

Hva skal til for at rektor blir?

En case-studie blant rektorer i Agder.

RUTH SKÅRE GRUNNØY

VEILEDER:

Nichole M. Silva Elgueta

Universitetet i Agder, [2022]

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Sammendrag

Tema for denne oppgaven er rektors arbeidshverdag. En god skole er avhengig av god skoleledelse. Derfor er det en viktig samfunnsoppgave å beholde dyktige rektorer og rekruttere nye.

Artikler i nyhetsbildet de siste årene har belyst rektorjobbens krevende hverdag og utfordringene med å rekruttere inn til rektorstillinger i ulike deler av landet.

Bakgrunnen for dette er endringer som har skjedd i samfunnet gjennom de siste tiårene og endringer i rektors rolle og jobbhverdag.

Problemstilling: Hva skal til for at rektor blir?

Mine forskningsspørsmål:

1) Hvordan opplever rektorer sin arbeidshverdag?

2) Hva har betydning for at rektor ønsker å fortsette i stillingen?

Mitt mål med oppgaven var å finne energidrivere og utfordringer i rektorjobben, og hva som kan ha betydning for at rektor blir i stillingen.

Mine funn viser at rektorene opplever høy arbeidsbelastning og stort krysspress i arbeidshverdagen. Opplevelse av høye krav og forventninger kommer fra alle hold. Mangel på støtte rundt rektorene er også uttalt som utfordrende og arbeidskrevende. Opplevelsen av å ikke komme i mål, selv med lange dager, hver dag, oppleves også som belastende.

På tross av stor arbeidsbelastning og krysspress viser funn at rektorene trives. Begrunnelsene for trivsel er varierte arbeidsdager og et sterkt ønske om utvikling av skolen i det profesjonelle læringsfellesskapet. Å være med på å utvikle læringsmiljøet for elevene og se at de lykkes er en tungtveiende årsak for trivsel. Opplevelsen av å ha betydning relasjonelt både til elever og medarbeidere bidrar også til trivsel og ønsket om å bli i stillingen.

Rektorer som klarer å balansere lederskapet over tid har større sannsynlighet for å bli over en lengre periode.

Forord

Jeg begynte med problemstillingen «Hvorfor slutter rektor». Mitt mål var å finne hva som gjør at skoleledere blir i skolen, noe som medførte at jeg endret problemstillingen. Å beholde gode skoleledere og rekruttere nye er viktig. Ønsket mitt er at mine funn kan bidra til å finne ut hva som har betydning for det.

Vi ser til internasjonal forskning for funn, blant annet Lee G. Bolman og Terrence E. Deal, Viviane Robinson, Michael Fullan og Joanne Quinn. Rektorens arbeidshverdag er mangfoldig, rollen innehar både pedagogisk og administrativ ledelse. I senere tid har det vært flere artikler i nyhetsbildet som setter søkelyset på rektors arbeidshverdag og hvordan beholde skoleledere.

Da intervjuene skulle gjennomføres var det pandemi. Intervjuene ble da utsatt grunnet ønsket om å ha fysisk tilstedeværelse, noe som førte til flere utsettelse. Respondentene stilte villig på intervju digitalt, da det ble den best mulige løsningen utfra omstendighetene.

Takk til mannen min, og mine voksne barn som har sagt at jeg ikke er en person som gir opp. Takk til min veileder som har gitt gode og konstruktive tilbakemeldinger. Takk til respondentene, uten dere hadde det ikke blitt noen oppgave. Takk til dere andre som har heiet, lest og lyttet. Dere vet selv hvem dere er.

Grimstad, desember 22

Ruth Skåre Grunnøy

Innhold

Sammendrag.....	2
Forord.....	3
1. Innledning.....	6
1.1 Tema og relevans.....	6
1.2 Problemstilling.....	7
1.2 Oppgavens oppbygging.....	8
2. Bakgrunn og kontekst.....	9
2.1 Ledelse i offentlig sektor.....	9
2.1.1 Rektorkompetanser og rektorrollen i endring.....	10
2.1.2 Rektorrollen i praksis.....	12
2.1.3 Fremtidens skoleledelse.....	14
3. Teori.....	17
3.1. Utviklingstrekk i offentlig sektor.....	17
3.2 Skoleutvikling-koherens.....	19
3.3. Skoleledelse.....	22
3.3.1 Kommunikasjon, relasjoner og tillit.....	26
3.4. Analytisk rammeverk: Hva påvirker ønsket om å bli i stilling?.....	26
4. Metode.....	32
4.1 Valg av forskningsdesign.....	32
4.2 Valg av metode.....	33
4.3 Valg av respondenter.....	33
4.4 Innsamling av data.....	34
4.5 Analyse av data.....	35
4.6 Validitet og reliabilitet.....	36
5. Presentasjon av funn og drøfting av data.....	39
5.1 Hvordan opplever rektorer sin arbeidshverdag?.....	39
5.1.1 Viktige arbeidsoppgaver i hverdagen.....	39
5.1.2 Ønskede oppgaver.....	41
5.1.4 Motivasjon for rollen.....	45
5.2. Hva har betydning for at rektor blir?.....	46
5.2.1 Elevfokus, trivsel og relasjoner.....	46
5.2.2 Skoleutvikling i egen enhet.....	47
5.2.3 Pådriver til endring og felles skoleutvikling.....	48
5.2.4 Utdfordringer.....	50
5.3 Oppsummering av funn og drøfting.....	53

6. Konklusjoner og veien videre	55
Litteraturliste:	57

1. Innledning

I nyhetsbildet de siste årene er det i ulike deler av landet satt søkelys på rektorene i kommunene, arbeidsoppgaver og manglende rekruttering til rektorstillinger.

Opplæringsloven § 9-1 fastslår at hver skole skal ha en forsvarlig faglig, pedagogisk og administrativ ledelse, og at opplæringen i skolen skal ledes av rektor.

Elevenes mestring og læring er skolens formål, og må stå i sentrum for all virksomhet i skolen. Skoleledelsens ansvar er omfattende. Det er mange hensyn som skal ivaretas, tiden skal disponeres mellom faglig og pedagogisk støtte på den ene siden og resultatoppfølging, tilsyn og kontroll på den andre siden, Meld. St. 28, (2015–2016:68).

Ifølge NOU 2014:7, s.13) har det skjedd grunnleggende endringer i Norge og andre vestlige land i løpet av 20-30 år. Blant annet digital utvikling, og nye kompetanser gjennom 21st Century skills som arbeidstakere må forholde seg til og arbeidsgivere tilrettelegge for.

Disse endringene har ført til store endringer i rektors rolle og oppgaver. Noe som fordrer andre kvalifikasjoner og kompetanser enn tidligere. I datamaterialet søker jeg å finne hva som har betydning for at rektor blir i stillingen.

1.1 Tema og relevans

Tema og formål med denne undersøkelsen er å se på rektorrollen og hva som skal til for at rektor ønsker å bli i stillingen over tid.

I FAFO-rapporten «*Fra gallionsfigur til altnuligmann?*», (2019: 37) settes fokus på skoleledelse og skoleleders arbeidshverdag. En god skole er avhengig av god skoleledelse. Derfor er det en viktig samfunnsoppgave å rekruttere og beholde gode skoleledere ifølge rapporten.

Rapporten viser at hovedgrunnen til at skoleledere opplever jobben som utfordrende er at jobben er preget av høy arbeidsbelastning og krysspress mellom administrative, kortsiktige oppgaver og langsiktig pedagogisk utvikling. Videre sier rapporten at tendensen er at eldre skoleledere blir i jobben ut karrieren. Mens unge skoleledere med kort ansiennitet er usikre på om de blir. Lønnsnivået står heller ikke til ansvaret. I det daglige er det viktig at rektorer har

et nettverk av andre rektorer og støtte hos skoleeier, og at skoleeier bistår ved behov. Rapporten konkluderer med at å være rektor er en veldig fragmentert jobb, i løpet av en dag er en innom mange temaer og ulike oppgaver. Som rektor må en løfte blikket og ha en overordnet oversikt overalt, men en kan ikke gå i dybden på alt. Da må en delegerer oppgaver gjennom ledelse, samhandling og styring. Ifølge (Fullan og Quinn, 2017: 37) må en som rektor skape koherens. De henviser til en felles dyp forståelse for arbeidets formål, og egenart, mentalt og i praksis, individuelt og spesielt i fellesskap. En må sette i gang med de riktige driverne. De riktige driverne kommer jeg tilbake til i teorikapitlet.

Cecilie Skaalvik (2021) henviser, i en artikkel i *Skolelederen* til internasjonal forskning og setter søkelyset på rektors arbeidssituasjon, hva som er energigivere og hva som er belastningsfaktorer. Hun viser videre til en undersøkelse gjort av rektorer i Norge som underbygger funn i de internasjonale undersøkelsene (Skaalvik, 2020 a,b,c,d). Det teoretiske grunnlaget i undersøkelsene er bygd på en modell kalt JD-R modellen (the Job Demands-Resources model av Demeroti, Bakker, Nachreinar og Schaufeli. Denne bygger på en forutsetning om at i alle yrker finnes både belastningsfaktorer, muligheter og ressurser. I undersøkelsen vises til at de fleste rektorene ønsker å bli i stillingen på tross av stor arbeidsbelastning. Faktorene som skårer høyt på energigivere i denne undersøkelsen er: å kunne arbeide med skoleutvikling og gjøre skolen bedre for elevene. Denne undersøkelsen bygger på kvantitative data. Jeg ønsker å undersøke hva som får en rektor til å bli gjennom en kvalitativ undersøkelse i norsk kontekst, og om de samme faktorene gjør seg gjeldende.

1.2 Problemstilling

Dette leder meg til følgende problemstilling:

Hva skal til for at rektor blir?

Mine forskningsspørsmål:

- 1) Hvordan opplever rektorer sin arbeidshverdag?**
- 2) Hva har betydning for at rektor ønsker å fortsette i stillingen?**

I forbindelse med min problemstilling blir det gjort følgende avgrensinger. Rektorene er fra fire ulike kommuner på Agder. Alle er grunnskolerektorer. I metodekapitlet utdypes avgrensingene. Mange faktorer kan ha betydning for at rektor velger å fortsette i stillingen.

Dette velger jeg å avgrense teoretisk gjennom Fullan og Quinn, og Robinson, Bolman og Deal sine perspektiver på organisasjoner og dette redegjøres nærmere for i teorikapitlet.

1.2 Oppgavens oppbygging

I kapittel 2 kommer bakgrunn og kontekst for undersøkelsen. I denne delen setter jeg søkelys på ulike policydokumenter. Videre har jeg tatt for meg ulike artikler fra nyhetsbildet 2020-2022 som berører temaet i problemstillingen.

I kapittel 3 legger jeg fram teorien jeg legger til grunn for undersøkelsen. Fullan og Quinn, (2017) og Robinson, (2018) viser begge til ulike faktorer som har betydning i rektors arbeidshverdag. Bolman og Deals perspektiver (2014) på ledelse legger jeg videre vekt på i drøfting og analyse av datamaterialet.

I kapittel 4 vil jeg gjennomgå metode benyttet i grunnlaget for datainnsamlingen og forskningen, teoretisk gjennom Dag Ingvar Jacobsen, Brinkmann og Kvale.

I kapittel 5 vil jeg analysere og drøfte funn på bakgrunn av innhentet datamateriale, opplevd handlingsrom med utgangspunkt i belastningsfaktorer og jobbbressurser jamfør «Rektors arbeidssituasjon» (Cecilie Skaalvik), og ulike artikler i mediebildet. Hovedteorien jeg har valgt med modellene til Bolman og Deal, Fullan og Quinn, og Robinson knyttes opp mot empiri.

I kapittel 6 har jeg en avslutning med en oppsummering av funnene og videre konsekvenser for forskning og praksis.

2. Bakgrunn og kontekst

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for overordnet målsetting for ledelse i offentlig sektor. Videre utdype rektorkompetanser, rektorrollen i endring, fremtidens skoleledelse og rektorrollen i praksis.

KS (Kommunesektorenes organisasjon) mener at god ledelse i kommunal sektor er avgjørende for å levere gode tjenester til innbyggerne. Dette beskriver de i «Guide til god ledelse». God ledelse handler om å vise gjennomføringskraft, mestre styring, være tydelig i rollen som leder og legge til rette for mestring og motivasjon hos medarbeidere. Videre legger KS vekt på å bygge en kultur for nyskaping og læring, godt arbeidsmiljø og høy etisk bevissthet gjennom ledelse, (KS, 2018:3)

2.1 Ledelse i offentlig sektor

Ifølge Arne Krokan (2009) kjennetegnes offentlig sektor av kompleksitet hvor ledere ofte arbeider med motstridende mål der ulike hensyn må balanseres. Krokan (2009) nevner blant annet implementering av læreplanverket. Likeledes åpenhet og innsyn i politiske og administrative beslutningsprosesser. Samt kostnadseffektivitet ved bruk av offentlige midler. Videre sier Krokan (2009) at en leder i det offentlige er forpliktet av lov, forskrifter, og verdier i samfunnet vårt innenfor rammene folkevalgte har vedtatt. I følge Krokan (2009) må opplæring kobles tett til skoleeier. Dessuten er det skoleeiers ansvar å ha dyktige skoleledere (Krokan, 2009).

Overordnet målsetting for skoleledelsen er å bidra til elevers læring og utvikling. Ledelse handler om å være god på styring og struktur, styre etter mål og rammer, ha gode og effektive rapporteringssystemer, forstå organisasjonen, kommunisere beslutninger samt sikre høy kompetanse i oppgaveløsningen. KS (2018) påpeker at en som leder må finne rom til både styring og ledelse. Meld.St.19(2009-2010), *Tid til læring* og NIFU-rapport (2013:8) *Spørsmål om tid*, satte fokus på arbeidsbetingelser for ledere av skoler og sykehjem. Målet var å undersøke hvor mye tid en skoleleder bruker på pedagogisk utviklingsarbeid sammenlignet med andre oppgaver. I Meld. St.28(15-16), *Fag og fordypning-forståelse* som Djupedalsutvalgets NOU, *Elevers læring* (2014:7) var grunnlaget for, beskrives rektors rolle som svært krevende (15-16:23). I Meld. St. 21 (2016–2017:29) *Lærelyst – tidlig innsats og*

kvalitet i skolen, vises det til at norske rektorer bruker mindre tid på pedagogisk arbeid enn rektorer i andre land.

2.1.1 Rektorkompetanser og rektorrollen i endring

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for Utdanningsdirektoratets krav og forventninger til rektor, og endringer i rektorrollen. Videre vil jeg se nærmere på undersøkelsen Cecilie Skaalvik (2021) omtaler i *Skolelederen* 02/21, om energigivere og belastningsfaktorer i rektors arbeidssituasjon. Jeg vil også se på hva som legger premissene for den nasjonale rektorutdanningen og hvilken betydning den kan ha for rektors arbeidshverdag.

På Utdanningsdirektoratets sider om kvalitet og kompetanse finner vi: *Krav og forventninger til en rektor*. Punktene ble laget i en grundig prosess med de viktigste aktørene og interessentene i utdanningssektoren, første gang i 2008, og sist revidert i 2019. Fem hovedområder listes opp med krav og forventninger til rektor etter denne prosessen. Å være rektor består i å ha overordnet og helhetlig perspektiv på egen skole, organisasjonen og det som foregår i tilknytning til denne. En rektor skal lede andre i læringsarbeid med elevfokus, håndtere ansatte, foreldre, elever og nettverket rundt. En skal ha forståelse og kompetanse på kommunikasjon, konflikt, system, avtaleverk og selvforståelse ifølge Utdanningsdirektoratets krav og forventninger til en rektor. Støtten rundt rektor er organisert ulikt i kommunene. Lagets betydning for rektors arbeidshverdag er interessant å finne ut av med hensyn til hva som kan medvirke til at rektor blir i stillingen over tid.

Lederansvaret er i prinsippet altomfattende. Rektor må sørge for at alt blir ivaretatt, men det må være mange som bidrar til dette. Alle ledere må tilpasse sitt lederskap til sin egen personlighet, sine egne forutsetninger og sine egne styrker og svakheter.

Krav og forventninger til en rektor (udir.no, 2020).

