet og personvern blir ivaretatt. Dette kjem fram i informasjonsskriv og samtykkeskjema (Vedlegg 2), kor det berre er min rettleiar og eg som vil ha tilgang til opplysningane frå intervjuet. Lyddopptaka under intervjuet blir behandla etter retningslinjer frå NSD – Norsk senter for forskningsdata AS. Dette skal da samsvare med personvernregelverket.

3.8 Dataanalyse

I kvalitative analyser blir skjer analysen av dataa som ein kontinuerleg prosess gjennom dei ulike stega i prosjektet, dette vil da vera ein prosess der forskaren kan få relevant informasjonen av dataa (Postholm, 2005).

Ved at eg transkriberte intervjuet i kort tid etter dei var tatt, satt eg med ein formeining om relevant informasjon for undersøkinga sitt innhald. Alle rektorane hadde mykje på hjarta og kom inn på relevante tema, men ein kom også inn på ulike tema som var litt på sida av det den problemstillinga eg undersøkte. Eg valde dermed å utelate utsegn som eg opplevde som uaktuelle for den vidare analysen.

Eg starta ei stund etter transkriberinga å trekkje ut innhald som kunne vera relevant for problemstillinga. Dette gjorde eg slik eg kunne få ein oversikt over det samla datagrunnlaget. Eg såg snart at datagrunnlaget som kunne vera relevant var stort, slik at eg gjorde ein selektiv utval av informasjon av mine funn som eg ville ha med meg vidare. Grunngevinga for val undervegs var for å få eit bredt datagrunnlag for å svare problemstillinga. I hovudsak var spørsmål om rektor sin *individuelle oppfatningar*, men det vart også stilt spørsmål om *same oppfatning hjå lærarar* eller *dei ovanfor*, eller *motstridane oppfatningar*. Det utvalet med informasjonen som vart igjen, er vald for å få best mogleg svar på problemstillinga til oppgåva og det omfanget ein kunne sjå for seg, med ramma for arbeidet. Det er også tatt nokon svar og tema i presentasjon av data som er med å gje eit meir heilskapleg bilete, for det om det ikkje nødvendigvis blir brukt direkte i analysen/drøftinga. I dei neste delane vil eg presentera data-en, deretter analysera og drøfte denne empirien, for så å avslutte med ein konklusjon.

4.0 Presentasjon av data

Målsettinga med denne undersøkinga er å få meir informasjon om *korleis kan variasjon i kommunal organisering påverka rektorrolla?* a. Gjennom intervju har eg etterspurt korleis dei opplever si rektorrolle, spørsmål kring organisering, korleis dei opplever endring og utvikling, det økonomiske og administrative i rektorrolla, og opplevinga av resultat/produksjon, lærar og elevmiljø, samt forholdet til nivåa under og ovanfor. Dette for å søke etter variasjon i rektorrolla i dei ulike kommunestrukturane. Det har også vore relevant å få fram størrelsen på skulen, sidan dette kan vera ein forklaringsvariabel.

Vidare i kapittelet blir det framlagt presentasjon av svar frå rektorane. Til informantane har eg presisert at det ikkje finst nokon fasit, riktige eller feil svar. Ein søker her etter oppleving, refleksjon og erfaring gjennom opne samtalar kring teama. Nedanfor er tabellen over informantane (med fiktive namn), tidlegare vist i *Utval og rekruttering av deltakarar*. Anne, Jan og Linn er rektorar i same kommune, medan Frode, Tone og Olav kjem i frå ulike kommunar. Eg vil først leggje fram fellestrekk for alle rektorane, før eg går inn på individuelle svar frå informantane.

Informantane er gitt fiktive namn	Størrelse på ungdomsskulen	Struktur i kommunen	Arbeidserfaring som rektor
Rektor 1 (Anne)	Liten ungdomsskule	Tradisjonell struktur	2 år
Rektor 2 (Frode)	Medium	To-nivå	16 år
Rektor 3 (Jan)	Medium	Tradisjonell struktur	4 år
Rektor 4 (Linn)	Medium	Tradisjonell struktur	5 år
Rektor 5 (Tone)	Stor	Tradisjonell struktur	15 år
Rektor 6 (Olav)	Stor	To- nivå	21 år

4.1 Felles for rektorane

Det er ein del likskap mellom rektorane. Det var kommunen som skuleeigar som hadde hovudansvaret for bygg og drift ved skulane. Alle rektorane hadde tidlegare jobba som lærarar, men det varierte stort kor lenge dette var sidan. Dei hadde alle tatt eller halde på å ta rektorskulen. Det var også fleire som hadde tatt eller tok ekstra fag som skulle styrke utøvinga av rektorrolla, til dømes jus eller rettleiingsfag. Elevbasisen for skulane var svært trygg og

fast. Det var ikkje fare for å mista elevar, rektorane viste fleire år i forvegen kor mange elevar dei ville få. Ingen av kommunane hadde noko reelt fritt skuleval. Ein kommune hadde nærskule, medan i dei andre kommunane var dei den einaste reine ungdomskulane (trinn 8-10). Ingen av informantane var rektorar ved skular i store kommunar, fem var rektor i gjennomsnittleg norske kommunar med ein befolkning på mellom 10 til 15 tusen, medan ein var rektor i ein mindre kommune med under fem tusen innbyggjarar. Sjukefråvær vart beskrive som lågt av alle rektorane. Dei bruke stort sett same tilsettingspraksis, med felles utlysing frå kommunen basert på rektor og skulane sine behov. Det var stor variasjon om kor mange søkarar dei fekk. I perioden eg intervjuar rektorane var dei opptatt av innføring av den nye læreplanreforma «fagfornyinga» i sitt endring og utviklingsarbeid.

4.2 Rektor Anne

Anne er har vore rektor i to år ved ein liten ungdomsskule, og held på å ta rektorskulen. Kommune ho operaer i har ein tradisjonell sektormodell, med rådmann på toppen, sektor for oppvekst med sektorleiar på mellomnivået, og ho som ein av mange einingsleiar nedst. Ho er rektor i same kommune som informantane Jan og Linn.

Organisering

I organiseringa på skulen er det ho som er rektor, men har i tillegg har litt undervisning. Det er ein yrkesrådgivar på skulen, ein inspektør som også er sosialrådgivar, samt har litt undervisning. Det er ein merkantil, spesialpedagog og e-pedagog som også er ikt-ansvarleg, samt lærarar.

Om det ville vore ulikt å vera rektor andre stadar? Framhevar Anne at det kan vera noko positivt med å vera rektor på ein liten skule. «Ein får nok meir nærkontakt med elevane. Ein veit kva alle heitar og kjenner alle». Ho forklarar at oppgåvene kan bli annleis på ein liten skule, og gjev dømet at ho sjølv må han litt undervisning.

Anne: «Å vera på ein liten skule gjer slik at oppgåvene blir litt ulik». (vidare trekk ho fram dømet)
«På ein stor skule har ein kanskje tre inspektør, medan på ein liten skule så blir det ein liten inspektørstilling med tilhøyrande undervisning. Det same gjeld for meg som rektor, eg må også ha litt undervisning».

Faglege standandar og kvalitet

Anne tenkjer at dette er svært viktig. Ho forklarar at før var det mykje møter på ettermiddagen som var satt til pedagogisk utviklingsarbeid, som var lite effektive. Medan no er det meir prosjekt som er retta mot utviklingsarbeid, blant med nettundervisning frå høgskulen i innlandet. Dette prosjektet er ein satsing for alle ungdomsskulane i heile kommunen, men er eit prosjekt som ikkje vert følgt slavisk. Ho er klar på at ein rektor må vera ein drivkraft i slike prosjekt.

Anne: «Det er ganske omfattande, og som rektor må ein vera på. Ein rektor må vera med å drive for å få framgang og endrar praksis. Det krev ein del planlegging for å få fram refleksjon og setja i gang nokon prosessar».(Ho forteljar vidare) «det er viktig at ein får eigarskap til det ein held på med».

Rettleiing og pedagogiske spørsmål

Anne forklarar at ho er inne og har diskusjonar med sin faggruppe som lærar. Ho tenkjer at sidan det er så få lærarar som har faga på skulen, at det er lett for at ein sitt å planlegg for seg sjølv. Ho opplever at dei i mindre grad rådføre seg, dette sidan dei kanskje er den einaste læraren med det faget.

Økonomiske resultat og elevresultat

Anne forklarar at vist ein skule går i pluss vill dette tilbakeførast til sektoren, då vil eventuelt den som har gått i minus få tilført pengar. Dette «slik at heile budsjettet for skulesektoren går opp i opp».

Skulen følger opp eleve sine resultat, og da spesielt nasjonale prøvar. «I alle fall med ein gang dei kjem på hausten». Ho ser det da som viktig å med tilrettelegging for elevane, og «gå i dialog med forelda og elevane».

Anne: «Ein får tildelt ei ramme frå kommunen og så lagar ein eit budsjett ut i frå det. Med den nye klassereforma med mengd elevar, så har me gått ned»

Styringssignal og lojalitet

For Anne er møte ein gang i månaden med kommunen. Der er det eigne gruppe for rektorar, kor dei sitt saman og lagar eit opplegg som blir følgt vidare på einingsleiarmøta/rektormøta.

Anne meiner det er styringssignal om både om ting må og bør gjera. Ho er veldig klar på eit må ha eit «Janus blick», altså at ein ser begge vegar, både opp til skulesjefen, kommunen og utdanningsdirektoratet, men også eit blick inn mot skulen, elevar og dei tilsette.

Ho forklarar at for kollegiet kan det vera ting dei opplevd som at «kjem ovanfrå, og at me må». Da poengterer ho viktigheita av «korleis ein legg fram ting og får eigarskap til det». Ho er også klar på at ein må gje «eit tydeleg signal om nå må ein stoppa opp og helder blir god på det ein held på med». Med dette blir det referert til kommunen sin tendens til å føreslå eller

leggje fram prosjekt som må tilpassast skulen, som ofte kjem oppå prosjekt/reformar frå det nasjonale, til dømes dei nye læreplanane.

Anne: «Ein må ha Janus blikket. Det er ein som står over porten og har blikket begge vegar». Ein må da ha blikket ut mot skulesjefen, kommunen eller utdanningsdirektoratet vist dei kjem med noko, og så ha blikket inn mot skulen, kollegane dine som og krev noko. Ein må silla litt, med tanke på kva du skal ta inn. Noko må du ta inn, som til dømes den nye læreplanen, kor det ikkje er noko val. Medan kanskje andre ting som til dømes kommunen satsar på må ein tilpassa til oss, slik at ein ikkje blir heilt kvelt. Men nokon ting kan ein ikkje velje vekk»

Endring og utvikling

Anne forklarar at dei er med i fleire prosjekt, lagt opp av kommunen og som ofte er nasjonale satsingar. Ho ser at «det kan vera ei utfordring å sjå heilskapen», ved at ein hoppar mykje mellom prosjekta. Men at no blir det nok med fagfornyinga.

Spørsmål om Bruk av tid i rektorrolla

Ved å ha ein del undervising, forklarar Anne at ho brukar tid på pedagogisk utviklingsarbeid og å førebu seg. Det går også tid på å leggje til rette for dei nye læreplanane som skal inn. Samtidig er det alltid ein del tilrettelegging, organisering og administrative oppgåver som går i å drifte skulen.

Anne: «Det ein del tilrettelegging og administrative oppgåver for å drifta skulen. Samt ein del organisering. Men eg føler at mykje av tida går til å drive det pedagogiske utviklingsarbeidet, for ein må førebu seg heile tida, samt at det kjem nye læreplanar, som ein må inn og få plass til det.»

4.3 Rektor Frode

Frode er rektor i ved ein medium stor ungdomsskule, i ein kommune som beskriv at dei har to-nivå. I kommunen er det rådmannen på topp, med ein «rådgivar/kommunesjef» for oppvekst i leiargruppa, nedanfor er ungdomsskulen som resultatining, med Frode som rektor og einingsleiar. Frode har 16 år med erfaring som rektor, samt tilleggsutdanning med rettleiing og «coaching».

Organisering

Skulen er organisert med Frode som rektor, assisterande rektor og tre trinnleiarar. Ikt, karriereretleiar (rådgivar) og sosialrådgivar.

Spesielt ved å vera rektor på denne skulen.

Frode tenkjer det kan vera meir krevjande å vera rektor på mindre stadar. Kor relasjonane blir tettane og ein ikkje kan «unngå» dei på same måte, kor det vert færre og færre elevar. Han forklarar at denne skulen er ikkje så liten, men den er heller ikkje så stor at den blir uoversiktleg.

Faglege standarar og kvalitet

Når det er snakk om faglege standarar som undervisningsstandarar, meiner Forde at det må vera eit grunnfundament. Han forklarar at det må vera ein grunnstruktur på både gjennomføring og eit nokolunde avklart fagleg innhald, så kan lærarane variere ut i frå det. Frode gjev døme på at ein har gjennomgåande utarbeida lokale læreplanar. Dei er da laget som ein grunnstruktur for det faglege innhaldet.

Frode følger opp faglege standardar med medarbeidarsamtalar, og har full tilgang på læringsplattformane. Han deltar i fagforuma som dei har, men driv i mindre grad med skulevandring. Det hender han undervisar heller ein klasse i ny og ne. Dette gjer han for å halde seg oppdatert på læringsmetodar, læringsmateriell, læringsplattformane og for å tvinga seg til å samarbeid med andre lærarar den same fagkompetansen.

Rettleiing og pedagogiske spørsmål

Pedagogiske spørsmål

På skulen er tinnleiar som har det pedagogiske ansvaret, saman med fagleiar og kontaktlærar. Frode beskriv dette som litt hierarkisk, det same med oppgåve til han sjølv som rektor og assisterande rektor.

Rettleiing

Frode driv ikkje med direkte rettleiing, men har heller problemløysande, problembasert rettleiing. Unntaket er vist han ser konkrete manglar, da går ein inn å rettleia pedagogisk.

