

Mathilde Bjørnset
og Marianne Takvam Kindt

Fra gallionsfigur til overarbeidet altnuligmann?

Rekruttering av skoleledere
i norsk skole



Mathilde Bjørnset og Marianne Takvam Kindt

**Fra gallionsfigur til
overarbeidet altmuligmann?**
Rekruttering av skoleledere i norsk skole

Fafo-rapport 2019:37

Fafo-rapport 2019:37
© Fafo 2019

ISBN 978-82-324-0539-8
ISSN 2387-6859

Omslag: Fafos informasjonsavdeling

Innhold

Forord	5
Sammendrag	7
1 Innledning	9
Data og metode.....	10
2 Hvem er den typiske skolelederen?	12
Kjennetegn ved skolelederne	12
Vanlige karriereveier.....	15
Oppsummering	16
3 Rekrutteringskrise?	17
Hvor mange søker rektorstillinger?	17
Kommunestørrelse	19
Styringsnivå	20
Kvalitet versus kvantitet	21
Turnover og yrkesmobilitet	21
Hvorfor vil noen skifte jobb?	24
Lønn.....	27
Skoleleder- og rektorutdanningen som rekrutteringsarena.....	29
Oppsummering	30
4 Skolelederens arbeidshverdag	31
Arbeidsoppgaver og tidsbruk	31
Trivsel	34
Samarbeid og nettverk.....	36
Endring i feil retning?.....	38
Mellom større vekt på rettigheter og fagfornyelse.....	39
Oppsummering	42
5 Oppsummering og konklusjon	44
Hovedfunn	44
Utfordringer for videre rekruttering av skoleledere.....	45
Referanser	47

Forord

Denne rapporten er skrevet på oppdrag fra Skolelederforbundet. Formålet er å gi en bred oversikt over hvem som er skoleledere i dag, og veien deres til denne stillingen, for så å undersøke rekrutteringen av skoleledere. I Norge, men også internasjonalt, er det en økende bekymring knyttet til rekruttering av skoleledere. Dette vil vi undersøke nærmere, i tillegg til hvordan en vanlig arbeidshverdag ser ut for en skoleleder, samt på hvilken måte skoleledere trives med de arbeidsoppgavene som preger arbeidshverdagen.

Vi vil takke Trygve Beyer-Olsen i Skolelederforbundet for godt samarbeid underveis. Takk også til Jon Rogstad ved Fafo som har kvalitetssikret rapporten. Til slutt vil vi takke våre informanter.

Fafo, oktober 2019
Marianne Takvam Kindt

Sammendrag

En god skole er avhengig av god skoleledelse, og derfor er det å rekruttere og beholde gode skoleledere en viktig samfunnsoppgave. I denne rapporten har vi undersøkt rekruttering til skolelederjobber. Dette har vi gjort på to måter: For det første har vi sett på hvor stort tilfanget av søkere til nye stillinger er, og for det andre har vi sett på hvor mange som slutter – eventuelt ønsker å slutte – i jobben som skoleleder. Fordi vi vet at yrkesmobilitet påvirkes av trivsel, har vi også undersøkt hvordan deres arbeidshverdag ser ut, og hvor godt de trives med en slik arbeidshverdag. Analysene i rapporten er basert på to spørreundersøkelser, én utsendt til Skolelederforbundets skoleeiere og én utsendt til Skolelederforbundets skoleledere, samt kvalitative intervjuer med skoleeiere og skoleledere i tre utvalgte kommuner.

Vi finner at de fleste skoleeiere opplever at det er få som søker utlyste skolelederstillinger. Dette er et ekstra stort problem i små kommuner, der våre funn viser at hele 89 prosent av skoleeiere opplever å ha hatt færre enn fem søkere til en skolelederstilling. Samtidig finner vi at mellom 50 og 70 prosent av de spurte skolelederne ser for seg å bli værende i sin skolelederstilling ut sin yrkeskarriere. Disse tallene indikerer at det kan være vanskelig å få kandidater til å søke rektorstillinger, men at ønsket om å skifte jobb ikke er spesielt høyt sammenlignet med yrkesmobilitet i andre bransjer. Samtidig viser våre funn at det er unge med kort ansiennitet som enten er usikre, eller som ikke ønsker å bli værende i sin jobb som skoleleder ut sin yrkeskarriere. Det virker altså som en viktig utfordring knyttet til rekruttering av skoleledere handler om å få unge, nyansatte skoleledere til å trives i sin jobb.

Dette kan virke som en noe krevende oppgave, da våre analyser også viser at mange opplever skolelederjobben som utfordrende. Hovedgrunnen til det er at flere opplever at skolelederjobben er preget av en høy arbeidsbelastning og et krysspress mellom administrative kortsiktige arbeidsoppgaver og langsiktig pedagogisk utvikling. 29 prosent av skolelederne som er usikre eller ikke ønsker å fortsette som skoleleder ut sin yrkeskarriere svarer lønn som årsak. Til sammenligning svarer 65 prosent arbeidsbelastning. Det betyr at lønn ikke er den viktigste årsaken til at folk ønsker å bytte jobb etter hvert. Det betyr imidlertid ikke at lønn ikke oppleves som viktig. Hele 82 prosent er helt eller delvis enig i at lønnen til skoleledere er for lav.

Trivsel og ønske om å bli værende i jobben som skoleleder ser imidlertid ikke ut til å avhenge av kommunestørrelse. Det kan indikere at den ekstra utfordringen små kommuner opplever med å få nok kandidater til å søke skolelederstillinger, handler om noe annet enn at innholdet i skolelederjobben er annerledes i små kommuner. I intervjuer vi har gjort, kommer det fram at dette kan handle om rekrutteringsrutiner – for eksempel hvor ledige stillinger annonseres. I spørreundersøkelsene våre har vi ikke data for skolestørrelse. I de kvalitative intervjuene var imidlertid størrelsen på skolen noe som ofte ble nevnt. Flere mente at skolelederjobben varierte mye etter skolens størrelse. I en del tilfeller utgjør skoleledelsen ved en skole kun en rektor, noe som kan oppleves som særlig krevende. I videre forskning på rekruttering av skoleledere bør en se nærmere på dette.

For å dempe på rekrutteringsutfordringer virker det som særlig viktig å få unge, nyansatte skolelederne til å trives i sin jobb. I rapporten diskuterer vi hvordan fadderordninger, lederstøtte og bruk av skolelederutdanningene kan virke positivt inn på denne situasjonen.

1 Innledning

Ansatte i skolen har tradisjonelt vært blant samfunnets mest respekterte borgere. For få tiår siden var en stilling som rektor, eller skoleleder med dagens betegnelse, svært ettertraktet og kjennetegnet av stor jobbsikkerhet, høy lønn og bred anseelse. I dag er situasjonen en annen, hevdes det. Skoleledelse framstår ikke like attraktivt, og de som innehar disse stillingene, nyter ikke lenger like godt av de gamle godene, noe som i neste omgang kan antas å resultere i utfordringer med å rekruttere gode skoleledere framover.

Samtidig er det ikke bare skoleledernes anseelse som er endret. Kravene er også i forandring. Dagens skoleledere har fått utvidet ansvar for økonomi, ressursbruk, rapportering og personalledelse. Følgelig framstår skoleleder mer som en leder i betydningen arbeidsgiver enn hva som var tilfellet tidligere (Moos mfl. 2000). Dermed er det ikke sagt at autonomien er økt, tvert om. Skolelederen forventes å forholde seg til aktive skoleeiere, på den ene siden, og lytte til lærerne som profesjonelle utøvere av sitt yrke, på den andre (Utdanningsnytt.no; Abrahamsen & Aas 2016; Meld. St. 19 (2009-2010)). Sagt med en av våre informanters ord: «Rektoren har gått fra å være en gallionsfigur til en altnuligmann.»

Det følger imidlertid ikke med disse endringene at rollen som skoleleder ikke kan formes og preges av den som fyller stillingen. Et eksempel på dette kom mens vi skrev denne rapporten. Da var det rektor ved Elvebakken videregående skole i Oslo Per Solli som etter 22 år skulle gå av med pensjon. I *Aftenposten* (2019) omtales han som den viktigste drivkraften bak «snuoperasjonen» ved Elvebakken. Fra å være skolen alle omtalte som «hasjebakken», snakkes den nå om som en «eliteskole». Kort sagt kan skolelederen gjøre en forskjell – på godt og vondt.

Det er følgelig en definerende samfunnsutfordring at en evner å rekruttere og beholde gode skoleledere. Spørsmålet vi stiller i denne rapporten, er hvilke betingelser som må være til stede for å lykkes med dette rekrutteringsarbeidet.

Et underliggende spørsmål er hvorvidt samfunnet allerede i dag er i en kritisk situasjon med hensyn til rekruttering av skoleledere. Foreliggende kunnskap peker i den retning. Ifølge OECD (2008) opplever kommuner og fylkeskommuner at det er utfordrende å rekruttere skoleledere. Hva rekrutteringsutfordringene faktisk skyldes, har vi til nå visst mindre om. Ettersom rekruttering både handler om tilfang av søkere til nye stillinger og om gjennomstrømning og turnover, behandler vi begge delene i denne rapporten.

Staten setter standarder for hva som forventes av skoleledere, mens det er skoleeiers ansvar å følge opp og sørge for god skoleledelse. Vi har to skoleeiere i Norge. Mens videregående skole er et fylkeskommunalt ansvar, er grunnskolene underlagt kommunene. Felles for skolene er at skoleledere handler på vegne av både nasjonale og lokale myndigheter.

Basert på en spørreundersøkelse til skoleledere og skoleeiere samt kvalitative casestudier i tre ulike kommuner undersøker vi hvorvidt skoleeiere opplever det som utfordrende å få kandidater til å søke på skolelederstillinger, samt hvor lett det oppleves å beholde skoleledere i jobben sin. For å få folk til å bli værende i sin jobb er det viktig at de trives. Derfor undersøker vi også hvordan det oppleves å være skoleleder.

Hvilke deler av jobben ansees som mest motiverende? Og hvilke deler oppfattes som utfordrende? Samlet ønsker vi å forstå hvorvidt, og eventuelt på hvilke måter, rektorrollen framstår som mindre attraktiv grunnet en opplevd endring av rollens oppgaver og innhold. Våre problemstillinger er delt i tre overordnede deler, med hver sine underspørsmål:

Kjennetegn ved skoleledere:

- Hvem er skoleledere i dag?
- Hvor kommer de fra?
- Hva er karriereveiene opp til å bli skoleledere i dag?
- Hvor lenge blir skoleledere værende?

Rekruttering og turnover:

- Hvordan varierer situasjonen rundt i landet når det gjelder tilgang på søkere?
- Hvordan varierer skoleledernes oppfatninger med to- og trenivåkommune?
- Hvordan fungerer kommunikasjon mellom styringsnivåene?
- Hva legges vekt på i begrunnelser for ikke å søke en skolelederstilling?
- Hvordan vurderes en framtidig karriere som skoleleder?

Skolelederens arbeidshverdag:

- Hvordan trives skolelederne i dag?
- Hva er deres ambisjoner som skoleledere?
- Hva skal til for at en skoleleder blir værende?
- Hva presser dem ut?
- Har arbeidsoppgavene endret seg over tid?

Data og metode

For å svare på problemstillingene har vi samlet både kvantitative og kvalitative data. De kvantitative dataene hjelper oss å belyse temaet i bredden, mens i de kvalitative intervjuene ønsker vi å gå mer i dybden. Vi ønsket å gjennomføre en bred kartlegging av både hvem som jobber som skoleledere i dag, og hvordan rekruttering av skoleledere oppleves for skoleeiere. I intervjuene undersøker vi rekrutteringsprosessene i dybden og hvordan skolelederne trives i sin arbeidshverdag.

Analysene våre bygger på to spørreundersøkelser, én utsendt til skoleeiere og én utsendt til skoleledere i midten av februar 2019. Siden vi ikke alltid får mulighet til å få tilsendt e-postlister til de aktuelle deltakerne til en spørreundersøkelse, åpner vi noen ganger for muligheten for at andre sender ut undersøkelsen for oss. Dette er fordi vi ikke har mulighet til å samle tilsvarende e-postlister på egen hånd, og fordi utsendelse av oppdragsgiver ofte kan øke antall svar fra deltakere som blir bedt om å delta i flere ulike undersøkelser. Link til nettundersøkelsen er sendt ut med bistand fra oppdragsgiver til deres lister over medlemmer av Skolelederforbundet. Undersøkelsen ble sendt ut til samtlige medlemmer av Skolelederforbundet, som er omtrent 3100 yrkesaktive skoleledere og omtrent 350 skoleeiere. Det er flere utfordringer med utsendelse av en slik felles lenke, blant annet at vi ikke har oversikt over hvor mange som fikk den åpne lenken til undersøkelsen, og som benyttet seg av denne muligheten til å svare. Den store begrensningen med å bruke en felles lenke er dermed at det ikke gjør det mulig å beregne nøyaktig svarprosent på undersøkelsen, som igjen gjør det vanskelig å vurdere representativiteten på dataene ut fra statistiske kriterier. En slik felles lenke åpner også muligheten for at noen respondenter har svart på undersøkelsen flere ganger, selv om vi ikke har grunn til å tro at dette er utbredt.

Oppdragsgivers e-postlister er delt etter skoleeiere og skoleledere, og innenfor skoleledere som svarte på undersøkelsen, finner vi stillingstitler som rektor, assisterende rektor, inspektør og avdelingsleder. Dette er derfor en studie av alle disse typer skoleledere og er ikke begrenset til kun rektorer. Det er likevel flest rektorer som har svart på undersøkelsen, 49 prosent. Videre er 29 prosent av respondentene avdelingsledere, 11 prosent inspektører og 11 prosent assisterende rektor. Spørreundersøkelsen er sendt til skoleledere ved barneskoler, ungdomsskoler og videregående skoler.

På det meste fikk vi til sammen 1731 svar på undersøkelsen utsendt til skoleledere, og 112 svar på undersøkelsen utsendt til skoleeiere. Det er imidlertid ikke alle spørsmålene som har like mange svar, fordi det er mulig å hoppe over spørsmål en ikke ønsker å svare på, og fordi ikke alle gjennomfører hele undersøkelsen. Som nevnt tidligere er det flere grunner til at det er vanskelig å beregne en nøyaktig svarprosent og dermed hvor representative respondentene er for skoleledere og skoleeiere som sådan, men vi ser at drøye 50 prosent av skoleledere som er medlem i Skolelederforbundet, svarte på de fleste spørsmålene i undersøkelsen vår, og drøye 30 prosent av skoleeierne. Dette vurderer vi som relativt gode svarprosent, og vi ser at blant annet kjønnsfordelingen fra medlemslistene er tilsvarende kjønnsfordelingen i spørreundersøkelsen. Dette styrker undersøkelsenes representativitet. Alle forskjeller som er kommentert i denne rapporten, er statistisk signifikante, som betyr at de ikke skyldes tilfeldig variasjon innad i utvalget.

For å gå mer i dybden på problemstillingene og for å forstå hvorvidt det var lokal variasjon på ulike skoler i ulike kommuner, gjennomførte vi også et sett med kvalitative intervjuer i tre forskjellige kommuner. Kommunene ble selektert etter størrelse. Vi har gjort intervjuer i en storbykommune med mange skoler, i en liten kommune som ligger ruralt til med bare tre skoler, og en stor kommune som har skoler som både ligger i byen og mer på landet. Vi definerer en liten kommune som en som har mindre enn 10 000 innbyggere, en middels stor kommune som en som har mellom 10 000 og 50 000 innbyggere, og en stor kommune som en som har over 50 000 innbyggere. Til sammen har vi gjort intervjuer med representanter fra fem skoler, og vi har gjennomført til sammen syv intervjuer med rektor (4), inspektør (1) og skoleeiere (2).

2 Hvem er den typiske skolelederen?

Tidligere forskning viser en gryende bekymring i OECD-landene rundt eksisterende skolelederes alderssammensetning i tillegg til sviktende søkning fra høymotiverte og kompetente grupper («high achievers») og menn (OECD 2005). Samtidig som et økende antall nye økonomiske og administrative oppgaver blir delegert til rektornivå, og det stilles stadig høyere krav til skoleutvikling, viser en oversikt fra 2007 at omtrent 40 prosent av norske skoleledere ikke har formell utdanning i ledelse (Møller 2004). OECDs funn viser at ledere med formell utdanning gjennomgående trives bedre i jobben og er bedre rustet til å håndtere et gryende krysspress (Utdanningsdirektoratet 2007).