I Skaalviks artikkel belyses alle sider av krav og forventninger til en rektor. Det poengteres at rollen innebærer alt dette, selv om det også uttales at det er en umulig oppgave for en person. Det vil si at en rektor er avhengig av å ha et godt lag rundt seg for å kunne lykkes i oppgaven.

For å lykkes i rektor-rollen må profesjonsverdiene ligge i bunnen, mens den profesjonelle rollen må videreutvikles. En rektor må utøve både profesjonsledelse og profesjonell ledelse.

Rektorrollen har endret seg med samfunnsutviklingen og det politiske landskapet nasjonalt og globalt. I Mønsterplanen 1974 ble rektor fremstilt som en tilretteleggende administrator (Kirke og undervisnings dep.,1974). Rektor var formidler og representant for skolens ansatte, informerte om rundskriv, lover og planer fra staten og skolestyret, var leder i Lærerråd og hadde ordinær undervisning fram til 80-tallet.

Med M-87 gikk rektor fra å være medarbeider, til leder for de ansatte. På 90-tallet ble det satt i gang nasjonale ledelsesutviklingsprogram. New Public management(NPM) gjorde sitt inntog i det offentlige hvor målstyring, resultater, brukeren i sentrum og benchmarking ble overordnet organisasjons -og ledelsesprinsipp med mål om å oppnå gode tjenester for befolkningen. Det ble en maktfordelingsendring i Kommuneloven i 1994 som innebar at skolestyret og lærerråd forsvant. Videre ble fagansvarlige underlagt kommunestyret, politisk og rådmann, administrativt.

Gjennom disse endringene har rektorer blitt ledere på egen enhet med ansvar for å drive personal med flere HR-oppgaver. Disse blir målt gjennom lærernes medarbeiderundersøkelser (MAU), som også innebærer pedagogisk veiledning og oppfølging.

Rektorer er ansvarlig for å drive fag og undervisning framover. Drive bevisst målstyrt arbeid, administrasjon med større krav til dokumentasjon og ha en balansert økonomi på enheten. Endring og utviklingsarbeid som styrer mot fremtidens skole, kommer i tillegg.

Meld. St. 30, Kultur for læring (2007-2008), dannet grunnlaget for en egen rektorutdanning styrt av Utdanningsdirektoratet. Per Tronsmo, stabsdirektør i Utdanningsdirektoratet og ansvarlig for den nasjonale ledessatsingen, var en av dem som begrunnet nødvendigheten av denne utdanningen, med bedring av kvaliteten i norsk skole. Utdanningen startet opp i 2009. Med bakgrunn i alle endringer ble dette et viktig bidrag til at rektorer kunne utvide sine kompetanser i sin rolle som leder. Videre beskriver stortingsmeldingen at det har vært perioder med detaljert styring fra stat og kommune. Delegering av myndighet fra stat til kommune med lokale tilpasninger har vært vektlagt i andre perioder. Med delegering av myndighet fra stat til kommune ble også ansvaret og oppgavemengden delegert videre til rektorene. Betydelig ansvar og en større arbeidsmengde er overlatt til den enkelte rektor.

2.1.2 Rektorrollen i praksis

Jeg har tatt for meg ulike artikler fra nyhetsbildet som er skrevet om rektorrollen i perioden 2020-2022. For å belyse problemstillingen min utfra ulike perspektiver i samtid.

Edwin M. Eriksen skriver i et debattinnlegg, i avisen Nordlys, med tittelen «*Ingen vil bli rektor*» (2022:22.) Først legger han fram hvilke krav og forventninger det er til en rektor fra Utdanningsdirektoratet. Videre trekker han fram at fire fem ulike skoleministre har sagt at de vil fjerne tidstyvene fra skoleledere og lærere. Hver og en av dem velger likevel å danne nye utvalg for å se på utfordringene uten å handle, skriver han videre. Etter en OECD rapport rundt 2000 innførte daværende «skoleminister» Kristin Clemet norsk skole i en mer målbar og tellbar retning med kartlegginger og nasjonale resultatmål. Skolen endret seg til å bli mer styrt av rapportering og dokumentasjon. I 2011, 2014 og 2019 ble det satt ned utvalg, hver av disse konkluderte med at tidstyvene var rapportering, grunnet innføring av New Public Management i skolene. Et enormt tallmateriale med små justeringer hvert år, har ført til stort merarbeid, uten virkning for annet enn å være en tidstyv for skoleledere, ifølge forfatteren. Han uttrykker at det er på tide med handling, ikke et nytt utvalg. Da vi utfra hans synspunkt allerede vet hva vi kan gjøre for å bedre rektors arbeidssituasjon, og dermed få rektor til å bli i sin stilling.

En artikkel i Nordlys ved skolestart 2022 belyser utfordringene med store utskiftninger av rektorer i Tromsø kommune de siste fem årene. I forbindelse med dette er det satt ned en prosjektgruppe for å se på hva som kan gjøres for å bedre situasjonen. I tillegg til å finne ut hvilke endringer som kan bidra til at rektor blir i stillingen og at nye rekrutteres. Prosjektleder for rapporten er Wenke Sørensen som har jobbet som rektor i mange år. Mål for arbeidet er blant annet å skaffe skoleledelsen reelt handlingsrom for å utøve pedagogisk ledelse. Wenke Sørensen trekker fram endringen som kom i 2002 da rektorer ble enhetsledere med ansvar for alt, også økonomi. Dette medførte at dokumentasjonskravene økte, det ble flere ledd som igjen økte omfanget av arbeidsoppgaver for rektorer. Mange oppgaver blir også liggende på rektorer fordi det ikke er definert andre som kan gjøre dem. Det kommer også fram i artikkelen at rektor har hovedansvar for alt og kan delegere oppgaver, men ikke ansvar.

I Agderpostens leserbrev 2.september 2022, peker fylkeslederen fra Skoleforbundet i Agder på at det er kommunene som innehar den største nøkkelen til å løse det hun kaller rektorkrisen. Videre beskriver hun at rektorer opplever kommunene som en bestiller, hvor

rektorene blir utøvere av administrative oppgaver. Mulighetene for elevenes læring svekkes ved at rektorer ikke har tid til å utvikle det profesjonelle læringsfellesskapet, som skal være rektors hovedoppgave. Hun trekker også fram at skoleledere tjener mindre enn de de er satt til å lede. Mer attraktive lønns -og arbeidsvilkår i tillegg til opprustning av det administrative laget rundt rektorer må på plass, ifølge Anita Fredriksen. Agderposten, (22:9, s.15).

Thore K. Karlsen samfunnsviter og politiker har et leserinnlegg i Agderposten 3.oktober 2022 Han følger opp leserinnlegget til Anita Fredriksen med rapport fra FAFO og Oslo Met, som peker på høy arbeidsbelastning for rektorer. Han viser videre til Rogalandsforskning som gjorde en sammenligning mellom etatstyrte skoler versus tottrinsskoler der han legger fram at etatstyrte skoler kom best ut med budsjett. Samtidig viser han til at det var enklere å utvikle en felles plattform for kommunens skoler, og drive felles faglig utvikling. Rektorer vil få mindre autonomi med etatsmodellen, men samtidig få lettelse i administrativt arbeid, og bli belønnet med tid til pedagogisk ledelse og utvikling av gode læremiljøer, poengterer han videre.

En artikkel i Utdanningsnytt publisert 10.juni 2022 viser til avisen Budstikka i Bærum hvor tre av rektorene slutter med samme avskjedsbeskjed: «Det er for tøft å være rektor i kommunen». Kommunen lover å ta grep. Skolesjefen informerte Oppvekstutvalget om situasjonen. Hun sier at kommunen skal se på volumet av oppgaver som ligger hos rektor, og at de må finne tilbake til kjerneoppgavene. Videre sier hun at ressursene må samsvare med oppgavene.

På uia.no er det 5.desember 22, publisert en artikkel av Walter Norman Wehus. Han omtaler et forskningsprosjekt som skal gjennomføres av SAKOM, senter for kommunalforskning. I prosjektet skal forskerne finne ut mer om arbeidssituasjonen til norske rektorer, og hva som gjør det vanskelig å rekruttere og beholde dem. Prosjektet ledes av professor Morten Øgård og forsker Linda Hye. Hye viser til at jobben som rektor er definert som en særlig uavhengig stilling. Det vil si at de er fritatt fra arbeidsmiljøloven. Rektorer har ikke, som andre arbeidstakere, en stillingsinstruks som regulerer oppgavene i jobben. Videre sier Hye at det gjør ansvaret større, og arbeidsoppgavene flere. Samtidig møter rektorene paradokser i hverdagen. Øgård spør, i artikkelen, om en elev får vedtak på spesialundervisning et gitt antall timer kan det spreng budsjettrammen. Skal rektor da være lojal mot eleven og det nasjonale lovverket, eller mot skoleeier? Paragraf 9a presser rektorene ytterligere. Om ikke mobbesaker blir løst, kan rektor stå ansvarlig, og bli dømt, sier Øgård videre. Forskning sier at

skoleledelse er ekstremt viktig. Ikke bare for utviklingen av skolene, men også for elevenes resultat, sier Hye. Resultatene av forskningen i dette prosjektet skal være klart sommeren 2023, (uia.no).

Disse innleggene kan bidra til diskusjonen rundt rektors arbeidsoppgaver og hvilke faktorer som kan få rektorer til å stå i stillingen og nye rekrutteres inn. Innleggene berører temaet i oppgaven, og vil bli tatt med i drøftingen.

2.1.3 Fremtidens skoleledelse

I denne delen av kapittelet har jeg foretatt en gjennomgang av viktige policydokumenter og presiserer de dokumentene jeg anser har hatt betydning for hvilken utvikling rektorrollen har hatt og vil ha i fremtiden.

I rapporten Leadership for 21st Century Learning, som nevnt i innledningen, hentet fra en artikkel av Bjart Grutle og Knut Roald, (2016) fremheves disse ved fremtidens skoleledelse:

- Kreativitet og mot til å utvikle et innovativt læringsmiljø som kan fremme de kompetanser som vil være sentrale for barn, unge og voksne i det 21. århundre.
- Lede profesjonsutvikling gjennom å legge til rette for en aktiv selv-evaluering både individuelt og kollektivt.
- Utvide og berike elevenes læringsmiljø gjennom enda sterkere samarbeid med andre offentlige og private virksomheter. Dette innebærer et aktivt samspill med andre profesjonsgrupper og samfunnsinstitusjoner.
- Distribuert lederskap som spiller på de skapende krefter som finnes både i skolenes profesjonsgrupper og i skolenes omgivelser, (OECD, 2013:10–12).

I norsk kontekst er Ludvigsen utvalgets to utredninger en oppfølging av OECDs Skills Strategy. I Fremtidens skole (NOU 2015:8) formuleres fire kompetanse-områder som grunnlag for fornyelse av skolens innhold: Fagspesifikk kompetanse, kompetanse i å lære, kompetanse i å kommunisere, samhandle og delta, kompetanse i å utforske og skape. Samtidig fremheves behovet for økt vekt-legging av dybdelæring og bevisst progresjon i læringsarbeidet. NOU (2015:8) tar også opp skoleledernes utfordringer i implementeringsarbeid når skolens innhold skal fornyes. Skolebasert vurdering og kompetanseutvikling blir her tillagt en sentral plass. Utredningen trekker frem forskning som

viser at kompetanseutvikling i vesentlig grad bør skje basert på kollektive profesjonsprosesser i skolen. Skoleledere må kunne planlegge og tilrettelegge for at lærerne selv i høy grad tar ansvar for å videreutvikle sin faglige innsikt og pedagogiske praksis. Både skolebasert evalueringsarbeid, praksisdeling og inn-henting av relevant forskning vil da være sentralt (NOU:2015)).

I Utdanningsnytt (2016) blir følgende belyst i en artikkel med overskriften: *Frykten for å feile versus gleden over å være rektor*. Leser man stillingsannonser for rektorjobber, kan det se ut som om skoleeierne ønsker seg overmennesker. Leser vi mellom linjene skal rektor være administrator, pedagogisk framoverlent, innovatør, organisator, teambuilder, terapeut, veileder, jurist, økonom, fyrårn, los og kaptein. Alt i en person! Dette underbygges i Meld.St.19 (2009-2010): «Forventninger til norske skoleledere er høye, og rektorene har fått mer omfattende oppgaver og ansvar de siste årene.» En skoleleder må kunne balansere mellom administrasjon og pedagogisk utviklingsarbeid, mål og resultatstyring vs. autonomi, og innsatsen som legges ned utfra «lønn for strevet». Gjennom teori og empiri vil jeg søke å finne ut hvordan rektors arbeidshverdag er, og hva som skal til for at de blir i stillingen.

I mars 2022 ble det satt ned en arbeidsgruppe. Bakgrunnen for ønsket fra regjeringen om en tillitsreform er å endre på at markedsløsninger fra næringslivet blir benyttet som styringsverktøy i det offentlige. Hovedsaken er å få bort unødvendig rapportering og byråkrati, sier Borten Moe.

Vi kan ikkje underkjenne at vi har bygd eit system rundt New Public Management dei siste 20-30 åra, men vi har trekt det for langt. Det sug for mykje ressursar både i sektoren, men også i departementa. Vi er nøydde til å kome oss ut av denne negative sirkelen, seier forsknings- og høyere utdanningsminister Olav Borten Moe.

Kunnskapsminister Tonje Brenna seier tillitsreforma skal føre til meir samhandling mellom leiing og tilsette, betre utnytting av kompetansen til kvar einskild medarbeidar, og meir tid til kjerneoppgåvene. (regjeringen.no, 31.03.2022).

Arbeidet er en del av tillitsreformen hvor det er satt ned et utvalg for jobbe fram til sommeren 2023. Sektoren det henvises til på regjeringens side er kunnskapssektoren.

I Skolelederen 07/22 henviser forbundslederen Stig Johannesen til internasjonal forskning at *skole -og barnehageledelse er en av de viktigste, men også vanskeligste lederfunksjonene i samfunnet*. Videre peker han på paradokset, at lederskapet i skole og barnehage, ikke har hatt

samme status eller oppmerksomhet som annen ledelse. Balansen mellom den krevende oppgaven og ressursene mangler. Han legger til at oppgavene for skolelederne blir større, samtidig som støtten rundt lederne og laget rundt elevene snevres inn. Det skapes inntrykk av større autonomi ved å definere stillingene som «særlig uavhengige» ved fleksibilitet på tid. Imidlertid er oppgavemengden så stor og skoledagen i tillegg regulert, noe som skaper mindre frihet påpeker, Johannesen. Han henviser også til en undersøkelse ved UiT i 2021 hvor lederne rapporterer *en sterkt redusert anerkjennelse for den viktige oppgaven*. Johannesen mener det er nødvendig med et løft hvor skolelederne får *god merkantil støtte, et godt lag rundt elev og lærer og gode arbeidsvilkår og lønn som gjenspeiler ansvar, kompleksitet og kompetanse*. Han er videre bekymret for utviklingen og hva det vil ha å si for rekruttering i sektoren, Johannesen,(2022:5).

Fra mediebildet går jeg nå videre til teori.

3. Teori

I teorikapittelet vil jeg ta for meg ulike teoretiske perspektiv som vil bidra til å belyse min problemstilling. Modellene til Bolman og Deal, Fullan og Quinn, og Robinson vil være essensielle. Jeg har i tillegg hentet noe av ny forskning fra Baldersheim, Haug, Hye og Øgård.

I første del av kapittelet vil jeg ta for meg utviklingstrekk i offentlig sektor og hvilken innvirkning dette har hatt på skoleledelse og skoleutvikling. I andre del vil jeg ta for meg rektorkompetanser i nåtiden og fremtidens skole. I siste del tar jeg for meg analytisk rammeverk i organisasjonsledelse.

3.1. Utviklingstrekk i offentlig sektor

I offentlig sektor har det skjedd store endringer over tid. Staten har siden 2. verdenskrig lagt til grunn likhet i skolen, og dermed sentral styring gjennom lover, læreplaner, veiledninger og stortingsmeldinger. Økt bevissthet rundt organisasjon og ledelse på 80-tallet og informasjonsteknologiens (IT) inntog på 90-tallet gjorde endringer i samfunnsstrukturen. Det ble større muligheter for å dele kunnskap raskt globalt. Arbeid i team, effektivisering av oppgaver og mer søkelys på service og tjenester til brukerne.