Der læraren ikkje får noko til, forklar Frode at dei har eit metodelærarsystem og kollega retting som går dynamisk på skulen. Det vil da vera normalt at ein lærar spør om rettleiing, kor ein i løpet av medarbeidarsamtale vil kunne gå litt djupare.

Økonomiske resultat og elevresultat

Økonomi

Ved skulen er det faste rammebuskjett. Frode forklarar at den ikkje er heilt fast, men når den er når det er fastlagt for eit år, så ligg den i utgangspunktet der. Vidare understrekar at eit skulebudsjett er 90-93% lønnsutgifter, så ein har lite å gå på vist ein kjem i ubalanse. Men Frode meiner dei har skaffa seg eit større økonomisk handlingsrom ved å ha eit eige fond. Dette har Frode sjølv til einerådighet, og kan setjast inn der han tenkjer det er fornuftig.

Frode: Han at i ein skulekvardag der du har i frå 90-93 prosent av pengane du sitt på er lønnsutgifter, så er det veldig lite som skal til for at du kjem i ubalanse på, vist du må til å spare pengar altså. Dei lønnsbudsjetta er så designa i forhold til dei tal timar ein skal produsera, at ein har så lite å gå på at det er vanskeleg.

Frode: «Me har skaffa oss noko handlingsrom... For me har eit system kor vist me gjer det godt eit år, så får me behalde noko av pengane på eit fond. Og det er greitt, for det fondet har eg full råderett over... det gir meg ein friheit, og det gjer slik at vist eg overbrukar eit år med hundre tusen, så belastar eg ikkje eg dei andre einingane, for me har eit kollektivt ansvar for budsjett. Så då kan eg ta frå mitt eige fond, så slepp eg og ta frå andre fordi ein har brukt for mykje pengar».

Elevresultat

Ved skulen analyserer dei resultat relativt djupt, både nasjonale prøvar og eksamenskaraktarar. Dette på grunn av at dei kjenner elevane og klassane, og kan da gå i det djupe. Frode har store rekneark med resultat for nasjonale prøvar og eksamen, som blir ført inn kvart år. Her kan ein sjå resultat i forhold til kva lærar dei har hat i faga.

Styringssignal og lojalitet

Frode har ganske kontinuerleg kontakt med dei i kommunen, med møte kvar fjortande dag med einingsleiarar. Samt han kan ringe eller sende mail til økonomisjefen når som helst, for å diskutera budsjettet. Han forklarar at rådmannen er mindre tilgjengeleg, men at staben er tilgjengeleg.

Frode forklarar at det er forventningar om kva ein skal gjere, og ein lojalitet i forhold til dei andre einingane. Økonomisjefen i kommunen gir direktiv på det økonomiske, da til dømes kor mykje eit kutt eventuelt er for skulen. Men han følar det går ein lojalitet som går begge vegar, og at han får styre på ungdomskulen. Han seier at «For ovanifrå så får eg ofte styre vist eg seiar det er det beste, da seiar dei det er greitt».

Frode: «Så vist ein avviker frå det kommunestyret har bestemt, til dømes å kutte 1% i driftsbudsjettet, så får ein eit direktiv frå økonomisjefen, at dette utgjer så mykje pengar for deg. Du skal argumentera godt for å sleppa unna»

Når ein ser på utviklingsarbeid, tenkjer Frode at dei styrar dei mykje meir sjølve. Dei må vera med på nasjonale satsingar som vurdering for læring eller ungdomstrinn i utvikling. Men dei har også satt i gang utviklingsprosjekt i tett dialog med pedagogisk rådgivar, og blitt eige. Til dømes har dei sjølv vald og designa eit prosjekt om desentralisert kompetanse. Men Frode beskriv at «dette er heller unntaket enn regelen». Han tenkjer også at med desse store nasjonale prosjekta er han usikker på kva ein får ut av dei. Skulen er med, men Frode ser at det er viktig prøvar å plukke noko meningsfullt, og «problemet er å få det meningsfullt».

Frode: «Dei utviklingsprosjekta me sett i gang er i tett dialog med pedagogisk rådgivar, og blir einige. Så er det klart at det er noko som kjem som me ikkje kan velja som ungdomstrinn i utvikling, inkluderande læringsmiljø og vurdering for læring. Dette er store nasjonale satsingar»

Frode har sete lenge som rektor, og har opparbeida seg djupe og langvarige relasjonar til dei han kjennar og forhold seg til. Han veit kven han skal forholde seg til, kva dei forventar, og kva han forventar av dei. Dette beskriv han som «veldig forutsigbart, både opp og ned».

Endring og utvikling

Frode har vore med i ei av faggruppa på utdaningsdirektoratet og er opptatt av utvikling. Han følgjar med på ny litteratur om skuleforskning, og tenkjer at samfunnet er i endring, derfor må skulen også vera det.

Frode: «Klisjeen er jo at samfunnet er i endring, og derfor så må me og gjere det». Det er viktig med ei motvekt til forandring, det er den balansen».

Bruk av tid i rektorrolla, oppleving av rektorrolla

I beskriving av rektorrolla brukar Frode ordet «mangelunde», det tyder mange slags. «Kor det viktigaste som rektor er at ein passar på barna og da alltid tenkjer på barnet sitt beste. Ikkje foreldrene, ikkje lærarane, men barna». Vidare legg han til at ein rektor må vera trygg på seg sjølv, kunne sjå fleire perspektiv, halde roen og reflektera. I konversasjon om tidsbruk meiner frode at han brukar mykje tid på administrative oppgåver, til dømes for å «få bemanningskabal til å gå opp».

4.4 Rektor Jan

Jan har vore rektor i fire år på ein medium stor ungdomsskule. Han er rektor i same kommune som Anne og Linn, ein kommune med tradisjonell sektor modell. Tidlege har han erfaring frå utaningsforbundet i regionen, samt lærarstillingar.

Organisering

Organiseringa der Jan er rektor har gått igjennom ein omstrukturering. Det er ei felles leiing for ungdomsskulen, omkringliggjande barneskular og ein barnehage. Det er da Jan som er rektor og øvste leiar for avdelingane. På ungdomsskulen er det ein avdelingsleiar, det er ein på kvar av barneskulane, samt ein styrar i barnehagen. Dette gjev eit leiarteam med Jan og fire avdelingsleiarar. På sjølve ungdomsskulen er det ein tinnleiar på kvart trinn, på barneskulen er det ein teamleiar. I tillegg er det e-pedagog og pedagogisk koordinator, i tillegg til nokon funksjonsrolle.

Om det ville vore ulikt å vera rektor andre stadar?

Dette er noko Jan har reflektert rundt frå tidigare stilling ved utdanningsforbundet og no som rektor. Han tenkjer at skuleeigarar og skular fungerer ganske ulikt, kor kvaliteten kan varierer, med ulik oppfølging, og ulik ramme. Dette meiner Jan kan gje ein stor variasjon i korleis skuleeigarnivået, både politisk og administrativt fungerer og opererer, som igjen får konsekvensar for rektor sin rolle.

Jan: «Det er jo noko ein peikar på i ulike styringsdokument, stortingsmeldingar og ulikt. At som skuleeigar, fungera skulane ganske ulikt, og kvaliteten varierarar veldig og, oppfølginga av skulen er ganske ulikt, og rammene som blir gitt er veldig ulikt. Så det er stor variasjon trur eg i korleis skuleeigarnivået, både politisk og administrativt fungera og operera, og det får jo sjølvstakt konsekvensar for rektorrolla.»

Faglege standardar og kvalitet

For Jan er mykje av kjernen i jobben for ein rektor er å gje eit godt fagleg tilbod til elevane, ved utvikling av kvalitet og opplæring. Han meiner det har skjedd ein utvikling frå ein meir tradisjonell lærartype. Det er ein større aksept for utvikling av faglege standardar og kvalitet. Han forklarar at ein lærar kan ikkje barre lukke døra og undervis, og at ein jobbar mykje meir saman i organisasjonen for å bli betre.

Jan: «Det er noko med det viktigaste. Eg ser på det som kjernen i jobben... spørst korleis ein definerer faglege standardar då, men at ein altså jobbar for utvikling av kvalitet i klasserommet og i opplæringa, og i det det tilbodet me gjer til elevane er kjernen i jobben min»

Jan: «Der har jo skulen forandre seg frykteleg mykje. I dag er det jo ein aksept at dette er jobben til rektor, eller til leiinga. ... I dag er me mykje meir ein organisasjon som erkjenne at me må jobbe saman for å bli betre, før gjorde me ikkje det. Då var eg ansvarleg for meg sjølv, mitt fag og min klasse, og så lukka eg døra etter meg når eg gjekk inn der. ..., i den grad rektor involverte seg så var det då vist ein fekk enten klage på opplæringa, altså ein kom inn for å overvaka eller korrigerer.»

Jan har oppfatning av at han må bruke litt tid for å bygga tillit og relasjonar, slik at tilsette forstår at ein ikkje er ute etter å finne feil, men at ein heller er ute etter å sjå på det gode arbeidet og hjelpe vist det er noko som trengs.

Jan: «Det er klart at den tradisjonen eller oppfatninga hengar kanskje litt igjen hos nokon. Eg merkar jo det at når ein kjem inn som ein ny rektor... må ein bruka ganske lang tid på å byggja

tillit. Å få folk til å forstå at me ikkje er ute etter å finne noko feil, men me er ute for å sjå alt det gode arbeidet som blir gjort»

Spørsmål om rettleiing og pedagogiske

I samtalen om teamet rettleiing og det pedagogiske arbeidet, forklarar Jan at det for han er viktig å ha inspeksjon og vera med ut i klasserommet, både for å rettleie, men også for å sjå og læra. Men han tenkjer at det pedagogiske arbeidet i hovudsak blir gjort hjå trinnleiar og lærarane elles. Han ser at det er vanskeleg å komme seg nok ut i skulen og skulane, til dømes på grunn av byråkratiske saker som tar tid,

Jan: «Eg har alltid ein ambisjon om å komme meg meir ut i klasserommet, å vera med, finna ein fruktbar måte å finne ut, vera med læraren ut i klasserommet for å rettleia, sjå og læra, men også gjer innspel på det som skjer der. Dette ser eg blir veldig vanskeleg, og er vanskeleg å få til. Det er nok ein del byråkratiske ting som ligger som gjer slik at eg ikkje klarar det»

Økonomiske resultat og elevresultat

Etter faste utgifte beskriver Jan at det ikkje er mykje å rutte med. Økonomien går på mange måtar «rundt» av seg sjølv. Det er ikkje eit stort fokus å spare mest mogleg, og han tenkjer det er eit «unødvendig fokus på økonomistyringa».

Jan : «Etter eg har funnet ut kor mykje eg skal bruka på lønn å gjort det om til stillingar og tilsett folk, så går 90 prosent og vell så det. Økonomien rullar og går, ein får ofte eit unødvendig fokus på den økonomistyringa. Den vetle slanten med pengar som står igjen til disposisjon etter... faste utgifter... er ikkje er så mykje å rutte med».

Spørsmål om Styringssignal og lojalitet

Styringssignal

Ved temaet styringssignal sitt Jan med ein oppleving av at det er mest nasjonale styringssignala som går nokså ufiltrert gjennom skuleeigar nivået. Med styringssignal frå kommunen tenkjer han det kjem litt ulike typar. Nokon går på å anerkjenne godt arbeid. Medan andre handlar om at ein ser eit problem og sett inn tiltak for dette, tiltak som Jan tenkjer ikkje alltid er godt nok gjennomtenkt.

Jan: «Me forhold oss nok mykje til dei nasjonale styringssignala som går nokså ufiltrert gjennom skuleeigar nivået, og landar på denne pulten her».

Vidare snakkar jan om kommunale styringssignal.

Jan: « i den grad det kjem styringssignal... Det er ulike typar signal».

«Du har ein type signal, som dykk gjer ein god jobb... Det er kanskje det mest brukte. ...Elles så er det signal som går på at, OBS me fant noko som ikkje ser bra ut, der startar me eit prosjekt.... Manglar ofte hovudet og halen. Masse «fuss» i sektorleiarstaben, og så kjem det ut til oss. Og så blir det trent eller barre gløymt.

Jan gjev eit på døme eit mindre godt tiltak/styringssignal frå kommunen. Tiltaket er eit trafikksikringsprosjekt. Eit tema som Jan tenkjer dei allereie har fokus på, og som er godt representert i læreplanar og undervisning. Det blir likevel danna eit stort prosjekt for alle skulane som kan bli ein tidstjuv.

Jan: «Me er ein trafikksikker kommune. Det er ingen som er imot trafikksikkerheit. ... Me jobbar med haldningar til det i ein del av læreplanen i fleire fag. Me jobbar i lag med FAU (foreldra sitt arbeidsutval),..... det vart starta eit svært prosjekt frå kommunestyre som alle skulle gjera. Då blir det eit slikt «One Size Fits All» opplegg. Det var ingen i verken FAU-a eller skulane som hadde uttrykt at trafikksikkerheit var eit stort problem. Så fekk ein eit stort prosjekt og blir bedt om å fiksa noko som ingen eigenleg hadde meld i frå om var øydelagt. Dette er eit døme på ein sak som barre blir ein tidstjuv, der me må finne mykje dokumentasjon. Å det gjer me jo, då finn me fram læreplanar, lagar rapportar og styre på. Men kvardagen for elevane var ganske lik den før.

Jan gjev også eit døme på det han betraktar som eit godt styringssignal/prosjekt. Dette er prosjekt med utvikling av vurderingspraksis, kor ein i lag med sektorleiar har hat ein prosess, og funne ut kor skoen trykkjer, og bygger frå botn og opp.

Jan: «Da er jo prosessar då me saman med sektorleiar går igjennom drifta og ser på kor skoen trykker, og byggar i frå botn og opp. Tar me det med oss heim. Eit døme på dette er vurdering og utvikling av vurderingspraksis. Der rektorane går heim til lærarane og ser nøgnare på skulen sin vurderingspraksis både individuelt og kollektivt, og finn ut at det er her me bør setja inn støyten, blir einige om dette. Dette blir ei styringsgruppe, eller ei prosjektgruppe. Eg er leiar på denne gruppa på kommunalt nivå, der det blir jobba på kvar skule. Forankra hos lærarane og dei bland tillitsvalde på skulenivå, og der det vert styrt frå etasjen over. Som er døme på, etter mitt skjønn, eit godt styrt prosjekt der kvar skule har det nødvendige handlingsrommet, det er ikkje noko rapportvelde eller dokumentasjonskrav. Men me veit det at det skjer forbetringar ute hos lærarane».