For å undersøke rekrutteringssituasjonen for skoleledere trenger vi først en oversikt over hvem som er skoleledere i dag. I dette bakgrunnskapittelet ønsker vi derfor å kartlegge hvilken bakgrunn den typiske skolelederen har, og hva de typiske karriereveiene for en skoleleder er. Dette er viktig for å forstå hvordan nye skoleledere eventuelt kan rekrutteres i framtiden.

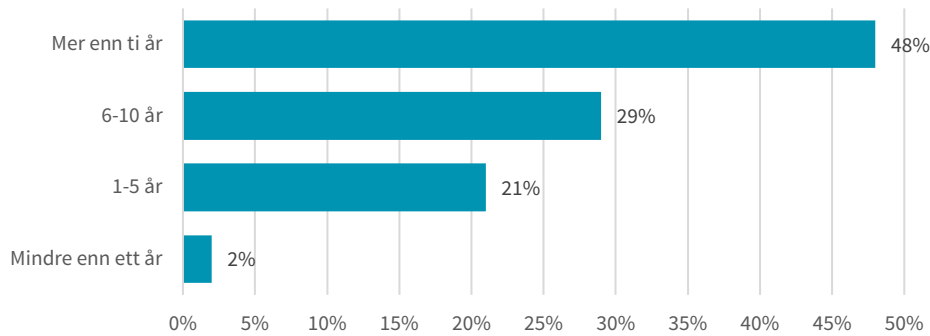
Kjennetegn ved skolelederne

Hvilken utdanning, arbeids- og ledererfaring har en typisk skoleleder? Bygges en skoleleders karriere hovedsakelig internt innad i utdanningsinstitusjonen, eller kommer skoleledere også fra andre institusjoner? Disse spørsmålene er viktige å besvare for bedre å kunne forstå hvordan rekruttering bør tenkes i framtiden.

Vi stilte derfor en del bakgrunnsspørsmål for å få et bilde av hvem den typiske skolelederen er. Når det gjelder alder, viser våre analyser at over halvparten, 54 prosent, er over 50 år, 37 prosent er mellom 41 og 50 år, mens de resterende 9 prosent er 40 år eller yngre. Det er langt flere kvinner enn menn som er skoleledere, 64 prosent mot 36 prosent.

På spørsmål om *hvor lenge* skolelederne har jobbet som skoleleder, svarer hele 48 prosent at de har jobbet som dette i mer enn ti år. 29 prosent har hatt stillingen i mellom seks og ti år, 21 prosent i mellom ett og fem år og 2 prosent i mindre enn ett år. Dette er presentert i figur 2.1. Videre svarer 24 prosent at de har jobbet i nåværende stilling i mer enn ti år, mens 27 prosent har jobbet i nåværende stilling i mellom seks og ti år. Den største andelen, 41 prosent, har jobbet i nåværende stilling i mellom ett og fem år, mens 8 prosent har jobbet i stillingen i mindre enn ett år (ikke vist i figur). At de fleste skolelederne er over 50 år og har jobbet lenge som skoleledere, kan være en indikasjon på at eventuelle utfordringer knyttet til rekruttering vil øke med årene.

Figur 2.1 Hvor lenge har du jobbet som skoleleder? N = 1666.

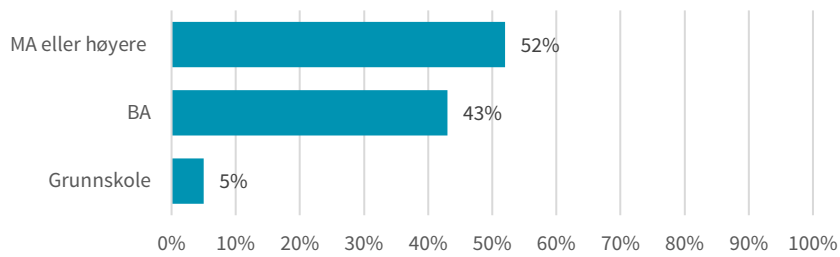


Flere skoleledere har hatt flere ulike skolelederstillinger. Av våre respondenter er det en tredjedel som kun har hatt én skolelederstilling (nåværende), mens en tredjedel har hatt to (inkludert nåværende). 20 prosent har hatt tre skolelederstillinger, 10 prosent har hatt fire, og 5 prosent har hatt fem eller flere (ikke vist i figur). Det betyr at i alle fall deler av rekrutteringen foregår i det interne arbeidsmarkedet, fra en skolelederstilling til en annen.

Disse tallene viser at den typiske skolelederen sitter lenge i stillingen og ikke bytter stilling ofte. Dersom det er slik at skolelederjobben har gjennomgått relativt store endringer de siste årene, kan dette samtidig påvirke ønsket om å forbli i stillingen. Dette vil særlig gjelde de unge (som vi kommer tilbake til i slutten av dette kapittelet) som ofte har flere mulige karriereveier enn eldre.

Videre ser vi i figur 2.2 at 51 prosent av skolelederne som svarte på spørreundersøkelsen, oppgir at de har et utdanningsnivå på mastergrad eller høyere, mens 43 prosent har på bachelorgradsnivå. Kun 5 prosent har grunnskole som høyeste fullførte utdanning, og av disse er 67 prosent eldre enn 50 år. I de kvalitative intervjuene kommer det fram at det er flere veier til skolelederstillinger, og skoleeierne vektlegger at de ikke kun ser etter en spesiell bakgrunn for å rekruttere gode skoleledere. Likevel er det noen krav til stillingen, der pedagogisk utdanning og en form for skolelederutdanning ofte er blant disse. Blant skolelederne som oppgir at de har bachelorgrad som høyeste fullførte utdanning, sier 81 prosent at de har pedagogisk utdanning som lærerutdanning/adjunkt, mens 15 prosent oppgir at de har annen pedagogisk utdanning, som allmenn pedagogikk, spesialpedagogikk eller barnehagelærer. Kun de resterende 4 prosent av disse har ikke pedagogisk utdanning. Blant skoleledere med mastergrad (eller høyere) som høyeste fullførte utdanning, oppgir 77 prosent at de har lærerutdanning/lektor som pedagogisk utdanning, 22 prosent oppgir annen pedagogisk utdanning, og kun 1 prosent oppgir at de ikke har pedagogisk utdanning. Tallene over indikerer at en betydelig andel av skolelederne har høy utdanning, og et stort flertall av disse har pedagogisk utdanning.

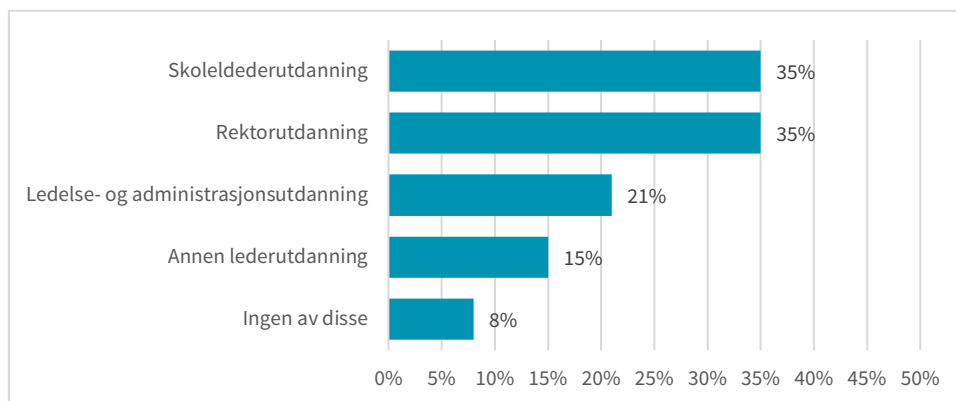
Figur 2.2 Hva er din høyeste fullførte utdanning? N = 1692.



Høsten 2009 opprettet Utdanningsdirektoratet (på oppdrag fra Kunnskapsdepartementet) en nasjonal utdanning for skoleledere. Denne opprettelsen kan sees i sammenheng med et sterkere søkelys på skoleledernes ansvar de siste årene (Eriksen, Halvorsen & Hultgren 2011). I figur 2.3 ser vi at en form for skolelederutdanning er vanlig, og at kun 8 prosent oppgir å ikke ha dette. Det påpekes at på dette spørsmålet var det mulig å gi flere svar. Videre er skolelederutdanning og rektorutdanning vanligst, der henholdsvis 35 prosent oppgir å ha dette. Dette må sies å være ganske høyt da rektorutdanningen ikke har eksistert så lenge. «Annen ledelse- og administrasjonsutdanning» oppgir 21 prosent at de har, mens 15 prosent har «annen lederutdanning». Sammenlignet med OECD-tallene fra 2005 er dette en stor økning i antallet skoleledere med lederutdanning, da kun 40 prosent av lederne hadde dette for 14 år siden. Siden den gang har muligheten for lederutdanning for skolelederne også økt, blant annet nettopp fordi det er opprettet en nasjonal utdanning for skoleledere. Tidligere forskning har vist at ledere med formell utdanning gjennomgående trives bedre i jobben og er bedre rustet til å håndtere et gryende krysspress (Utdanningsdirektoratet 2007). At en økt andel skoleledere ser ut til å ha lederutdanning nå sammenlignet med tidligere, ser vi derfor som en positiv trend.

Videre stilte vi spørsmål om omfanget av utdanningen og hvor mange studiepoeng de har i skolelederutdanningen de oppga at de hadde. 36 prosent oppga å ha mellom 31 og 60 studiepoeng i dette. Dette tilsvarer mellom ett og to semester med fulltidsutdanning eller mellom et halvt og ett år. Tett fulgt av dette oppgir også 36 prosent å ha mellom 61 og 180 studiepoeng, noe som tilsvarer mellom ett og to år med fulltidsutdanning. 16 prosent har mindre enn 30 studiepoeng, altså mindre enn ett semester eller et halvt år, mens 8 prosent har mer enn 181, det vil si mer enn to år. Disse tallene viser at skolelederutdanning er vanlig blant skolelederne, og at de fleste har fullført mellom to og fire semester med dette.

Figur 2.3 Har du ...? Flere valg mulig. N = 1666.



Vanlige karriereveier

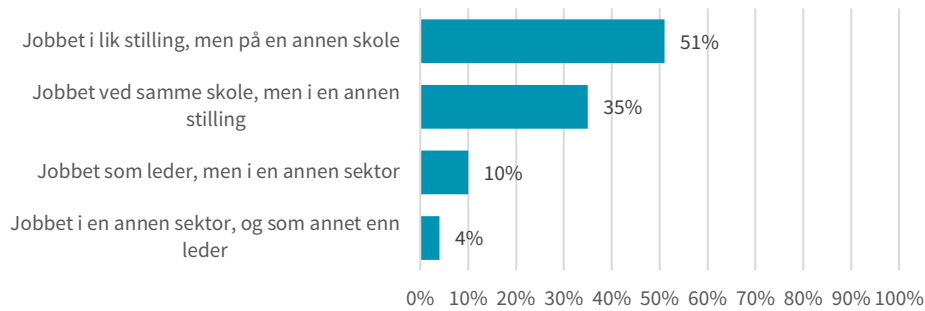
Tallene viser at skolelederutdanning er vanlig, og i de kvalitative intervjuene vi gjennomførte, kom det fram at å gjennomføre en slik utdanning var en måte å bli kvalifisert på, samtidig som et tilbud om å få gå skolelederutdanning kunne fungere motiverende på ønsket om å bli skoleleder selv. På den måten kan vi si at utdanningen i seg selv fungerte som en måte å rekruttere potensielle skoleledere på. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 4.

I tillegg til at vi ønsket å kartlegge hvem den typiske skolelederen er, var det viktig å forstå hvorvidt skoleledere som oftest rekrutteres i et internt arbeidsmarked (i utdanningsinstitusjonen) eller eksternt (fra en annen institusjon).

På spørsmål om hvilken stilling skoleledere har hatt tidligere, svarer over halvparten at de har jobbet i lik stilling, men på en annen skole, slik vi ser i figur 2.4. Skoleledere rekrutteres som regel fra en gruppe som allerede er skoleledere på andre skoler. I tillegg svarer 35 prosent at de jobbet ved samme skole, men i en annen stilling, noe som viser at også lærer til inspektør eller inspektør til rektor er vanlige karriereveier for mange. Dette viser at rekruttering som oftest foregår i det interne arbeidsmarkedet, da mer enn åtte av ti skoleledere oppgir å ha erfaring fra skolesektoren fra før de ble ledere. Rekrutteringen skjer altså gjennom en såkalt tradisjonell, intern karrierevei. Et eksempel på dette fikk vi også i intervjuer med en rektor som hadde vært rektor ved flere andre skoler tidligere. Vedkommende hadde blitt oppfordret til å søke på alle stillingene av ansatte i kommunen og mente dette var fordi det var lignende skoler med lignende utfordringer som han hadde vist at han evnet å snu. Andre igjen mente det var svært verdifullt å kjenne skolen godt før en ble skoleleder. For å klare dette var det å jobbe på skolen i lengre tid en viktig faktor før en tok steget opp til en lederstilling. I andre intervjuer kom det også fram at noen mente rektorer ikke burde sitte for lenge på en skole, og at det derfor var naturlig å søke seg videre til andre skoler etter hvert. Dette kunne gi en ny start som mange mener er sunn.

De resterende 14 prosent jobbet i en annen sektor enn skolen før de ble skoleledere, der 10 prosent var ledere og kun 4 prosent var annet enn leder. Det å komme med ledererfaring fra andre sektorer enn skole mente mange vil kvalifisere til en skolelederstilling, samtidig som det i intervjuene ble understreket hvor viktig det er å kjenne til skolesystemet, før en skal lede en skole. Spørreundersøkelsen viser også at en slik utradisjonell, eksternt karrierevei er mer sjelden. Likevel kan en påpeke at denne måten å rekruttere på vil utvide utvalget av mulige skoleledere. Det vil være avgjørende at slike ledere ser skolen som en attraktiv arbeidsplass. Mens mange skoleledere forteller at de «brenner for skoleledelse» eller «synes pedagogisk ledelse er det mest spennende å jobbe med», må muligens ledere fra andre sektorer fristes med noe mer for at skolelederstillinger skal bli vurdert som relevante for dem.

Figur 2.4 Hva jobbet du med før du ble skoleleder på denne skolen? N = 1237.



Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett at våre kvantitative analyser viser at en typisk skoleleder er eldre, ofte kvinne, med høy utdanning og som regel med skolelederutdanning. Dette er en relativt ny utdanning, som våre tall viser har fått stor utbredelse på kort tid. Sammenlignet med OECD-tall fra 2005 er det en stor økning i andelen skoleledere med lederutdanning, noe som må sies å være en positiv utvikling. Våre tall viser dermed at dagens skoleledere som regel er høyt formelt kvalifiserte for denne jobben. Vi ser også at en skoleleder typisk har hatt stillingen en stund. Det indikerer at skolelederjobben til nå ikke har vært karakterisert av en særlig høy turnover.

Den vanligste rekrutteringsveien viser seg å være fra det interne markedet, altså at skoleledere som regel har jobbet i utdanningsinstitusjoner tidligere. At de fleste skolelederne er over 50 år, har jobbet lenge som skoleledere og som regel kommer fra en stilling i skolen, kan være en indikasjon på at eventuelle utfordringer knyttet til rekruttering vil øke med årene.

3 Rekrutteringskrise?

I Norge, men også internasjonalt, er det en økende bekymring for rekruttering av skoleledere. Undersøkelser bekrefter at det både er vanskelig å få folk til å søke på jobber som skoleledere og utfordrende å beholde skoleledere i arbeid (OECD 2008; Moos, Kofod & Brinkkjær 2011). Dette er bekymringsverdig, da forskning har vist at det er en klar sammenheng mellom skoleledelse og skolens kvalitet samt elevenes resultater (Møller & Ottesen 2011; Ottesen 2016; Halvorsen, Skrøvset & Irgens 2016). En god skole er altså avhengig av god ledelse.