I boka Kvalitetsvurdering som organisasjonslæring (Øgård i Roald, 2017:32-33) peker Morten Øgård på at utviklinga har gått gradvis fra mål og resultatstyring i 1980-90 åra til kvalitetsstyring og balansert målstyring rundt 2000, som mer omhandlet fokus på læring og utvikling. Videre ble det større brukerfokus for å signalisere etterspørselen av offentlige tjenester. I denne perioden kom nasjonale prøver (NP), elevundersøkelser (EU) og medarbeiderundersøkelser (MAU) (Kunnskapsdepartementet, 2003-2004:1). Øgård i Roald, (2017), oppsummerer endringen som forholdet mellom den tradisjonelle offentlige administrasjonsmodellen og en New Public Management modell (NPM). Resultater og målstyring tok over for regler og rutiner, borgerrettigheter ble bytte ut med brukersuverenitet «hvor kunden alltid har rett», gjennom bruk av brukerundersøkelser. Grunnlaget for etterspørsel og individuelle valg i markedet ble dannet. Kommunene la ulik vekt på elementene i NPM, noen la vekt på brukerperspektivet, andre på desentralisering og medvirkning (Roald, 2017:32-33). Norge valgte (ifølge Christensen, i Roald), å ganske ukritisk ta i bruk NPM, uten å se på evalueringa i opprinnelseslandene. Disse landene har delvis snudd i NPM-tenkingen. Det som har skjedd i Norge er at kommunene blir som et

«kommunalt laboratorium» (Baldersheim og Rose, i Roald, 2017: 35) hvor endringer i skolen gjøres, uten at en bygger på forskning og analyser, mellom styringsformer og kvaliteten i læringsarbeidet i skolen. Dette understrekes også av Robinson, (2018) som sier at det mangler forskning på sammenhengen mellom ledelse og læringsarbeidet i skolen. (Eget arbeid(uå) UiA).

I boka *Den kommunale mellomlederen-selvstendig lagspiller* av Baldersheim, Haug, Hye og Øgård (2021) legger de frem analyseresultater etter kartlegging av mellomledere i norske kommuner. Mellomledere definert her som rektorer, barnehageledere, ledere av pleie- og omsorgstjenester, tekniske tjenester mv.

«Den kommunale mellomlederen står for ledelse i det stille, for den sømløse driften av kommunens mange virksomheter som er så viktige for livene til enkeltpersoner, familier og lokalsamfunn. Hvordan klarer de det uten store fakter og overskrifter?»

Baldersheim m.fl (2021:7).

De har sett på mellomlederne fra tre ulike perspektiver; ledelses-, organisasjons- og det politisk-kontekstuelle perspektivet. I ledelsesperspektivet viser mellomlederne seg som kollegiale hvor utvikling av relasjoner og det mellommenneskelige har stor betydning og verdi. De styres først og fremst av indre motivasjon.

«De ansatte er profesjonelle som vet hvordan jobben skal gjøres; de har et indre kompass både for faglige og etiske spørsmål og trenger ikke ledes i detalj,

Baldersheim m.fl(2021:217).

Videre finner de at mellomlederne i stor grad løser problemer innad i egne enheter, ved å involvere medarbeiderne, før de ber om støtte i nivået over. De undersøkte også mulige stressfaktorer for enhetsledere i arbeidshverdagen. Det framkom at 71% opplevde arbeidspresset for stort i det daglige. 61% opplevde at statlige krav til rapportering og dokumentasjon tok for mye tid. Angående organisasjonsklima opplevde 37 % at hverdagen bar preg av lite støtte og mye stress. Organisasjonsklima oppleves variert utfra analysene til Baldersheim m.fl. (2021). De undersøkte som sagt alle typer mellomledere i kommunene. Når det kommer til mål og resultatstyring(MRS), er kommuneplikten større innenfor skoleområdet. Det innebærer mer MRS for å håndtere informasjon og innsyn, Baldersheim m.fl., (2021:59). Videre har de undersøkt mellomlederens rolle i kommunene, jeg har kun tatt

med noen deler som tilleggskilde inn i drøftingene mine. Funn jeg ser som interessante i norsk kontekst.

3.2 Skoleutvikling-koherens

Robinson og Fullan og Quinn bringer på det rene viktigheten av å trekke fram utviklingsarbeid, og elevenes læring og utvikling, for å lykkes i arbeidet som skoleleder. Gjennom teorigrunnlaget og analyse av intervjumateriale søker jeg å finne ut hvordan rektorer opplever sin arbeidshverdag og hva som har betydning for at rektor blir i stillingen.

I overordnet del for ny læreplan; verdier og prinsipper for grunnopplæringen, punkt 3-5, står det;

Skolen skal være et profesjonsfaglig fellesskap der lærere, ledere og andre ansatte reflekterer over felles verdier, og vurderer og videreutvikler sin praksis.

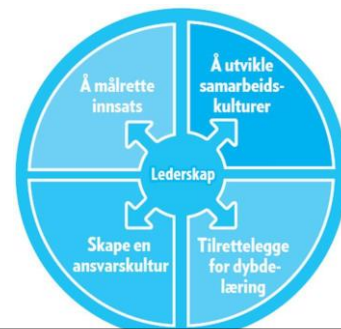
(Robinson, 2018:22).

Dette innebærer også å målrette innsatsen for elevenes læring og utvikling, som Fullan og Quinn har som en av sine nøkkelkomponenter i arbeidet med koherens (sammenheng).

Grunndefinisjonen for det rette tankesettet i rammeverket er prosesser som endrer og gjør om gode ideer samtidig som de bygger sammenheng/kapasitet og bidrar til opplevelsen av å være deleier i prosessen. Fullan og Quinn (2017:35). Det omfatter ideens og prosessens kvaliteter, videre definerer de koherens som en felles dyp forståelse for arbeidets formål og egenart, mentalt og i praksis, individuelt og spesielt i fellesskap.

En rektor trenger tillit fra skoleeier, sin leder, ansatte, foresatte og elever. En av ferdighetene Robinson(2016) peker på som viktig for rektorer er evne til å bygge tillitsrelasjoner. Videre er reell kunnskap og evne til å kunne løse komplekse problemer viktige ferdigheter, nærmere bestemt kompetanser, (Robinson 2016:27-28).

Modellen til Fullan og Quinn kom på bakgrunn av at skoleverket har vært ansett som fragmentert, og at det har vært behov for å skape sammenheng og helhet. Ønsket var at denne modellen skulle medvirke til å lykkes på vei mot bedre skoler. De har analysert det de kaller «de gale driverne» hvor politikere har utformet løsninger med strukturell og negativ tilnærming til endringer, og dermed ikke skaper sammenheng ifølge Fullan og Quinn. Modellen



Figur 3.1 Å skape koherens. Fullan, M. & Quinn, J. (2017:12)

inneholder fire nøkkelkomponenter; å målrette innsatsen, utvikle samarbeidskultur og avklare roller, legge til rette for dybdelæring for å fremme innovasjon, og sikre en ansvarskultur som forplikter. De baserer denne modellen på oppdatert forskning og erfaringer, for å forbedre utdanningsledelse, og sette fokus på ledelse i dette rammeverket.

De henviser til begynnelsen, i 2001, da utdanningssatsingen «No child left behind» ble annonsert. I Norge fikk vi gjennom strømningene fra USA, «...og ingen stod igjen.» Meld. St. 16(2006-2007), hvor kartlegging stod sentralt. Den har fått kritikk for å begrense mangfoldet og bidratt til et snevrere normalitetsbegrep (Hogsnes,2007). Fullan og Quinn (2017) sier at politikerne velger disse løsningene fordi de kan lovfestes. Hastverk, appellering til innbyggerne, at de neglisjerer den offentlige skolen eller at de mangler kunnskap (Fullan og Quinn, 2017:24,25). De gale driverne kommer til uttrykk på ulike måter gjennom tiltaksløshet, ad-hoc-prosjekter, styring der regler og kontroll har fokus, økt byråkratisering, mistillit og endring i moral. Fullan & Quinn(2017) legger vekt på at lederskap aktiverer og knytter sammen de fire områdene i figur 3.1. Alle områder må ivaretas for å oppnå bedre praksis, sier de.

Park Manor- School i Canada er et eksempel på at skoleledere må mobilisere alle krefter for å skape sammenheng, (Fullan og Quinn, 2017:105, 124). Gjennom klare fellesmål og klar strategi for utvikling av skolens samarbeidskultur. Videre en forståelse blant lærerne om hvordan læring måtte være. De integrerte de seks c 'ene i alt læringsarbeid som består i (oversatt til norsk) kritisk tenkning, samarbeid, kreativitet, karakter og medborgerskap. Det handler om å lære og finne passende praksis i den virkelige verden. Skolen økte resultatene sine fra 42% til 83% på ferdigheter i løpet av fire år, og de endret praksis på hele skolen, (Fullan & Quinn, 2017:115). Som hos Robinson (2018), vises også her til felles fokus, tilhørighet og samarbeid om læring med eleven i sentrum, og mål om høy kvalitet på

undervisning og læring. Det er seks spenningsfelt som Fullan mener ledere må håndtere. Det første handler om hvordan ledere kan kombinere moralske imperativ og oppløftende lederskap. Det andre dreier seg om spenningen mellom innhold og prosess, mens det tredje viser til hvordan ledere må klare å finne balansen mellom egen læring og ledelse av andre. Å se elever snarere som endringsagenter enn som passive konsumenter av kunnskap skildres i det fjerde spenningsfeltet. Det femte omhandler spenningen mellom det å mate og det å bli matet av systemet. Her kommer også begrepet systemiskhet inn. Systemiskhet forekommer når individer gjør sitt daglige arbeid, gjør sitt beste for å bidra, samtidig som de ser at de er en del av et større hele som de bør bidra til, og lære av, Fullan (2019:70). Dette innebærer at lærere ser på elevene som «våre elever» ikke bare «mine», rektorer er i nettverk og blir opptatt av hva en får til sammen på flere skoler, ikke bare egen enhet. Å være systemorientert bidrar til hele samfunnet ifølge Fullan(2019). Til sist drøftes spenningen som ligger i at ledere må være betydelige aktører i utviklingen på egen skole og samtidig bygge kompetanse og kapasitet slik at de selv blir overflødige i skolens videre drift og utvikling (Fullan, 2019). Gjennom analysene vil jeg se på om skolelederne er bevisst disse c'ene og benytter det i sitt lederskap, noe som kan gi større mulighet for at de blir i stillingen.

Kapasitet er også et begrep som Fullan og Quinn benytter. Definisjonen på kapasitet er evnen noe(n) har til å romme, yteevne. Ordet kan også brukes om en ekspert.(snl.no 22.04.22). Å bygge kollektiv kapasitet ved å målrette innsatsen i arbeidet er en av nøkkelkomponentene for å lykkes i lederarbeid. Ledelse er hardt arbeid, men at det å holde fokus på det viktige arbeidet gjennom elevsentrert ledelse kan gjøre at skoleledere har større handlingsrom og et godt sett med verktøy for å forbedre praksis.

Koherens er altså det som foregår i menneskene, mentalt og i praksis, individuelt og spesielt i fellesskap. Vi kan umiddelbart se hvorfor det er så vanskelig å oppnå koherens under betingelser av overbelastning, fragmentering og politisk turbulens. Det er likevel mulig [med] den rette blandingen av "trykk og støtte", det vil si trykk som skaper fremdrift innenfor støttende og målrettede kulturer." Fullan og Quinn (2017:22-23).

I store norske leksikon defineres koherens som sammenheng. «Koherens beskriver sammenhengen i tekst, tale argumentasjon eller bevisføring. Det motsatte er inkohere, som betyr mangel på sammenheng». (snl.no) Fullan og Quinn,(2017) poengterer viktigheten av sammenheng i rammeverket og at lederskapet hele tiden er det som har betydning for de rette driverne. De viser videre til at en må arbeide med alle delene i rammeverket hele tiden for at

det skal ha effekt og gjøre en forskjell i skoleutviklingen. Bedre resultater kommer når en er bevisst i utviklingen av samarbeidskultur.

3.3. Skoleledelse

Det er som sagt mange hensyn som skal tas (St.meld.28). Det komplekse i lederstillingen er krevende, en må kunne handle situasjonsbestemt, men alltid målbevisst. Ledelse er en helhetsfunksjon. Lederansvaret omfatter i prinsippet alt. Rektor må sørge for at alt blir ivarettatt, gjennom å holde målrettet fokus mot elevenes læring. Rektor må kunne jobbe i nettverk tverrfaglig, må være faglig oppdatert og kunne vise engasjement utad, uttale visjonen til skolen så ofte som mulig, også for politikerne. Det er politikerne, kommunestyret som er vår arbeidsgiver som rektorer. Det er viktig å gi dem informasjon om hva som er viktig for oss i ledelse av skolen og hva som skal til for at vi kan lykkes i arbeidet med elevenes læringsarbeid og få gode resultater som politikerne etterspør. Elevsentrert ledelse handler om mer enn veladministrerte skoler, god relasjon med personalet og foreldre, innovasjon og skolens rykte. Robinson refererer i et intervju til Sonny Donaldson, skoledirektør for Adine skoledistrikt i Texas, som sier «The Main Thing is to keep the main thing the main thing». Det handler også om å holde fokus (University of Auckland, 2016).

For å lykkes må det legges opp til et kollektivt ansvar for elevprestasjoner, tillit og teamarbeid. En må undersøke hva grunnen er til at noen opprettholder praksis. Elevene i skolen reflekterer over og vurderer egen praksis, det må også lærere og ledere gjøre. I intervjuet gitt av Robinson sier hun at det er viktig for skoleledere å ha et tankesett som sier «Vi vet ikke alt», dvs. å være åpne for å lære mer. Videre påpeker hun viktigheten av egen læring, ansvar for andres læring og kvalitet på undervisningen. «Ledere som bare instruerer blir sittende fast, og driver ikke skolen framover», sier hun. I ulik forskning vist til i denne oppgaven er det å se framover mot elevenes læring og lede lærernes læring svært viktig for å lykkes. I dette er tillit og relasjonsarbeid av stor betydning. Tillit kommer ikke av seg selv, det krever arbeid med relasjoner, at en er med og bidrar og er kompetent i utviklingsarbeidet. Tillit kommer som et resultat av arbeidet som gjøres og beslutninger som tas i hverdagen. Lærere stoler ikke på ledere de ikke anser som kompetente. En må som leder vise at en kan takle vanskelige, komplekse saker samtidig som man bygger tillit ved å være engasjert i læringsarbeidet og forbedre undervisning og læring. Dette krever at en kan anvende den kunnskapen som er relevant, ifølge Robinson(2016). Tillit defineres av Andy Hargreaves, som tiltro til et annet

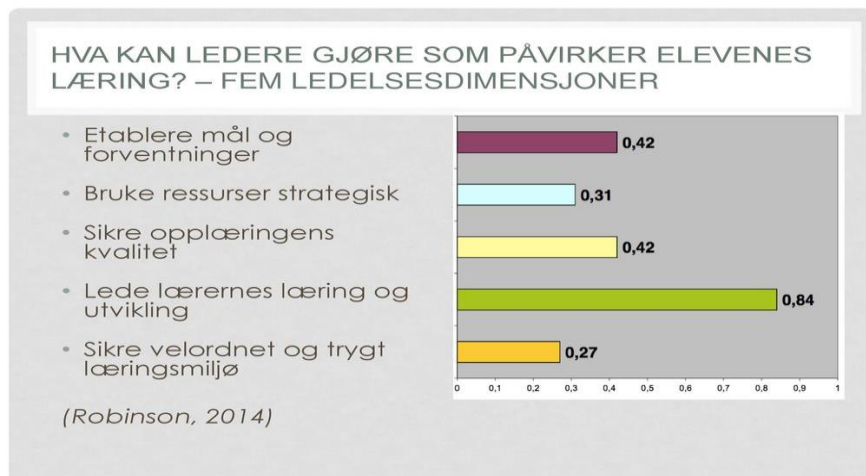
menneskes pålitelighet i den forstand at vedkommende er rettskaffen. Hargreaves i Lysebo og Fromreide (2022:22). Bård Kuvaas, definerer tillitsbasert ledelse som *i hvilken grad en leder(...)stoler på sine medarbeideres kompetanse og motivasjon til å gjøre en god jobb*, (Kuvaas i Lysebo og Fromreide, 2022:22).