Lojalitet

For ein skal lykkast som rektor forklarar Jan at ein må jobbe saman. Ein må jobbar saman med både sektorleiar og lærarane. Han betraktar seg sjølv som å vera limet mellom desse, men ikkje så setje desse nivåa opp mot kvarande.

Jan: «Eg ser på min rolle som, vist eg lukkast som å tenkja at ein er på same lag. Enten om eg snakkar med sektorleiar eller eg snakkar med mine lærarar. Det er jo det å vera det limet der noko av det viktigaste i min rolla. Og ikkje setja dei to nivåa opp mot kvarande, for den som då kjem til å forstrekka seg, det er meg»,

Jan tenkjer at synet på leiing har endra seg, kor det er meir jobbing i lag, heller enn ein konflikt. Han opplevde at ein tidlegare var på veg i feil retning, med mykje resultatorientering og hard leiing. Der leiinga var på eit nivå og lærarane på eit anna. Nå ser han at rektorar blir opplært i organisasjonsbygging og annet syn på leiing. Eit syn på leiing der bordet ikkje har to sider, men kor det heller er rundt.

Jan: «Leiing har endra seg og aksepten for å bli leiar har endre seg. Det betyr at me jobbar jo mykje i lag no, enn eg opplevde at me gjorde før. Det var ein periode på rundt, lat oss seia starten på 2000-tallet, sånn 10-15 år sidan. Der eg følte det var ein periode det var i ferd med å gå litt i feil retning, veldig mykje resultatorientering og veldig mykje hard leiing, og veldig mykje av leiinga på ein stad og lærarane på ein stad. Eg følar det har endra seg veldig.

Jan: «No er det ikkje så lenge sidan eg tok rektorskulen skulen da, mykje av det rektorar blir opplærte til i dag er jo organisasjonsbygging og eit heilt annet syn på leiing, i alle fall enn det eg følte var i ferd med å rådande. ... Eg føler det er på ein måte balansert da... Eg følar eg i min overgang frå det å vera tillitsvald til å vera leiar, som var spesielt frå litt sånn eldre tillitsvald som spurte korleis det var å gå til andre sida av bordet. Det er eit spørsmål som indikerarar eit dei lev i det gamle regimet. Når det var to sider av dette border da, no er det bordet rundare då.

Endring og utvikling

Endring og utvikling ser Jan på som viktig. Men han ser også at han må vera ein paraply som skjermar lærarane for mange ynskjer frå kommunen. Jan beskriv dette som ein kenguru skule som hoppar frå det eine til det andre. Han tenkjer at ein må prioritera det ein seiar er viktig, og for øyeblikket er det fagfornyinga.

Jan: «Noko i min rolla som eg ser på som veldig viktig. Det er å vera den paraplyen som på ein måte skjermar lærarane for alle sånne moglege impulsar og ynskjer. Denne kenguru skulen som hoppar og spretter frå den eine tingen til den andre sant. Då har eg ei forferdeleg viktig rolla i å skjerma dei frå alt det der»

«Vist eg vurderer at nok er nok, så skjerma eg dei for det. Det å klara å halde fram og at folk har ei oppfatning, at det er dei tinga me seier som er viktig, er og dei me prioritera, det trur eg er ganske viktig».

Oppliving av rektorrolla

Jan opplever rektorrolla som svært variert, med eit handlingsrom. Ein må prioritera, og Jan prøvar å vera så mykje i elevmiljøet som han kan. I beskriving om kva som kanskje er det viktigaste som rektor, forklarar Jan at det er å vera med å leggja grunnlaget for at møte mellom lærar og elev skal vera så godt som mogleg. Han tenkjer også at ein rektor må vera ein «Allrounder». Dette ut i frå at ambisjonane til skulen er så store, at vist ein barre vil sitte administrera har ein komme feil. Han forklarar vidare at som rektor må vera med å ynskja retning og tempo.

Jan: «Det er jo å vera med å leggja grunnlaget for at, det møtet mellom lærar og elev skal vera så godt som mogleg. Det gjeld alle nivå, det relasjonelle nivået kan ikkje overvurderast, og det faglege. Legg eg til rette for det så er eg nøgd».

Jan: «Ambisjonane til skulen er så store. Så vist har ein rektor som barre vil sitte å administrera stand bye, då vil det gå opp i liminga. Frustrasjonen hos lærarane vil voksa, for dei vil ha framgang. Så då må ein vera der. Eg må ikkje nødvendigvis vera i førarsetet, men eg må ynskja tempo og retning».

4.5 Rektor Linn

Linn er rektor i same kommune som Anne og Jan, ein kommune med tradisjonell sektororganisering. Tidelgare har Linn erfaring som einingsleiar for på ein barneskule i same kommunen. Ho har også vore lærar, rådgivar og inspektør i skulen. No har ho vore rektor i fem år på den medium store ungdomsskulen, og held ho på å ta tilleggsfag/utdanning innan jus og arbeids- og elevrett for å styrke sin kompetanse som einingsleiar.

Organisering

I utgangspunktet har skulen hat ein administrasjonen på fire. Kor det er rektor, to inspektørar og ein sosiallærar med delt undervisning. Men på grunn av tilsettingsproblem var det no Linn som rektor og tre avdelingsleiarar. Desse avdelingsleiarane hadde 80% administrasjon og 20% undervisning. Linn hadde også litt undervisning vist det var mangel på folk.

Linn pleier å ha møte i lag med trinnleiarane, inspektør og sosiallærer. Dette beskriv ho som «leiarteamet på skulen». Vidare har trinnleiarane møte med lærarane for å planleggje tiltak og tilpassingar.

Om det ville vore ulikt å vera rektor andre stadar?

Linn meiner arbeidsoppgåvene kan vera svært forskjellig ut i frå kor du er rektor. Ho gjev dømet på at i ei tidlegare leiarrolla ved ein mindre skule, der hadde ho ikkje merkantil, da vart det automatisk meir merkantile oppgåver. Linn ser at i sin stilling har ho i større grad enn før moglegheit til å vera pedagogisk leiar.

Linn «Det til å ha tid til skuleutvikling, det hadde ein alltid dårleg samvitigheit for. For der var du på ein måte alt i frå vaktmeister til lærar, til rektor, fordi du også underviste. Her har det vore mykje meir moglegheit til å vera den der pedagogiske leiaren, som eigenleg ligg i rektorrolla».

Faglege standardar og kvalitet

Linn forteljar at ein skal jobbe for at den faglege standaren og kvaliteten skal bli betre for eleven. Men at med eit godt system, med klare rutinar så vil ein oppretthalda eit akseptabelt nivå.

Linn: «Fordi me har gode rutinar på ting. Har ein eit godt system så går det fint. Målet er å kvalitetssikra slik det blir betre for eleven».

«Men det eg følar er den mest effektive måten å komme under huden på lærarane er å vera vikar sjølv».

«det å vera i elevmiljøet er veldig viktig, du kan ikkje låse deg inne på eit kontor, du må vera med heilt inn i klasserommet»

«På skular av litt storleik så må ein ha rutinar og struktur på ting» dømes det er å melde inn elevar som har for mykje fråvær.

«Me trinnleiarar dei har me møte med ein gang i veka, og på trinnmøta så kan lærarane på ein måte komme med det dei følar dei treng hjelp til»

Rettleiing og pedagogiske spørsmål.

Linn forklarar at dei har ein god kultur for rettleiing, kor ein avtalar kva ein skal sjå på og ynskjer tilbakemelding på. Mykje av dette er det sosiallæraren på skulen som har ansvar på. Stillinga til sosiallæraren er lagt tid til utviklingsarbeid, samt at ho har ekstra utdanning innanfor rettleiing.

Linn: «Det er ein god kultur for rettleiing. Det blir her avtalt kva ein skal sjå på og ynskjer tilbakemelding på. Me har ein sosiallærer som gjer mykje av det. Ho har tid til utviklingsarbeid i stillinga sin, og det med kollegarettleiing har ho tatt ekstra utdanning i...Ho oppservera og rettleia».

Økonomiske resultat og elevresultat

Økonomiske

Ved at det er ein sektormodell, forklarar Linn at det merkast at ramma som blir gitt er del av eit større fellesskap av skular. Dette spesielt når mange av skulane i kommunen har eit

minkande elevtal, medan klassetalet ikkje går ned. Ho fortel at mykje av budsjettet er lønn, slik at innsparingar som dei vil ha på kommunalt nivå er vanskeleg. For deira del har lærarnorma (22/23 elvar pr.lærer) slått positivt ut økonomisk, medan ho forklarar «at for små skular er det katastrofalt».

Linn: «Ein får ikkje noko, 95% av budsjettet er jo lønn. Slik ein får ikkje dei innsparingane som politikarane tenkjer seg. Det merkast at ramma me har skal smørast ut over alle. elevtalet går ned, men klassetalet går ikkje ned».

Linn har ein oppfatning av at det politiske kommunale nivået ikkje alltid kjem med gode løysingar. «*Min oppleving er at det dei (politikarane) ikkje forstår konsekvensane av sine egne tankar*». Ho brukar døme om innføring av skulemat, noko som Linn meiner dei ikkje treng. Eit annet døme ho brukar er å oppretthalde nærskulestrukturen, kor ein da har mange små skular, kor Linn tenkjer «*det er vanskeleg å halde eit forsvarleg pedagogisk tilbod til elevane*». Linn trekk fram at tanken om at det mange små skular (struktur for nærskular), kor barnetalet går ned (og talet på eldre går opp i kommunen) vil føre til at blir mindre, men så skal det delast på fleire.

Elevresultat

Linn tenkjer at ein må sjå elevresultat i samanheng med omgivnadane og føresetnaden. Skulen har prøvd andre («meir utradisjonelle») metodar for å betre resultata, samt mykje spesialundervisning. Resultat blir jevnleg tatt fram på trinnleiarmøta, som dømes dei nasjonale prøvane når dei føregår.

Linn «Eg ynskjer at dei skal ha best mogleg resultat og så må ein sjå kva utgangspunkt ein har. slik at her har du veldig stort sprik i klassane».

Styringssignal og lojalitet

Samarbeid med kommunen

Linn beskriv at samarbeidet med kommunen og på tvers av skulane som svært godt, og at dei er blitt betre på å samarbeide. Ho har kvar månad møte skuleleiar og skulefagleg rådgivar, alle rektorane, samt leiarar i barnehagen, og nokre av skulane sine avdelingsleiarane. Frå desse møte gjev forklarar ho at eit prosjekt for inkluderande barnehage og skulemiljø som døme på godt samarbeid.

Ho har skjønt at dette er noko som har endra seg dei siste ti åra, kor det før var mindre innsyn og folk haldt på med sitt. Medan ho tenkjer at no er det meir oppe, det er «felles» løysingar for økonomi, utvikling av modellar, alle får tilgang til tal/data osv. Ho gjev døme, at vist ein er under oppvekst er ein også i lag med barnehagane. Ein tankegang at ein skal sjå heile løpet frå barnehagen til slutten av vidaregåande i eit løp. Det er da lettare å fange opp elevar med til dømes stort fråvær i barnehagen/barneskule, sidan det er meir sannsyn at dei vil ha høgare fråvær i skuleløpet.

Linn: «Det er veldig godt, det er godt på tvers av skulane. Eg har skjønt at det er noko som har endra seg veldig i løpet av dei siste ti åra. Det er nok litt fordi at tidlegare så var det mykje mindre innsyn i kva den enkelte skulen dreiv med. Du var på ein måte konge på haugen på din eigen plass. No er alt veldig oppe. Om det er våre lønningar eller om det er økonomien, dei har utvikla ein modell som er basert på klassetal, tal seniorar du har, spesial lønn undervisning osv, slik at då får alle tala, heile vegen»

Linn: «Det er mykje felles forståing at du er i oppvekst, og da er du og i lag med barnehagane. Det å kunne sjå løpet i frå barnehagen ut i ein klasse og eigentleg ut vidaregåande som eit løp».

Linn: For det er slik at barn som er mykje vekke frå barnehagen som regel har eit stort fråvær i ungdomsskulen og. Det er noko med at du kan følja den tråen heile vegen. Me er blitt mykje betre på den type samarbeid, for me har felles leiarmøte, så blir me delt i barnehage og skulesektor halve dagen. Samt med felles utviklingsarbeid, dette har ein felles for rektorane som tar det ut i skulane etterpå.

Lojalitet

Linn er klar på at lojaliteten både går oppover og nedover, men at det ein skal mest lojal til eleven. Men at ein rektor har eit klart ansvar for den ramma som ein får utdelt og opplever den som rettferdig i kommunen. Vist det skjer uventa ting, så forklarar Linn at ein får gehør og lovt til å gå over budsjettet. Men da ved ein veldig gode forklaringar, til dømes tildeling av flyktningar.

Linn: «Lojaliteten går både oppover og nedover. Men den du skal vera mest lojalt til er jo sjølv sagt eleven. Du kan ikkje gjera noko som går så mykje ut over eleven at ein tenkjer det er uforvarleg, da hadde eg ringt sektorleiaren med ein gang. Som rektor har du eit absolutt ansvar for dei rammene du får tildelt, og eg opplever at i den modellen (til kommunen) dei har blir det rimeleg rettferdig».