I dette kapittelet vil vi undersøke rekruttering av skoleledere nærmere. Rekruttering handler både om hvor mange som søker nye stillinger, og hvor stor gjennomstrømning yrket er preget av. Dersom yrket er preget av både få søkere og høy turnover, kan en karakterisere situasjonen som en rekrutteringskrise. For å forstå situasjonen bedre undersøker vi både hvor lett skoleeiere opplever at det er å få kvalifiserte kandidater til å søke rektorstillinger, og skolelederens ønske om å bli værende i sin stilling som skoleleder. Vi lurer også på om det er geografiske forskjeller, eller om skolelederrekruttering kan karakteriseres som en felles utfordring på tvers av kommunenes grenser.

Hvor mange søker rektorstillinger?

I denne rapporten ønsker vi å forstå hvor lett skoleeiere opplever at det er å få kandidater til å søke på utlyste skolelederstillinger. Derfor har vi spurt *skoleeiere* hvor mange *rektorstillinger* de har vært med på å fylle. 40 prosent svarer at de ikke har vært med på å ansette noen, mens de resterende 60 prosent har ansatt en eller flere rektorer. 49 prosent har vært med på å ansette mer enn én rektor (ikke vist i figur).

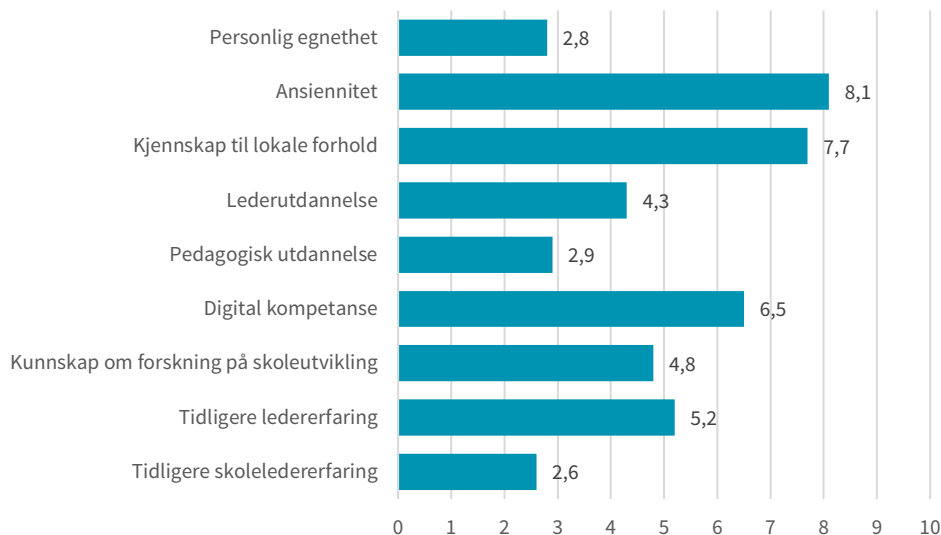
På spørsmål om hva skoleeierne ser etter når de rekrutterer rektorer, er svaret tydelig: De ønsker seg rektorer med pedagogisk utdanning, som har tidligere skoleledererfaring, og som er personlig egnet til jobben, slik vi ser i figur 3.1. I spørsmålet til skoleeierne om hva de ser etter når de rekrutterer rektorer, ble de bedt om å rangere momenter, der verdier mot 1 indikerer momenter skoleeierne mener er viktige, mens verdier mot 10 er momenter skoleeierne mener er mindre viktige. Her er det altså de momentene som har fått *færrest* klikk, som skoleeierne mener er viktigst. At personlig egnethet er såpass høyt vektlagt, er kanskje ikke overraskende, jamfør rektoren på Elvebakken vi refererte til innledningsvis. I *Aftenposten* (2019) blir Per Solli karakterisert som en rektor som ønsket å gi elevene sine «noe mer», han er en «jammann». Hans personlige egenskaper blir altså trukket fram som sentrale for å forstå den positive endringen Elvebakken skole har vært igjennom.

Videre ser vi i figur 3.1 at ansiennitet og kjennskap til lokale forhold oppleves som lite viktig, noe som er oppsiktsvekkende, da det er lite typisk for ansettelse i offentlig sektor generelt. Hvorfor dette oppleves som mindre viktig, kan handle om flere ting. Ettersom de fleste skoleledere per i dag er eldre, slik vi så tidligere i kapittelet, kan det tenkes at skoleeiere ønsker å rekruttere unge kandidater som kan stå i jobben lenge. En annen mulighet er at de har såpass lang erfaring med rekruttering at de vet at for å klare å rekruttere er dette egenskaper en ikke kan prioritere. Som vi skal se,

ville vektlegging av disse egenskapene gjort det nærmest umulig å få kandidater til å søke stillinger i små kommuner.

Som vi så i forrige kapittel, er det slik at nesten alle skoleledere har en form for pedagogisk utdanning i bunn, og dermed stemmer skoleeiers ønske godt overens med denne utdanningsbakgrunnen. For å kunne utføre en god jobb og for å være en god leder må en ha legitimitet. En skoleleders legitimitet henger sammen med hvilken anerkjennelse lederen mottar fra både de den skal lede, og fra overordnede som er å finne utenfor selve skolen. Som oftest er denne legitimiteten forankret i lederens faglige tyngde og trygghet. Derfor mener flere at en sentral forutsetning for å være en god skoleleder er at en må kunne sitt fag (Lillejord 2011). Da «å kunne sitt fag» viser seg å handle om å ha pedagogisk utdanning og erfaring, kan det tenkes at det ikke bør gås vekk fra at skoleledere skal ha pedagogisk utdanning, og de bør kanskje helst ha vært lærere selv på et tidspunkt.

Figur 3.1 Hvilke erfaringer legges vekt på når det rekrutteres ny rektor? Klikk i den rekkefølgen du mener er riktig, der 1 er viktigst. Skoleeiere. N = 74.



Av de som har vært med å ansette en rektor, viser våre analyser at det i kun 4 prosent av disse ansettelsene har vært mer enn ti søkere til stillingen. I 66 prosent av disse ansettelsene har det vært under fem søkere til stillingen (ikke vist i figur). Selv om dette umiddelbart høres ut som få søkere, må vi vite hva som er vanlig, før vi kan konkludere med det. Det finnes få tall som gir en oversikt over hvor mange søkere som er vanlig ved ulike stillinger i Norge, og det er derfor vanskelig å konkludere basert på at dette er få. I en undersøkelse foretatt av Norsk Skolelederforbund i 2007 svarer omtrent en tredjedel av kommunene at de i gjennomsnitt hadde mellom null og tre søkere på rektorstillinger (*Skolelederen* 2007). Kun 13,5 prosent oppga at de hadde mer enn fem søkere i snitt. Dette gir en indikasjon på at søkertallet i hvert fall ikke har gått drastisk ned de siste årene, men heller har økt noe eller holdt seg på et lavt nivå.

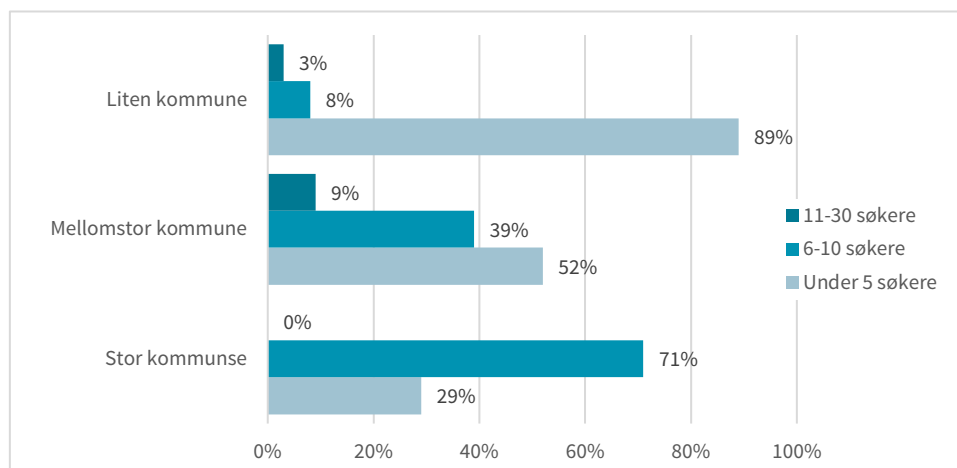
Selv om vi ikke vet mye om søkertall til ulike yrker, vet vi at lisensierte yrker typisk er knyttet til lavere mobilitet enn andre yrker. Det kan bety at flere blir værende i lisensierte yrker, men det betyr også at det er vanskeligere å søke seg til slike yrker. Når det trengs en lisens for å kvalifisere seg til en yrkestittel, reduserer det antallet potensielle kandidater som kan søke stillingen. Lærer er et typisk yrke som har lavere

mobilitet enn andre yrker, nettopp fordi det er lisensiert (Alecú & Drange 2016). Fordi så mange skoleledere er rekruttert internt fra utdanningssektoren, fra nettopp lisensierte yrker, slik vi så over, kan implikasjonen være at også skoleledere vil ha færre potensielle søkere enn andre yrker.

Kommunestørrelse

Et viktig spørsmål er om det er kjennetegn ved selve skolelederyrket, eller om det er mer kontekstuelle forhold som påvirker hvor vanskelig det er å få tak i skoleledere. Vi har derfor undersøkt om noen kommuner sliter mer enn andre med rekruttering. Hvis det er tilfellet, vil det kunne indikere at rekrutteringsproblemene omhandler ulike kjennetegn ved kommunen, som for eksempel dens størrelse og/eller organisering. I figur 3.2 ser vi at det er ulikt hvor mange søkere stillingene i gjennomsnitt får, etter hvor stor kommunen er. Vi har delt inn kommunene etter størrelse der kommuner opp mot 10 000 innbyggere er kategorisert som «liten kommune», kommunene med mellom 10 000 og 50 000 innbyggere er kategorisert som «mellomstor kommune», og kommuner med over 50 000 innbyggere er kategorisert som «stor kommune». I figuren ser vi at i de små kommunene sier hele 89 prosent av skolelederne at de i gjennomsnitt har fått under fem søkere til rektorstillingene, mens 52 prosent får dette antallet i en mellomstor kommune, og kun 29 prosent får dette antallet i en stor kommune. Dette indikerer at større kommuner også i snitt opplever flere søkere på rektorstillinger.

Figur 3.2 Hvor mange søkere har det i gjennomsnitt vært på hver enkelt rektorstilling? Fordeling etter kommunestørrelse. Skoleeiere. N = 76.



En enkel årsak til disse forskjellene kan handle om antall innbyggere i kommunen. Et mindre antall innbyggere kan ha stor påvirkning på antall søkere i kommunen, da en liten kommune ofte har en lavere andel kandidater med relevant kompetanse og derfor også færre potensielle søkere. Hvordan og hvor skoleeiere annonserer ledige stillinger, vil være avgjørende for hvor mange søkere som søker stillingen. I en liten kommune vi gjorde intervjuer i, fortalte skoleeier at de hadde hatt problemer med å få kvalifiserte søkere til en utlyst rektorstilling. Grunnen, mente skoleeieren, var måten de hadde annonsert på. Hun mente de hadde tenkt for lokalt da de la ut stillingsannonsen, de hadde for eksempel ikke lagt ut annonsen på Finn.no. Da de måtte lyse ut stillingen på nytt, bestemte de seg også for å annonsere bredere, slik at annonsen kunne nå potensielle kandidater i hele Norge og ikke bare lokalt. Denne gangen fikk

de også flere søkere, og stillingen skulle nå besettes av en som skulle flytte fra en helt annen kommune. En grunn til at små kommuner sliter mer med rekruttering, kan være at de tenker mer lokalt enn nødvendig når de rekrutterer. Dette er i så fall særlig sårbart for små kommuner og kan ha mye å si for søkerallet til den enkelte stilling.

Skal det rekrutteres bredere, innebærer det ofte at den ansatte må pendle. I kvalitative intervjuer kom det også fram at noen gjerne pendler fra en kommune til en annen. Det kan tenkes at lang reisevei gjør at flere vegrer seg for å søke stillinger i små kommuner. Reisevei virker imidlertid ikke å være en grunn til at skoler i små kommuner har utfordringer med rekruttering. 79 prosent av de spurte svarer at de bruker under 30 minutter til jobben hver vei, mens 19 prosent bruker mellom 31 og 60 minutter, og kun 1 prosent (27 respondenter) bruker mer enn 60 minutter til jobb hver vei (ikke vist i figur). Våre analyser viser faktisk et motsatt mønster, der de ansatte i store kommuner har noe lengre reisevei enn i ansatte i de små. Mens 75 prosent av ansatte i en stor kommune oppgir å ha under 30 minutters reisevei til jobben hver vei, oppgir 83 prosent av de ansatte i en liten kommune det samme (ikke vist i figur). Tilsvarende bruker 25 prosent av skolelederne ansatt i en stor kommune mellom 31 og 60 minutter hver vei til jobben, mens 14 prosent av skolelederne i de små kommunene oppgir å gjøre det samme. Dette viser en annen side av kommunestørrelse, nemlig at i store kommuner kan det nødvendigvis også være større avstander mellom for eksempel bopel og arbeidssted. Likevel viser våre analyser at de færreste har spesielt lang reisevei til jobb, og disse tallene gir ingen grunn til å tro at det har spesielt stor innvirkning på hvor attraktiv en skolelederstilling oppleves generelt.

Det kan tenkes at rekrutteringsutfordringer i små kommuner handler om særlige utfordringer knyttet til skolelederjobben i små kommuner, og ikke bare at kommunen har få innbyggere. Små kommuner innebærer som regel mindre skoler, og som vi skal se senere, kan dette i noen tilfeller være krevende. En skoleleder i en liten kommune vil ofte ha færre kollegaer, både lærere og innenfor ledelsen, samt færre skolelederkollegaer i kommunen. Dette kan gjøre skolelederjobben mindre attraktiv i små kommuner enn i store. Samtidig kan det tenkes at skolelederjobben ved små skoler er særlig attraktive, da en for eksempel vil få god oversikt og kan bli godt kjent med elevene. I denne undersøkelsen har vi ikke data på betydningen av skolens størrelse på rekruttering, og vi kan derfor ikke vite hvorvidt det oppleves som mer eller mindre krevende å være skoleleder ved en liten skole.

Styringsnivå

I tillegg til at kommunens størrelse kan tenkes å påvirke rekruttering, kan også selve organiseringen i kommunen tenkes å påvirke antall søkere til en rektorstilling. Grunnen til det er blant annet at organiseringen påvirker arbeidshverdagen til skoleledere. Mot midten av 1990-tallet endret mange kommuner organisering fra en hierarkisk modell til den flatere og mer selvstyrte «tonivåmodellen» (Solhaug 2016). Mens en trenivåkommune naturlig nok har tre nivåer, fjernet tonivåmodellen et sektorledd, og hver enkelt skole ble dermed lagt direkte under rådmannen og rådmannens stab (Buvke 2012). Tanken var at mellom disse nivåene skulle det bli en mer direkte styringslinje, der hver skole nå fikk resultatansvar for egen drift og økonomi og videre selv kunne bestemme hvordan de vil organisere seg for å kunne oppnå målene satt av den politiske ledelsen. Stadig flere kommuner velger å gå fra en tre-till en tonivåorganisering (Moland & Bogen 2001).

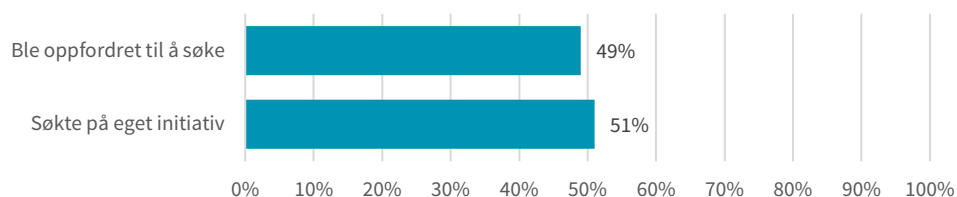
Vi opplevde imidlertid at det var lite bevissthet rundt kommuneorganisering i spørreundersøkelsen. 34 prosent av skolelederne og 18 prosent av skoleeierne svarte

at de var usikre på hvorvidt de jobbet i en to- eller trenivåkommune (ikke vist i figur). Videre var det noe flere som arbeidet i en tonivå- enn en trenivåkommune, helholdsvis 38 og 43 prosent. I de videre analysene vi presenterer i denne rapporten, ser vi heller ingen forskjeller av betydning etter kommuneorganisering. Dette kan avhenge av at en såpass stor andel er usikre på kommuneorganiseringen at det ikke gir utslag i analysene, samtidig som organiseringen i seg selv kan påvirke lite.