Robinson(2016) har spesialisert seg på utdanningsledelse i sin forskning. Gjennom hennes fokus på elevsentrert ledelse har hun lagt til grunn fem ulike ledelsespraksiser, omtalt av henne som dimensjoner, og tre viktige ferdigheter, ledere trenger for å utøve god ledelse. Dette viser hun, gjennom forskningsresultater, vil gi bedre undervisning og læring og forbedre elevenes læringsprestasjoner.

Robinson (2016:141) sier; *«Jeg vil ikke avvise nytten av generelle administrative ferdigheter, men jeg ønsker at balansen i retning av kunnskap og ferdigheter som er spesifikke for utdanningsledelse. For meg handler det ikke om hva leder trenger å vite og gjøre for å utgjøre en større læringsmessig forskjell for elevene sine».*

Hun påpeker at det er begrensninger i annen type ledelse, og at denne må vi erkjenne i arbeidet med å lykkes med elevsentrert ledelse. Hun viser videre til at det i utdanningsforskning mangler sammenheng mellom utdanningsledelse og undervisning og læring, som jo er skolens hovedoppgave. *«Rådene er basert på omfattende analyse av alle publiserte forskningsfunn om påvirkningen av spesifisert ledelsespraksis på elevresultater.»* (Robinson, 2016:19)

Figur 3.2 Robinsons ledelsesdimensjoner(2016)



Figur 3.2 viser at elevsentrerte ledere etablerer tydelige mål og forventninger, bruker ressursene strategisk for å nå målene, arbeider tett med lærerne for å planlegge, koordinere og følge opp gjennom engasjert arbeid. Videre forstår en elevsentrert leder hva og hvilken støtte

som trengs for utvikling av undervisning. Ved å bygge opp disse dimensjonene, vil det etableres et velordnet og trygt læringsmiljø ifølge Robinson, (2016:21).

Figur 3.3. Ledelsesdimensjoner og lederferdigheter. Robinson (2016)



Figur3.3 binder

ledelsesdimensjonene sammen med lederskapabiliteter, oversatt til norsk som tre lederferdigheter.

Hvor den første er viktig for å ta gode administrative beslutninger gjennom å kunne anvende relevant kunnskap i sin lederpraksis, dvs. kunnskap om effektiv undervisning, lærernes læring og

skolen som organisasjon. Den andre ferdigheten er viktigheten av å kunne løse komplekse problemer, dvs. ikke bare iverksette mål, men også kunne oppdage og løse utfordringene relatert til overordnede mål i skolen og viktige verdier. Den tredje ferdigheten innebærer å ha kompetanse på å bygge tillitsrelasjoner. Forskingen sier at dette har stor betydning for elevenes framgang både faglig og sosialt. Tillit innebærer respekt, personlig omsorg og kompetanse, (Robinson, 2016:26-27). Om vi ser på Robinsons dimensjoner, kan vi si at for å gjennomføre dimensjon 3 til 5 må det pedagogiske ligge til grunn. For å sikre kvalitet på undervisning, lede lærernes læring og utvikling og sikre et trygt læringsmiljø må en ha relevant kunnskap. Kvalifikasjoner innebærer utdanning som mastergrad og annen høyere utdanning. Kompetanser omhandler å utvikle forståelse og handling i rollen, summen av ferdigheter, holdninger og kunnskap. Det å være kreativ, å være i stand til å finne ulike innfallsvinkler eller perspektiver for å bli bedre i rollen.

I den engelske utgaven blir begrepet leadership capabilities brukt, som noe en er i stand til, noe en kan få til, kompetanser på norsk. Ferdigheter er noe snevrere i sitt begrep, men med oversettelsen i bakhodet blir ferdigheter i denne sammenhengen sett på som kompetanser også videre.

I VOX sin kompetanseveileder defineres kompetanse som:

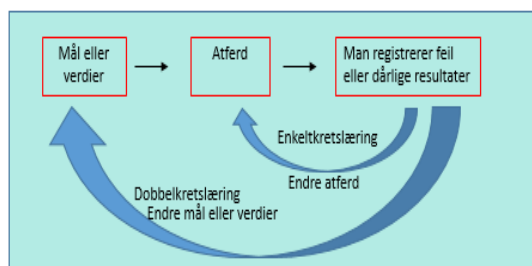
«de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å handle i tråd med definerte krav og mål. Kompetanse er ikke en egenskap hos et individ, men uttrykker forhold mellom et individs egenskaper og forutsetninger som

holdes opp mot de krav en organisasjon stiller» (Vox, 2016:1).

I pedagogisk sammenheng, om en ser på Kunnskapsløftet, står det i læreplanverket, (Udir 2016:1):

«Kompetanse er forstått som evnen til å løse oppgaver og mestre komplekse utfordringer. Elevene viser kompetanse i konkrete situasjoner ved å bruke kunnskaper og ferdigheter til å løse oppgaver».

Kompetansebegrepet er altså et vidt og komplekst begrep. I Robinsons forståelse av de tre lederferdigheter ser vi kompetansene som ligger i både VOX og læreplanverkets omtale av begrepet kompetanse. Robinsons elevsentrerte ledelse bygger på forskning der hun har søkt å finne sammenheng mellom hvordan, og hva som må gjøres for å oppnå god elevsentrert ledelse. Det krever kunnskap om hvordan administrative prosesser og læringsresultater henger sammen. Det er ikke nok at ledelsen kjenner til lederdimensjonene og lederferdighetene. En leder må vite hvordan kunnskapen kan brukes for å løse komplekse problemer i skolen. Tillitsrelasjonene må ligge der, og en må som leder hele tiden bygge tillit gjennom å lære sammen, (Robinson, 2017:49).



Figur 3.4 <https://sites.google.com/site/alexanderkobb/OrgLed/kap-210-laering-og-innovasjon> (Robinson, 2018:43). Robinson tar utgangspunkt i Argyris og Schön sitt teoretiske rammeverk om handlingsteorier. Den viktigste forskjellen mellom enkeltkretslæring og dobbelkretslæring er viljen til å vurdere og stille

spørsmål ved de mål og verdier som man setter.

To grunnleggende ideer i forbedringsarbeid ifølge Robinson(2018):

Omgåelsestilnærmingen

– legge merke til et problem, velge en løsning og lede implementeringen av løsningen

Engasjementstilnærmingen

– lederne gransker de kreftene som ligger til grunn for praksisen og resultatene de ønsker å endre for så å integrere nye praksisteorier og handlingsmønstre

Fire faser i arbeidet med å skape engasjement:

1. Bli enige om hvilket problem som skal løses. (Hva er galt med det vi allerede gjør? Hvilket problem helt spesifikt, er det vi forsøker å løse? Viktig å ikke hoppe over denne fasen).

2. Å stille utforskende spørsmål om den eller de aktuelle handlingsteoriene (oppfatninger, verdier, handlinger og konsekvenser).
3. Vurdere fordelene med nåværende og alternative handlingsteorier.
4. Implementere og overvåke en ny og tilstrekkelig felles handlingsteori, (Robinson, 2018:60). (Eget arbeid(uå)(Upublisert oppgave) UiA).

Robinson utdyper at motivasjon for å gjennomføre krevende endringer er muligheten til å bedre disponering av tida i hverdagen.

Oppfatningen av manglende tydelighet i systemet kan hjelpe med å forklare hvorfor rektorer er konservative med hensyn til å delegerer oppgaver, (Robinson, 2018:120).

Gjennom handlingsteorien med relevante oppfatninger og verdier, handlinger og konsekvenser er det mulig å finne hva som er opprettholdende faktorer. Gjennom denne måten å engasjere seg og benytte handlingsteorien vil en se sammenhengen mellom de ulike delene og integrere ny praksis.

3.3.1 Kommunikasjon, relasjoner og tillit.

Uansett hva vi gjør, eller ikke gjør, kommuniserer vi. Evnen til å se seg selv utenfra og ha systemisk forståelse av kommunikasjon kan bidra. Det å velge språk med omhu i lederskap kan bidra til å holde fokus på det vi ønsker å fokusere på. Bruk av ressurspråk gir opplevelse av å være en del av et fellesskap. Mangelspråk derimot bidrar lett til usikkerhet og misforståelser (RVTS-Sør). Balanse mellom bekreftende kommunikasjon som bygger relasjon og støtter, og utfordrende kommunikasjon hvor en stiller spørsmål og utvider egen forståelse vil kunne gi egen læring. Dette sammen med andres læring kan bidra til større muligheter for bedre ledelse av mellommenneskelige forhold. Dette er også underbygget gjennom Robinsons teori og forskning. Relasjonelle ferdigheter er sentralt for å lykkes med alle lederdimensjonene, det er en ferdighet som påvirker alt. Gode relasjoner og tillit må alltid ligge der sammen med alle utfordringer (Robinson, 2016:26).

3.4. Analytisk rammeverk: Hva påvirker ønsket om å bli i stilling?

Internasjonale undersøkelser henvist til i en artikkel av Cecilie Skaalvik (2021) viser til at skoleledere ønsker å bli i sin stilling for å kunne arbeide med skoleutvikling og gjøre skolen bedre for elevene. Bolman og Deal (2014) har tolket teorier innenfor organisasjonsledelse. De ulike lederstilene og perspektivene har ulike ståsted og forskjellig type verktøy.

Lederstilene i kombinasjon utgjør en helhet som benyttes i ulike faser av en organisasjons utvikling og kontekst. De fire fortolkningsrammene har hver sin ramme i virkeligheten ved å ta for seg ulike deler av organisasjonens behov.

Når du lærer å anvende alle fire, vil du trolig få en dypere forståelse av hva organisasjoner er. Det var dette Galileo Galilei oppdaget da han konstruerte det første teleskopet. For hver ny linse han satte inn, ble himmelhvelvingen skarpere og tydeligere. Vellykkede ledere gjør bruk av denne innsikten. De prøver ulike fortolkningsrammer, bevisst eller intuitivt, akkurat som legen, til de har full forståelse av situasjonen. De prøver ulike «briller» eller «linser» for å stille diagnosen på det de står overfor, og for å finne veien videre. (Bolman & Deal, 2014:42).

For å fortolke hvordan ledelse kan forstås i ulike perspektiver og hvilke utfordringer skolelederne kan møte, tar jeg utgangspunkt i de fire perspektivene til Bolman og Deal (2014:43). Hva som har betydning for ønsket om å bli i stillingen kan knyttes til disse fire dimensjonene.

Ramme	Hindringer og forandring	Viktige strategier
Den strukturelle rammen	Tap av retning, klarhet og stabilitet, forvirring, kaos	Kommunikasjon, omstilling og forhandlinger om nye formelle mønstre og strategier.
Human-resource rammen	Angst, usikkerhet, følelsen av å være inkompetent og hjelpetrengende	Opplæring i nye ferdigheter, medvirkning og involvering, psykisk støtte.
Den politiske rammen	Umyndiggjøring, konflikt mellom vinnere og tapere	Å skape arenaer der stridsspørsmål kan reforhandles og nye koalisjoner dannes
Den symbolske rammen	Tap av mening og hensikt, klamring til fortiden	Å skape overgangsritualer som gir mennesker anledning til å sørge over fortiden og hilse framtiden velkommen.

Fig.3.6 Organisasjonsforandring/endring i ulike perspektiver. (Bolman og Deal, 2014:419)

Jeg benytter fortolkningsrammer i praksis, fig 3.6). Muligheter og farer som ligger i kapittel 16 i Bolman og Deal, (2014:363-371).

Den strukturelle rammen innebærer at lederen delegerer oppgaver og tydeliggjør personal, økonomi og fag-rapportering (PØF), klargjør mål, balanserer mellom struktur og omgivelser. Videre utformer roller som tydeliggjør hva som skal gjøres nedover og oppover i organisasjonen.

I Human Resource rammen er ivaretagelsen av menneskelige ressurser og felles fokus i organisasjonen viktigst. Samspillet mellom menneskene og organisasjonen er framtreddende gjennom dette perspektivet med kompetansen, utfordringene og behovet som det innebærer.

Gjennom den politiske rammen er det viktig å erkjenne politiske realiteter, skaffe seg støttespillere, takle konflikter, og ha en strategi for fordeling og forhandling rundt ressurser som det er knapphet på. I tillegg ha evne til å prioritere oppgaver. Verdisyn som ligger til grunn for beslutninger som tas, formelt og uformelt, gjennom forhandlinger med ulike deler av organisasjonen er en del av den politiske fortolkningsrammen.

I den symbolske rammen er lederen inspirator, forteller og gir folk noe å tro på. Videre påvirker tankesett, dannelse, holdninger, visjon og verdier.

Gjennom å trekke inn flere fortolkningsrammer som Bolman og Deals kan jeg søke å finne hva som har betydning for at rektorer ønsker å bli i stillingen.

Figur 3.5 De fire fortolkningsrammene, Bolman og Deal (2014:43).

	Strukturells	Human resource	Politisk	Symbolsk
Metafor for organisasjonen	Fabrikk eller Maskin	Familie	Jungel	Karneval, tempel, teater
Sentrale begrep	Regler, roller, mål, politikk, teknologi, omgivelser	Behov, ferdigheter, relasjoner	Makt, konflikt, konkurranse, organisasjonspolitikk	Kultur, mening, metaforer, ritual, seremoni, historier, helter
Bilde av ledelse	Sosial Arkitektur	Myndiggjøring	Å være frontfigur; å ha "politisk teft"	Inspirasjon
Grunnleggende ledelses – utfordringer	Å forme strukturen etter oppgaver, teknologi og omgivelser	Å tilpasse organisasjonens og medlemmenes behov til hverandre	Å utvikle et maktgrunnlag og bestemme hva som må gjøres	Å skape tro, skjønnhet og mening

«Disse fortolkningsrammene bygger på både innsikt i ledelse og kunnskap fra samfunnsvitenskapene. Det strukturelle perspektivet fokuserer på organisasjonens arkitektur, på utformingen av enheter, regler og roller, mål og strategier. Sett gjennom human-resource brillene blir det viktig å forstå mennesker, med deres sterke og svake sider, med fornuft og følelser, ønsker og frykt. Fra det politiske perspektivet ser en på organisasjoner som konkurransearenaer karakterisert av knappe ressurser,

rivaliserende interesser og kamp om makt og fordeler. Den siste forståelsesrammen, den symbolske, fokuserer på spørsmål som gir mening og tro. Her står ritualer, seremonier, historie, lek og kultur i sentrum av organisasjonens liv»

Det er viktig å ha mulighet for ulike perspektiver i ledelsen av skolen, som i andre organisasjonsutfordringer. I ulike fortolkningsrammer vil en også se hindringer for forandring fra ulike perspektiver, og en vil ha behov for strategier med annet innhold. Hvilke briller eller fortolkningsrammer en skal ta på i ulike situasjoner er opp til lederen å velge. Med ulike briller vil en sannsynlig lettere kunne utøve ledelse som tilpasses ulik kontekst og kultur.

«Når verden synes håpløs forvirrende og ingenting fungerer, kan det å skifte perspektiv være et effektivt middel til å vinne klarhet, gjenvinne balansen, skape nye muligheter og finne strategier som gir resultater». (Bolman og Deal, 2014:46)

Ledelse og syn på ledelse har endret seg gjennom historien, fra individorientert ledelse til bredere perspektiv hvor kontekst og relasjon også har økt betydning. Bolman og Deal (2014:384-385) uttrykker denne i fem punkter:

- 1.Ledelse som aktivitet, ikke posisjon. Innebærer at en leder må forholde seg relasjonelt innad og utenfor organisasjonen. I skolen vil det være ledere over, kolleger, medarbeidere, foresatte, elever, lokalmiljø, politikere og andre.
2. Ledelse er noe annet enn administrasjon dvs. at ledelse er noe mer, det innehar flere dimensjoner er mer helhetlig hvor en balanserer mellom styring og daglig drift, og den langsiktige tenkningen hvor nettverksbygging, visjoner og relasjoner har betydning.
- 3.Ledelse er multilateral, ikke unilateral dvs. at det ikke er ensidig eller eneherkende, men avhengig av samarbeid med medarbeidere og samfunnet forøvrig.
- 4.Ledelse er distribuert, ikke konsentrert på toppen. Det utøves ledelse uavhengig av posisjoner. Om ledelse bare utøves av personer i på toppen vil ansvaret bli for stort, med fare for passivitet i deler av organisasjonen.
- 5.Ledelse er kontekstuelt og situert, ikke i lederen, men det som foregår mellom leder og interessenter. Lederskap har en kompleks sammensetning der en må evne å ha ulike fortolkningsrammer for å lykkes. Benytte ulike linser og se ting fra ulike perspektiver.