Endring og utvikling

Linn forklarar at det blir brukt ein time kvar veke til pedagogisk utviklingsarbeid. Dette (pedagogisk utviklingsarbeid) er noko som er innarbeida på dei fleste skulane i kommunen. Linn peikar på at dei fleste prosjekta kjem frå kommunen. I tidsrommet som intervjuet vart gjort, var det læreplanreform frå nasjonalt hald som var i fokus

Bruk av tid i rektorrolla, oppleving av rektorrolla

Linn forklarar at det har vore problem med vikararbeid, så no var ho ein del inspektør og på drift. Elles synest ho det er mykje saksbehandling eller handvisningar. Ho meiner at ein god rektor må kunne samarbeide med alle, samt vera ein tydleg leiar. Som rektor tenkjer ho at det ein må setja eleven først, uansett. For det er ikkje alltid det som er best for eleven, er det som er best for den enkelte lærar. Ho peikar på at skulen har eit samfunnsmandat, og dette må ein ha i ryggmargen. Linn tenkjer at ein blir tilsett som pedagog, men det er så mykje meir. Ein har eit større oppdragar ansvar enn tidlegare.

Linn: «Du må ha ein kombinasjon med at du kan samarbeide med alle, samt at du er ein tydleg leiar. Som rektor må ein ta avgjersle som ikkje er populære. Men ein må setja eleven først, uansett. Det er til dømes ikkje alltid at det som er best for eleven, er det som er best for den enkelte læraren».

Viktige eigenskapar ved ein rektor

Linn: «Ein må vera endringsvillig. Av og til må ein gjera ting som ein ikkje er enig i, men ikkje fronte det utad. Me er tilsett som pedagogar, men er så vanvitig mykje meir. Skulen er på ein måte blitt heile samfunnet, du har eit heilt anna oppdragar ansvar no enn tidlegare»

4.6 Rektor Tone

Organisering

Tone er rektor ved ein stor ungdomsskule i ein kommune med tradisjonell struktur. Men ho har tidlegare vore einingsleiar i ein kommune med to-nivå, og har da til saman 15 års erfaring som rektor. I den nåverande kommunen er Rådmannen er på topp, med tilhøyrande stab. Nedanfor er sektor for skule og barnehage, leia av ein kommunesjef (sektorleiar), saman med rådgivarar. Nedst er einingar med skular og barnehagar, kor da ungdomsskulen som Tone er rektor i tilhøyrar.

Skulen er organisert med assisterande rektor og tinnleiarar på kvart trinn. Desse inngår i «leiargruppa» saman med Tone. I tillegg er det miljøterapeutar, miljøarbeidarar og ein leiar av miljøteamet som også er spes.kordinator.

I spørsmålet om det ville vore ulikt å vera rektor andre stadar?

Tone trur ikkje det er forskjell å vera rektor på den skulen ho var, i ein kommune med to nivå organisering og der ho er rektor no. Ho forklarar at det er mykje kulturforskjellar, men at ein må få med seg folk, uavhengig om dei er her eller der.

Tone: «Eg tenkjer at leiing kan du jo utøve uansett kva skule du er på. Poenget er jo å få med seg dei som jobbar på skulen»

Tone beskriv ut i frå sin kunnskap frå vidareutdanning innanfor leiing og oppleving som rektor, at ho tenkjer det ikkje er leiinga som er forskjellig, men at forskjellen er heller kor maktsjuka dei eller den i nivået ovanfor er. «Kanskje det kan oppstå eit vakuum i to-modellen som blir fylt med ein av kommunesjefane i leiargruppa i kommunen, som blir ein form for skule og utdannings leiar, utan at det det står direkte i organisasjonskartet».

Faglege standarar og kvalitet

Det og ha god kvalitet på faga og det elevane skal lære, ser Tone på som svært viktig. Ho forklarar at skulen har eit mandat for å auka elevane sitt læringsutbytte både i fag og ved den sosiale og emosjonelle opplevinga. Tone sett av fellestid til å reflektera over standarar, kor det er mykje intern diskusjon. Utgangspunktet for Tone er at det «sjeldan er noko nytt under sola, men ein tenkjer kanskje ny struktur eller ting i ein ny setting». Fagfornyinga brukar ho som døme på dette, kor ein har «moglegheita til å byrje å riste i ting, å byrja og sjå om det verkar eller ikkje, til dømes tverrfaglegheit».

Rettleiing og pedagogiske spørsmål

Tone prøver å rigge opp med avdelingsleiarar eller trinnleiarar som er meir kompetente til å rettleie staben i faglege og pedagogiske spørsmål. Dei pedagogiske leiarane er heller trinnleiarar og lærarane sjølve, dei som har ansvaret for det faglege. Jobben hennar er handlar meir om å leggja til rette for at dette skjer.

Tone skjekker opp arbeidet (det pedagogiske) med referat, vist ho er i eit nettvert så følgjar ho opp med nettverksleiarane, samt har møte med trinnleiarane. Ho er ikkje til stades i fagnettverka, med legg til rette for at dette skjer. Kort sagt er det lærarstaben som utførar det pedagogiske arbeidet, medan ho følgjer det opp i ettertid. Ho tenkjer også at det kanskje er

viktigare at ho ser til at lærarstaben utførar målretta arbeid, fagleg innhald og produktet leverast, heller enn at ho rettleiar.

Økonomiske resultat og elevresultat

Økonomiske

Tone legg fram at ho har «stålkontroll på budsjettet». Dette for at «eg blir jo målt på botnlinja». Ho jobbar med det økonomiske saman med sekretæren som kan økonomi. Skulen har ein fordelingsmodell, kor ein får midlar ut etter mengd elevar.

Tone: «Har du mange elevar så har du god økonomi, går det dårleg med elevtalet så reduserast budsjettet».

Elevresultat

Dei er opptatt av resultat ved skule, «dei skal setja elevane i stand til å gjennomføra vidaregåande». Tone forklarar at det betyr at elevane må komme ut med like gode karakterar som dei andre for å komme inn på den vidaregåande dei har lyst på. Ho følgjar opp at elevane produktet vert levert.

Styringssignal og lojalitet

Skulen har rektormøte/leiarmøte minst ein gang i månaden, der blir det tatt opp ein blanding av sakar som skulane og kommunen kjem med. Desse møta blir leia av sektorleiaren/kommunalsjefen for skule og barnehage. På møta meine Tone at kommunen rådføra kva skulane må gjera, men at det er opp til skulen sjølv å følgje det opp. Ho poengterer at det er ein kvalitetsplan i kommunen som dei er pliktige til å følgje og vera lojal til.

Tone er klar på at vist det konflikt mellom lojaliteten til kommunenivået og kollegiet på skulen er det dårleg leiing, «fordi ein skal same veg». Ho har sjølv aldri opplevd at ein slik konflikt er tilfelle.

Tone: «Det er dårleg leiing på rektornivå eller kommunesjef nivå, fordi ein skal same vegen i forhold til kva den nasjonale myndigheita seier. Dei avgjerslene som kjem frå nasjonalt nivå og ned på kommunalt nivå og ned på skule nivå, dei følgjar me jo lojalt».

Vidare forklar Tone, at det i rektorgruppa blir jobba for at alle skulane i kommunen skal få gode læringsresultat. Ho har også ei avklaring med kommunen kva som tida framover skal brukast på og seier at «det er fagfornyinga, du kan ikkje bruka tid på noko annet».

Endring og utvikling

På skulen har dei tatt inn Chromebook som skal erstatta lærebøkene, så ho tenkjer dei prøver å vera fram på teknologifronten. Ho forklarar ikkje kan vera negativ til teknologi, men at det må skje gradvise endringar.

Tone: Ein kan ikkje vera negativ til teknologi, men ein kan vera kritisk, ein treng ikkje kasta babyen ut med badevatnet, det går ann å ha lærebøker også. Det går ann å tenkja ein kombinasjon i starten»

Bruk av tid i rektorrolla, og oppleving av rektorrolla

Tone seiar at tid på det administrative vil variera. Det at ein kan bruke mykje tid på det, og for nokon rektorar kan dette vera meir handfast, enn pedagogisk utviklingsarbeid, og dermed lettare å halde på med. Til dømes vil det vera enklare enn å køyra ulike prosessar. Ho tenkjer at ved ei klok leiing er det ikkje er eit menneske som er leiar, men at ein er fleire. Dette krev at ein administrera oppgåver som ein sjølv ikkje er god på.

Tone: «Vist ein er klok brukar ein administrerande rektor eller leiargruppa til dei oppgåvene ein sjølv ikkje er så god på. ein må da tilsette folk so er betre enn seg sjølv».

Tone tenkjer at ein ikkje treng spesielle eigenskapar for å vera rektor. Men at ein heller kjenner til kva ein er god på eller manglar som leiar, og hente inn personar rundt deg som er gode på det andre, slik ein saman lagar ei god leiing.

Tone «Som rektor har du eit ansvarsområde som er enormt, med eit spennvidde på arbeidsoppgåvene som er veldig stor. Så med ein god leiing, blir det skapt ein god skule».

4.7 Rektor Olav

Olav har 21år med erfaring som rektor ved ein stor ungdomsskule, i ein kommune med to-nivå organisering. Kommunen er strukturert med rådmann på toppen, med kommunesjef for oppvekst, kultur og idrett, og resultateningar nedst, der blant annet ungdomsskule Olav er einingsleiar på.

Organisering

Administrativt er skulen delt med tre avdelings eller trinnleiar. Dei har meir det pedagogiske drifta på team, til dømes fagsamarbeid. Det er også ein stabsfunksjon med rådgivar og støttefunksjon, som også har ein del undervisning, samt ein merkantil tilsette.

Om det ville vore ulikt å vera rektor andre stadar?

Olav tenkjer at rektorjobben vil vera ein god del lik, dette på grunn av at skule Noreg er veldig lovregulert med klare ansvarsområde. Men han tenkjer at det sjølv sagt vil det og vera variasjon ut i frå lokale forhold, samt at den enkelte rektorane vil setje eit individuelt preg på rolla. Han gjev døme at det vil vera forskjell om det er ein rein eller ikkje rein ungdomsskule, men også om den er liten eller stor. Olav kan tenkje seg at foreldresamarbeid vil kunne vera lettare ved ein rein ungdomsskule.

Om faglege standarar og kvalitet

Olav opplev at for å ha gode faglege standarar og kvalitet, treng ein gode lærarar. Derfor peikar han på at det er viktig å ha gode tilsetjingsprosessar med mange kvalifiserte søkjarar. Dette ser han har endra seg den perioden han har vore rektor, kor ein før kunne ta ein telefon og sei at ein hadde dei og dei faga, for så at undervise utan ein kvalitetssikring. Nå meiner han det er mykje vanskelegare å komme gjennom nålauga på skulen, noko som gjere at ein får svært kvalifiserte lærarar. Olav ser at han er med å oppretthalde faglege standarar på eit meir overordna nivå, til dømes ved implementering av dei nye læreplanane og møte med trinnleiarar.

Rettleiing og pedagogiske spørsmål.

Det pedagogiske drifta på temaet og fagsamarbeid ligg meir hos avdelingsleiarane (tinnleiane). Olav ser i sin rolle meir ein store linjene, med tanke på det som skjer på felles økter. Då legg Olav til rette for overordna pedagogisk utviklingsarbeid, som er eit tyngre arbeid enn den pedagogiske drifta. Han tenkjer det er viktig å leggja til rette for eit godt samarbeid på kvart trinn, og sjølv samarbeida mykje med dei på leiarteamet (avdelingsleiarane). Olav ser på rolla sin som ein fasilitator.

Økonomiske resultat og elevresultat

Økonomi

Olav forklarar at det er periodisk kor ein konekvensreknar på økonomien, som blir til ein årleg økonomirapport. Han meiner at dei innanfor to-nivå modellen og dei rammene som er gitt, gjer stor fridom. I grove trekk forklarar han at eit skulebudsjett er lønsbudsjett og drift. Men at dei får eit totalbudsjett, og innanfor dei rammene så styrar han ganske fritt. Med klare forventning til å halda budsjettet.

Olav: «Økonomiske delen så er... periodisk i vårt budsjett kor me konsekvensreknar da, økonomirapport kvar år. Me er jo ansvarleg for budsjettet vårt»

Olav: «Me på *****(skulen) dreiv på med forsøk på to-nivås modellen før eg var rektor... Eg har veldig mykje positivt å seia om to-nivås modellen. For eg har opplevd ein stor friheit innanfor dei rammene som eg får. For i grove trekk så består eit skulebudsjett i lønsutgifter, som sjølv sagt er den store delen, så har ein drift som er ein liten del... Men me får eit totalbudsjett. Men innanfor dei rammene så styrar eg ganske fritt. Men det ein klar forventning til å halda budsjettet».

Elevresultat

Olav forklarar at dei har fokus på resultat, for «kvart år så skriv me ein pedagogisk tilstandsrapport der ein har fokus, både på målbare resultat, som er karakterar og for så vidt nasjonale prøvar».

Olav: «Kvart år så skriv me ein pedagogisk tilstandsrapport der ein har fokus, både på målbare resultat, som er karakterar og for så vidt nasjonale prøvar. Men og elevundersøkinga er ein undersøking som ikkje nødvendig gir eit nøyaktig resultat, men det gir bilete av korleis elevane opplev skulen, alt i frå trivsel til mobbing til undervisning og vurdering og heile pakken. Det er jo interessante målingar som me brukar tid på, og vurdere og evaluera og finn ut kva det har å bety for oss, og kva kan me gjera vist me opplev at me får resultat som me ikkje er nøgde med.

Styringssignal og lojalitet

Olav har faste møte med kommunalsjef og rektorar ein gang i månaden. Her er det varierte tema, som det pedagogiske, drift og administrasjon. Dette er ein basis for felles skuledrift i kommunen, kor målet er at ein tenkjer likt. Olav forklarar at det er kommunen som styre møta, sidan dei har tilsynsplikt etter opplæringslova. «Dermed blir ein del sakar handlar om status. Frå nasjonale prøvar, nivå, til elevundersøking. Kor det ofte eit fokus på resultat frå kommunen i desse møta».