Kvalitet versus kvantitet

Selv om det å få én til fem søkere til en stilling ikke nødvendigvis kan karakteriseres som en «krise», betyr det likevel at skoleeiere ikke kan velge og vrake mellom kandidater. Hvorvidt disse søkerne oppleves som *kompetente*, vet vi imidlertid ikke noe om. Å få to kvalifiserte søkere vil opplagt være bedre enn å få ti søkere som ikke er kvalifiserte. Dette ble også påpekt i flere kvalitative intervjuer. Antallet i seg selv er ofte irrelevant, det er antallet *kvalifiserte* søkere som er det viktige. En måte å sørge for kvalifiserte søkere på er å oppfordre noen en vet er kompetent og passer til jobben, til å søke rektorstillingen. Oppfordring til å søke lederstillinger framstår også som ganske vanlig på tvers av bransjer og sektor. Samtidig som en oppfordring til å søke kan vitne om at søkeren er kompetent rent formelt, eller oppleves som «personlig egnet», kan det indikere utfordringer med å få folk til å søke stillingen. Spørsmål til skoleledere om de ble oppfordret til å søke stillingen, eller om de søkte selv (figur 3.3), viser at nær halvparten ble oppfordret til å søke, 49 prosent. Av disse ble 63 prosent oppfordret til å søke av ansatte internt på skolen, mens 37 prosent ble oppfordret til å søke av andre utenfor skolen. Denne fordelingen holder seg også lik etter kommunestørrelse, kommuneorganisering og skolelederstilling.

Figur 3.3 Ble du oppfordret til å søke jobben, eller søkte du selv? N = 1549.



Disse tallene kan tyde på at det er utfordrende å få folk til å søke skolelederstillinger på eget initiativ. Over halvparten av skoleeiere erfarer at de har under fem søkere per stilling, og nær halvparten av skoleledere vi har spurt, sier de ble oppfordret til å søke på stillingen.

For å unngå at en potensiell rekrutteringskrise skal eskalere, er det imidlertid viktig at skoleledere som har blitt ansatt, blir værende i stillingen sin over en viss tid. Derfor vil vi nå undersøke hvor mange som ønsker seg vekk fra yrket som skoleleder.

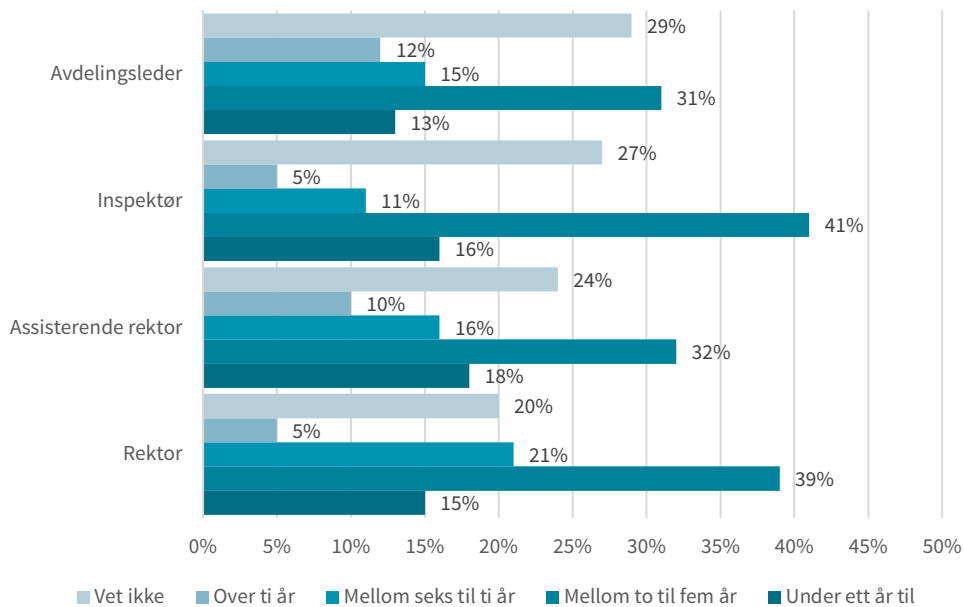
Turnover og yrkesmobilitet

For å få grep om hvor stor rekrutteringskrise egentlig er, er det sentralt å få vite hvorvidt nåværende skoleledere ser for seg å bli værende i sine skolelederstillinger ut sin yrkeskarriere, og eventuelt hvorfor ikke. I litteraturen om jobb og yrkesmobilitet karakteriseres Norge med relativt høy mobilitet sammenlignet med de andre nordiske landene (Nordisk ministerråd 2010). At ansatte ser for seg å bytte yrke (for eksempel fra lærer til inspektør) i løpet av sin yrkeskarriere, er derfor ikke uvanlig. Spørsmålet

vi ønsker å se på her, er hvorvidt skoleledere i større grad enn andre yrkesgrupper ønsker å bytte yrke.

I figur 3.4 ser vi fordelingen på spørsmålet «Hvor lenge ser du for deg å bli værende i din nåværende stilling?» etter hvilken type skolelederstilling respondenten har. En første observasjon er at et betydelig antall respondenter svarer at de ikke vet. Totalt svarer 24 prosent at de ikke er sikre på hvor lenge de ser for seg å være i nåværende stilling, der avdelingslederne har størst andel ikke sikre, og rektorene har minst andel. Det er flere potensielle årsaker til at så mange svarer at de er usikre. En mulighet er at avdelingsledere kanskje ønsker å bli rektor en dag, og at de derfor er mer usikre på om de kommer til å bli værende i sin nåværende stilling, enn rektorer. Det kan imidlertid også være at skoleledere er usikre på hvor lenge de faktisk ønsker å bli værende i utdanningssektoren som skoleledere. Videre er det stor forskjell i fordelingen av skoleledere som ser for seg å bli værende i stillingen i mellom seks og ti år til. Hele 21 prosent av rektorene svarer dette alternativet, mens bare 11 prosent av inspektørene svarer det samme. Dette kan også ha å gjøre med rekrutteringsveier. Som inspektør ser du kanskje for deg å bli rektor på et tidspunkt, mens som rektor opplever du kanskje at du er kommet til «sluttpunktet» i din karriere. Det er imidlertid færre rektorer som ser for seg å bli værende i sin stilling i mer enn ti år. Kun 5 prosent av rektorene ser for seg dette, mens 12 prosent av avdelingslederne gjør det.

Figur 3.4 Hvor lenge ser du for deg å være i denne stillingen? Fordeling etter stillingstittel. N = 1364.



Hvor oppsiktsvekkende er egentlig disse tallene? At folk skifter arbeid i løpet av sin yrkeskarriere, er ikke uvanlig. I Norge har jobbmobiliteten økt over tid (Dale-Olsen 2006), samtidig som nyere studier viser at mobiliteten har gått noe ned og stabilisert seg de siste tiårene (Dale-Olsen 2016). Vi vet også at i perioden 2000–2006 skiftet gjennomsnittlig 17 prosent yrke årlig. Hvis en i tillegg tar med de som hadde skiftet arbeidssted (for eksempel rektor ved en annen skole), men ikke yrke (for eksempel fra lærer til inspektør), var det i 2005 litt over 20 prosent som hadde foretatt en slik bevegelse (Nordisk ministerråd 2010). At mellom 11 og 15 prosent av skolelederne i denne undersøkelsen har svart at de ser for seg å bli værende i sin nåværende stilling

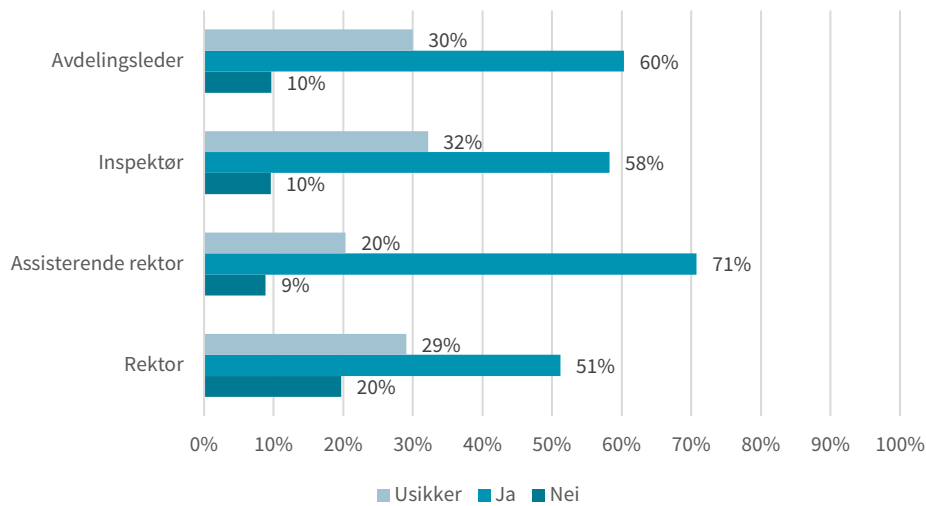
i under ett år til, trenger derfor ikke være veldig høyt sammenlignet med andre yrkesgrupper. Samtidig må det påpekes at i tall om yrkes- og jobbmobilitet er det vanskelig å skille mellom frivillig og ufrivillig yrkesbytte. Noen vil miste jobben sin på grunn av at bedrifter eller organisasjoner legges ned, men andre vil bytte jobb fordi de selv ønsker det.

Videre er det også slik at yrkesmobilitet varierer mellom yrkesgrupper. Hvis vi ser på for eksempel barnevern, lærere, varehandel og industri, viser en SSB-undersøkelse fra 2014 at det er store forskjeller mellom disse yrkene. Gjennomtrekken i det kommunale barnevernet var på 31,5 prosent fra 2010 til 2011. Det vil si at nesten én av tre sluttet *hvert år*. Blant lærere i grunnskolen var den samme raten 26,9 prosent, mens den i varehandelen var 23,3 prosent og i industrien 14,8 (Aasland 2019). De gruppene som har størst tendens til å være yrkesmobile, er unge, sysselsatte med høy utdanning, direktører og ledere (Østbakken mfl. 2017; Nordisk ministerråd 2010; Barth mfl. 2004). Av personer med høyere utdanning viser tidligere forskning at opp mot en tredjedel av arbeidstagere skifter jobb (men ikke yrke) innen to år (Barth mfl. 2004). At endel skoleledere, en yrkesgruppe med både høy utdanning og lederjobb, ønsker å bytte jobb i løpet av sin yrkeskarriere, er derfor ikke spesielt, tvert om. Det viser at skoleledere tenker i overensstemmelse med ledere i andre sammenlignbare offentlige virksomheter.

Basert på det foregående kunne en nesten ha sagt at det er overraskende mange som svarer at de ser for seg å bli værende i sin nåværende skolelederstilling ut sin yrkeskarriere. I figur 3.5 ser vi at 51 prosent av rektorene ser for seg det, og 71 prosent av assisterende rektorer ser for seg det. Disse tallene varierer også med alder og ansiennitet. Vi ser at den gruppen der flest så for seg å fortsette ut sin yrkeskarriere, var de skolelederne som hadde jobbet i mer enn ti år, der 67 prosent ønsker å fortsette ut sin yrkeskarriere (ikke vist i figur). I gruppen som ikke kunne tenke seg å bli værende i stillingen resten av sin yrkeskarriere, var også flest over 50 år, 75 prosent. Videre var det i gruppen som hadde jobbet som skoleleder i mellom ett og fem år, der færrest ønsket å fortsette i skolelederstilling ut sin yrkeskarriere, kun 44 prosent. Det betyr at 56 prosent er usikre på eller ikke ønsker å fortsette som skoleleder ut sin yrkeskarriere. Her er kun 29 prosent over 50 år, mens 45 prosent er mellom 41 og 50 år. Disse tallene kan tyde på at de skolelederne som har jobbet relativt kort, i størst grad ikke ønsker å fortsette på denne karriereveien. Tallene viser likevel at mange ønsker å bli i jobben ut sin yrkeskarriere, som denne rektoren vi intervjuet, også understreker:

«Jeg stortrives i rektorjobben, jeg ønsker å være rektor i mange år til. Jeg har ikke tenkt at jeg skal over i et annet yrke eller skal noe annet sted. Det er en veldig motiverende jobb.» (rektor)

Figur 3.5 Ser du for deg å fortsette i skolelederstilling ut din yrkeskarriere? N = 1178.

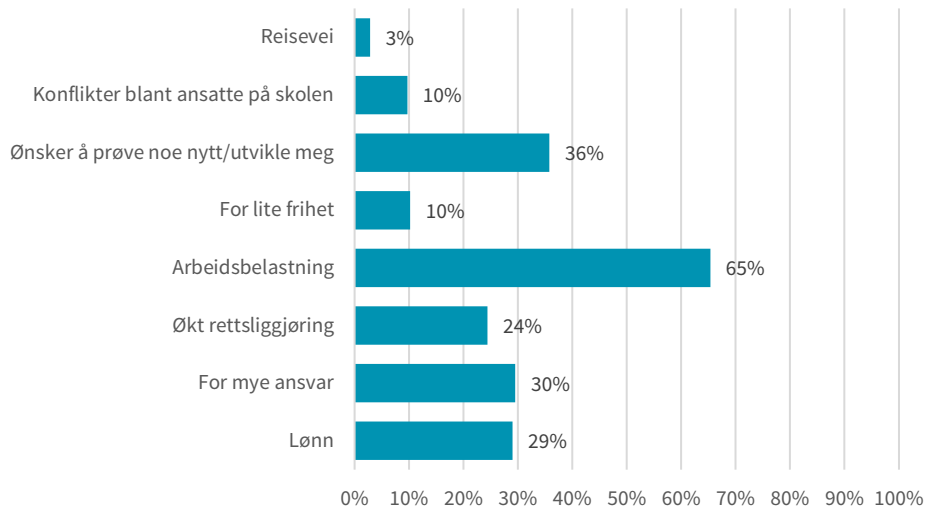


Hvorfor vil noen skifte jobb?

Selv om tallene presentert over verken er særlig høye eller overraskende, vet vi at *trivsel* har mye å si for om du ønsker å bytte jobb. I en undersøkelse fra 2009 oppgir tre av fire som ikke trives på jobb, at de ønsker å bytte jobb eller yrke de nærmeste tre årene (*Samfunnsspeilet* 2009). Skolelederes trivsel vil diskuteres mer nærgående i neste kapittel. Fordi vi vet at trivsel og turnover henger sammen, har vi spurt de respondentene som svarte «nei» eller «usikker» på spørsmål om de så for seg å fortsette i skolelederstilling ut sin yrkeskarriere, om hvorfor de svarte dette, med ulike alternativer de kunne rangere, presentert i figur 3.6.

Her ser vi at de fleste har svart arbeidsbelastning, hele 65 prosent. At mange trekker fram arbeidsbelastning i vår undersøkelse, samsvarer med en undersøkelse Respons Analyse gjennomførte på oppdrag fra Utdanningsforbundet i 2017, der 39 prosent av skolelederne mente at arbeidsmengden hadde økt mye de siste tre årene i jobben (Respons Analyse 2017). Videre ser vi at 36 prosent svarer at de ønsker å bytte jobb fordi de ønsker å prøve noe nytt eller utvikle seg. Vi ser ingen store forskjeller i alder og begrunnelser for hvorfor de ikke ønsker å fortsette i skolelederstillingen ut sin yrkeskarriere, da yngre og eldre skoleledere i hovedsak oppgir de samme grunnene som i figur 3.6. Det betyr at ønske om å bytte jobb ikke bare handler om push-faktorer, men også om pull-faktorer. Push-faktorer vil i denne sammenheng være kjennetegn ved skolelederjobben som oppleves negative, som for høy arbeidsbelastning, som fører til at skoleledere ønsker å slutte i denne jobben. Pull-faktorer er kjennetegn ved andre jobber som oppleves som positive, som å prøve noe nytt, som trekker skolelederne mot å søke seg til andre yrker. I figur 3.6 ser vi at både push-faktorer og pull-faktorer kan forklare hvorfor skolelederne ikke ønsker å fortsette i stillingen ut sin yrkeskarriere.