I ulik litteratur er det visjon, fokus, glød og tillit som er gjennomgående (388:2014), utenom disse er det et mangfold av egenskaper som vises å være god ledelse. Det som framkommer

av nyere forskning er hvordan kultur og kontekst avgjør hvilke ledelsesegenskaper som er effektive.

Poenget er å forstå organisasjonen og fortolke utfra ulike teoretiske perspektiver. Bolman og Deal (2014) har som nevnt fire perspektiver i sin fortolkningsmodell. I dette rammeverket ses organisasjoner og verden fra ulike perspektiver. Ved å veksle mellom ulike fortolkningsrammer vil en ha en større verktøykasse i sitt lederskap, og dermed større mulighet til å lykkes i de ulike delene et lederskap har. Gjennom tidene har ulik form for ledelse vært dominerende. Ledelse har endret seg sammen med endringene ellers i samfunnet. Det kreves ulik type ledelse i ulike faser. Hva som må til for å oppnå best mulig lederskap avhenger av kultur og kontekst. En leder må kunne bevege seg mellom ulike fortolkningsrammer. I en ledergruppe vil en kunne søke å ha personer med ulike lederegenskaper som kan utgjøre en helhet hvor de ulike personene utfyller hverandre. I ulike deler av lederoppdraget vil en måtte benytte ulike fortolkningsrammer.

Strukturell ledelse bidrar til strategisk langsiktig struktur, planlegging og ressursfordeling. Som arkitekt kan lederen lage en skjematisk framstilling for at enheten kan arbeide målretta og planlegge med høy effektivitet. Om hver avdeling/team er en «tann» i et tannhjul kan det føre til godt samarbeid mellom teamene. Medarbeidere har behov for å ha mål, arbeidsplaner og struktur for arbeidet og arbeidsoppgaver. Kombinasjonen av for detaljert styring, kontroll og lite omsorg kan skape demotiverte ansatte med lite kreativitet og ineffektive prosesser. McGregors Teori X går lenger og sier at ansatte er late, og jobber bare fordi de må. Argyris utviklet teorien om selvrealisering, viktigheten av at mennesker trenger å utvikle seg. I den strukturelle rammen snevres og spesialiseres arbeidsoppgavene slik at det kan bli demotiverende å gjennomføre arbeidet. Med en kontrollerende leder mener Argyris at ansatte opplever å ikke bli vist tillit i jobben sin, men sett på som barn, (Bolman og Deal, 2014:152-153).

HR-ledelse formidler tillit og tro på medarbeiderne, de er synlige og tilgjengelige tilretteleggere, bidrar til ansvarliggjøring og tar andre med i beslutninger. De lytter og støtter. Greenleaf hevder at de som ledes vil vise tillit overfor sine ledere om de ser på dem som tjenere, ledere som tilfredsstillter de ansattes behov, (Bolman og Deal 2014:401). På den annen side kan dette føre til ineffektiv ledelse hvor lederne blir sett på som svake og naive. Å finne balansegangen her er svært viktig for å få til god og effektiv ledelse.

Politisk ledelse avklarer hva de kan oppnå, de kartlegger makt og interesser og bygger nettverk. Om denne type ledelse skal være effektiv må lederen ses på som en forkjemper for saken, teamene, avdelingene, skolen, elevene, nærområdet og en som kan forhandle. De sjekker ut hvor de kan få støtte og hvem som er motstandere. Nettverk av støttespillere inngår sammen med personlig kontakt som betydningsfullt for politisk ledelse. For å nå målene i organisasjonen er forhandlinger mellom ulike grupper avgjørende. Om en betrakter denne ledelsen som ineffektiv vil det innebære en leder som manipulerer for å få gjennom sine synspunkter. Politiske ledere ytrer det de ønsker og ser på det som er mulig å få til gjennom en politisk fortolkningsramme.

Symbolorientert ledelse går foran som eksempel, forteller historier, formidler visjon og fortolker erfaring for å fange oppmerksomheten. Handlingens betydning tillegges større vekt enn selve handlingen.

Å benytte denne typen rammeverk for ledelse bidrar til at en kan sette søkelys på alle de ulike ledelsesformer en som leder kan innom utfra hvilke situasjoner en står i, som Galileo Galilei byttet ut linser må også ledere bytte linser utfra hvilke oppgaver, strategier og ansvar som skal gjennomføres, og hvilke resultater en vil oppnå. I en ledergruppe kan en ha sin styrke i HR-perspektiv, mens en annen har sin styrke i det strukturelle. Ved å ha ulike ledertyper i en gruppe kan en utfylle hverandre. Et veiledende rammeverk kan hjelpe lederne til å se når ulike type ledelse bør benyttes for å lykkes, og ønske å bli i stillingen. Dette vil jeg også søke svar på gjennom analysen.

4. Metode

I dette kapitlet har jeg tenkt å presentere min metodiske tilnærming, og hvordan jeg har gått fram for å belyse problemstillingen. Dette for å få innsikt i de valg og refleksjoner jeg har gjort.

Metoden er forskerens metode for å få fram gyldig og troverdig kunnskap. Empirien skal være gyldig og relevant (valid), og den skal være pålitelig og troverdig (reliabel). Med gyldighet og relevans, mener vi at den empirien vi samler inn faktisk gir svar på de spørsmålene vi ønsker svar på. Med intern gyldighet mener vi hvorvidt vi har dekning i vår empiri (våre data) for de konklusjoner vi trekker. Ekstern gyldighet viser om resultatet også er gyldig i andre sammenhenger, f.eks. andre organisasjoner, (Jacobsen, 2015:17).

4.1 Valg av forskningsdesign

Jeg valgte å ha en pragmatisk, abduktiv tilnærming. Jamfør Jacobsen (2018) vil det si en tilnærming til metode hvor man leter etter sannsynlige beskrivelser og forklaringer.

Utgangspunktet i all vitenskapelig tenking starter med observasjoner. Min observasjon var at mange rektorer har en krevende arbeidshverdag. Hvilke arbeidsoppgaver preger rektorenes hverdag? Og hvilke faktorer kan bidra til at rektor blir? Spørsmålene ses på som et problem som må løses, noe som starter en spekulasjon om hvordan problemet ser ut, og hva som er problemets årsak. Jeg undret meg over hva det er som gjør at noen rektorer blir på tross av belastninger og stress i arbeidshverdagen, mens andre slutter. Spekulasjonene ledet til et sett antakelser eller hypoteser. Gjennom analyse av datamateriell kunne jeg finne mulige årsaker. Deretter ønsket jeg å undersøke om antakelsene stemte, noe som betyr at de måtte konfronteres med empiri, (Jakobsen, 2015:34-35). Dette gjennom intervjuer av ulike grunnskolerektorer i Agder.

I undersøkelsen valgte jeg en problemstilling med to tilhørende forskningsspørsmål. For å belyse problemstillingen valgte jeg et intensivt forskningsdesign for å gå i dybden på opplevelsen av arbeidshverdagen til rektorer og ulike faktorer som har betydning for om de blir i stillingen. Jeg avgrenset datainnsamlingen til grunnskolerektorer i Agderkommuner som for å belyse problemstillingen. Dette blant annet på grunn av avstand til intervjusted og for å ikke favne for stort. Jeg ser på det som en pragmatisk tilnærming som var hensiktsmessig med

hensyn på bruk av tid til intervjustedene. Da jeg ønsket intervju ansikt til ansikt. Jeg har ikke tatt stilling til om det ville blitt andre funn om jeg hadde valgt rektorer fra ulike deler av landet. I artikler fra nyhetsbildet jeg har funnet i arbeidet med oppgaven er det rektorer fra flere deler av landet funn er hentet fra. Første del av planen for hvordan belyse den todelte problemstillingen var kvalitativ metode med intensivt design hvor jeg fikk gå i dybden på case. Ulike definisjoner av hva en case er, vektlegger at det er en inngående studie av en eller noen få undersøkelsesenheter, (Jacobsen, 2018:97).

4.2 Valg av metode

Med bakgrunn i valg av intensivt forskningsdesign og case var det naturlig å velge kvalitativ metode, noe jeg fant som best egnet. Ved bruk av kvantitativ metode ville jeg ikke fått den samme nærheten og kunne gått i dybden med inngående og rike beskrivelser fra respondentene utfra arbeidsmengde i denne datainnsamlingen. Ifølge Jacobsen (2018:128) er den kvalitative tilnærmingen mer åpen og forskeren er mindre inne og styrer hva slags informasjon respondenten gir. Videre utdyper Jacobsen (2018:130) at kvalitative data er mer nyanserte fordi respondentene gir sine tolkninger og vi får den enkeltes forståelse av det vi etterspør i undersøkelsen. Jacobsen poengterer videre at dette bidrar til variasjon og kompleksitet framfor generalisering. Samlet bidro dette til at valget falt på kvalitativ metode framfor kvantitativ.

4.3 Valg av respondenter

Jeg søkte et utvalg som gjorde at jeg kunne si noe gjeldende for grunnskolerektorer i Agder, ikke bare gjeldende for egen kommune. Antallet respondenter var for få til at jeg kunne generalisere funnene.

Jeg valgte ut rektorer i Agder som har gjennomført Nasjonal rektorutdanning. De intervjuede var rektorer i grunnskoler. Alle hadde erfaring innen skoleledelse fra seks til femten år. Jeg hadde kjennskap til disse gjennom studier ved UiA. I datagrunnlaget var tenkt seks rektorer. Imidlertid takket to rektorer nei, en grunnet stor arbeidsbelastning og en grunnet overgang til annen stilling utenfor skoleverket. Derav utgjorde grunnlaget for datamaterialet fire rektorer. Størrelsen på skolene var ulike. Jeg tok for meg opplevd handlingsrom med utgangspunkt i belastningsfaktorer og jobbbressurser ifølge «Rektors arbeidssituasjon» (Cecilie Skaalvik), og

satte det i sammenheng med modellene til Fullan og Quinn, og Viviane Robinson. Forsknings spørsmål rundt hva som kan ha betydning for at rektor blir har jeg tatt utgangspunkt i Bolman og Deals ledelsesperspektiver, men også trukket inn andre forskere.

4.4 Innsamling av data

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for hvordan jeg gikk fram for å samle inn data. Jeg utarbeidet intervjuguide utfra det jeg ønsket å belyse i problemstillingen om rektors opplevelse av arbeidshverdag, og hva som har betydning for at rektor blir i stillingen sin. Søknaden til NSD utformet jeg med kriterier, og hvordan jeg ville gå fram for å anonymisere respondentene. Videre la jeg inn muligheten for at jeg kunne intervjuer, og ta opptak av intervjuene for muligheten til transkribering. Intervjuguiden lagde jeg med åpne spørsmål og de ulike kriteriene for valg av respondenter. Respondentene fikk tilsendt spørsmålene i forkant, sammen med samtykke til å være med på undersøkelsen, og bli intervjuet med opptak. Jeg ønsket å gjennomføre individuelle intervjuer. Det er ifølge Jacobsen (2015:145), den vanligste form for kvalitativ metode. Intervjuene måtte transkribes for å få med alt, og jeg tok lydopptak for å sikre dette. Underveis i intervjuene gjennomførte jeg også notater. Jeg tenkte å intervjuer fire til seks rektorer. To frafalt, dvs. at jeg da gjennomførte fire individuelle intervjuer. Intervjuene kunne ikke være for omfattende. Jeg lagde spørsmål som gjorde det mulig å sammenligne svarene på likt grunnlag. Metoden jeg benyttet var nært semistrukturert med hensyn til at spørsmålene ble gitt i rekkefølge, men svarene var åpne. Det vil si ikke med avkryssing eller «multiple choice». Respondentene fikk oppfølgingsspørsmål underveis, dette for at intervjuene til en viss grad ble formet utfra det respondentene sa, ikke hva jeg kunne ønske de skulle si. På denne måten håpte jeg at respondentene skulle ha en opplevelse av at intervjuet ikke var oppkonstruert, men noe mer i form av en samtale. Jamfør Kvale og Brinkmann (2009:45) kan en fenomenologisk tilnærming, i kvalitativ forskning, ha «en interesse for å forstå sosiale fenomener, ut fra aktørens egne perspektiver. Videre beskrive verden slik den oppfattes av informantene, ut fra en forståelse om at den virkelige verden er den mennesket oppfatter».

I mine undersøkelser var det rektorenes perspektiver som var utgangspunktet for de svarene jeg fikk, og respondentenes forståelse og fortolkning av egen virkelighet. «Når vi intervjuer en person, kan vi være åpne for at denne personen befinner seg i en spesiell kontekst», (Jacobsen, 2018:133). Det må være med i betraktningen under analysearbeidet av dataene.

4.5 Analyse av data

I dette kapitlet vil jeg beskrive hvordan jeg gikk fram for å bearbeide, tolke og analysere data helt konkret. Jeg har transkribert dataene fra intervjuene. Jamfør Jacobsen, (2018:202), er dette viktig for blant annet å kunne kontrollere rådata. Opptakene ble slettet etter transkriberingen var ferdigstilt for å holde meg innenfor fristen for oppbevaring av opptak. Jeg har endret på hva respondentene kaller inspektør/fagleder/avdelingsleder til kun å være fagleder, skolefaglig ansvarlig/oppvekstsjef til kun å kalles skolefaglig ansvarlig for å anonymisere skolene og kommunene mest mulig. Jeg har også utelatt om respondentene har sagt noe om skole, og kommunestørrelse med samme begrunnelse som over. Skole -og kommunestørrelse kunne hatt betydning i datagrunnlaget, men jeg har valgt å utelukke det som kriterier for å sikre anonymitet.

Dataene har jeg systematisert som eksemplet under viser. Hvor rådata fra hver respondent er skjematisk satt opp for eget analysearbeid.

	R1	R2	R3	R4
Hva var det som gjorde at du ønsket å jobbe som rektor(motivasjon for rollen)				
Hva liker du best med jobben som rektor?				

Etter å ha systematisert svarene fra respondentene inn i analyseskjemaet gikk jeg gjennom for å se etter ord og tema som gikk igjen i de ulike svarene. Likeledes tok jeg for meg teori fra kapittel tre for å drøfte sammen med empiri fra intervjuene, og policydokumenter og artikler i mediebildet fra kapittel to.

Ved bruk av Bolman og Deals fortolkningsrammer(2014) satte jeg spørsmålene inn og kategoriserte utfra de fire ulike perspektivene for å knytte empiri til teori.

Fortolkningsramme	Hva kan være mest utfordrende?	Hvilke muligheter finnes?
Strukturell		
Human resource		
Politisk		
Symbolsk		

Jeg har tatt utgangspunkt i ulike teoretiske perspektiver. Når det gjelder spørsmålene om hvordan rektorer opplever sin arbeidshverdag har jeg benyttet teori fra Robinson, Fullan og Quinn. Mens jeg i hovedsak valgte Bolman og Deal sine perspektiver i drøftingen rundt hva som har betydning for at rektor ønsker å fortsette i stillingen. Policydokumentene og artiklene fra mediebildet benyttet jeg i tilknytning til begge forskningsspørsmålene i problemstillingen. For å analysere funn har jeg brukt abduktiv tilnærming, for å knytte sammen teori og empiri.

4.6 Validitet og reliabilitet

I kapitlet beskriver jeg styrkene og svakhetene ved denne studien. Problemstillingen med forskningsspørsmål, hvor jeg ønsket å finne ut noe om rektors opplevelse av egen arbeidshverdag, og hva som kan ha betydning for at rektor velger å bli i stillingen.