Med snakk om styringssignal legg Olav fram at SWOT analyse er ein viktig del av den kommunale strukturen for rapport for pedagogisk tilstand. «Ein metode som handlar om at ein skal uttrykka sine styrkar og sine svakheiter, dine moglegheita og dine truslar». Han tenkjer at det vil vera lærarar som opplev at det må jobbast for mykje med skjema, undersøkingsmetodar, vurderingsmetodar og ståstadsanalyse. Frode ser at dette kan nok vera

ein klassisk konflikt, og ein lojalitetskonflikt. Kor han sitt i linja og skal utføra dei oppdraga som han er pålagt frå skuleadministrasjonen, heilt frå stortinget og ned. Han opplev at det som rektor er viktig å balansera jobben ein pålagt å gjera i slike samanhengar. Da å gjera det meiningsfylt for den enkelte læraren på skulen.

Endring og utvikling

Endring og utviklingsplan av vore eit omgrep i mange år, før Olav vart rektor. Etter han vart rektor var dei med på eit stort utviklingsprosjekt. Dette kom i frå fylkesmenn og var tidkrevjande og økonomisk krevjande. No forklarar han at det meir utviklingsdirkeratet som har denne hatten. «Det kjem bestillingar frå då frå utdanningsdirektoratet etter kvart, til dømes ungdomstrinn i utvikling for læring, så det alltid ein del statlege prosjekt som me faktisk er pålagt å vera med på.» Dette er det da kommunen som sett fokus på. Dei har ein klar forventning frå utdanningsdirektoratet, til dømes som dei hadde ved ungdomstrinn i utvikling og vurdering for læring som vart i fokus etter LK06. Olav legg fram at det då er «viktig for meg som rektor å halde motivasjonen og effekten oppe, dette er ein kjempeutfordring». Han følar at nå det er eit prosjekt så er viktig at han leggja til rette for dette.

Frode tenkjer heller at det er den daglege drifte som omhandlar aktiv samarbeid om den gode timen, god undervisning i alle fag, og bruka ressursane godt er sentralt. Han ser at i dei seinare åra har skulebasert kompetanseutvikling komme på banen. «Det handlar om at det totalt er ganske mykje ressursar på ein skule, det handlar om å dela og samarbeida, og utvikla seg sjølv innanfor sine vegger», og da ofte ved å bruk av ekstern kompetanse frå utdanningsinstitusjonar.

Bruk av tid i rektorrolla, oppleving av rektorrolla

Olav meiner oppgåvene i ei rektorrolle vil variere. Kor det i periodar vil vera mykje rapportering, medan i andre tider er det mykje samarbeid med leiargruppa og lærarar om elevsakar. Han seier at det er ofte ein blanding mellom administrative og personretta oppgåver.

Olav tenkjer at ein må ha gode relasjonar, men at ein må ha fokus på kva skulen er for noko. Og da leggja til rette for ein god læring hjå elevane og leggja til rette for personleg vekst. Det handlar om å bruka personalet innafør dei ramma du har til å sjå oppgåver og eleven. Olav legg mest vekt på å leggje trygge rammer på plass slik at lærarane kan gjera jobben sin. Han vil definera seg som ein fasilitator for dei andre som har lærarrolla, slik at dei får gjort ein god jobb som lærar.

Olav: «Som rektor på ein stor skule blir min oppgåva på mange måta å leggja til rette at skulen kan vera god på alle felt. Til dømes med det pedagogiske arbeidet (organisering). Få eit skuleorganisasjonssystem som inkluderande elevsyn der elevane kan trivast og ein kan læra. Dette er viktig for meg, og leiargruppa. At me skal vera med å leggja til rette for at lærarne får brukt sine evna og ressursar inn i mot elevane».

5.0 Analyse og drøfting

I denne delen vil ein trekkje fram og drøfte viktige moment frå presentasjonen av data-en (del 4). Ein vil ta utgangspunkt i forskingsspørsmåla, saman med organisering som eit meir overordna tema. Eg vil påpeike at svara og temaa kan i nokon grad flyte over i kvarandre. Rollefunksjonar vert ofte sett på som idealtypiske, slik at leiing i verkelegheita vil bestå av ein variasjon og miks av leiarfunksjonane (Glosvik m.fl., 2014, ss. 73-74; Stand, 2007, ss. 21, 28), nokon av svara frå intervjua kunne dermed vore plassert under fleire av forskingsspørsmåla, eller under fleire av rollefunksjonane. Det vil også vera vanskeleg å kunne direkte tilskrive svare frå dei enkelte rektorane til ein større heilskap, men at dei kan heller peike på tendensar, eller trekk ein ser i frå tidigare forskning. Denne delen vil starte med beskriving av organiseringa hjå rektorane, før ein forsett med forskingsspørsmåla.

- Kva oppfatning har rektorane av fagleg kvalitet?
- Korleis stillar rektorane seg til rettleiing og pedagogiske spørsmål.
- Kva oppfatning har rektorane av utvikling og endring?
- Korleis opplev rektorane det økonomiske ved skuledrifta?
- Korleis opplev rektorane sin leiarrolle ?

5.1 Organisering

5.1.1 Jan, Linn og Anne

Jan, Linn og Anne er rektorar i same kommune, ein kommune med tradisjonell kommunestruktur. Dette er ein «reformvillig kommune», ved at dei har etatsstruktur, samt det det er ein felles utvikling i skulen som er iverksett saman med kommunen (Finstad og Kvale 2004).

I kommunen er Anne er rektor ved ein liten skule, her er det lærarar som er aleine om enkelte fag, og kor både inspektør og ho sjølv som rektor har litt undervisning. Det er dermed mindre snakk om teamleiing på grunn av størrelsen på skulen. Linn er rektor ved ein medium stor ungdomsskule, og beskriv det er eit «leiarteam» med trinnleiarane. Jan er rektor med ein felles leiing (leiarteam) for ungdomsskulen, omkringliggjande barneskular og ein barnehage. Denne måten å organisera verkar også å bli meir normalt (Finstad og Kvale, 2004), då kanskje spesielt ved tilpassingar når resultatmodellen vert innført, der samanslåing til større einingar kan gi større avstand til den operative verksemda i dei underliggende einingane (Torsteinsen,

2012). Denne forma for organiseringa vil kunne gje meir koordinering for rektor og leiarteamet, både på grunn av avstand mellom nivåa, men også ulikskap i utdanningskrav og arbeidsordningar for dei tilsette (Finstad & Kvåle , 2004, ss. 169-170).

Jan, Linn og Anne har rektormøte med kommunen ein gang i månaden. Dette forumet blir brukt aktivt i utviklingssamanheng, kor Anne forklarar at det er eigne gruppe for rektorar, kor dei sitt saman og lagar eit opplegg som blir følgt vidare på einingsleiarmøta/rektormøta. Linn legg til at samarbeidet med kommunen og på tvers av skulane som svært godt. Ho har skjønt at dette er noko so har endre seg dei siste ti åra, kor det før var mindre innsyn og folk haldt på med sitt. Medan ho fortel at det no det meir oppe, det er «felles» løysingar for økonomi, utvikling av modellar, kor alle får tilgang til tal/data.

Linn: *«Me er blitt mykje betre på den type samarbeid, for me har felles leiarmøte, så blir me delt i barnehage og skulesektor halve dagen. Samt med felles utviklingsarbeid, dette har ein felles for rektorane som tar det ut i skulane etterpå».*

Linn: *«Det er mykje felles forståing at du er i oppvekst, og da er du og i lag med barnehagane. Det å kunne sjå løpet i frå barnehagen ut i ein klasse og eigentleg ut vidaregåande som eit løp».*

Styringsdialogen er systematisk formidling eller kommunikasjon mellom nivåa (Finstad & Kvåle, 2004). Som ein ser at utdraga frå Linn, utøver kommunen ein myndighetsdialog, dette omhandle skuleutvikling og spørsmål om iverksetting av tiltak. Denne dialogen blir brukt til dømes gjennom rektormøta for å utvikla tenestenivået slik at dei kan utøve det ansvaret dei er pålagt (Finstad & Kvåle , 2004, ss. 174-175). Utdruga beskriv også ein tradisjonell styring og organisering gjennom samarbeidsmodellen, som har kjenneteikn ved å vera pragmatisk, løysningsorientert dialog, kor ein prøvar å unngå konflikt og heller danne konsensus (Torsteinsen, 2012, s. 24).

5.1.2 Tone

Tone er rektor ved ein stor ungdomskule i det som kan betraktast som ein «reformvillig» kommune. På skulen har er det assisterande rektor og trinnleiarane saman med ho sjølv som utgjer «leiargruppa». Det er rektormøte ein gang kvar månad, der det i stor grad vert koordinert og jobba for at alle skulane i kommunen skal få gode læringsresultat. Ho forklarar at det er også ei avklaring med kommunen kva som tida framover skal brukast på, kor det nå er «fagfornyninga, du kan ikkje bruka tid på noko annet».

5.1.3 Frode

Frode er leiar ved ein medium stor ungdomskule i ein «Nettverkbyggande» kommune. Dette er da ein kommune som innført ein flat struktur, samt har tiltak med felles utvikling saman med kommunen (Finstad og Kvale, 2004). Han har ei teamleiing med assisterandre rektor og trinnleiarar. Frode forkarar at det er rektormøte kvar fjortande dag med kommunalsjef (rådgivar for oppvekst). Han klargjer også at han kan ringe eller sende mail til økonomisjefen når som helst, for å diskutera budsjettet, samt at at staben til rådmannen er tilgjengeleg så å seia til eit kvart tidspunkt. Dette gjev utykk for at det ein kort veg frå rektor til det overodna nivået. Noko som samsvarar med tanken bak resultateiningar, med fjerning av eit administrativt mellomledd slik at ein rapportar direkte til rådmannsnivået. Målet er å desentralisera resultatansvaret og den operative myndigheita lengre ned i organisasjonen, slik einingsleiar får auka myndskap, fridom og ansvar (Torsteinsen, 2012, ss. 13, 26-27).

5.1.4 Olav

Olav har ein lang erfaring som rektor ved ein stor ungdomsskule i «Nettverkbyggande» kommune. Leiarteamet på skulen består av avdelings/trinnleiarane saman med han sjølv. Frode deltek på rektormøte ein gang i månaden, ham beskriv at dette er ein basis for felles skuledrift i kommunen, kor målet er at ein tenkjer likt.

5.2 Fagleg kvalitet

5.2.1 Skulen - ein ekspertorganisasjon

Rektor Frode beskriv at det må vera eit grunnfundament i den faglege kvaliteten. Dette ut i frå grunnstruktur for det fagleg innhaldet, kor det er klare rammes, men den enkelte læraren kan variere innanfor desse rammene. Anne og Linn beskriv mykje det same med trykk på godt system, med klare rutinar. Olav trekk fram viktigheita av gode lærarar for den faglege kvaliteten. Medan Tone forklarar at det skjeldan er noko nytt under sola i skulen. Dette gjev utykk for skulen som ein ekspertorganisasjon og eit profesjonelt byråkratiet, kor den formelle leiinga ikkje er viktigast, men heller dei profesjonelle yrkesutøvarane. Det «viktigaste styringsmekanismen er den felles treningen ekspertane har i sitt fag, og kommunikasjon som skjer på bakgrunn av det» (Strand, 2007, s. 271). Mintzberg (1973) tenkjer at desto meir kompleks arbeidet er, desto meir vil tilsyn og koordinering bevege seg mot standardisering. I sjølve lærarprofesjonen vil ein finne fagleg kraft i både departement, utdanningskontor, samt fleire stadar i det kommunale nivået. Med innarbeida normar, reglar og standarar for kva som representerer ein god skule og undervisning, vil dette representere institusjonelle trekk som

førar til mykje like reaksjonar og tilpassingar (Finstad & Kvåle , 2004, s. 173), og eit steg mot standardisering.

5.2.2 Rektorskulen

Jan beskriv at det er ein større aksept for utvikling av faglege standandar og kvalitet.

Jan: *«I dag er me mykje meir ein organisasjon som erkjenne at me må jobbe saman for å bli betre, før gjorde me ikkje det. Då var eg ansvarleg for meg sjølv, mitt fag og min klasse, og så lukka eg døra etter meg når eg gjekk inn der. ..., i den grad rektor involverte seg så var det då vist ein fekk enten klage på opplæringa, altså ein kom inn for å overvaka eller korrigerer».*

Med dette utdraget er det snakk om ein organisasjon som må jobbe saman for å bli betre. Han såg at rektor i mindre grad involverte seg, men det var tilsyn og inspeksjon. Dette kan ein sjå tilbake til den tradisjonelle rektorrolla, kor rektor var den fremste blant likemenn og det var mykje tilsyn og inspeksjon (Lotsberg, 1997, s. 327).

Jan: *«Eg ser på min rolle som, vist eg lukkast som å tenkja at ein er på same lag. Enten om eg snakkar med sektorleiar eller eg snakkar med mine lærarar. Det er jo det å vera det limet der noko av det viktigaste i min rolla. Og ikkje setja dei to nivåa opp mot kvarande».*

Jan tenkjer at synet på leiing har endra seg, kor det er meir jobbing i lag. Med den moderne rektoren vil det vera kontinuerleg tilbod om leiarutdanning til potensielle rektorkandidatar eller dei som nyleg har tredd til som rektor. Dette gjer slik at mange nye rektorar har leiarutdanning, og vil vera med å gje skulen ein ny organisasjonsform, ein organisasjonsform kor leiaren må samarbeide med kommunen og overordna for å få etablert ordningar (Lotsberg, 1997, s. 335).