Figur 3.6 Hvorfor ser du ikke for deg å fortsette i skolelederstilling ut din yrkeskarriere? Flere valg mulig. N = 176.



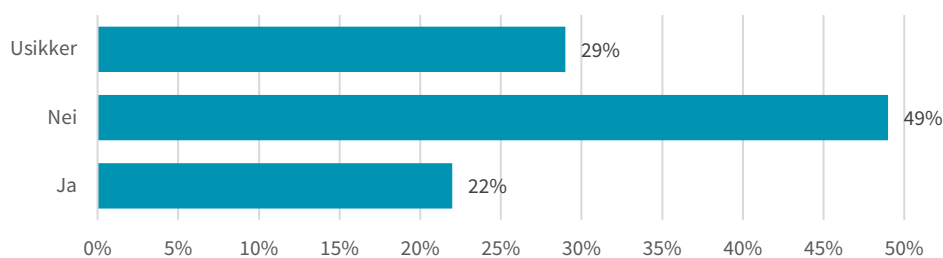
Videre ba vi respondentene skrive noen setninger om grunnene til at de ikke ønsket å bli værende i stillingen som skoleleder ut sin yrkeskarriere. Et gjennomgående svar er arbeidsbelastningen og opplevelsen av økte krav til daglig drift, noe som fører til at krysspresset mellom faglig pedagogisk utvikling og daglig drift er enda vanskeligere å håndtere. Svar som «Stillingen ble opprettet med tanke på fagutvikling, dette er det ikke tid til», «for lite tid til pedagogisk ledelse», «for mye dokumentasjon», «for stort ansvar», «høy arbeidsbelastning» er typiske. En av de som svarte, oppsummerte sin begrunnelse på denne måten:

«Prioritering mellom krav til daglig drift og oppfølging og pedagogisk utviklingsarbeid går aldri opp. Begge deler er så viktige at de må gjøres. Derfor blir det veldig lange arbeidsdager og kun mulighet til å avspasere 10 dager i løpet av et år. Det stemmer ikke med virkeligheten, og det skaper frustrasjon. Avdelingslederjobben i seg selv er utrolig spennende, lærerik og engasjerende. Tid til å gjøre alle arbeidsoppgavene en har i løpet av en 'vanlig' arbeidsuke er vanskelig å få til. Det sliter i lengden. For å passe på egen helse vil jeg se meg om etter en annen jobb innen kort tid.»

Vi stilte også spørsmål til skolelederne som ikke var rektorer, om de kunne tenke seg å søke en rektorstilling i framtiden. I figur 3.7 ser vi at 49 prosent svarer nei, at de ikke kunne tenke seg å søke en rektorstilling i framtiden. Vi ser også at en relativt stor andel, 29 prosent, er usikre på om de ønsker å søke en rektorstilling i framtiden. Videre er det kun 22 prosent som svarer at de kunne tenke seg dette. Alle respondentene fikk mulighet til å åpent begrunne sitt svar. En analyse av disse svarene viser at av respondentene som svarte at de ikke ønsket en rektorstilling, eller var usikre, stort sett begrunnet svarene sine likt. Momenter som kommer opp som forklaringer på hvorfor de *ikke* ønsker seg denne jobben, er blant annet at en ikke ønsker det overordnede ansvaret, at arbeidsoppgavene virker belastende, og at en trives i sin nåværende stilling. Noen nevner også høy alder som begrunnelse for at de ikke ønsker dette. Hvis vi setter disse svarene i sammenheng med hvilke karriereveier som er det mest vanlige, ser vi jo at samtidig som det vanligste er å komme fra en lignende stilling på en annen skole eller fra annen stilling innad på skolen, er det fortsatt nesten halvparten av disse som ikke kunne tenke seg å ta skrittet helt til topps. Blant de som

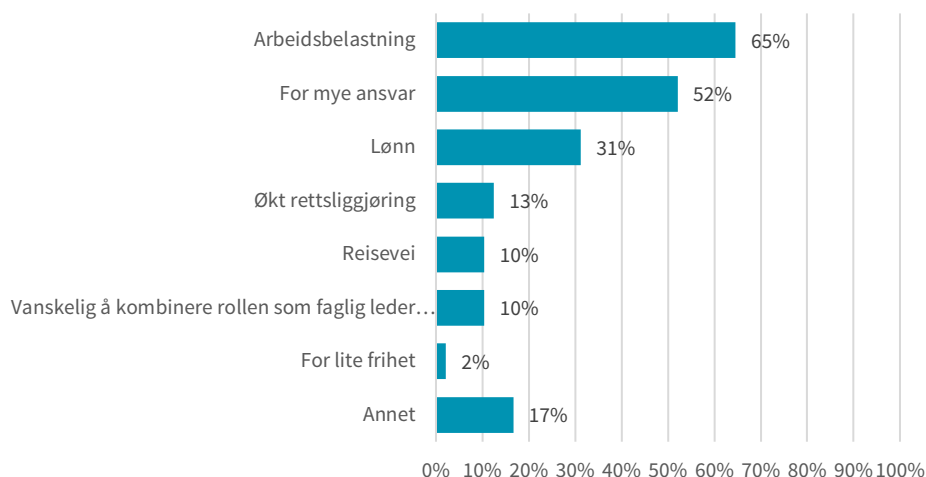
svarer at de er *usikre* på om de ønsker å søke en rektorstilling i framtiden, kommer i hovedsak begrunnelser som for mye ansvar og for stor arbeidsmengde opp. Disse svarene stemmer godt overens med svarene vi så i figur 3.6, med begrunnelser for hvorfor en ikke ser for seg å fortsette i skolelederstillingen ut sin yrkeskarriere. Det er viktig å påpeke at disse begrunnelsene kun kommer fra de som har svart nei og at de er usikre, på spørsmål om de kan tenke seg å søke en rektorstilling i framtiden. Som vi ser av figuren (3.7), er det 22 prosent som har svart at de ønsker å søke en rektorstilling i framtiden. På åpne spørsmål om hvorfor de ønsker dette, er gjennomgående svaret at rektorjobben virker variert, spennende, interessant og meningsfull. Videre er det mange som svarer at de har lyst til å sette sitt preg på skolens utviklingsarbeid. Dette viser at rektorrollen ikke bare ser krevende ut fra utsiden. At hele 49 prosent svarer nei på spørsmålet om de kunne tenke seg å søke en rektorstilling i framtiden, kan likevel karakteriseres som en utfordring, da de fleste rektorer har vært skoleledere på et lavere nivå tidligere.

Figur 3.7 Kunne du tenke deg å søke en rektorstilling i framtiden? N = 864.



Videre spurte vi *skoleeierne* om de hadde forsøkt å rekruttere minst én kandidat til en rektorstilling som sa nei til å søke. Over halvparten sier nei, men 40 prosent sier ja, og 8 prosent sier at de er usikre (ikke vist i figur). Svarfordelingen på spørsmål om hvilke årsaker skoleeierne tror det var til at en kandidat de har forsøkt å rekruttere, ikke ville det, er presentert i figur 3.8. I likhet med svarene fra skoleledere oppgir skoleeierne arbeidsbelastning som den viktigste årsaken, tett etterfulgt av «for mye ansvar» og deretter lønn. At svarene fra skoleeiere og skoleledere er såpass like, vitner om at de har en lik oppfatning av hva skolelederjobben går ut på, samt hva som er utfordrende med den.

Figur 3.8 Hvilke årsaker tror du det var til at kandidaten ikke ville søke? Skoleeiere. N = 48.



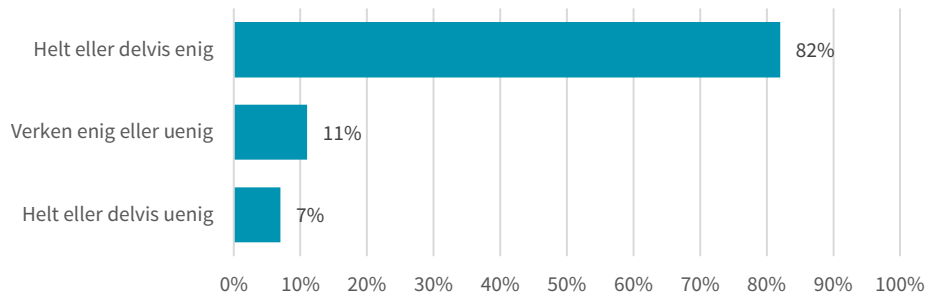
På åpent spørsmål om hva skoleeiere mener skal til for å få flest mulig egnede søkere til rektorstillinger i sin kommune, peker svarene på de samme momentene. De svarer at rektorer trenger mer administrativ støtte og ressurser, bedre og flere lederressurser, færre og mer avgrensede arbeidsoppgaver og bedre lønn. Typiske svar er: «Økt lønn og større ledelsesressurs på hver enkelt skole. Det er svært viktig at det blir mindre belastning på rektorene», «Mer tid til pedagogiske oppgaver i tillegg til høyere lønn», «Personalansvar hos inspektørene, avgrensning av ansvarsområder, mer tid til pedagogisk utviklingsarbeid, avlastning av administrative oppgaver», eller «Lønn, administrativ støtte, tid til pedagogisk utvikling/kvalitetsutvikling».

Lønn

At lønnsnettaker er opptatt av lønn, er ikke overraskende. Lønn er et tema som tas opp av både skoleeiere og skoleledere, både i kvalitative intervjuer og i spørreundersøkelsen. Som vi så i figur 3.6, oppgir 29 prosent av skoleledere lønn som en årsak til at de ikke ønsker å fortsette som skoleleder ut sin yrkeskarriere, og som vi så i figur 3.8, svarer 31 prosent av skoleeiere at de tror lønn er en grunn til at kandidater har sagt nei til å søke skolelederstillinger. Sammenlignet med de andre svaralternativene er det ikke sånn at lønnen virker å være den viktigste årsaken til at skoleledere ikke ønsker å fortsette som skoleleder ut sin yrkeskarriere. Det er heller ikke sånn at lønn ser ut til å være hovedgrunnen til at skoleeiere opplever at det er vanskelig å få kandidater til å søke eller takke ja til en skolelederstilling.

Det betyr imidlertid ikke at lønn ikke oppleves som viktig. I figur 3.9 ser vi at hele 82 prosent av alle skoleledere sier at de er helt eller delvis enige i utsagnet «skolelederlønnen er for lav». Videre ser vi at det er noen forskjeller mellom skolelederstillingene, da inspektører og assisterende rektor i større grad er helt enige i dette utsagnet enn rektorer og avdelingsledere. 65 prosent av inspektørene sier seg helt enige i utsagnet, mens 55 prosent av rektorene og avdelingslederne svarer det samme.

Figur 3.9 Vurder følgende utsagn. Hvor enig eller uenig er du i påstanden: Skolelederlønnen er for lav. N = 1443.



I intervjuene vi har gjennomført, er det flere som peker på at lønnen heller ikke er særlig høy:

Det er et prinsipp at man skal ha høyere lønn enn den man skal lede, men sammenlignet med andre stillinger med like mye ansvar er det ikke så god lønn. (rektor, stor skole, stor kommune)

Denne rektoren peker på et tema flere er opptatt av: sammenhengen mellom ansvar og lønn. Som vi har vi har sett tidligere, er det arbeidsbelastningen som oppleves som den viktigste årsaken til at flere ønsker seg vekk fra skolelederyrket. Arbeidsbelastningen oppleves også som viktigere enn lønnsnivået. Det kan likevel tenkes at en kompensering for denne arbeidsbelastningen gjennom lønn ville fungert motiverende på ønsket om å bli værende i stillingen som skoleleder.

En annen rektor vi intervjuet, forteller at:

I forhold til lederjobber i det private så er jo lønna lavere. Før var det titler som hadde status, nå er det lønn. Så jeg tror ikke lønna er god nok, men det hadde nok ikke løst alt, kan tiltrekke seg litt feil folk òg. (rektor, liten skole, stor kommune)

Rektoren påpeker at lønn er viktigere, og at lønnen i dag nok ikke er god nok. Samtidig påpeker denne rektoren noe annet, nemlig at lønn som motivasjonsfaktor i seg selv kan få andre uintenderte konsekvenser. Dersom lønnen er det som trekker til seg kandidater og brukes som lokkemiddel, vil en få kandidater som bryr seg mer om lønn og status enn om å faktisk lage og skape en god skole som forbereder elevene på en god framtid. Disse kandidatene vil antagelig også forsvinne raskt ut av stillingen. Han mener at skoleledere må være interessert i nettopp skoleutvikling for å kunne skape gode skoler, og støttes av skoleeier i sin kommune. Dette er viktig ikke bare for motivasjonen til skoleledere, men også for deres legitimitet som skoleledere. Når denne rektoren selv rekrutterer kandidater, er det nettopp god, faglig og pedagogisk kompetanse hun ser etter, da hun opplever at indre motivasjon for jobben er viktig for både å trives og for at andre ansatte i skolen har tillit til at skolelederen er god og vil jobbe for en god skole.

En økning i lønn i seg selv virker derfor ikke som et tilfredsstillende tiltak for å rekruttere egnede rektorer og andre skoleledere. Når det er sagt, kan det hende at skolelederlønnen faktisk er for lav i forhold til ansvaret skolelederen har, og at lønnen kunne økes noe uten av det ville påvirket tilliten til skolelederne, ei heller motivasjonen deres for å være skoleleder. En skoleeier vi snakket med, mente at det også kan være lurt å tenke lønn som litt lokkemiddel. Hun sa:

Hva er det de sier? «Frist meg ikke inn i ledelse»? Samtidig tenker jeg at det

også kan være litt lurt. Hvis man først kommer innenfor, kan det jo hende man blir motivert til å fortsette. (skoleeier)

Dersom flere skal fristes inn i ledelse gjennom lønn som motivasjon, ser det ut til at lønnen i dag er for lav. På spørsmål om skoleledere (som ikke er rektorer) kunne tenke seg å søke en rektorstilling i framtiden, så vi av figur 3.7 at det var 22 prosent som svarte ja. På åpent spørsmål om hvorfor de ønsker dette, er det kun fire av 195 respondenter som nevner økning i lønn som grunn. Det er altså ikke lønnen i seg selv som motiverer potensielle kandidater til å søke rektorstillinger. Dette bildet bekreftes også i våre analyser av svarene til skolelederne som svarer at de *er usikre* på om de ønsker seg en rektorstilling i framtiden (se figur 3.7). På åpent svar om hvorfor, ser vi at for lav lønn er et tema som går igjen. Våre analyser viser at andelen som er *usikre* på om de ønsker seg en rektorstilling i framtiden, i større grad oppgir lav lønn som begrunnelse enn de som svarer at de *ikke* ønsker seg en slik stilling.