Intervjuene skulle gjennomføres fysisk på respondentenes arbeidssted. Grunnet covid-situasjonen var det ikke mulig å gjennomføre intervjuene med fysisk tilstedeværelse. Alle intervjuene ble gjennomført via Teams. Respondentene fikk selv velge tidspunkt for gjennomføring av intervju. Tidspunkt for intervju ble avtalt med respondentene i forkant, noe som kunne bidra til at intervjusituasjonen ikke opplevdes som stressende med forstyrrende kontekst, (Jacobsen, 2012:381). Andre funn kunne være mulig ved fysiske intervju, nærheten kunne da også vært større enn den er via Teams. Men det er fortsatt et ansikt til ansikt intervju, noe som skiller seg fra eksempelvis et telefonintervju, og bidrar til at det er mer tilnærmet et fysisk intervju. Intervjuguiden som respondentene fikk i forkant kunne være en fordel ved at de var forberedt i intervjusituasjonen, og dermed hadde tenkt grundig gjennom de ulike spørsmålene. På den annen side kunne det være en ulempe ved at respondentene rasjonaliserte for å gi «riktige» svar, framfor ærlige svar. Undersøkelsen hadde et lite utvalg, noe som også kan svekke validiteten. At intervjuene ble gjennomført i en periode med pandemi kunne indikere at rektorene opplevde større press enn de ellers ville gjort, noe som også kunne virke inn på hvordan de opplevde arbeidshverdagen, selv om det ikke var et tema. Da jeg kun har gjennomført fire intervjuer er utvalget for lite til at det er mulig å generalisere funnene. Men kvalitative data legger få føringer på informasjonen vi får inn. Dette medfører ifølge Jacobsen, (2018:129) høy relevans som dermed får fram den «riktige» forståelsen av en situasjon. Da det er de som undersøkes som gir sine meninger og fortolkninger. Ved lengre intervjuer kan nærheten bli for stor, og medføre at vi mister evnen til kritisk refleksjon. Jeg

må ta i betraktning at jeg som undersøger og den som undersøkes kan skape spesielle resultater utfra konteksten vi er i.

I Brinkmann og Kvale (2012) stilles spørsmålet om hva som er en korrekt transkripsjon. De sier at det ikke finnes en sann, objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form. Dette kan gjøre noe med gyldigheten og validiteten av den transkriberte teksten. Brinkmann og Kvale vil at vi stiller oss spørsmålet hva som er nyttig transkripsjon for forskningen vi gjennomfører, (Brinkmann og Kvale, 2012:194)

Jacobsen presiserer at åpenhet og avklaringer av valg gjennom hele undersøkelsesprosessen er en forutsetning, for gyldighet og reliabilitet, (Jacobsen, 2012:385).

4.7 Etiske hensyn

Det ble forkant av intervjuene foretatt informert samtykke. Rektorene som er med i undersøkelsen deltok frivillig. Gjennom forskningen skal det ikke være mulig å gjenkjenne dem, da materialet kan stamme fra tjuefem kommuner i Agder. Jeg har utelatt kjønn og alder i data som presenteres for å utelukke gjenkjenning. Da det er viktig å arbeide etter et ideal om at de som undersøkes forblir anonyme, ifølge Jacobsen (2018:50). Jeg søkte å presentere data fullstendig der det var viktig for å forstå resultatet. Jeg studerte egen organisasjon på et høyere plan, det vil si grunnskoler i Agder, ikke egen skole. På den måten var respondentene kjent med språket i organisasjonen, og hvordan organisasjonen plasseres i historisk sammenheng. Dette var forutsetning for valg av respondenter til denne forskningen.

Respondentene var kjente, og delvis kjente via studier. Dette kan være en fordel ved at en ikke behøver en lang introduksjon, og at en kan oppleve trygghet ved kjennskap. Et av kriteriene var at de skulle ha lederutdanning, dette for å bidra til likhet i bakgrunnen.

Ulempen ved kjennskap kunne være at en kan tilegne dem synspunkter utfra kjennskap. Derav viktigheten av opptak av intervjuene og transkribering til analysearbeidet. Ved å være rektorkollegier i Agder, med kjennskap via rektorutdanning har jeg etter intervjuer ikke snakket med respondentene, om oppgaven eller innholdet i denne. For å unngå at det jeg da hørte kunne farge mine analyser, opplevde jeg det som viktig for gyldigheten i analysen av funn.

Jeg fant ikke noen etiske dilemmaer med spørsmålene jeg stilte utfra at jeg ikke tilkjenngav kommune, skolestørrelse, alder og kjønn på respondentene. I min undersøkelse dreier det seg

om grunnskoler, rektors opplevelse av arbeidshverdag og hva som har betydning for om rektor ønsker å fortsette i stillingen.

5. Presentasjon av funn og drøfting av data

I dette kapittelet har jeg valgt å presentere og drøfte funn sammenhengende. For å presentere funnene i de to problemstillingene har jeg fordelt spørsmålene tilknyttet de to problemstillingene inn i underkapitler utfra forskerspørsmålene i problemstillingen. Gjennom teorigrunnlaget og analyse av intervjumaterialet søker jeg å finne ut hvordan rektorer opplever sin arbeidshverdag og hva som gjør at rektor blir i stillingen. Jeg har lagt inn spørsmål om trivsel, arbeidsoppgaver og støttetjenester som alle i forskningslitteraturen vises å ha betydning. Dette gjenspeiler seg også i nyhetsartikler jeg har henvist til i oppgaven.

Problemstillingen min er:

Hva skal til for at rektor blir?

Mine to forskningsspørsmål er:

- 1) Hvordan opplever rektorer sin arbeidshverdag?**
- 2) Hva har betydning for at rektor ønsker å fortsette i stillingen?**

5.1 Hvordan opplever rektorer sin arbeidshverdag?

Operasjonalisering av hvordan rektor opplever sin arbeidshverdag er utgangspunkt i spørsmålene. Robinson og Fullan og Quinn viser i sin forskning til viktigheten av utviklingsarbeid og fokus på elevenes læring og utvikling som faktorer for å lykkes i arbeidet som skoleleder. Mine funn vil underbygge dette, noe jeg vil redegjøre for i underkapitlene.

5.1.1 Viktige arbeidsoppgaver i hverdagen

Jeg finner at mine respondenter ser på sine viktigste oppgaver i hverdagen som en kombinasjon av administrasjon og ledelse. Administrasjon innebærer blant annet ulike driftsoppgaver som rapportering, oppfølging av sykemeldte, økonomi, budsjett, mail-korrespondanse, ikt, bestillinger og dokumentasjon. Ledelse innebærer både pedagogisk ledelse hvor utvikling i profesjonsfellesskapet, og lede lærernes læring gjennom pedagogisk utviklingsarbeid for elevenes læring er essensielt. Mens hverdagsledelsen omhandler å være tilstede, tilrettelegge for ansattes arbeidsmiljø og elevenes læringsmiljø.

R4: «*Pedagogisk ledelse og kvalitetssikre undervisning er første pri, og så er det sterkt innslag av økonomistyring, og personaloppfølging*»

Lederferdighetene Viviane Robinson peker på som de viktigste går inn i rektors daglige oppgaver som uttrykt hos respondentene ved å ta gode administrative beslutninger, gjennom å anvende relevant kunnskap om lærernes læring og skolen som organisasjon, løse utfordringer relatert til overordnede mål, og bygge tillitsrelasjoner (Robinson, 2016 :26-27).

R2: «*Administrative driftsoppgaver, holde ajour budsjett, møter, rapportering, oppfølging av sykemeldte, internkontroll...*»

I kapittel to har jeg gjengitt KS(2018) hvor de blant annet beskriver at leder må være tydelig i rollen og legge til rette for mestring og motivasjon hos ansatte. Mine funn viser at dette er oppgaver mine respondenter mener er viktige i hverdagen.

R1: «*Å være tilstede i hverdagen for alle, da mener jeg de ansatte, elever, foreldre, samarbeidspartnere, å være tilgjengelig, ikke bare på kontoret..*»

Videre funn ved oppgaver som respondentene mener er viktigere enn andre, finner jeg at oppfølging av pedagogisk utviklingsarbeid, lede og tilrettelegge for lærernes læring og påvirke praksis i profesjonsfellesskapet går igjen i hovedfunnene.

R2: «*...relasjonsbygging til ansatte, oppfølging av pedagogisk utviklingsarbeid, analyse av resultat og veien videre...*»

En elevsentrert leder forstår hva som trengs for utvikling av undervisning og arbeider med de riktige ledelsesdimensjonene som blant annet innebærer å følge opp gjennom engasjert arbeid (Robinson, 2016).

R4: «*Lede lærernes læring, profesjonsfellesskapet, og påvirke skolens praksis og øke læring og trivsel.*»

I overordnet del av læreplanens verdier og prinsipper for grunnopplæringen legges vekt på profesjonsfellesskapet og videreutvikling av praksis. Dette går igjen i funn hvor respondentene uttrykker viktigheten av disse. Fullan(2019) uttrykker viktigheten av at ledere må være aktive i skolens utviklingsarbeid, samtidig som de må bygge kompetanse og kapasitet.

Respondentene ser på profesjonsfellesskapet og utvikling i praksis med elevene i fokus som sine viktigste oppgaver. Både Fullan (2019) og Robinson(2018) sier at dette er viktig for å

lede skolene godt. I det neste underkapitlet setter jeg søkelys på ønskene rektor har til å utføre de oppgavene som hen ser på som viktigst.

5.1.2 Ønskede oppgaver

I funn ser vi hva rektorene ser som sine viktigste oppgaver. Videre finner jeg oppgavene rektorene ønsker å gjøre mer av. **Mine funn viser at alle respondentene ønsker mer tid til pedagogisk utviklingsarbeid og være tettere på elevenes læring.**

R1: *«Ja absolutt, utviklingsarbeid med lærere, oppfølging av lærere og elever og være mer oppdatert på elevenes læring.»*

I rammeverket til Fullan og Quinn (2017) er endringsprosesser og bygging av kapasitet det som gjør at en blir deleier av prosessen. R2 uttrykker viktigheten av det profesjonelle læringsfellesskapet, arbeid internt og sammen med skoleeier.

Viktigheten av felles forståelse spesielt i fellesskap fremheves av Fullan og Quinn (2017).

Videre uttrykker de: *«Hvis vi vil endre organisasjonen må vi være oppmerksomme på både kapasitetsbyggingens kvalitet og graden av læring i samarbeid»* (Fullan og Quinn, 2017:82).

Samarbeid er uttrykt både i teori og empiri som viktig årsak til forbedring. Noe som fremheves også i mine funn:

R2: *«Ja, pedagogisk utviklingsarbeid, tid til tverrfaglig samarbeid for elevenes læring og utvikling. Skulle ønske det var mer tid både for meg som rektor og i organisasjonen for utviklingsarbeid for å jobbe for det profesjonsfaglige fellesskapet,....men det kreves at det jobbes både internt på skolen og overordna, utviklingsarbeid er jo også endringsarbeid..»*

Å skape en samarbeidskultur er et av fire hovedelementer i Fullan og Quinns helhetlige modell for koherens (2017). De fremhever også hvordan det er viktig å samarbeide på tvers av skoler og regioner, og at det bidrar til å skape større kollektiv kapasitet som bidrar til endring i form av forbedring.

Robinson, (2016:19) viser til gjennom sin forskning at den viktigste lederferdigheten er å lede lærernes læring og utvikling. Videre å etablere mål og forventninger, arbeide og sikre kvalitet, og at det samlet vil bidra til et trygt læringsmiljø. Mine funn viser at dette er oppgaver respondentene ønsker å gjøre mer av. De er bevisst viktigheten av elevsentrert ledelse.

R4: «Elevretta fokus er fort å miste i den hektiske hverdagen, ønsker å jobbe mer med pedagogisk utvikling og fokus på "å fremme elevers trivsel og læring.»

For å jobbe med elevretta fokus må, ifølge Robinson (2018), ledelsen prioritere å komme tett på klasserommet for å bli kjent med bruksteoriene som opprettholder klasseromspraksis. Da må en bli oppmerksom på gapet mellom bruksteori, som betyr det en faktisk gjør, og uttrykt teori, som vil si det en sier at en gjør, Robinson (2018:41). Å komme tett på læring og utvikling er noe respondentene uttrykker er ønskelig å gjøre mer av.

Grutle og Roald (2016) fremhever, i sin artikkel om fremtidens skoleledelse, behovet for kreativitet og mot til å utvikle et innovativt- læringsmiljø som kan bidra til kompetansene elevene trenger i det 21. århundre. Det tilkjenner også viktigheten av å være på i utviklingsarbeidet og det profesjonelle læringsfellesskapet, som mine respondenter understreker i sine ønsker.

R3: «Ønsker å være tettere på utviklingstid og fagfornyelse. Hvordan komme tettere på og delegere og prioritere oppgaver, finne hvilke mennesker som kan gjøre oppgavene bedre enn meg...må bygge opp gode systemer for å få gode rutiner for å frigjøre tid og få noe til å gå av seg selv, lå lite systemer fra før...»

Robinson(2018) tar utgangspunkt i Argyris og Schøns rammeverk for handlingsteorier, hvor engasjementstilnærmingen er foretrukket. I arbeidet for å skape engasjement er det viktig å finne ut hva en skal løse, R3 peker på viktigheten av å delegere og finne de som kan gjøre oppgaver bedre, da ser denne rektoren på hva som kan forbedres i nåværende praksis og stiller spørsmål. Det er ifølge Robinson en viktig fase for å integrere ny praksis. Da vil mulighetene for rektor til å frigjøre tid, for å fokusere på hovedoppgavene, å lede læring i profesjonsfellesskapet og styrke læringsmiljøet for elevene, være tilstede.

Dette fører oss videre til neste underkapittel, til tidstyver og hvilke oppgaver andre enn rektor kan gjøre.

5.1.3 Tidstyver og oppgaver som kan utføres av andre enn rektor

I nyhetsartiklene vises det til mange tidstyver for rektorer. Dette kommer også fram i utvalgsarbeidene gjennomført av ulike regjeringer i 2011, 2014 og 2019, ifølge debattinnlegget av rådgiver Edwin M. Eriksen, i Nordlys, (2022.02). Ifølge Baldersheim m.fl.

(2021:56) sier 61 % av mellomlederne i kommunene at rapportering og dokumentasjon tar for mye tid. Det underbygger mine funn, i likhet med flere rapporter og det som kommer fram i mediebildet.

Stortingsmeldinger, NOU, og NIFO-rapporter vist til, har jeg omtalt i kapittel 2.1. I Meld.St.21 vises det til at rektorer i Norge avsetter mindre tid til pedagogisk utviklingsarbeid enn i andre land. Mine funn viser at alle mine respondenter har opplevelsen av mange tidstyver i hverdagen.

R1: «Jeg jobber i en skoleledelse, men opplever at jeg er en administrasjon, alt vi må holde på med for å være oppdatert på alt... forventninger fra alle instanser. En må kunne alt fra lekeplasskontroll, innkjøp av diverse, brann, kjemikalieoppdatering, tekniske rutiner for vask i klasserom.... Alt milevis fra det jeg tenker er stillingen.»

Da rektorene ble enhetsledere, på begynnelsen av 2000-tallet økte omfanget av arbeidsoppgaver. Økningen av dokumentasjonskrav begrunner Wenke Sørensen i Nordlys, (august 2022), som deler av årsaken. Etterhvert har økende oppgaver blitt liggende på rektor fordi det ikke er definert andre som kan gjøre dem. Mine funn viser at rektorene har mange oppgaver som ikke er definert hvem som eier. Oppgaver som ikke er definert tilhørende hverken skoleeier, stab og støttetjenester, skolefaglig ansvarlig, renholder, vaktmester, merkantil, lærere, eller miljøpersonell blir oppgaver rektor gjør for å opprettholde daglig drift.

R2: Ja, ...administrative ting uten mål og mening som vi ikke får så mye ut av, informasjons -og økonomiarbeid som kunne vært gjort av andre, merkantile tjenester...en del internkontroll ...vi har nye verktøy, værsgod finn ut av det selv.. vi jobber litt på hver vår tue, for mye sektorielt som oppleves som tidstyver. Vi har en kontordame som er flink til å hjelpe til.

Robinson er opptatt av å lære å lede forbedring. Dette gjelder også rektors handlingsteori for tidsdisponering. Gjennom hennes forskning har hun utviklet alternative handlingsteorier i forbedringsarbeidet.

R3: Byråkrati, dokumentasjon, noen 9a-saker, selv om de er veldig viktige, ...vedtak om spes.ped og sakkyndige vurderinger, alt skal grunngis på nytt, altfor mye tid...kommer for mye fra sidelinja. Jeg forsøker å skjerme ansatte... Altfor mye rapporteringer...».