Jan: *«No er det ikkje så lenge sidan eg tok rektorskulen skulen da, mykje av det rektorar blir opplærte til i dag er jo organisasjonsbygging og eit heilt annet syn på leiing, i alle fall enn det eg følte var i ferd med å rådande. ... Eg føler det er på ein måte balansert da... Eg følar eg i min overgang frå det å vera tillitsvald til å vera leiar, som var spesielt frå litt sånn eldre tillitsvald som spurte korleis det var å gå til andre sida av bordet. Det er eit spørsmål som indikerarar eit dei lev i det gamle regimet. Når det var to sider av dette border da, no er det bordet rundare då».*

Ved vektlegging av profesjonsutvikling av skuleleiarar ser Mourshed m.fl (2010) at dette er «Good to Greate» ved kjenneteikn av skulesystem sin utviklingsevne. Dei tenkjer dermed at

profesjonsutvikling for skuleleiarar vil kunne vera med å betre skulesystemet. Jan beskriv at ein ved rektorutdanninga blir opplært i organisasjonsbygging. I hovudmålet **Samarbeid og organisasjonsbygging** ser ein at skulen må fungera godt som ein organisasjon, der rektor skal forstå at eininga er del av ein heilskap (Utdanningsdirektoratet, 2015). Dette hovudmålet har også mykje likskap til integratorrolla, kor leiar skal oppfordre og jobbe for samarbeid (Dalin, 1987; Stand, 2007). Fokus på organisasjonsbygging finn ein også ved den «lærende skole» frå prosjektet «Profesjonsutvikling i skolen» (Stranden, 2017) laget på oppdrag frå utdanningsdirektoratet. Dei ser at med tilrettelegging for organisasjonsbygging med til dømes «å utvikle en samarbeidskultur», vil ein kunne oppnå eit betre resultat. Knut Strand (2017) tenkjer er dette den viktigaste faktoren er organisasjonsbygginga, men også den mest krevjande (Stranden, 2017 s.21). Med krav og forventingar frå statleg hald kan det har vore ein dreining i skulekulturen. Her kan rektorskulen spelt ein sentral rolle. Til dømes ser Grutle & Roald (2016) at utviklingstrekk i sjølv rektorutdanninga kan signaliserar ein endring i rektorrolla. Kor det er auka fokus på utforming av framtida sin skule. Der den enkelte rektoren skal bruke det handlingsrommet ein har (Grutle & Roald, 2016, s. 95). Slik som Jan beskriv det, har det blitt eit anna syn på leiing, kor ein i større grad samarbeider. Han forklarar at bordet har ikkje to sider, men det heller er meir rundt, noko som står sentralt i rektorutdanninga sitt tredje hovudmål.

5.3 Rettleiing og pedagogiske spørsmål

5.3.1 Tilrettelegging for pedagogisk verksemd

Dei fleste rektorar forklarar at dei driv mindre med direkte pedagogiske spørsmål og rettleiing. Både Olav og Tone som er rektorar ved dei store skulene forklarar at dei legg meir til rette for at dette skal skje, enn at dei sjølv gjer det. Olav beskriv blant anna at han ser på seg sjølv som ein fasilitator. Kor den pedagogiske drifta skjer på tema og i fagsamarbeid der den pedagogiske leiaren er avdelingsleiarane (tinnleiarane), medan han i sin rolle jobbar med dei store linjene og legg til rette for overordna pedagogisk utviklingsarbeid. Jan er rektor med ein organisering av fleire skular pluss barnehage, han tenkjer har mindre tid til dette, men at det handlar om prioriteringar. Både Frode og Jan understrekar at den pedagogiske arbeidet i hovudsak blir gjort hjå trinnleiar og lærarane elles. Linn fortel at sosiallæraren har i stillinga sin tid til pedagogisk utviklingsarbeid og rettleiing. Medan Anne som er rektor ved den minste skulen er ein del inne i fagsamarbeid, sidan ho også har ein del undervisning, men ho er lite inne å rettleiar hjå lærarar.

Rettleiing og pedagogiske kan sjåast på som i stor grad blir utført av teamleiarar, trinnleiarar/avdelingsleiar som pedagogiske leiarar. Men rektorar som undervisar kan tenkjast å ta større del i pedagogiske spørsmål. Leiarfunksjonen som fagleg leiar vil vera sentral når ein rektor undervisar. Leiarrolla som fagkyndig og den faglege statusen slik Strand (2007) beskriv produsentrolla vil her tre fram, til dømes ved direkte deltaking i fagsamarbeid. Både under rektorutdanninga sitt kompetanseområde «Elevane sine læringsprosessar» (Udir, 2015) og beskrivinga den faglege leiaren (Glosvik m.fl, 2014; Strand, 2007) blir det lagt til grunn at rektor skal ha god fagkompetanse og legitimitet. Dei beskriv også at leiaren skal leggje til rette for gode forutsetningar, slik lærarane kan gjere det dei er god til (Strand, 2007, s. 261) og passe på at den faglege kompetansen på skulen blir brukt til det fulle (Udir, 2015). Produsentfunksjonen (den faglege leiar) kjem her fram når rektorane forklarar at dei legg til rette for at det overordna pedagogisk utviklingsarbeid kan skje. Dette på grunn av dei jobbar for å påverka og forbetra prestasjonar og måloppnåing (Strand, 2007, s.270).

5.3.2 Intern organisering

Finstad & Kvåle (2004) ser at det skjedd ein endring i den interne organiseringa på skulane. *«Det har utviklet seg en organisasjonsmodell for interne organisering i skolen som i større eller mindre grad tas i bruk i alle kommuner»* (Finstad & Kvåle , 2004, s. 168). Denne orgnaiseringa handlar om oppretting av team av lærarar med utgangspunkt i trinn eller fag. Mange kommuner har hat fokus på «profesjonalisera» leiarfunksjonen i «teama». Samtidig som det har vore stor variasjon i utførelsen utforming og innhald. Denne varisjonen vil kunne komme ved størrelen på skulen, eller skulen er eit sjøvstendig reultatområde (to-nivå struktur). Dette kan *«medføre meir ansvar for rektor og således et behov for videre delegasjon til det pedagogiske personalet»* (Finstad & Kvåle , 2004, s. 169). Ved informantane sine svar legg rektorane ved dei store skulane (Olav og Linn) og Jan som er rektor med ein orgaiseing av fleire einingar, samt Frode som er leiar ved ein medium skule i to-nivå struktur fram at avdelingsleiiar eller trinnleiiar som har pedagoisk «ansvar». Medan Linn forklarar at inspektøren har mykje av denne rolla. Anne sine svar kan ein tolke som at lærarne sjølv har eit stort pedagogisk ansvar, sidan dei ofte er aleine om å vera lærar i faget. At den interne organiseringa kan variere ved størrelse kan ein sjå av svaret hennar på spørsmålet, om kva som er speielt ved å vera rektor på skulen.

Anne: *«Å vera på ein liten skule gjer slik at oppgåvene blir litt ulik». (vidare trekk ho fram dømet) «På ein stor skule har ein kanskje tre inspektørar, medan på ein liten skule så*

blir det ein liten inspektørstilling med tilhøyrande undervisning. Det same gjeld for meg som rektor, eg må også ha litt undervisning».

Ein ser her at den interne organiseringa på ein liten skulen vil kunne variere frå store skular som klare leiarteam og meir delegering av pedagogiske leiaransvar til avdelingsleiarar eller trinnleiarar. Dette vil kunne vera med påverke rollefunksjonane til rektorrolla, kor rektor til dømes rektor må undervise. Anne beskriv sjølv at ho «føler at mykje av tida går til å drive det pedagogiske utviklingsarbeidet, for ein må førebu seg heile tida».

5.4 Det økonomiske ved skuledrifta

5.4.1 Rektorane ved flat struktur beskriv større økonomisk fridom

Mykje av eit skulebudsjett er fastsett i lønningar og drift. Dei to rektorane i kommunar med to-nivå organisering beskriv ein større fridom innanfor desse rammene. Til dømes har Frode eit fond han sett av i gode tider, eit fond han har full råderett over. Medan Olav er klar på at to-nivå organisering gjer han eit klart økonomiske handlingsrom innanfor rammene, men gjev uttrykk for ein styringsdialog (kontraktform) med klar forventning om å halde budsjettet.

Olav: Eg har veldig mykje positivt å seia om to-nivås modellen. For eg har opplevd ein stor friheit innanfor dei rammene som eg får. For i grove trekk så består eit skulebudsjett i lønsutgifter, som sjølv sagt er den store delen, så har ein drift som er ein liten del... Men me får eit totalbudsjett. Men innanfor dei rammene så styrar eg ganske fritt. Men det ein klar forventning til å halda budsjettet»

Frode: «Me har skaffa oss noko handlingsrom... For me har eit system kor vist me gjer det godt eit år, så får me behalde noko av pengane på eit fond. Og det er greitt, for det fondet har eg full råderett over... det gir meg ein friheit, og det gjer slik at vist eg overbrukar eit år med hundre tusen, så belastar eg ikkje eg dei andre einingane, for me har eit kollektivt ansvar for budsjett.

Ein av dei grunnlagande tanken bak to-nivå organisering er meir autonomi på det operative nivået. Torsteinsen (2012) ser at einingsleiar orientar seg mot eigen eining, det vil seia det desentraliserte nivået, og opptatt av yte gode teneste til brukaren innanfor dei profesjonelle normer og gjeldande reglar. I NIBR (norsk institutt for by- og regionsforskning) sin rapport om flat struktur og resultatenheter (2002) såg dei at kommunar ofte kunne etablere resultateiningar med stor tildelt myndigheit, der fleire einingsleiarar opplevde at dei hadde fått «økt armslag og større innflytelse over eget arbeid og enhetens virksomhet» (Opedal m.fl., 2002, s. 8). Olav og Frode beskriv det som Torsteinsen (2012) og Opedal m.fl (2002) trekk fram, ved at eit av måla for oppretting av resultateiningar og flat organisering er større fridom

og myndigheit, noko som Olav og Frode kanskje spesielt opplev ved det økonomiske handlingsrommet innanfor dei gitte rammene.

5.4.2 Einingsegoisme

Eit av problema med resultatmodellen kan vera det Torsteinsen (2006) kallar «enhetsegoisme» (einingsegoisme), der einingane fokusera på seg sjølv, heller enn kommunen sin heilskap. Døme på dette eit eige fond som vert utelat for det felles «gode».

Anne som er rektor ved ein tradisjonell sektorstruktur forklarar at vist ein skule går i pluss vil dette tilbakeførast til sektoren, då vil eventuelt den som har gått i minus få tilført pengar. Ho klargjer at dette skjer «*slik at heile budsjettet for skulesektoren går opp i opp*». Dette kan ein tolke som at det er mindre rom for einingsegoisme i ved den tradisjonelle sektorstrukturen, noko som Torsteinsen (2006) også gjev utrykk for. I kommune der Anne, Jan og Linn er rektor er der det mange små skular og eit synkande elevtal. Linn beskriv at lærarnorma vil slå meir negativt ut mot dei små skulane, og det vil vera meir sannsynleg at dei vil måte få overført midlar. Det økonomiske bilete vil vera meir heilskapleg for sektoren, der til dømes små skular som kjem negativt ut av lærarnorma får trengte overføringar.

5.4.3 Sterke økonomiske styringssignal

Frode beskriv at han får direkte direktiv frå økonomisjefen vist ein avvikar frå driftsbudsjettet. Dette tydar på ein sterke økonomiske styringssignal frå nivået ovanfor.

Frode: «*Så vist ein avvikar frå det kommunestyret har bestemt, til dømes å kutte 1% i driftsbudsjettet, så får ein eit direktiv frå økonomisjefen, at dette utgjer så mykje pengar for deg. Du skal argumentera godt for å sleppa unna*»

Olav gjev også utrykk for økonomiske styringssignal, kor han forklarar at han periodisk konsekvensreknar på budsjettet og for så å legge fram økonomirapport kvar år. Han klargjer at «*Me er jo ansvarleg for budsjettet vårt*» og «*det er klar forventning til å halda budsjettet*». Torsteinsen (2012) ser at ved innføring av resultatmodellen kjem det også nye arbeidsoppgåver, kor eit av dei er økonomistyring. Finstad & Kvåle (2004) ser også at med innføring av to-nivå struktur møter skulen driftsmessige forutsetningar frå eigarsida, til dømes ved økonomi. Det vert meir handlingsfridom og ansvar, samtidig som rektor i større grad står meir direkte ansvarleg ovanfor kommuneleiinga (Finstad & Kvåle, 2004, ss. 170-172).

Med ein organisering med ein flat struktur slik som gjeld for Olav og Frode, beskriv dei større økonomisk fridom innanfor rammene dei er gitt, men også økonomiske styringssignal ved kontraksform, til dømes gjennom budsjett. Frode beskriv direkte direktiv frå økonomisjefen,

som er ein del av Rådmannen sin stab og gjev intrykk om kort veg mellom rådmannsnivået og resultateiningsleiar.

5.5 Endring og utvikling

5.5.1 Standardisering

Ved temaet styringssignal rundt utvikling sitt rektor Jan med ein oppleving av at «*det er meste av nasjonale styringssignala som går nokså ufiltrert gjennom skuleeigar nivået*». Dette gjev uttrykk for standardisering. Fimreite m.fl. (2007) ser at ved større organisatorisk fridom i kommunane styrar staten tettare enn før og på nye måtar. Denne organisatoriske fridomen var eit av måla allereie med kommunelova i 1993 (Christensen m.fl., 2010, s. 167), og vert vidareført med den nye kommunelova i 2020 (Kommuneloven, 2019), noko som er ein klar indikasjon frå staten om at kommunar skal ha stor organisasjonsfridom.

«Kompensere gjør staten ved å forsterke reguleringen gjennom de sektorbaserte virkemidlene som rettskrav nedfelt i lover, forskrifter og minstestandarder. Som en følge av dette styrkes kommunenes sektorbaserte iverksettingsoppdrag» (Fimreite m.fl., 2007, s.192).

Mange kommunar har ein organisasjonskultur med eit mangfald med organisatoriske løysingar. Fimreite m.fl. (2007) ser at det er blitt fleire lovar og reglar som omfattar kommunane, med ein bevegelse mot ein rammestyring mot meir detaljstyring som impliserer at dei same normene gjeld for heile territoriet. Det blir i større grad brukt styringsverkemiddel som sett i tvil at kommunane klarar å tenkje heilskapleg heller enn eigeninteresse. Dette er med å danne ein organisering der den statlege sektoren vidareføre og forsterkar seg, kor det vert ein meir overgripande profil (Fimreite m.fl., 2007, ss. 181,187,192).