Skoleleder- og rektorutdanningen som rekrutteringsarena

I de kvalitative intervjuene vi har gjort, kommer det fram at anerkjennelse, tillit og støtte fra nivået over oppleves som sentralt for å våge å søke skolelederjobber. En rektor vi intervjuet, forteller dette:

Da jeg ble lærer, tenkte ikke jeg at jeg skulle bli inspektør, og da jeg ble inspektør, tenkte ikke jeg at jeg skulle bli rektor. Men jeg fikk mye tillit og oppbakking om at dette her får du til. Det fikk jeg både av kollegiet på skolen jeg jobbet, men også av etatssjefen her, som var veldig tydelig på at de ønsket meg som skoleleder her i kommunen. Og da får man jo selvtillit, og da i tillegg til det nettverket og det støtteapparatet man har i kommunen her. (rektor, stor skole, stor kommune)

Denne følelsen av trygghet og tillit ovenfra som viktig er det mange som deler. Fra de kvalitative intervjuene så vi også at skolelederutdanningen kan være en måte å rekruttere skoleledere på. En skoleleder opplevde det å bli tilbudt å gå på rektorutdanningen som et positivt signal ovenfra, som gav henne selvtillit og trygghet på at hun faktisk kunne klare å bli rektor. Hun svarte dette da vi spurte om hva som gjorde at hun ønsket å bli rektor:

Jeg ble spurt om å søke på et ledelsesprogram direkte retta mot skolen [fra daværende kommunalsjef] og ble tatt opp som en av syv rekrutter i kommunen. Det var jo litt starten. Det gjorde at jeg tenkte «ja, kanskje jeg kan klare å bli inspektør, da». Og etter et år så søkte jeg rektorutdanninga, og den rektorutdanninga gav meg så mye. Først ønsket jeg å bli rektor på den samme skolen jeg var inspektør på. Jeg var ikke i starten tøff nok til å søke andre skoler. Så jeg satt litt på gjerdet for å vente på at det skulle bli en rektorstilling ledig på skolen jeg jobba. Men så ble jeg også etter hvert oppfordra, ikke sitt på gjerdet nå – nå må du søke andre skoler også. Det var daværende kommunalsjef som sa det til meg. Og da turte jeg det. Nå forholder jeg meg mest til etatssjefen. Det er et veldig godt samarbeid. En etatssjef som er veldig tett på, med en stab. Hvis det er ting jeg lurer på, så får jeg raskt svar, og jeg kan be om veiledning hvis jeg trenger det. Og som kjenner skolene godt, og som prioriterer å komme ut på skolene. (rektor, stor skole, stor kommune)

For denne rektoren ble tilbudet fra kommunalsjefen om å søke på et ledelsesprogram et signal om at kommunen ønsket henne som rektor. Dette gav henne selvtillit og trygghet til å tørre å søke på skolelederstillinger, først som inspektør, og så som rektor. I tillegg til at skolelederutdanningen kan gi et signal om at kommunen ønsker å satse på deg i framtiden, oppleves den også som veldig verdifull og lærerik. En skoleeier vi har intervjuet, sier dette om rektorutdanningen:

Rektorutdanningen er noe av det aller viktigste som har skjedd for å profesjonalisere ledelsen. Nå kan du til og med ta masterutdanning. Jeg tror det gir en trygghet – man får en bransjespesifikk lederutdanning, og det er ganske så viktig. Det er noe med den lederutdanningen, det er noe annet å lede en kunnskapsorganisasjon enn å lede alt mulig annet. Derfor er det viktig at den er spesialisert for rektorer. I vår kommune prøver jeg å sende alle som skal ta rektorutdannelsen, på samme sted. Jeg tror det også gir et nettverk som er veldig verdifullt senere i karrieren for dem. (skoleeier, stor kommune)

Dersom en ikke bare bruker denne utdanningen for å gjøre ledere mer profesjonelle og trygge i sin rolle, men også med tanke på nettverk og relasjonsbygging, kan rektorutdanningen kanskje påvirke trivsel på sikt. Rektorutdanningen kan altså sees på som en måte å rekruttere nye ledere på, samtidig som den kan bidra til at flere skoleledere blir værende lenger i jobben. Rektorutdanningen kan fungere som en måte kommunen viser at de ønsker å satse på en kandidat som jobber i skoleverket. Selvtillit kan bygges blant annet ved å bli sett ovenfra.

Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett på hva omfanget av den mye omtalte rekrutteringskrisa blant skoleledere dreier seg om. Vi ser at mange skoleeiere opplever å få relativt få søkere til utlyste skolelederstillinger. Dette er særlig et problem i små kommuner. Videre viser våre analyser at på spørsmål til skoleledere som ikke er rektor, om hvorvidt de kunne ønske seg en rektorstilling i framtiden, sier hele 49 prosent nei. Flere skoleledere ønsker også å bytte jobb i løpet av sin yrkeskarriere, og mellom 11 og 15 prosent ønsker å gjøre dette i løpet av det nærmeste året.

Selv om dette ikke er et veldig høyt tall sammenlignet med andre bransjer, handler ønsket om å slutte i jobben i stor grad om at mange opplever at skolelederyrket er for arbeidsbelastende. De unge skolelederne, som har vært kortest ansatt, er de som i størst grad ønsker seg vekk fra skolelederjobben. Samtidig er det en betydelig andel som svarer at de ikke vet om de ønsker seg vekk eller ikke i løpet av sin yrkeskarriere.

Vi har også sett at det å ta rektorutdanning, som vi i forrige kapittel så at har blitt relativt vanlig på kort tid, kan fungere som en rekrutteringsarena. Her lærer skoleansatte mer om hva arbeidet innebærer, og det kan bygge selvtillit rundt at denne oppgaven er de egnet til.

4 Skolelederes arbeidshverdag

I forrige kapittel så vi at høy grad av arbeidsbelastning er den viktigste grunnen til at skoleledere ønsker å bytte jobb. Tidligere forskning har vist at skolelederjobben karakteriseres av et krysspres mellom daglig drift og mer langsiktig utvikling samt høy grad av kompleksitet (Irgens 2012). Dette krysspreset og denne kompleksiteten er imidlertid ikke unikt for skoleledere, men snarere noe som kjennetegner de fleste lederjobber. Det er derfor ikke sikkert at skoleledere har en mye mer utfordrende arbeidshverdag enn andre ledere. Når det er sagt, vet vi også at trivsel er tett knyttet til ønsket om yrkesmobilitet, og fordi vi nå står overfor en situasjon med mange eldre skoleledere som vil gå av med pensjon, vil et viktig tiltak for å unngå en forsterket rekrutteringskrise være å få de unge skolelederne som er usikre på om de kunne tenke seg å fortsette i jobben sin, til å trives.

Temaet i dette kapittelet er derfor hvordan en typisk arbeidshverdag ser ut for en skoleleder, og hvorvidt skoleledere trives med denne arbeidshverdagen. Videre lurer vi på om de opplever at skolelederjobben har endret seg den siste tiden, og i så fall på hvilken måte. Fra tidligere forskning vet vi at det er nasjonale forskjeller i skolelederes arbeidshverdag (OECD 2008). Hvilken politikk som føres i hvilke land, og hvordan utdanningssystemet er bygget opp, har altså betydning for skolelederes arbeidshverdag. Hvorvidt skolelederjobben er kontekstavhengig også innenfor Norges grenser, vet vi imidlertid mindre om. Vi vet ikke om, og i så fall på hvilken måte, kommunens organisering eller størrelse betyr noe for skoleledernes arbeidshverdag. Et tilleggstema i dette kapittelet er derfor å se på om det er regionale forskjeller i skolelederes arbeidshverdag. I kapittelet er hovedvekten vår på rektorer, men vi vil også diskutere andre skolelederstillinger som inspektør, assisterende rektor og avdelingsleder.

Arbeidsoppgaver og tidsbruk

I brosjyren «Ledelse i skolen», utviklet av Utdanningsdirektoratet, finner vi en beskrivelse av hvilke krav som stilles til en rektor (Udir 2015). For det første er en rektor ansvarlig for elevenes læringsresultater og miljø. For å klare å skape gode læringsprosesser for elevene vurderes det som viktig at rektor selv har god fagkompetanse. For det andre kreves det at rektor er ansvarlig for styring og administrasjon av skolens virksomhet. For det tredje er rektor ansvarlig for at skolen fungerer godt som organisasjon, og må derfor kunne bygge gode fellesskap og skape en god organisasjonskultur. For det fjerde kreves det at rektor har ansvar for utvikling og endring av skolen i takt med tiden og konteksten skolen til enhver tid befinner seg i. Til slutt er det også ønskelig med ledere som er tydelige, demokratiske, selvstendige, trygge og modige. Selv om disse kompetansekravene tegner et slags idealbilde av rektor, viser de hvilken kompleks lederrolle en rektor har. Alle skoleledere er imidlertid ikke rektorer, og arbeidsoppgavene og ansvaret varierer noe mellom de ulike stillingene. Hva de ulike kravene innebærer i praksis, kan være noe vanskeligere å forstå. På utdanning.no sine nettsider står det beskrevet hvilke typer arbeidsoppgaver en skoleleder har. Disse er pedagogisk ledelse, personalledelse, administrative oppgaver og foreldresamarbeid.

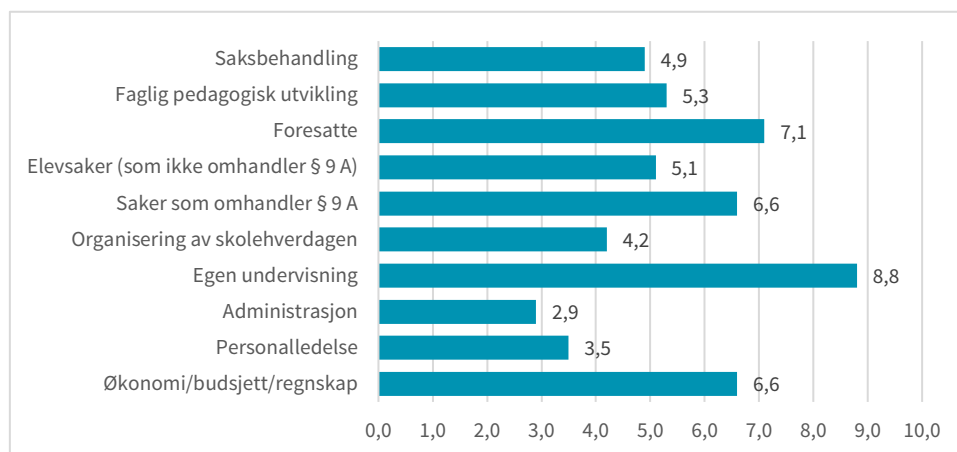
Når vi har spurt skoleledere selv, både i spørreundersøkelsen og i kvalitative intervjuer, om hva de bruker mest tid på i sin arbeidshverdag, er svarene mangfoldige. Det er ikke én arbeidsoppgave som peker seg ut som den de fleste bruker mest tid på. Tendensen er snarere at de fleste bruker litt tid på mange forskjellige ting, slik vi ser i figur 4.1. Spørsmålet var laget som et rangeringsspørsmål, der 1 skulle rangeres som det de brukte mest tid på, og 10 som det de brukte minst tid på. Selv om vi ser at personalledelse og administrasjon peker seg ut som noe mange bruker mye tid på, og egen undervisning og foreldre er noe få bruker mye tid på, er det likevel sånn at fordelingen er ganske jevn mellom arbeidsoppgavene. Som skoleleder brukes det altså tid på alt fra ulike typer saksbehandling, herunder elevsaker, til økonomi og regnskap, organisering av skolehverdagen og personalledelse. Dette inntrykket finner vi igjen i de kvalitative intervjuene. En rektor vi snakket med, uttalte dette:

Ja, som rektor er man jo litt en altnuligmann. Før var rektorer mer som en gallionsfigur. Rektorstillingen er altoppslukende, det skal dokumenteres oppover, ansatte har behov for å bli fulgt opp, vi håndterer avvikshåndtering på ventilasjon, vi er litt vaktmestere også. (rektor, liten skole, stor kommune).

En annen rektor fortalte at før hun møtte oss, hadde hun brukt morgentimene på å redde en svane som løp løpsk i skolegården, tilbake til sjøen. Hun sier også:

Rektorjobben er veldig mangfoldig. Det er stadig ting som man skal ordne opp i. (rektor, stor skole, stor kommune)

Figur 4.1 Ranger disse arbeidsoppgavene etter hvor mye tid du bruker på dem. Klikk i den rekkefølgen du mener er riktig, der 1 er den oppgaven du bruker mest tid på. N = 1511.

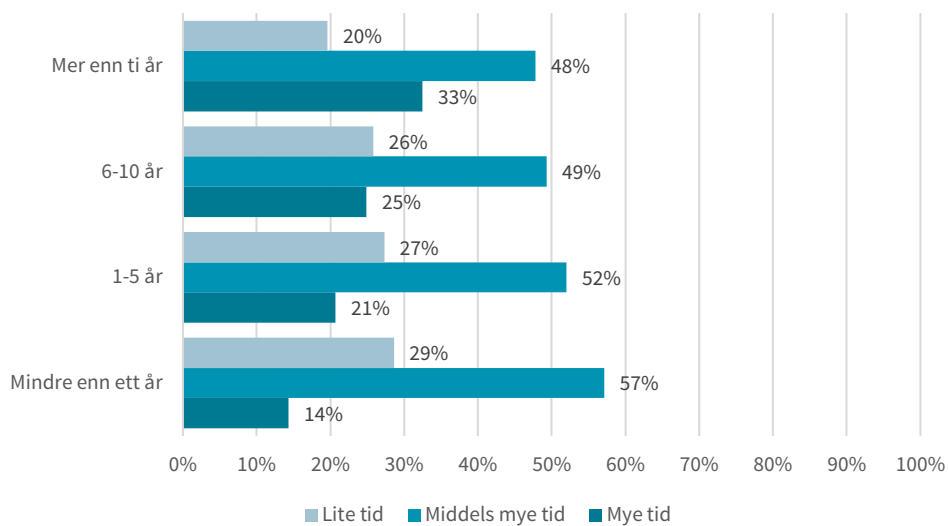


I en annen undersøkelse gjennomført av Respons Analyse (2017) sier 87 prosent av skolelederne seg helt eller delvis enige i utsagnet «Praktiske gjøremål som kunne vært utført av støttefunksjoner, stjeler mye tid jeg heller skulle ha brukt på pedagogisk ledelse». Videre sier 61 prosent seg helt eller delvis enige i utsagnet «Det hender ofte at jeg eller mine lederkolleger selv må utføre typiske vaktmestertjenester som å skifte lyspærer og andre praktiske gjøremål på skolen der jeg jobber». Disse tallene bygger opp under bildet vi fikk av skolelederjobben etter kvalitative intervjuer, der nettopp slike praktiske gjøremål eller «å være litt vaktmester» kan stjele tid du gjerne ville brukt på noe annet. Dette kan tyde på at skolelederstillingen er *for* mangfoldig, og at det i siste instans kan bli rektor som gjennomfører oppgaver som egentlig ikke tilfaller henne.

Vi ser i figur 4.2 at det er forskjell på skoleledere som har jobbet lenge, og skoleledere som har jobbet kort, når det gjelder hvor mye tid de rapporterer å bruke på faglig pedagogisk utvikling. Her ser vi for eksempel at blant skolelederne som har arbeidet i stillingen i mer enn ti år, oppgir hele 33 prosent at de bruker mye tid på faglig pedagogisk utvikling, mens kun 21 prosent av skolelederne som har jobbet i stillingen i mellom ett og fem år, oppgir å bruke det samme. På samme måte er det færre blant skolelederne med fartstid på mer enn ti år som oppgir å bruke lite tid, mens skoleledere med lavere fartstid oppgir dette i større grad. Dette kan bety at krysspresset mellom drift og pedagogisk utvikling blir mindre betydelig med årene, og at med erfaring lærer en seg hvordan en skal prioritere mellom langsiktige og mer kortsiktige oppgaver. En rektor forteller:

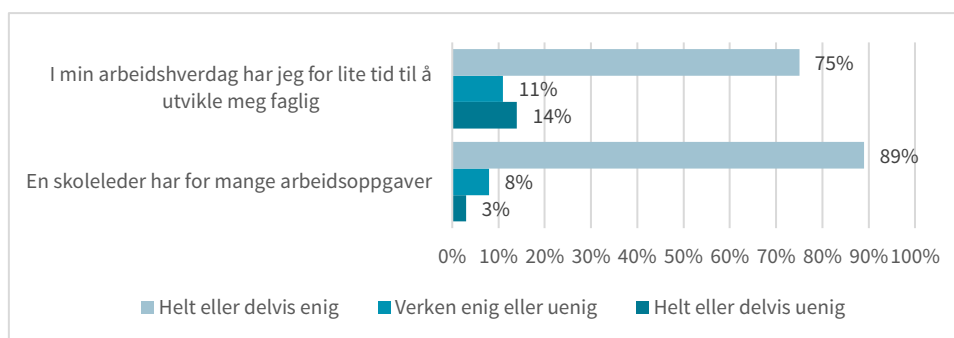
Jeg ble rektor fordi jeg var interessert i skoleutvikling, i det faglige. Dessverre så er det nesten aldri tid til å jobbe med det faglige. Dette gjør at man blir ekstra lei av det administrative arbeidet. Ikke bare fordi det er så ille i seg selv, men fordi det spiser opp tiden man har til å jobbe med fag og utvikling. (rektor, liten skole, liten kommune)

Figur 4.2 Hvor mye tid bruker du på faglig pedagogisk utvikling? Fordelt etter hvor lenge respondentene har jobbet som skoleleder. N = 1510.