Baldersheim m.fl.(2021) har kartlagt mellomledere i kommunene, hvor 61% sier at de opplever store krav til rapportering og dokumentasjon. Som vi ser av respondentene er hovedfunn at alle har denne opplevelsen. På tross av lite utvalg kan mine funn ses i sammenheng med det som beskrives i mediebildet, og i FAFO-rapporten henvist til tidligere. Kravet er større til rapportering for rektorer på grunn av ulike lovkrav i skole sammenlignet med andre ledere. Noe blant annet Hye og Øgård gir uttrykk for i artikkelen av Wehus i kapittel 2.

R4: *«All rapportering, til dels møter.....tar bort tiden fra det jeg egentlig vil...».*

Fullan og Quinn (2017:25-26) fremhever ad-hoc oppgaver, byråkratisering, styring og silomentalitet som drivere som ikke gjør det enkelt å skape sammenheng. De omtaler en av de gale driverne hvor det settes inn ulike tiltak samtidig, et for lærere, et annet for ledere osv. Tiltakene settes inn uten å se de i sammenheng. Videre peker de på at politikere lovfester løsninger som ikke fungerer, som bidrar til at systemene ikke fungerer. Fullan og Quinn (2017) mener at dette gjøres fordi politikerne har hastverk, eller ikke bryr seg nok.

Både teori, mediebildet og respondenter beskriver rektorens arbeidshverdag fylt med mange oppgaver som er tidstyver, og oppgaver som andre kunne ha gjort. Imidlertid er rektors ansvar vidtrekkende. Dette trekkes også fram av forskere fra UiA, Linda Hye og Morten Øgård, ifølge artikkelen publisert av W. N. Wehus, som blant annet beskriver rektorenes paradokser gjennom en arbeidsdag. Vedtak som kan bidra til budsjettsprikk eller bryte loven som eksempel. Oppgavene er mange og udefinerte og ansvaret er stort for rektorer.

Angående oppgaver andre kunne gjort kan vi se på organisering i oppvekstsektoren, og innad på skolene. Fullan og Quinn vektlegger helhet og samarbeid på tvers av skoler, sektorer og regioner. Krysspisset rektorer opplever også i delegering av oppgaver antydes fra respondent 4 i spørsmålet om oppgaver andre enn rektor kunne gjort.

R4: *Rapportering, brannvern, HMS leder og miljøfyrtårn trenger ikke ligge hos leder. Så må en eventuelt frigjøre tid og lønn til andre i personalet, men da går det på økonomi igjen. Tenker at merkantilt personell kunne gjort flere av dem.*

Hvis vi ser på Robinsons alternative handlingsteori (2018:126) kan den bidra til å hjelpe rektor med prioriteringer av oppgaver. Imidlertid vil behovet for støtte internt, jamfør organisasjonsklima og fra skolefaglig ansvarlig og sektorledelse være viktig for å bidra til en

arbeidshverdag hvor oppgavene som ses på som tidstyver, blir mer overkommelige. Hvordan organisere og endre oppgavefordeling kommer jeg også tilbake til under kap.5.2.

5.1.4 Motivasjon for rollen

Hva var det som gjorde at du ønsket å jobbe som rektor? Baldersheim m.fl. (2021) sier at sett fra ledelsesperspektivet viser mellomlederne seg som kollegiale, hvor utvikling av relasjoner og det mellommenneskelige har stor betydning og verdi. De styres først og fremst av indre motivasjon. Dette gjenspeiles i mine funn.

R2: Mitt brennende engasjement for barn og utvikling og læring sosialt og faglig skoleutvikling.

Cecilie Skaalvik (2021) viser til en internasjonal undersøkelse, hvor arbeid med skoleutvikling, og gjøre skolen bedre for elevene gir energi og motiverer. Rektorene i min undersøkelse beskriver det å bidra i utvikling for elevenes læring som viktigst, og oppgaver de ønsker å gjøre mer av.

R3: Jeg elsker å være lærer, de mangla skoleledere (.....) Tenkte jeg kunne bidra mer og ha mer innflytelse, ikke for å sjefe, men for å bidra.

Dette beskrives videre gjennom mine funn for hva rektorene liker best med jobben som rektor.

R4: Å kunne påvirke skolens retning, jobbe tett på lærere, elever og foreldre, lede med hjertet og hodet, kan ikke se de fra hverandre, men må balansere det..

Fullan og Quinn (2017) viser til at en må arbeide med alle delene i rammeverket hele tiden for at det skal ha effekt og gjøre en forskjell i skoleutviklingen. Bedre resultater kommer når en er bevisst i utviklingen av samarbeidskultur. Som rektor vil en alltid ha ad-hoc oppgaver. Da er det viktig å målrette innsatsen og dermed klare å arbeide systematisk samtidig. Ved hjelp av gode strategier vil en ha mulighet til å oppnå endringer som påvirker i riktig retning. For å kunne målrette innsats er en avhengig av alle delene i rammeverket.

R2: (.....) Sett bort fra kjedelige admin. oppgaver trives jeg godt med utviklingsretta personal, alene som rektor, samtidig ikke. Arbeidsmiljøet er avgjørende for at jeg trives. Det er jo lange dager og stort arbeidspress. Enorme forventninger til hva en rektor skal. Jeg er rektor når jeg går ut av bygget også. Tross humpete vei trives jeg

godt når jeg ser hvordan elevene lykkes, fokus på fremtidsbilde og langtidsperspektivet (...). Jeg har godt samarbeid med forbund og tillitsvalgte. Vi vil alle i samme retning og har endrings- og utviklingsperspektiv på arbeidet vårt.

En rektor trenger tillit. En av lederferdighetene Robinson (2016:27-28) beskriver er evne til å bygge tillitsrelasjoner. Tillit og bygging av relasjoner kommer fram som viktig i funn som hos R2. I likhet med funn hos Baldersheim m.fl.(2021) viser mine funn viktigheten av relasjoner. Den indre motivasjonen vises også hos mine respondenter i uttalelsene om hva som er energidrivere. Relasjoner til elever og opplevelsen av at de lykkes bidrar her.

Funn hos Baldersheim m. fl (2021) viser at enhetsledere i kommunene velger å løse problemer internt. Noe som innebærer tillit og tillitsrelasjoner både i kollegiet og med tillitsvalgte. KS legger i sin guide til ledelse (2018), vekt på å bygge kultur for nyskaping og læring, godt arbeidsmiljø og høy etisk bevissthet. KS påpeker også at en må finne tid og rom for styring og ledelse. Noe som ifølge Krokan (2009) er krevende. Mine funn viser at rektorene er bevisst denne balanseringen og at det uttrykkes som en del av det store arbeidspresset, og ønske om at skoleeier skal være pådriver for utviklingsarbeid og ledelse i profesjonsfellesskapet sammen med rektorene. Noe som fører meg over til hva som kan ha betydning for at rektor blir.

5.2. Hva har betydning for at rektor blir?

b) Operasjonalisering av hva som påvirker rektors ønske om å bli i stillingen. Evnen til å se situasjoner i ulike perspektiver kan være en gave ifølge Bolman og Deal (2014). En leder må kunne kombinere flere fortolkningsrammer for å kunne utvikle en helhetlig tilnæringsmåte. Kloke ledere kjenner sin egen styrke, arbeider for å bli enda sterkere og bygger team rundt seg som kan utøve ledelse innenfor de fire fortolkningsrammene-, strukturell, politisk, human-resource orientert og symbolorientert ledelse, (Bolman og Deal,2017:411).

5.2.1 Elevfokus, trivsel og relasjoner.

Opplæringsloven og Meld.St.28(2015-2016) slår fast at elevens læring og mestring er skolens hovedoppgave og må være senter for all virksomhet i skolen. I Utdanningsdirektoratets

forventninger til rektor, sist revidert i 2019, er en av forventningene at en skal lede andre i læringsarbeid med elevfokus.

R2: ..hva jeg egentlig vil er utviklingsarbeid, relasjoner, elevene og drive utvikling og læring, vi kan være med og gi dem en forskjell, at de kan se på skolen som positivt, ha lyst til å komme..

For å sikre kvalitet på undervisning, lede lærernes læring og utvikling og sikre et trygt læringsmiljø må en ha relevant kunnskap. I Robinsons modell for leders ferdigheter er elevsentrert ledelse av stor betydning for elevenes læring og utvikling. Å prioritere ledelse av profesjonsfellesskapet må ha høy prioritet. Sammen med de andre lederferdighetene i modellen utgjør de elevsentrert ledelse. Kunnskap om effektiv undervisning, lærernes læring og skolen som organisasjon. Oppbygging av tillitsrelasjoner har stor betydning for elevenes faglige og sosiale utvikling. Tillit innebærer respekt, personlig omsorg og kompetanse(Robinson,2016). Mine funn viser at **tillitsrelasjoner med elever verdsettes høyt** av mine respondenter.

R3: Jeg har gode relasjoner til elever, trives veldig med det, finne nye innganger, se elever blomstre og utvikle seg.vil gjøre en forskjell..

Bolman og Deal(2014) beskriver at synet på ledelse har endret seg, hvor betydning av kontekst og relasjon har økt. De utdyper ledelse som aktivitet, der lederen må forholde seg relasjonelt både innad og utenfor organisasjonen. I likhet med mine funn hvor respondentene uttrykker at relasjoner er svært viktig i lederskapet.

5.2.2 Skoleutvikling i egen enhet

Bolman og Deal (2014) ser på ledelse som distribuert, ledelse utøves uavhengig av posisjon, om det bare utøves på toppen blir ansvaret for stort og kan bidra til at andre blir passive. Ønsket fra R1 om å få tilbake begrepet skoleledelse, ikke bare admin beskriver krysspresset rektorer står i, hvor administrasjonsoppgaver må gjøres, men rektorene har en opplevelse av at det ikke er noen de kan delegere oppgavene til. Ifølge Bolman og Deal(2014) er ledelse noe annet enn administrasjon, hvor en må klare det kunststykket det er å balansere mellom styring og daglig drift, og den langsiktige tenkningen hvor nettverksbygging er viktig.

Mine respondenter fikk spørsmål om hva de ønsket å endre om de kunne. Mine funn viser at alle har et **ønske om endring innen administrasjon og dokumentasjon.**

R1: Få tilbake begrepet skoleledelse, ikke skoleadmin. De snakker om hvor mye admin.ressurs har du. Hvis du får tid kan du lede, ellers bare administrasjon. Det er ikke bra. De legger felles kommunale løsninger, men det hjelper ikke når tida ikke strekker til.

Artiklene i mediebildet underbygger mine funn om behovet for endringer i administrasjonsoppgaver og krav til dokumentasjon. Tidstyvene gjenspeiles også her, som omtalt i 5.1.3 med krysspress og forventninger fra alle hold.

R3: ...bruker mye tid på systemer, dårlige systemer og strukturer kunne vært løst sentralt....

R1 og R3 nevner begge sentrale løsninger. R1 uttrykker at det er vilje til å legge felles kommunale løsninger, men ikke tid til å gjennomføre dem. R3 tolker jeg dithen at systemene må på plass sentralt og begrunner det med at det kan redusere arbeidsmengden på enhetene

R4: Generelt krav til dokumentasjon må reduseres, testing og dokumentasjon distanserer oss fra klasserommet og ansatte, lovkrav og rapportering kan reduseres og fordeles, ha overkommelige utgaver, ikke så omfattende

R4 understreker også hvor tidkrevende administrasjons -og dokumentasjonsoppgaver er, og at det tar tiden fra det viktigste, elevsentrert ledelse.

5.2.3 Pådriver til endring og felles skoleutvikling

Bolman og Deal, 2014:435) integrerer Kotters modell for endringsarbeid med fortolkningsrammene. I de ulike perspektivene fører innovasjonsprosesser til utfordringer. Aktiv deltakelse i prosessen for alle involverte bidrar til bevegelse framfor motstand. Endring, roller og strukturer må tydeliggjøres for å unngå frustrasjon og forvirring. Arenaer for problemløsning gjennom forhandlinger må etableres. Visjoner med håp for framtiden med rotfeste i historien er også medvirkende til å lykkes i fellesendring. Uten støtte, opplæring og muligheter til felles deltakelse vil veien framover bli tung. Det vises også i respondentenes svar, hvor opplevelsen av støtte ikke er tilstede, heller ikke aktiv deltakelse i form av faglig påfyll.

Mine funn viser at respondentene opplever støtte i sin kommune/region i ulik grad. Det er mulig også ulik tolkning av støttetjenester, da det ikke er definert spesifikt fra min side.

R2: *Da vil jeg være så ærlig å si at det ikke er noen støttetjenester. Vi har en ressursgruppe på skolen som støtte, men for meg som rektor er det ingen reell støtte, og heller ikke for skolen som organisasjon, ingen reell støtte eller faglig påfyll.*

R4: *Variabelt, personavhengig, sånn er det med mye...., ofte at støttetjenestene er for fjerne, for lite tilgjengelige for oss, at de heller ikke har vært ute hos oss på skolene gjør at de ikke kjenner oss. De må kjenne enhetene for å være en god støttetjeneste. Vet at de og er pressa, men det er variabelt. De er for fjerne for oss. I stedet for å skrive om det uten å vite hva vi står i, komme ut og se på det...*

Hvordan opplever du skoleeier; politisk ledelse og administrativ ledelse?

R4: *Det blir for stor avstand i det daglige, mener ikke at de skal ha kunnskap om alt, men noe mer enn det det er. Skoleeier må ha noe ped.erfaring, må ha en annen rolle, uheldig at de ikke har vært ute på skolene, skolefaglig ansvarlige må bygge relasjoner til oss ledere, det er viktig. Når jeg opplever at de ikke er ute på skolene planter det seg nedover. De bør prioritere å komme ut og møte personalet, at de møter oss der vi er på enhetene.*

I undersøkelsen har jeg definert skoleeier som politisk og administrativ ledelse i kommunen.

Finnes det nettverk for rektorer i din kommune/region?

Mine funn viser at det er kun en respondent som har det denne tolker som faste nettverksmøter.

R1: *Ja, det il jeg si, felles enhetsledermøter, mindre gruppemøter med noen skoler...viktig å kunne snakke med andre, får noe vi skal snakke om og ta tilbake til neste møte..*

Uformelle nettverk: Team med flere uformelle tilknytninger er mer effektive og blir ofte mer varig enn team der medlemmene har færre uformelle tilknytninger til hverandre, (Balkundi og Harrison i Bolman og Deal, (2014:210)).

R2: *Nettverk, egentlig ikke for meg er nettverk systemisk arbeid med ulike problemstillinger, at skoleeier burde følge opp, det skjer ikke så da blir det et møte for å treffe andre rektorer. Vi har prøvd å få til et nettverk som ikke er formalisert, for å drøfte ulike problemstillinger, men det blir ikke fulgt opp...kun info.møter..*

Fullan og Quinn (2017:90) har i sin forskning mye fokus på nettverk i form av kapasitetsbygging og samarbeidskultur som en del av sitt rammeverk. De setter fokus på systemforbedring og økt samarbeid på tvers av skoler og distrikter. De viser til systematiske læringsøkter for å øke egne ferdigheter som endringsledere, få klarhet i systemmål og strategi for å styrke samarbeidskulturene. I periodene mellom jobber de med egen rolle på egen enhet, og kommer tilbake for å dele med de andre. I følge Fullan og Quinn (2017) gir dette energi til deltakerne og bidrar til samarbeidskultur mellom skoler i regioner. Rammeverket har samarbeidskultur som en viktig del, både innad på skolene og utad. Dybdeløring i dette rammeverket bidrar til den nødvendige kollektive kapasiteten.

5.2.4 utfordringer

I følge Bolman og Deal (2014:384) er ledelse noe annet enn administrasjon, en må balansere mellom styring og daglig drift. På den annen side ser vi hvordan respondentene uttrykker tidsklemma for å balansere i dette.

R3: Urealistiske krav og forventninger. Ekstreme elevutfordringer. Ansvar for alles ve og vel er utfordrende. Urimelig foreldrepress, de som bare ser sitt barn og de som ikke strekker til. Krysspresset mellom lærere, og støtteapparat som ikke hjelper oss. Forventninger fra lærere, politikere, administrasjon, foreldre. Avgjørelser som ikke er gode for alle. Rettighetstyranni.