Rektorane gjev uttrykk for at det normale er å ha prosjekt som kommunen legg fram, men som har bakgrunn i utdanningsdepartementet sine utviklingsprosjekt (prosjekt frå sentralt hold). Som nemnt tidlegare gjer dette ein indikasjon om det styrka iverksettingsoppdraget til kommunane, som har bakgrunn i mindre tillit til det kommunale nivået å kunne sjå heilskapen, kor standardiseringstiltak i form av pålegg og minstestandardar, som til dømes reformar og utviklingsprosjekt er sentralt (Fimreite m.fl., 2007, ss. 181, 192)

Både Jan og Anne gjev forklarar at dei prosjekta som fungerer godt er i større grad tilpasse dei sjølv og har ein forankring i skulen. Anne legg til at ein må sila litt det som kjem, medan Jan tenkjer han må vera ein paraply som skjermar lærarane for alt som kjem ovanfrå.

Anne: *«Ein må ha Janus blikket. Det er ein som står over porten og har blikket begge vegar. Ein må da ha blikket ut mot skulesjefen, kommunen eller utdanningsdirektoratet vist dei kjem med noko, og så ha blikket inn mot skulen, kollegane dine som og krev noko. Ein må silla litt, med tanke på kva du skal ta inn. Noko må du ta inn, som til dømes den nye læreplanen, kor det ikkje er noko val. Medan kanskje andre ting som til dømes kommunen satsar på må ein tilpassa til oss, slik at ein ikkje blir heilt kvelt. Men nokon ting kan ein ikkje velje vekk»*

Jan: *«Noko i min rolla som eg ser på som veldig viktig. Det er å vera den paraplyen som på ein måte skjermar lærarane for alle sånne moglege impulsar og ynskjer. Denne kenguru skulen som hoppar og spretter frå den eine tingen til den andre sant. Då har eg ei forferdeleg viktig rolla i å skjerma dei frå alt det der»*

Jan: *«Vist eg vurderer at nok er nok, så skjerma eg dei for det. Det å klara å halde fram og at folk har ei oppfatning, at det er dei tinga me seier som er viktig, er og dei me prioriterer, det trur eg er ganske viktig».*

Frode meiner dei styrar mykje meir sjølve. Dei må vera med på nasjonale satsingar som til dømes vurdering for læring eller ungdomstrinn i utvikling, men dei har også satt i gang utviklingsprosjekt i tett dialog med pedagogisk rådgivar, kor dei i stor grad veljar sjølve. Frode beskriv at *«dette er heller unntaket enn regelen»*.

Frode: *«Dei utviklingsprosjekta me sett i gang er i tett dialog med pedagogisk rådgivar, og blir einige. Så er det klart at det er noko som kjem som me ikkje kan velja som ungdomstrinn i utvikling, inkluderande læringsmiljø og vurdering for læring. Dette er store nasjonale satsingar»*

Ein ser at det i hovudsak er kommunen og dei nasjonale nivået med utdanningsdepartementet som legg fram utviklingsprosjekt. Frode har tett dialog med pedagogisk leiar (kommunalsjef) i rådmannen sin leiargruppe for å starte eigne utviklingsprosjekt, kor han kan i stor grad kan velje sjølv. Dette kan sjåast på som at det er tett dialog med rådmannsnivået, kor det vert ein stor grad av fagleg autonomi. Dette er som tidlegare nemnt eit av måla med innføring av resultatmodellen (flat-struktur).

5.6 Rektorrolla

5.6.1 Rektorrolla - ein heilskapsfunksjon

Rektorane er i stor grad samde om at rektorrolla er svært variert med mange ulike arbeidsoppgåver, kor ein skal setje eleven først. Jan beskriv blant annet at «*Ambisjonane til skulen er så store, så vist har ein rektor som barre vil sitte å administrera stand bye, då vil det gå opp i liminga*», Linn forklarar at «*Som rektor har du eit ansvarsområde som er enormt, med eit spennvidde på arbeidsoppgåvene som er veldig stor*», medan Froden brukar ordet «*mangelunde*» om rektorrolla. Ved rektorutdanninga sitt hovudmål «*Leiarrolla*» kjem det klart fram at rektorrolla er «*ein heilskapsfunksjon og ein integrande funksjon. Leiing er i prinsippet alt omfattande*» (Udir, 2015). Dette heng tett saman med tanken om at rektor sin leiarrolle i verkelegheita vil bestå av ein variasjon og miks av leiarfunksjonane (Glosvik m.fl., 2014, ss. 73-74; Strand, 2007, ss. 21, 28). Kor leiarrolla er avhengige av dei samanhengane det inngår i (Pettigrew, 1987; Ferlie m.fl., 1996). Kor det er mange ulike oppgåver med forventingar til bestemte handlingar eller bestemte oppførsel ut i frå konteksten som er i stor grad er sted og tidsavhengig.

Jan tenkjer at ulike styringsdokument og stortingsmeldingar peikar på at skuleeigarar funkar ganske ulikt, kor kvaliteten, oppfølging og rammene vil variera. Han forklarar at den store variasjonen på skuleigarnivået, og til dømes korleis det administrative fungerer og opererer vil få konsekvensar for rektorrolla.

Jan: «*Det er jo noko ein peikar på i ulike styringsdokument, stortingsmeldingar og ulikt. At som skuleeigar, fungera skulane ganske ulikt, og kvaliteten variererar veldig og, oppfølginga av skulen er ganske ulikt, og rammene som blir gitt er veldig ulikt. Så det er stor variasjon trur eg i korleis skuleigarnivået, både politisk og administrativt fungera og operera, og det får jo sjølvstakt konsekvensar for rektorrolla.*»

Tone forklarar at ho ikkje følte det var stor forskjell på å vera rektor ved ein tradisjonell struktur og ein to-nivå organisering (der ho var rektor tidlegare). Ho gjev utrykk for at det var kulturforskjellar, men at leiing kan ein utøve uavhengig av kva skulen ein er på.

Tone: «*Eg tenkjer at leiing kan du jo utøve uansett kva skule du er på. Poenget er jo å få med seg dei som jobbar på skulen*»

Vidare legg ho til at det ikkje er leiinga som er forskjellig med organisasjonsstrukturen, men at forskjellen er heller kor maktsjuka dei eller den i nivået ovanfor er. «Kanskje det kan oppstå eit vakuum i to-modellen som blir fylt med ein av kommunesjefane i leiargruppa til kommunen, som blir ein form for skule og utdannings leiar, utan at det det står direkte i

organisasjonskartet». Tone snakkar her om det som kan tenkast å vera hybridisering av resultateiningar, kor det til dømes kan verte danna eit halv leiarnivå på administrativt mellomledd, eller kor ein vil variera meir organisasjonsforma (Opedal m.fl., 2002, s. 23). I undersøkinga frå 2012 (Blåka m.fl., 2012, ss.176-177) såg dei ikkje noko trekk mot at fleire administrasjonssjefar delegerte myndigheit, men heller at «utflatinga» av den administrative strukturen mot ein «flat struktur» hadde stoppet, eller blitt reversert, samt at fleire kommunar varierte i kommunestrukturen (Chr.Monkerud m.fl, 2016, ss. 25-26).

5.6.2 Størrelse på skulen kan påverke rektorrolla

Ut i frå svara hjå rektorane kan ein tolke at ulikskapar i størrelse og da korleis dei skular vert organisert vil vera med å påverke rektorrolla. Eit døme på dette er Olav som er rektorar på ein stor skule med organisering av leiarteam av avdelingsleiar, der han beskriv rolla nesten som ein kombinasjon mellom administrator og ein fasilitator, Kor Olav beskriv «*som rektor på ein stor skule blir min oppgåva på mange måta å leggja til rette at skulen kan vera god på alle felt*» mykje som ein fasilitator. Som tidlegare nemnt forklarar Anne at oppgåvene kan bli annleis på ein liten skule, og gjev dømet at ho sjølv må ha litt undervisning. Ho meiner det går ein del tid på tilrettelegging og administrative oppgåver for å drifta skulen, saman med organisering, men samtidig føler at mykje av tida går til å drive det pedagogiske utviklingsarbeidet, samt å førebu seg.

Torstein (2012) såg at det har skjedd tilpassingar frå då resultatmodellen vart innført. Dette var bland annet samanslåing til større einingar, og da større einingar gav større avstand til den operative verksemda i dei underliggande einingane. Det kan tenkjast at størrelsen på eininga gjer slik at einingsleiarrolla kan forandrar seg på ein grunnleggjande måte. (Torsteinsen, 2012, ss. 137-138). Til dømes vil det vera naturleg å tenkje at ein rektor i store resultateiningar vil kanskje måtte delegera ansvar til avdelingsleiarar, eller får fleire administrativt arbeidsoppgåver. I doktoravhandlinga til Torsteinsen (2006) ser han at sektortilhøyringa har overlevd resultateiningar. Kor det er ein indikasjon om at dette er sterkast i skulesektoren, kor tilhøyringa og tilknytninga er stabil og stikk djupt. Einingsleiar finner seg da kanskje mindre til rette i store einingar i skulen, der ein kan miste kontakten med dei operative verksemda (lærarar og elevar) (Torsteinsen, 2012, s.140).

6. Konklusjon

I konklusjonen vil ein klargjer for «*Korleis kan variasjon i kommunal organisering påverka rektorrolla?*», ut i frå forskingsspørsmåla presentert i analyse og drøftingsdelen. Det vil vera viktig å poengtera at ein har hat tilgang til kva seks rektorar seier, men ikkje kva dei faktisk gjere. Ein vil dermed ikkje kunne generalisera, men heller peike på moment, eller støtte opp under tidlegare forskning.

Rektorane er i stor grad samd om at rektorrolla er svært variert, med mange oppgåver og forventningar. Ein tenkjar seg at rektorrolla vil vera avhengige av dei samanhengane det inngår i (Pettigrew, 1987; Ferlie m.fl., 1996).

Fagleg kvalitet

Skulen kan på mange måtar sjåast på som ein ekspertorganisasjon. Her er det ikkje den formelle leiinga ikkje er viktigast, men heller dei profesjonelle yrkesutøvarane.

Ved intervjua kom perspektiv på at leiing har endra seg, kor ein jobbar meir som organisasjon for å bli betre. Dette vart knytt til rektorutdanninga og det statlege nivået sin vektlegging av organisasjonsbygging. Leiarutdanning kan da vera med å gje skulen ein ny organisasjonsform, ein organisasjonsform kor leiaren i større grad samarbeider med kommunen og det overordna. Rektorutdanninga kan ha vore med å signalisera ei endring i rektorrolla, ein dreining i skulekulturen, kor det er eit større fokus på organisasjonsbygging og samarbeid. Ein rektor ved tradisjonell organisering forklarte det slik: Før hadde bordet to sider, medan nå er det rundare.

Rettleiing og pedagogiske spørsmål

Dei fleste skulane har ein intern organisering med teamleiarar, som enten er trinnleiarar eller avdelingsleiarar. Rektorane gjev utrykk for at dei ikkje driv med direkte pedagogisk arbeid eller rettleiing, men at dette er i stor grad delegert til teamleiarane. Rolla deira vil i større grad handle om å jobbar med dei store linjene og legg til rette for overordna pedagogisk utviklingsarbeid. På ein liten skule vil denne delegeringa av det pedagogiske leiaransvaret til trinnleiarar eller avdelingsleiarar vera vankelagre, sidan ein ikkje har same intern organisering

med teamleiarane. Det pedagogiske leiaransvaret ligg da kanskje meir hjå rektor, eller hjå lærarane sjølv. Ein rektor ved ein liten skule vil kunne ha nokon andre oppgåver, som til dømes å måtte undervise. Ved ein større eining eller ein organisering med samanslåtte einingar kan det virke som at administrerande oppgåver, eller behov for koordinering vil auke.

Det økonomiske ved skuledrifta

Mykje av eit skulebudsjett er fastsett i lønningar og drift. Rektorane i kommunar med to-nivå organisering beskriv ein større fridom innanfor desse rammene. Til dømes med bruken av eige fond med full råderett over. Eit av måla med ein flat struktur er større fridom til einingsleiaren, dette kjem kanskje spesielt til uttrykk gjennom intervjua rundt den økonomiske autonomien i den flate strukturen. Kor ein da kan tenkje seg at ein kommunal organisering med resultateiningar kan vera med å gje større økonomisk fridom til einingsleiarar innanfor rammene. Ved å ha eit eige fond til rådighet utanfor det felles «gode», kan det vera eit døme på organisera med resultateiningar kan innehalde problem med einingsegoisme. Ein har da lettare for å tenkje på seg sin eigen eining, heller enn sektoren eller kommunen sin heilskap. Ved den tradisjonelle organiseringa blir det tilbakeført pengar til sektoren vist ein går i pluss, og tilført pengar vist ein går i minus. Dette kan ein tolke som at det er mindre rom for einingsegoisme ved den tradisjonelle sektororganisering.

Endring og utvikling

Fimreite m.fl. (2007) trekk fram at det er større organisatorisk fridom i kommunane, medan Blåka m.fl. (2012) ser at kommunar i større grad variera mellom organisasjonsforma. Rektorane gav i stor grad gjev uttrykk for at det normale er å ha prosjekt som kommunen legg fram, men som har bakgrunn i utdanningsdepartementet sine utviklingsprosjekt. Frå rektor i tradisjonelle strukturen kjem sitatet: *«det er meste av nasjonale styringssignala som går nokså ufiltrert gjennom skuleeigar nivået»*. Dette vil kunne tolkast eit steg mot standardisering med bruk av teori frå Fimreite m.fl. (2007). Staten sin sektororganisering har mindre tillit til kommunane sin evne til å implementera nasjonale vedtak, og dermed styrker kommunane sine sektorbaserte iversettingsoppdrag med bruk av styringsverkemiddel som lover, forskrifter og minstestandardar.

Ved ein organisering med flat-struktur med lavt tal nivå der det er kort veg frå botn til toppen, er det kanskje lettare å ha eigne prosjekt/utviklingsprosjekt. Med større moglegheit til å ha eigne utviklingsprosjekt kan det gje indikasjon om større fagleg autonomi for einingsleiar med ein to-nivå organisering.