Vi ser at dette krysspresset kan gi seg utslag i en opplevelse av at det er altfor stor arbeidsmengde for skoleledere. I figur 4.3 ser vi at 89 prosent svarer at de er helt eller delvis enige i utsagnet «En skoleleder har for mange arbeidsoppgaver». Videre svarer 75 prosent at de er helt eller delvis enige i utsagnet «I min arbeidshverdag har jeg for lite tid til å utvikle meg faglig». Dette viser altså at faglig utvikling har de for lite tid til, samtidig som de opplever arbeidsbelastningen som for stor. Dette kan kanskje hjelpe oss til å forstå noe av rekrutteringsutfordringene skolelederjobbene står ovenfor.

Figur 4.3 Hvor enig eller uenig er du i påstandene? N = 1443.



Når vi bryter opp analysene på kommunestørrelse og kommuneorganisering, viser det seg at det er få forskjeller mellom ulike kommuner. En kunne tenkt seg at selv om skolelederstillingen har like stillingsbeskrivelser uavhengig av stedet en er skoleleder på, så ville innholdet i arbeidshverdagen variert noe likevel. Hvor mange elever en har på hver enkelt skole, bakgrunnen til elevene, om skolen ligger ruralt eller urbant til, eller foreldresammensetningen er noen aspekter som en kunne tenke seg påvirket innholdet i en skoleleders arbeidshverdag. Våre analyser viser imidlertid at innholdet i en skoleleders arbeidshverdag virker å være nokså *likt* uavhengig av kommunens størrelse og organisering. I forrige kapittel så vi at små kommuner sliter mer med rekruttering enn store kommuner. Etersom skolelederjobben viser seg å være relativt lik i ulike kommuner, betyr det at den ekstra rekrutteringsutfordringen små kommuner sliter med, mest sannsynlig handler om noe annet enn at innholdet i jobben er annerledes der. I de kvalitative intervjuene vi har gjort, er hovedbildet som tegnes, det samme. Å være skoleleder innebærer en del arbeidsoppgaver som er like på tvers av kommunegrenser.

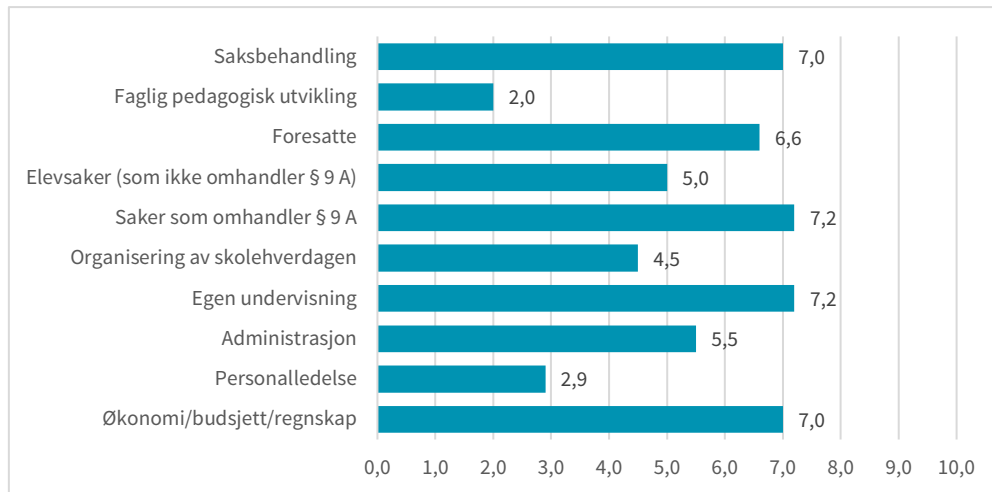
Trivsel

Hvordan trives så skoleledere i denne varierte og mangfoldige jobben? I figur 4.4 ser vi at skoleutvikling, eller faglig pedagogisk utvikling, er det svaret aller flest rangerer høyest på arbeidsoppgaver de trives best med. Dette støttes i de kvalitative intervjuene, som en fortalte oss:

Jeg synes det er utrolig gøy med skoleutvikling og prøver å gi meg tid og rom til å drive med skoleutvikling. (rektor, stor skole, stor kommune)

I tillegg kommer personalledelse høyt opp på lista. Denne rangeringen er nokså gjentakende for de ulike skolelederne. Ofte skiller det mellom «pedagogisk» og «administrativ» ledelse, da pedagogisk ledelse handler om å reflektere rundt, lede og utvikle skolens mål og ambisjoner og å styrke elevenes læringsprosesser. Ofte brukes begrepet synonymt med faglig ledelse og i motsetning til administrativ ledelse (Ottesen 2016). Skolelederen skal altså både drive og utvikle skolen faglig samtidig som hun skal lede og drifte skolen administrativt.

Figur 4.4 Ranger disse arbeidsoppgavene etter hvor godt du trives med dem. Klikk i den rekkefølgen du mener er riktig, der 1 er den oppgaven du trives best med. N = 1463.



En rektor vi intervjuet på en stor ungdomsskole, i en stor kommune, fortalte oss at hans «spesialitet» var å snu skoler med store elevutfordringer med mye mistriksel og mobbing om til skoler der elevene trivdes. Han hadde jobbet på flere skoler og blitt oppfordret til å søke de fleste av disse stillingene. Han så sin rolle som rektor som å være en bærer og en utvikler av en «skolekultur» eller sagt på en annen måte: drive utviklingsarbeid. Men for å få til det trengs det frihet. Han fortalte:

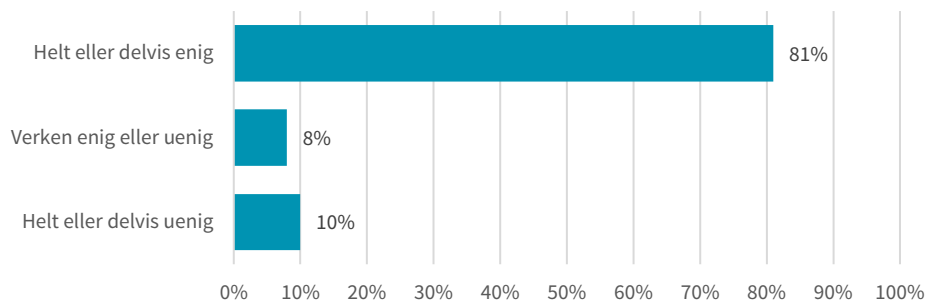
Jeg trives veldig godt i jobben, det er en veldig spennende jobb. Vi har en stor grad av frihet. Jeg tror at det at du har en veldig stor grad av frihet, i kombinasjon med tett oppfølging på resultater er viktig. Nivået over forventer at du må levere. Det gjør det jo spennende, for du kan velge hvordan du vil gjøre det – men du må også klare det. Det gjør at du er veldig fri til å utvikle det på din måte, og det er jo veldig spennende. (rektor, stor skole, stor kommune)

Denne trivselen ser ut til å handle mye om muligheten for å jobbe med faglig pedagogisk utvikling. Samtidig viser resultatene våre at faglig pedagogisk utvikling er noe det ikke er så god tid til å jobbe med. Der 93 prosent av alle rektorene oppgir at de trives svært godt med faglig pedagogisk utvikling, er det bare 33 prosent som oppgir at de faktisk bruker mye tid på dette (ikke vist i figur). Lignende tendenser seg vi for inspektører, der 79 prosent trives svært godt med dette, mens bare 17 prosent bruker mye tid på dette. 80 prosent av avdelingslederne trives svært godt med pedagogisk utvikling, men kun 30 prosent bruker mye tid på dette. Dette spenningsforholdet, mellom kortsiktige og langsiktige oppgaver, er et gjennomgående tema i både spørreundersøkelsen og i intervjuene vi har gjort, og representerer også en kjent utfordring for skoleledere (Irgens 2012). Tidsaspektet kan være en viktig grunn til at dette oppleves som et krysspress.

For å finne ut hvorvidt dette fenomenet er kontekstavhengig, har vi undersøkt om dette varierer etter størrelse og organisering på kommunene. Igjen viser det seg at dette virker å være ganske likt rundt om i Norge. Uavhengig av hvor stor eller liten kommunen skolelederen jobber i, er, oppleves faglig pedagogisk utvikling som det de trives best med i jobben, samtidig som det ikke er det de bruker mest tid på. En annen viktig faktor som ofte trekkes fram for å trives i en jobb, er tilstrekkelig autonomi og selvstendighet i jobben (Kuvaas 2008). Autonomi er det imidlertid flere som mener de har, viser våre spørreundersøkelser. 81 prosent av respondentene er

helt eller delvis enige i utsagnet «i min stilling har jeg tilstrekkelig med frihet til ta å beslutninger i viktige saker», vist i figur 4.5.

Figur 4.5 Hvor enig eller uenig er du i påstanden: I min arbeidshverdag har jeg tilstrekkelig frihet til å ta beslutninger i viktige saker. N = 1443.

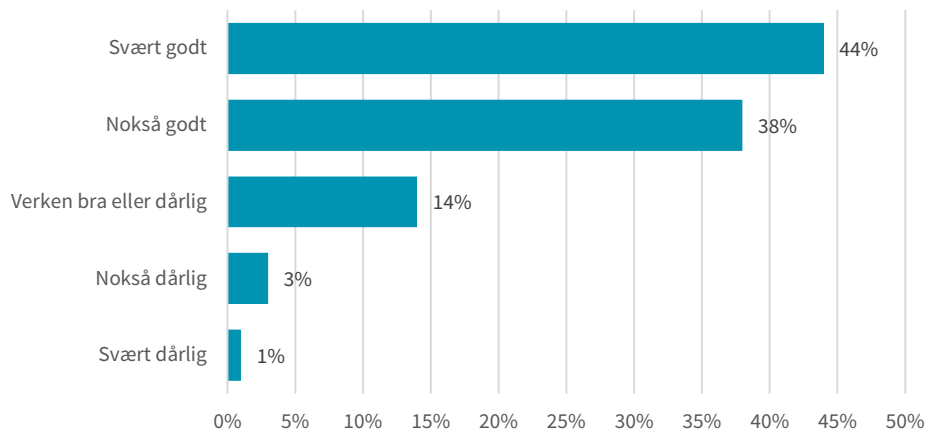


Det at flere opplever stor grad av frihet i sin jobb, samtidig som de opplever lite tid til faglig utvikling, kan kanskje sees på som et paradoks. Samtidig vet vi også at med frihet kommer ansvar, og å bestemme over såpass mange ting som skoleledere ser ut til å gjøre i dag, kan oppleves tyngende.

Samarbeid og nettverk

God trivsel kan også fordr et godt samarbeid med de rundt deg. I figur 4.6 ser vi at de aller fleste skolelederne opplever at samarbeidet med nærmeste overordnede fungerer svært godt. I de kvalitative intervjuene var det flere som snakket om et nært og godt samarbeid med skoleeier. For noen hadde støtten fra skoleeier betydd mye også for troen på seg selv.

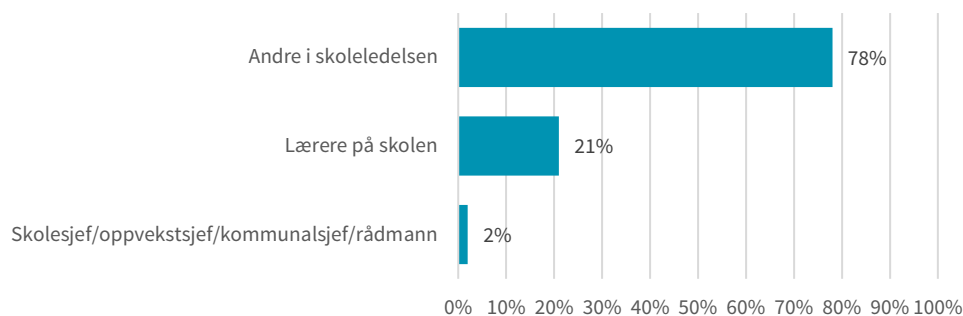
Figur 4.6 Hvordan fungerer samarbeidet med nivået over deg? N = 1551.



Samtidig ser vi i figur 4.7 at det tettste samarbeidet skjer med andre i skoleledelsen, og ikke med etaten over. Selv om de fleste opplever at samarbeidet med etaten over er bra, betyr ikke det at de samarbeider så mye med dem. Dette er naturlig, da skoleledelsen er personer som har samme arbeidssted, mens ansatte i kommunen som regel holder til på et annet arbeidssted. Samarbeidet med de andre i skoleledelsen er det imidlertid flere som snakker om i intervjuene vi har gjort, som veldig viktig for

trivsel. Det er også sånn at mange av skolelederne som har svart på åpne spørsmål i spørreundersøkelsen, peker på økte ressurser til lederteam som svært viktig for trivsel. Dette er særlig prekært for de som jobber på små skoler, med få ansatte i lederteamet. Dette er et fenomen også forskere fra andre land peker på (Moos, Kofod & Brinkkjær 2011). Der skoleledere på store skoler kan fordele arbeidsoppgavene mellom seg på en måte som gjør at noen har mer ansvar for faglig utvikling, og noen andre har mer ansvar for daglig drift, så har ikke skoleledere på mindre skoler denne muligheten.

Figur 4.7 Hvem samarbeider du tettest med? N = 1435.



En ting flere skoleledere vi har snakket med, har pekt på som viktig for å bøte på noe av belastningen med dette, er ledernetverk. Selv om det ikke er ressurser til å ansette et team som kan dele på de ulike oppgavene ved å drifte og drive en skole, så trenger en hjelp og støtte fra andre erfarne ledere. Et organisert nettverk som møtes jevnlig, og der terskelen for å ta kontakt med hverandre er lav, gjør at en har flere å støtte seg på i vanskelige dilemmaer og utfordringer en rektor står overfor.

I en kommune vi besøkte, intervjuet vi flere skoleledere fra ulike skoler. Alle snakket varmt om ledernetverkene de var medlem av.

Rektornettverket, der møtes vi hver femte til sjette uke. Og så er jeg også med i et ungdomsskoleledernetverk. Her diskuterer vi alle mulige saker, så det er to nettverk som er veldig verdifulle for meg å være med i. Det utgjør et viktig støtteapparat for meg som rektor. (rektor, liten skole, stor kommune)

Foruten å møtes jevnlig er terskelen lav for å ringe en av de andre rektorene i kommunen dersom det oppstår vanskelige saker. Slike nettverk virker å være særlig viktige for de som jobber på mindre skoler med færre personer i ledergruppen. Selv om de ikke kan delegere ansvar til andre, kan de lære av hverandre.

Det er imidlertid ikke alle som er medlem av slike nettverk. For å bøte på dette foreslo en rektor vi intervjuet, å opprette en slags fadderordning for nyansatte rektorer. Denne fadderordningen kunne gjerne jobbe på en annen skole og i en annen kommune. Hovedpoenget er at en oppretter et strukturert lavterskeltilbud for nyansatte rektorer. Flere arbeidsoppgaver blir mindre avskrekkende dersom en lett kan ta en telefon til en annen skoleleder som har tatt på seg et fadderoppdrag, og dermed er forberedt på slike telefoner.

At samarbeidet med etaten over en oppleves som svært godt (se figur 4.6), samtidig som en bruker mye tid på rapportering, administrasjon og stadig større krav til dokumentasjon, kan tyde på at styringen ikke kommer fra nærmeste overordnede, men at de stadig større kravene til rapportering og dokumentasjon er bestemt på et høyere

nivå. At disse tendensene er stabile og varierer lite med hvilket sted skolelederen jobber på, indikerer at svarene reflekterer generelle utviklingstrekk i utdanningssektoren.

Endring i feil retning?