Bolman og Deal(2014:363-371) benytter ulike perspektiver i fremstilling av ledelse. Med utfordringsbildet beskrevet i mine funn kan det se ut som uendelig mange hindringer for å lykkes. Med mindre en skifter perspektiv og tar på andre briller vil hindringene overskygge mulighetene. I HR-perspektivet vil medvirkning og involvering av både ansatte på skolen, foreldre og støtteapparat være viktig. Å tilpasse seg til hverandre, organisasjonens og skolens behov er utfordrende. Med opplevelse av krysspess og manglende støtte vil en måtte benytte det strukturelle perspektivet hvor en må kommunisere ut behovet og tydeliggjøre oppgavefordeling og roller både opp og ned i arbeidslinja. Fra det politiske perspektivet må en på den ene siden ta beslutninger, og på den andre siden skape samarbeidsarenaer. Artiklene jeg har vist til i mediebildet beskriver også utfordringene mine funn viser med stadig krysspess fra alle kanter.

Artiklene henvist til i kap.2 omtales rektorflukten. For mange oppgaver, både administrative, ad-hoc, og oppgaver som ikke er definert tiltenkt noen rolle, men som må gjøres beskrives som bidragsytere til denne «flukten». Mengden dokumentasjon og rapportering, samt manglende tid til oppdraget «å lede lærernes læring for å bedre elevenes læringsmiljø» gjør arbeidshverdagen krevende. Bolman og Deal(2014) har gjennom sine fortolkningsrammer lagt inn hindringer og muligheter. Når rektor velger å slutte i jobben sin kan ubalansen mellom hindringene og mulighetene bidra til valget.

Det som trekkes fram blant alle mine respondenter er at jobben er svært krevende, med høy arbeidsbelastning og krysspress. Dette er noe som også trekkes fram i Meld. St.30; *Kultur for læring* (2007-2008), hvor det vises til at delegering av myndighet fra stat til kommune også bidro til betydelig større ansvar og oppgavemengde for rektorer. Denne oppgavemengden har økt gradvis. Det er satt ned politiske utvalg med jevne mellomrom uten at oppgavemengden, dokumentasjon og rapportering har gått ned, tvert imot har mengden økt.

Respondent 1: *«Sykt krevende arbeid, man vet det ikke før man sitter i stolen selv og får helt sjokk,og ensomt. Skal romme alt, kommer aldri i mål, tar med på natta, i ferier.....avhengig av støtte. En må ta hensyn til alle...+ levere resultat og økonomi»*

Bolman og Deal(2014) kan vi i den strukturelle fortolkningen se for oss at organisasjonens oppbygning bidrar til at rektor har for mange oppgaver. Rolleavklaringer og felles forståelse om retning i hele hierarkiet, både opp og ned i organisasjonen.

Respondent 2: *«..må være tryllekunstner, krav om å levere resultater, altfor stor arbeidsbelastning over tid..»*

Som respondentene nevner I HR-perspektivet er det «menneskene i organisasjons behov» som er i fokus. Her blir det viktig å se på hvem som har hvilken kompetanse og styrke og på den måten støtte og bidra til at rektor kan stå i de tøffe sakene, og ikke bli en «ensom ulv», som må gjøre alle oppgavene. Fullan(2019:81) ser til vellykkede organisasjoner der emosjonelt engasjement, gjensidig ansvarlighet og kollektiv mestring gjør at de lykkes.

Respondent 3: *Ekstremt press, vanskelig å se at man lykkes levere på ekstremt mange områder «Suksesskriterie» du må tåle at alle er litt misfornøyd, er du uheldig kan du komme i tunge personalsaker,*

klassekonflikter og krevende foreldregrupper. Ekstremt krevende og stort ansvar tungt å være figuren for både elever, familier og ansatte»

Kollektiv kapasitet gir styrke. Viktigheten av denne er uvurderlig. I tøffe saker kan det være utfordrende å be om hjelp hvis ikke det er tydelige rolleavklaringer om hvilke muligheter for støtte som finnes tilgjengelig i organisasjonen, på tvers av skoler og sektorer.

Johannesen(2022:5) uttrykker bekymring for mangelen på laget rundt rektorer. Han savner et løft, og mener det må til for at rektorer skal bli i stillingen. Et løft innebærer god merkantil støtte, et godt lag rundt elev og lærer, og gode arbeidsvilkår og en lønn som gjenspeiler ansvar, kompleksitet og kompetanse.

Respondent 4: «Stort arbeidspress, veldig mange oppgaver, flere og flere overføres til oss på skolen, mange legges til rektor endelige avgjørelser, utakknemlig jobb, må skape motivasjon selv. Skremmende hva du kan bli utsatt for, kan kreve så mye av deg at du senkes, det blir voldsomt ... For mye jobb sammenlignet med lønnsnivå»

Det kan være krevende for rektor å finne balansen mellom å tilfredsstille ansattes behov og levere på alle plan. Å finne denne balansen er viktig for effektiv ledelse, (Bolman og Deal, 2014:401). I symbolsk ramme vil det i tøffe tider være utfordrende å finne mening, en sørger over fortiden. Feiring av det som har vært og gi håp ved hjelp av gode framtidsvisjoner for å ha styrke til å gå videre med innovasjon til forbedring.

Gjennom nyhetsartiklene i kapittel 2 peker blant annet Anita Fredriksen, Agderposten, (september 2022) på at rektorer må få bedre lønns -og arbeidsvilkår, dette innebærer også et bedre administrativt lag rundt rektorer.

Ut fra respondentenes svar, teori og nyhetsbildet ser det ut som at for mange og krevende arbeidsoppgaver har betydning for at rektorer ikke klarer å stå i jobben over tid. Laget rundt, delegering av oppgaver og rolleavklaringer kan bidra til at flere blir. Skifte mellom de ulike perspektivene til Bolman og Deal er til god hjelp for å strukturere lederskapet.

5.3 Oppsummering av funn og drøfting

Hva er det som har betydning for at rektor blir. I oppsummeringen har jeg valgt å la respondentenes uttalelser om hva som gjør at de blir i stillingen.

R1: få tid til det en ønsker, avlastning fra andre avdelinger som har mer kompetanse på de oppgavene, verdsetting av jobben vi gjør, vi krediterer andre...

R2: ...at vi støttes i videreutdanning, rart at arbeidsmengde reduseres for lærere, men ikke rektorer. Få administrativ støttefunksjon, mer merkantil hjelp.

Økonmoiavdeilingen kunne gjort mer, det tekniske. Rektor må bli mer frigjort til ped.ledelse, skolevandring og elevretta arbeid

R3:... at de sier ifra ved behov for endring. Hva de egentlig vil. Hva som er viktigst så si det... De økonomiske rammefaktorene må gi større handlingsrom. Permisjon med lønn som pustepause for rektorer. Få rekruttere inn nye i «pustepausene». Vi har alt oppå det andre også om vi tar studier, faglig påfyll i «pausen». Lønn er viktig og ikke bli nedlessa av ting. Hva forventes egentlig..

R4: Opptatt av tillitsbasert ledelse, trivsel, humor er kjempeviktig, spennende å ikke stå stille, fortsatt gir det meg mye faglig, nye ting. Flere å delegerer til på større enheter, men også flere og større oppgaver, står i spagaten, hvis det ikke blir som jeg ønsker håper jeg at jeg gir meg, hvis jeg ikke lykkes gjør jeg noe annet, opplever at jeg har engasjement. Nye oppgaver utenfra kan bli bra, eller altfor mye. Veldig opptatt av verdier, skolens praksis opp mot visjon, og styre etter, må jobbes mye med arbeidsmiljø, felles forståelse gir resultater på læring. Være tydelig på oppdraget vårt. Vi har et samfunnsoppdrag, pedagogene kan ikke gjøre som de vil. Lønn for rektorer er et virkemiddel, det må ikke undervurderes. Ikke det om driver oss men kompensasjon vil ha betydning. Samarbeidskultur. Nettverksbygging er viktig for rektorskolen, liker å jobbe med andre. Redd for at det blir klagekor som tapper for energi og har negativt fokus.

Mine funn viser at rektorene opplever høy arbeidsbelastning og stort krysspress i arbeidshverdagen med opplevelse av høye krav og forventninger fra alle hold. Mangel på støtte rundt rektorene er også uttalt som utfordrende og arbeidskrevende. Opplevelsen av å ikke komme i mål, selv med lange dager, hver dag, oppleves også som belastende.

På tross av stor arbeidsbelastning viser funn at rektorene trives. Begrunnelsene for trivsel er variert arbeidsdag, utvikling av skolen i det profesjonelle læringsfellesskapet. Å være med på å bedre læringsmiljøet for elevene og se at de lykkes, og opplevelsen av å ha betydning bidrar også til trivsel og ønsket om å bli i stillingen. Til tross for et lite utvalg kan funn gjenspeiles i mediebildet både med hensyn til energigivere og belastningsfaktorer. Samfunnsoppdraget vårt er de klare på.

6. Konklusjoner og veien videre

Ut fra mine konklusjoner hvor hovedfunn er:

- alle respondentene ønsker mer tid til pedagogisk utviklingsarbeid og være tettere på elevenes læring
- rektorene har mange oppgaver som ikke er definert hvem som eier, og mange tidstyver
- tillitsrelasjoner med elever verdsettes høyt
- ønske om endring innen administrasjon og dokumentasjon

gir jeg mine anbefalinger til skoleeier for å beholde og rekruttere nye rektorer;

- ha et tydelig PØF-ansvar i sektorene og tverrfaglig samarbeid om støttetjenester
- avlast skolene med administrative og udefinerte oppgaver som kan utføres av andre dere definerer for at rektorene kan være førende i utviklingsarbeidet
- gi økonomisk handlingsrom til å utføre et godt samfunnsoppdrag for elevene våre
- bli kjent med skolene med engasjementstilnærming
- skap nettverk som bidrar til utvikling og faglig påfyll, og problemløsning
- rekrutter nye ledere gjennom å gi studiepauser til rektorer
- gi lønn etter ansvar og kompleksitet
- bidra til kollektiv kapasitet i hele kommunen/regionen med felles mål og ønske om å spille hverandre gode

Anbefalinger til rektor.

- prioriter utviklingsarbeid og lærernes læring
- prioriter å være synlig
- benytt engasjementstilnærming
- be om hjelp i tøffe beslutninger
- tenk kreativt, bidra til nettverksbygging også utenfor egen enhet. Øv på nye måter å tenke og jobbe på. Hvis du ikke har tid nok. Prioriter det du verdsetter høyest og si fra når det er oppgaver du ikke får gjort. Deleger og skap nye ledere i skolen, og organisasjonen. Få nok søvn og ha tro på at samfunnsoppdraget kan gjennomføres med kollektiv kapasitet.

Videre forskning jeg kan se på som spennende er å se på rektorer i videregående skoler, sammenlignet med grunnskolerektorer. Om det er samme belastninger og motivasjoner i arbeidshverdagen, og hva som gjør at de blir i stillingen. Det kunne også vært interessant å se på problemstillingen min kvantitativt, også utenfor Agder.

Kristiansandsregionene har gjennom satsingene Vfl (Vurdering for læring), UiU, Ungdomstrinn i utvikling og DeKomp rekruttert over 20 ressurslærere til skoleledere. Mulig dette er en vei å gå for å rekruttere nye skoleledere i grunnskolene også i andre regioner.

I tillegg til å gi rektorer lønnet studiepause for å få faglig påfyll og energi til å bli i stillingen.

Litteraturliste:

- Baldersheim, H og Rose, L.E (2014). *Det kommunale laboratorium*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Baldersheim, H., Haug, A. V., Hye, L. og Øgård, M.(2021). *Den kommunale mellomlederenselvstendig lagspiller*. 1.utgave.1.opplag). Bergen: Fagbokforlaget.
- Bolman, L. G. og Deal, T.E.(2014) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. (5.utgave). Oslo: Gyldendal forlag.
- Bolman, L. G. (2018) *Reframing the past school leadership*. Corvin.
- Brinkmann, S og Kvale, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo. Gyldendal
- Eriksen, Edvin M.(2022) Nordnorsk debatt. Ingen vil bli rektor. *Avisen Nordlys*
- Fullan, M. & Quinn, J. (2017). *Koherens i skoleutviklingen. De riktige lokale, regionale og nasjonale driverne*. (1.utgave. 1.opplag). Oslo: Kommuneforlaget.
- Fullan, M. (2019) *Ledelse som setter spor –Etterlat alltid dine medarbeidere i læring*. (1.utgave. 3.opplag). Oslo: Cappelen Damm.
- Grutle, B. & Roald, K (2016) Acta Didactica Norge ©adno.no
- Hogsnes, Hilde Dehnæs (2007) Ikke lenger en arena for mangfold? *Aftenposten*, hentet fra www.aftenposten.no, 04.10.21.
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm
- Jacobsen, D.I & Thorsvik, J (2018). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4.utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, S. (2022). Ledere i skole og barnehage-hva skal vi med dem? *Skolelederen*, 2022(7), 5
- Krokan, Arne(2009),<https://www.krokan.com/arne/2009/01/07/utdanningsdirektoratet-vil-ha-rektorskoler-og-beskriver-rektorkompetanse/> (hentet 12.05.21)
- Lysebo, M. O(2022). *Ledelse av utviklingsarbeid*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Meld. St. 16 (2006-2007) ...og ingen stod igjen. Kunnskapsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-16-2006-2007/id441395/sec1>
- Meld.St.19 (2009-2010) *Tid til læring*. Kunnskapsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Meld-St-19-20092010/id608020/>

Meld. St. 21 (2016–2017) *Lærelyst – tidlig innsats og kvalitet i skolen.*

Kunnskapsdepartementet

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-21-20162017/id2544344/>

Meld. St.28 (2015-2016) *Fag fordypning forståelse-en fornyelse av kunnskapsløftet.*

Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-28-20152016/id2483955/>

NIFU-rapport (2013:8). *Spørsmål om tid-en studie av arbeidsbetingelser og tidsbruk for ledere av skoler og sykehjem.* <https://www.nifu.no/publications/937694/>

Roald, Knut. (2012). *Kvalitetsvurdering og organisasjonslæring.* Bergen. Fagbokforlaget.

RVTS Sør. (2021, 8.mai). *Rause relasjoner.*

https://www.traumebevisst.no/program/rauserelasjoner/filer/2_samling_Ressursnettverket_i_Grimstad.pdf

KS (2018). Guide til god ledelse:

https://www.ks.no/contentassets/e4db465f05944806a5544d7fd6fc6025/ks_guide-til-god-ledelse_low-res-nettversjon_f41.pdf

KS (2019). *Mellomlederrapporten 2019.* <https://www.ks.no/fagomrader/barn-og-unge/ks-led/mellomlederrapporten2/>

Eek, Rutle, Sveistrup og Melgård Strømmen,(2016,21.desember). Frykten for å lede vs. gleden over å være rektor. Utdanningsnytt.no <https://www.utdanningsnytt.no/ledelse-skolestyring-skoleutvikling/frykten-for-a-feile-vs-gleden-over-a-vaere-rektor/144097> (hentet 10.03.21).

Oslo Met (2022, 24.februar) *De fire fortolkningsrammene.* Tabell. Hentet fra:

https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/10642/896/mayp_2011_larsenaashild.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Regjeringen.no (2022, 31.mars). *Tillitsreforma.*

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/tillitsreforma/id2906658/>

Robinson, V. (2016). *Elevsentrert ledelse.* Oslo. Cappelen Damm Akademisk

Robinson, V. (2018). *Færre endringer-Mer utvikling.* Oslo. Cappelen Damm Akademisk

Robinsons ledelsesdimensjoner. Modell. Hentet fra:

<https://dpu.au.dk/forskning/projekter/aktuelle-projekter/laboratorium-for-taenketeknologier/lakmusproeven-for-laering/> 10.03.21

Utdanningsdirektoratet, (2020:17.januar) *Krav og forventninger til rektor.*

<https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/rektor/krav-og-forventninger-til-en-rektor/>

The Wallace Foundation The School principal as leader: Guiding schools to better teaching and learning 2013 <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/power-principal-supervisors-the-power-of-principal-supervisors.aspx>

Wehus, Walter Norman, *Jobben som rektor har vorte ein uriaspost.* Forskning. UiA. uia.no 5.12.22. Hentet 9.12.22

Eksamensoppgaver, oppgaver og forelesningsnotater, Ruth S. Grunnøy 2017-2021