Bibliografi

- Adizes, I. (1979). *Ledernes fallgruber*. København: Børsen Forlag.
- Andersen, S. (2013). *Casestudier Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Carlyle, T. (1904). *sartor resartus and on heroes, hero-worship, and the heroic in history*. London: Chapman and hall.
- Chr.Monkerud, L., Indset, M., Stokstad, S., & Klausen, J. E. (2016). *Kommunal organisering 2016*. Oslo: By-regionsforskningsinstituttet NIBR.
- Christensen, T., Egeberg, M., Larsen, H. O., Læg Reid, P., & Roness, P. (2010). *Forvaltning og politikk* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalin, P. (1987). *Skoleutvikling* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Emstad, A. B., & Angelo, E. (2015). *Ledelse for læring i mulighetenes skole*. Oslo: Cappeøem Damm AS.
- Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A. (1996). *The New Public Management in Action*. Oxford: Oxford university Press.
- Fimreite, Anne Lise, Yngve Flo, Tommy Tranvik & Jacob Aars (2004), *Tillit mellom forvaltningsnivåene. Sentrale aktørers oppfatninger av og holdninger til kommunene*. Rapport nr. 2. Bergen: Rokkansenteret.
- Fimreite, Anne Lise; Flo, Yngve; Selle, Per og Tranvik, Tommy (2007): *Når sektorbandene slites. Utfordringer for den norske velferdsmodellen*. Tidsskrift for samfunnsforskning, Vol. 48, Nr. 2, s. 165-196.
- Glosvik, Ø., Langfeldt, G., & Knut, R. (2014). *Rektorrollen - Om å skape ledelse i skolefelleskap*. Oslo: Cappelen Damm.
- Grutle, B., & Roald, K. (2016, 11 08). Rektorutdanning for en ny rektorrolle. *Acta Didactica Norge*(10), 4, 82-102. Hentet fra <https://doi.org/10.5617/adno.2909>
- Jacobsen, D. I. (2010). *Forståelse, beskrivelse og forklaring: innføring i metode for helse-og sosialfagene* (2. utg.). Kristiansand: Høgskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jenssen, E. S. (2011). Et skolelederperspektiv på tilpasset opplæring. *Norsk Pedagogisk Tidsskrift*(3), ss. 172-184.
- Jenssen, E. S., & Roald, K. (2015). Tilpasset opplæring gjennom skolens profesjonsfelleskap. *Tidsskrift for lærere og skoleledere*(1), ss. 10-15.

- Kommuneloven. (1993). *Lov om kommuner og fylkeskommuner (LOV-1992-09-25-107)*. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-09-25-107#KAPITTEL_4
- Kommuneloven. (2019). *Lov om kommuner og fylkeskommuner (LOV-2019-06-21-55)*. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-22-83#KAPITTEL_4-1
- Kvale, S., & Svend Brinkmann. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Larsen, H. (1993). Nye organisationsformer i kommunerne. *Nordisk administrativt tidsskrift*(2), ss. 7-30.
- Lotsberg, D. (1997). Rektor: fra forvalter til reformator- ledelse i skolesektoren. I H. Byrkjeflot (red.), *Fra styring til ledelse* (ss. 323-342). Bergen: Fagbokforlaget.
- NOU 2015: 8. (2015). *Fremtidens skole*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2015-8/id2417001/?ch=1>
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of managerial Work*. New York: Harpter & Row.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of Organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1989). *Inside Our Strange World of Organization*. New York: The Free Press.
- Mourshed, M., Chijioke, C. & Barber, M. (2010). *How the World's Most Improved School Systems Keep Getting Better*. New York McKinsey & Company.
- Opedal, S., Stigen, I. M., & Laudal, T. (2002). *Flat struktur og resultatenheter. Utfordring for kommunal ledelse* . Oslo: Norsk institutt for by- og regionsforskning.
- Pettigrew, A. (1987). Context and Actions in the Transformation of the Firm. *Journal of Managment Studies*, 24/6, 649-670.
- Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode- en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Quinn, R., & Cameron, K. (1988). *Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management*. Cambridge: Mass.:Ballinger publishing company.
- Repstad, P. (2018). *Mellom nærhet og distanse* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K.A. (1998). *Moderne organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget
- Silverman, D. (2016). *Qualitative reserch* (4. utg.). London: SAGE publications Ltd.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Stranden, K. (2017). *Profesjonsutvikling i skolen*. Utdanningsdiretoratet. Hentet fra <https://www.udir.no/globalassets/filer/tall-og-forskning/rapporter/2017/profesjonsutvikling-i-skolen..pdf>
- Torsteinsen, H. (2006). *Resultatenhetsmodellen i kommunal tjenesteproduksjon: Instrument, symbol eller maktmiddel* (doktoravhandling). Universitetet i Tromsø, Tromsø
- Torsteinsen, H. (2012). *Resultatkommunen: Reformert og resultat*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Utdanningsdirektoratet. (2015). *Leiing i skolen - Krav og forventningar til ein rektor*.
Utdanningsdiretoratet. Hentet fra
https://www.udir.no/globalassets/filer/skoleutvikling/rektorutdanning/skoleleiing_nynorsk.pdf
- Utdanningsdirektoratet. (2017, 14 Desember). *Statestikk om grunnskulen 17-18*. Hentet fra
<https://www.udir.no/Analyse-av-GSI--tall/>
- Utdanningsdirektoratet. (2019). Informasjon til skoleeiere om rektorutdanningen 2019-2020.
Hentet fra <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/rektor/informasjon-til-skoleeiere-om-rektorutdanningen/>

"Alle kjelda som er brukt i denne oppgåva er oppgitt"

Vedlegg

1. Godkjenning frå norsk senter for forskningsdata

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 326992 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 20.03.2019 med vedlegg. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 21.12.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

2. Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskingsprosjektet

«Rektor i spenningsfeltet mellom sentralstyring og det profesjonelle»

Dette er eit spørsmål til deg om å delta i eit forskingsprosjekt kor formålet er å sjå på korleis variasjon i organisasjonsforma til kommunen påverkar rektorrolla. I dette skrivet gjer eg deg informasjon om målet for prosjektet og kva deltaking vil innebera for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å forske på rektorrolla, og da korleis organisasjonsforma vil vera med å påverka denne rolla. Forskinga ynskjer å svara på om ein organisasjonsform med flat struktur (to nivå) eller ei organisasjonsform med fleire nivå (etatsmodellen) gjer ulikeheit i rektorrolla og utførselen av denne.

Intervjuet er ein del av ei masteroppgåve ved universitet i Agder.

Kven er ansvarleg for forskingsprosjektet?

Lærarutdanninga ved Universitetet i Agder er ansvarleg for prosjektet.

Kvifor får du spørsmål om å delta?

Du vil bli spurt om å delta i dette prosjektet fordi du er rektor ved ein ungdomsskule som ligg i ein kommune med organisasjonsform med flat struktur (to nivå) eller etatsmodell (fleire nivå).

Kva innebere det for deg å delta?

Viss du ynskjer å delta i dette forskingsprosjektet vil det innebere at du delar på eit halvstrukturert intervju kring rektorrolla din, og utførselen av denne (relevante spørsmål vil omhandle korleis du utfører rektorrolla, kva vurderinga du gjer, og korleis du gjer dei, kva oppgåve du gjer, kven du samarbeida med, kor ofte ulike oppgåver blir gjort, korleis rolla din som leiar er med tanke til nivået ovanfor (kommune), og dei som arbeidar arbeider som profesjonelle lærarar («nivået under»). Det vil bli gjort lydopptak under intervjuet som vil behandla etter retningslinjer frå NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, som er beskrive meir seinare i skrivet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i dette prosjektet. Viss du vel å delta, kan du når som helst trekkje samtykke tilbake utan å gje noko grunn. Alle opplysningar om deg vil bli da bli anonymisert. Det vil ikkje ha nokon negative konsekvensar for deg viss du ikkje vil delta eller seinare vel å tekkje deg.

Ditt personvern – Korleis me oppbevara og brukar dine opplysningar

Eg vil bare bruka opplysningane om deg til formålet som blir fortalt i dette skrivet. Eg behandlar opplysningane konfidensielt og i samsvar med personvernsregelverket.

- Det er berre eg og min rettleiar som vil ha tilgang til opplysningane frå intervjuet.
- Ditt namn vil lagra på ei eiga liste separat frå resten av datamaterialet og bli erstatta med ein kode slik at ingen uvedkomande får tilgang på dine opplysningar.

Du vil som deltakar ikkje kunne bli gjenkjent i oppgåva. Det einaste som vil bli gitt opplysningar om er at du er rektor på ein ungdomsskule (stor, medium, eller liten), i ein kommune med to nivå (flat struktur) eller fleirnivå (etatsmodellen) som organisasjonsstruktur.

Kva skjer med opplysningane dine når me avsluttar prosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttast innan 21.12.2019. Personopplysningane dine vil bli anonymisert etter at forskingsprosjektet er ferdig og lagrast for moglegheit til å etterprøva til masteroppgåva er ferdig vurdert. Etter dette vil opplysningane verte sletta.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiserast i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i kva personopplysningar som er registrert om deg,
- å få retta personopplysningane om deg,
- få sletta personopplysningar om deg,
- få utlevert ein kopi av dine personopplysningar (dataportabilitet), og
- få sendt klage til personvernombodet eller Datatilsynet om behandlinga av dine personopplysningar.

Kva gjer oss rett til å behandla personopplysningar om deg?

Me vil behandla opplysningar om deg basert på ditt samtykkje.

På oppdrag frå Universitet i Agder (UIA) har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlinga av personopplysningar i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Kor kan eg finne ut meir?

Dersom du har spørsmål til prosjektet, eller ynskjer å nytte deg av dine rettigheitar, ta kontakt med:

- Universitetet i Agder - Dag Olaf Torjesen (rettleiar) på epost (dag.o.torjesen@uia.no) eller telefon: +47 38 14 15 53 eller +47 901 29 948, eller Lars Anuglen Kalsås (student) på Epost (lars_kalsaas@hotmail.com) eller på telefon: +47 48000192
- Vårt personvernombod ved UiA Ina Danielsen på telefon: 45254401 eller epost (personvernombud@uia.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvernombudet@nsd.no) eller telefon : 55 58 21 17.

Med venleg helsing

Prosjektansvarleg

Lars Anuglen Kalsås

Rettleiar

Dag Olaf Torjesen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Rektor i spenningsfeltet mellom sentralstyring og det profesjonelle», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til masteroppgåven er ferdig vurdert ferdig.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, senest i slutten av desember 2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

3. Intervjuguide

Bakgrunn

Kjønn:

Utdanning og tidlegare arbeidserfaring (utdanning som lærar, rektorskulen, eller annet?)

Kor lenge har du vore rektor?

Kva gjorde du før du vart rektor?

Kan du tenkje deg noko som er spesielt eller ulikt ved å vera rektor på «din» ungdomsskule?

PAIE-SPØRSMÅL

P-RELATERTE FUNKSJONER

Hvis du skulle utdype, hvilke av disse funksjonene mener du selv at du legger mest vekt på i arbeidet som skoleleder og hvorfor?

I din lederjobb som rektor, i hvor stor grad vektlegger du følgende funksjoner og aktiviteter?

En skoleleder skal sørge for at faglige standarder og kvalitet overholdes, f.eks. (P)

- Veilede lærerstaben om faglige og pedagogiske spørsmål
- Se til at lærerstaben utfører arbeidet målrettet, faglig forsvarlig med god produktivitet
- Se til at skolen tiltrekker seg gode elever og produserer gode eksamensresultat
- Sørge for å rekruttere effektive og faglig dyktige lærere som gir god flyt i undervisningen

En skoleleder skal blant annet å sikre at skolen oppnår sine mål og resultater (A)

Stå for økonomistyring, regnskap og budsjett

- Se til at oppgaver utføres og at resultater oppnås
- Sikre effektiv utnyttelse av ressurser og at budsjetter holdes
- Se til at styringssignaler fra overordnede skolemyndigheter iverksettes lojalt og raskt
- Være lojal med overordnet ledelse i kommunen og rektorkollegiet fremfor eget kollegium

En skoleleder skal sørge for et godt lærings- og arbeidsmiljø i skolen (I)

- Se til at skolen har et godt samarbeidsmiljø i lærerstaben
- Se til at et godt tverrfaglig arbeidsmiljø ivaretas og bygge bro og megle når konflikter oppstår mellom ansatte, mellom elever og mellom elever og ansatte

- Se til at en god organisasjonskultur utvikles og ivaretas
- Følge opp det psykososiale arbeidsmiljø i skolen – med fokus på sykefravær og tiltak for å sikre at ansatte raskest mulig kommer tilbake i arbeid

En leder skal blant annet å arbeide for endring og forbedring, samt sikre tilgang til nye ressurser til skolen (E)

- Utforme idéer og visjoner for skolen
- Utvikle nye arbeidsrutiner og arbeidsmåter og ta disse i bruk
- Arbeide aktivt med ledelsen i skolesektoren, eller kommuneledelsen for å sikre vekst
- Sikre ressurser til skolen fra eksterne kilder
- Skape grunnlag for en effektiv utnyttning av moderne teknologi
- Arbeide aktivt med lokalmiljøet og bidra til å styrke skolens omdømme og legitimitet
- Gå i dialog og bygge nettverk med næringsliv, frivillige organisasjoner for å skape fornyelse og innovasjoner i skolen

Hvis du skulle utdype, hvilke av disse funksjonene mener du selv at du legger mest vekt på i arbeidet som skoleleder og hvorfor?

Teama:

Rektor i møte med kommunen (høgare styringsnivå)

- Korleis er kontakt med på nivået ovanfor deg (rådmann, assisterande rådmann, etatsleiar)
- Rektormøte
- Dialogen
- Styringsvekemiddel

Rektor i skulen

- Kva roller er sentral
- Kva gjer du til vanleg
- Korleis ser ein på handlingsrommet
- Avgjesle

Skuleorganisering

- Leiarteam

- Tilsette
- Størrelse