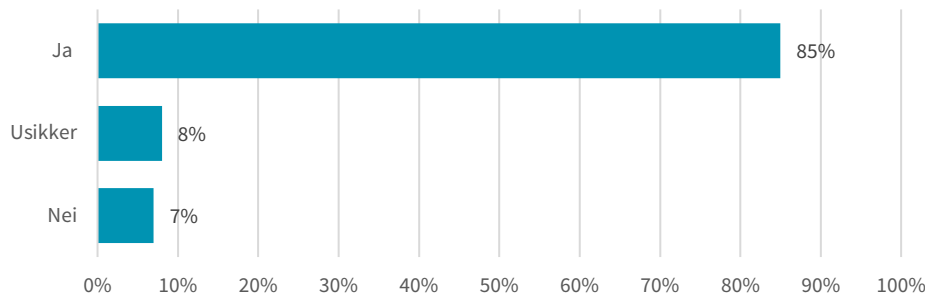
Arbeidsbelastning og lite tid til faglig pedagogisk utvikling er to trekk som går igjen som noe som beskriver skolelederstillingen. Et viktig spørsmål i dette henseende er om dette er et nytt trekk ved skolelederjobben, eller om det alltid har vært sånn. I et intervju vi gjorde med en skoleeier i en stor kommune, ble det sagt at tid til faglig utvikling på ingen måte er en ny utfordring:

Det blir jo ofte sagt at rektorer ikke har tid til pedagogisk ledelse, og det er sikkert til en viss grad sant, men går man ti-tjue år tilbake i tid, så var det i hvert fall ikke tid til pedagogisk ledelse. (skoleeier, stor kommune)

Samtidig vet vi at i stortingsmelding nummer 31 (2007-2008) signaliseres det en sterkere nasjonal styring av skolen, samtidig som flere arbeidsoppgaver har blitt flyttet fra skoleeier til skoleleder, noe flere skoleledere opplever som overbelastende (Moos mfl. 2000). Dette kan bety at forventningene til skoleledere har blitt høyere de siste årene. Skoleledelsen skal sørge for god intern administrasjon, styring og kontroll. De skal stå til ansvar for opplæringen som tilbys, for resultatene som oppnås, og nå også for elevenes trivsel og opplevde inkludering. Det har i tillegg blitt hevdet at skolelederens ansvar de siste årene har blitt dreid mer mot å kunne sikre resultat kvaliteten i skolen (Eriksen, Halvorsen & Hultgren 2011). Et slikt krav til ledelse kan by på dilemmaer i et land som er kjent for å være preget av en lærerprofesjon karakterisert av sterke, selvstendige og autonome lærere. Det allerede nevnte krysspresset mange skoleledere står i, mellom daglig drift og pedagogisk utvikling, virker derfor ikke å ha blitt mindre gjennom denne utviklingen (Eriksen, Halvorsen & Hultgren 2011).

At skolelederjobben har endret seg, bekreftes i våre data. Av alle skoleledere som har svart på spørreundersøkelsen vår, er hele 85 prosent enige i påstanden om at skoleleders ansvarsområde og/eller arbeidsoppgaver endret seg i løpet av deres yrkeskarriere, slik vi ser i figur 4.8. Dette må kunne sies å være mye, samtidig som det ikke nødvendigvis er så overraskende. Disse tallene er like uavhengig av hvor lenge skoleledere har jobbet som skoleleder. Det kan bety at de største endringene har skjedd de siste årene, og derfor har alle opplevd dem likt – både de som har vært skoleledere lenge, og de som har vært det i kort tid. Det kan også bety at et kjennetegn ved skolelederstillingen er at den preges av endring, og at dette er en naturlig del av jobben. Skolen vil alltid være i utvikling, og skolelederjobben vil derfor også være i konstant endring. At skolelederjobben har endret seg, er derfor ikke noe nytt eller overraskende. Flere har imidlertid hevdet at endringen kan påvirke trivselen for de som står i jobben (Moos, Kofod & Brinkkjær 2011).

Figur 4.8 Har skoleleders ansvarsområde og/eller arbeidsoppgaver endret seg i løpet av din yrkeskarriere? N = 687.



I spørreundersøkelsen har vi bedt respondentene svare åpent på hva de selv mener har endret seg. Svarene vi har fått inn, peker på mange av de samme tingene og handler stort sett om at det har blitt vanskeligere å balansere krav til administrasjon og faglig pedagogisk ledelse. Flere mener at kravene til dokumentasjon og rapportering spiser opp tiden en ønsker å bruke til utvikling. Dette går også igjen i andre undersøkelser, blant annet i en der 73 prosent av skolelederne som svarte, mente at rapporteringsmengden hadde økt de siste tre årene (Respons Analyse 2017). På det åpne spørsmålet vi har stilt, er disse vanlige svar: «Mye mer dokumentasjon og administrasjon. Mindre tid til pedagogisk utviklingsarbeid», «stadig økende krav om rapporter og ansvar», «mange nye rapporteringssystemer og fokus på juss og saksbehandling», «Gradvis økning i tid ved dataskjermen på grunn av økende antall lovpålegg med påfølgende kontroller og dokumentasjon».

Det disse svarene viser, er at endringene i all hovedsak oppleves som negative. Med unntak av et svar som sier at «Ja, og godt er det (at skolelederjobben har endret seg) - nødvendig med utvikling», oppleves det altså som at skolelederstillingen har endret seg på en måte som gjør skoleledere opplever et stadig større arbeidspress og høyere krav til rapporteringer. Dette er i tråd med antagelsen over.

Mellom større vekt på rettigheter og fagfornyelse

At mange opplever at skolelederjobben har endret seg den siste tiden, kan også ha noe å gjøre med selve tidspunktet vi gjennomførte undersøkelsen på, i perioden februar–mars 2019. På tidspunktet denne undersøkelsen ble gjennomført, var det særlig to ting flere var opptatt av. Det ene var at endringene i opplæringsloven kapittel 9 A trådte i kraft i august 2017. Formålet med lovendringen var å sørge for retten til et trygt og godt skolemiljø, være et effektivt virkemiddel mot «krenking som mobbing, vald, diskriminering og trakassering» samt å lovfeste tydeligere krav til hva skolene skal gjøre når elever blir mobbet eller ikke har det godt på skolen (Deloitte 2019).

Det andre var at et nytt læreplanverk, fagfornyelsen, skulle implementeres påfølgende høst (2019). I våre caseundersøkelser viser det seg at der mange opplever å jobbe med fagfornyelsen som svært motiverende, er erfaringene med det nye regelverket etter opplæringsloven kapittel 9 A vanskeligere. En åpenbar grunn til dette er det vi allerede har diskutert, nemlig at der fagfornyelse handler om skoleutvikling, er en konsekvens av endringene i kapittel 9 A økt rapportering. En av endringene i det nye regelverket er innføringen av aktivitetsplikten. I tilfeller der aktivitetsplikten blir utløst, skal skolene lage en aktivitetsplan. Dette viser seg å medføre mer skriftliggjøring og økte krav til dokumentasjon. Selv om flere målsettinger virker å være nådd med endringene i kapittel 9 A, meldes det om noen utfordringer. En av utfordringene

er nettopp at det oppleves som arbeidskrevende å dokumentere hvordan aktivitetsplikten oppfylles (Deloitte 2019). Dette betyr at krysspresset mellom drift og faglig utvikling kan tenkes å være særlig aktualisert nå, da skoleledere forventes å jobbe både med fagutvikling gjennom implementering av fagfornyelsen og med rapportering og dokumentasjon som følge av endringene i opplæringsloven kapittel 9 A.

I figur 3.6 så vi at 24 prosent av skolelederne oppgir det vi har definert som «økt rettsliggjøring» som en grunn til at de ikke ønsker å inneha stillingen som skoleleder ut sin yrkeskarriere. Hvis vi kun ser på *rektorene*, er tallet noe høyere, her oppgir 31 prosent at «økt rettsliggjøring» er en grunn til at de ikke ønsker å fortsette som rektor ut sin yrkeskarriere (ikke vist i figur). Dette kan tyde på at praktiseringen av regelverket oppleves som en form for belastning, og i større grad for rektorer enn for andre skoleledere. Dette ble det også snakket mye om i våre kvalitative intervjuer. Flere opplevde at praktiseringen av regelverket var et eksempel på hvordan styring ovenfra gjør arbeidshverdagen mer krevende. Flere mente også at kravene til praktiseringen går på bekostning av nettopp tid til faglig fordypning. Flere mente i tillegg at det nye lovverket har direkte innflytelse på rekruttering. Det betyr ikke at de ikke ser nytten av regelverket, men at de likevel opplever at det krever mye arbeid.

En rektor vi snakket med, opplever også at regelverket i kapittel 9 A gjør det vanskeligere både å holde på skoleledere og å rekruttere nye. Flere utlyste rektorstillinger har måttet forlenge søkefristen, forteller hun. Og når vi spør om hvorfor, forteller hun:

Det er dette med ansvar. Jeg tror det handler om 9 A. Det har vi drøftet i begge nettverkene jeg er en del av. De som har sluttet, sier at det vet jeg ikke om jeg er interessert i lenger, da søker jeg kanskje noe annet – det hører vi enkelte rektorer si. Eller at dette var ikke det jeg så for meg da jeg ble rektor. (rektor, stor skole, stor kommune)

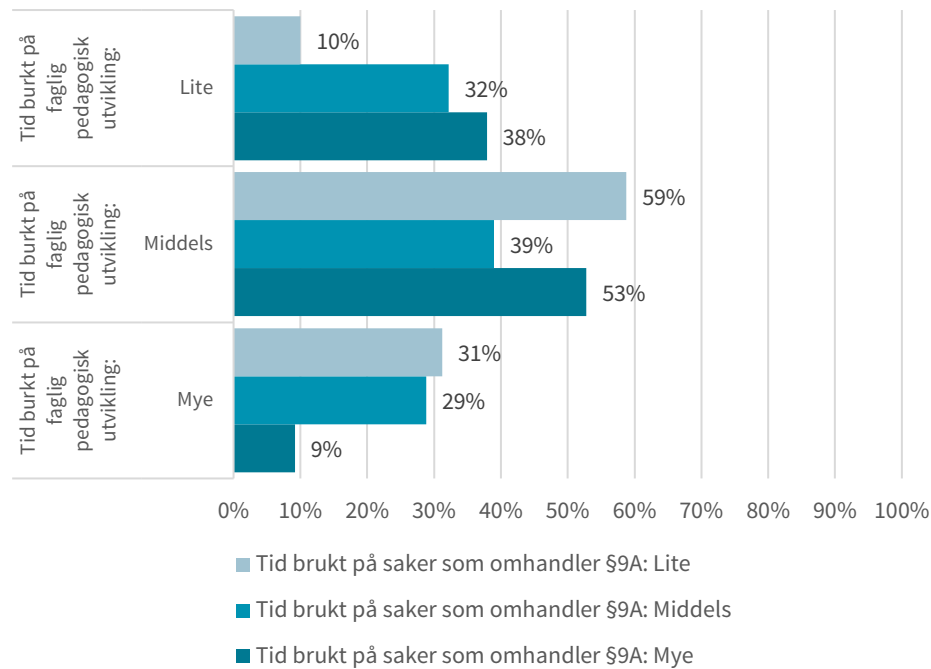
Hun peker på at det er særlig vanskelig med involverte foreldre. Som rektor, mener hun, trenger du litt tid til å undersøke hva som har skjedd, før foreldrene involveres. Hun forteller:

Foreldre er så bevisst – fordi foreldre kan alle rettigheter, og da kan de si at jeg vil ikke at du skal snakke med mitt barn uten meg til stede. Så undersøkelsesfasen blir plutselig så stor og omfattende. Og da blir det sånn at 9 A ikke nødvendigvis fungerer så bra, da. (rektor, stor skole, stor kommune)

Videre viser våre analyser at de som forteller at de bruker mye tid på saker etter kapittel 9 A, også bruker noe mindre tid på faglig utvikling. Dette er ikke overaskende i seg selv, da skoler med mange saker etter 9 A må fokusere på å løse disse. I figur 4.9 ser vi at i den gruppen som svarer at de bruker mye tid på faglig pedagogisk utvikling, er det mange flere (over 25 prosent) som svarer at de bruker lite tid på saker etter kapittel 9 A, mens det er under 10 prosent som oppgir at de bruker mye tid på saker etter kapittel 9 A. Dette er ganske ulikt fra de som oppgir at de bruker lite tid på faglig pedagogisk utvikling, der nesten 40 prosent oppgir at de også bruker mye tid på saker etter kapittel 9 A. Denne variabelen er konstruert slik at fra 1 til 3 (på den samme skalaen der 1 er det en bruker mest tid på, og 10 er det en bruker minst tid på) er kategorisert som «mye tid», fra 4 til 7 som «middels mye tid» og fra 8 til 10 som «lite tid». Selv om det ikke er overaskende at de som bruker mye tid på 9 A, får mindre tid til andre ting, er det kanskje et tankekors at skoleledere ser på arbeidet med saker som omhandler kapittel 9 A, som noe annet enn «faglig pedagogisk utvikling». En

kunne tenkt seg at å jobbe med saker som omhandlet kapittel 9 A, ble sett på som også å jobbe med skolemiljø og skolekultur og dermed «faglig pedagogisk utvikling».

Figur 4.9 Hvor mye tid bruker du på: x: saker som omhandler kapittel 9 A, y: faglig pedagogisk utvikling. N = 1505



Selv om det vil variere hvor mange 9 A-saker en skole har, kan det også tenkes at ulike skoler har noe ulike rutiner og noe ulike erfaringer med hvordan de praktiserer regelverket. Det kan i så fall påvirke hvor mye tid skoleledere opplever at dette arbeidet tar. Det at skoler har ulik elevmasse, gjør at lærere og ledelsen får noe varierende kompetanse av å jobbe på de ulike skolene. Dette kan tenkes at påvirker hvordan en som leder møter regelverket i kapittel 9 A. Dersom en er vant til å skrive aktivitetsplaner og allerede er erfaren på elevsaker, oppleves kanskje ikke overgangen så stor. En rektor vi intervjuet, som jobbet på en skole med mange elever med utfordringer, sa dette om kapittel 9 A:

Kanskje er det sånn at folk ikke vil jobbe på grunn av 9 A, men jeg skjønner ikke det. Hvis du får masse 9 A-saker, så må du tenke deg om og gå i deg sjæl. Jeg tror ikke folk melder elever for gøy. Som skoleleder har du ansvar for at folk skal ha det bra, og da må du ta det ansvaret. Hvis en elev blir meldt, så lager du en aktivitetsplan. Ferdig snakka. Du må begynne med enkle ting. Hver fredag skal vi snakke sammen, for eksempel. Så tar man det derfra. Så hvis lovendringen får folk til å skjerpe seg, så tenker jeg at det bra. (rektor, stor skole, stor kommune)

Også i de åpne spørsmålene i spørreundersøkelsen viser det seg at flere opplever at friheten og autonomien som skoleleder blir innskrenket av stadig større krav til rapportering, dokumentasjon og ansvarliggjøring av rektorrollen som følge av mer vekt på rettigheter. Dette kan bidra til å forklare noe av det opplevde økte arbeidspresset samt utfordringen med å balansere tiden en bruker på daglig drift og administrasjon, og tiden en bruker på faglig pedagogisk utvikling. Det at saker etter kapittel 9 A ser

ut til å spise opp noe tid fra en skoleleders hverdag – tid som en kanskje gjerne ville brukt på andre ting – kan være en utfordring.

Det nye læreplanverket, fagfornyelsen, har som ambisjon at undervisningen skal dreies mer mot elevenes dybdelæring, metakognisjon, selvvurdering av egen mestring (NOU 2015: 8). Samtidig skal skolen forberede elevene for et komplekst og uforutsigbart arbeidsliv. Dette betyr at norsk skole vil være i en utvikling som på noen områder vil kreve relativt dyptgripende endringer som også krever en innovativ og samarbeidsorientert ledelse (Aas & Paulsen 2017).

Da vi gjorde intervjuene, var arbeidet med implementeringen av fagfornyelsen allerede i gang. Men i motsetning til for rettsliggjøring opplever de skolelederne vi har snakket med, dette som veldig spennende.

En rektor forteller at:

Jeg gleder meg til å ta fatt på fagfornyelsen nå. Det handler om skoleutvikling, det er inspirerende å jobbe med. Lærerne er veldig engasjerte, kanskje mer enn ved andre nye satsinger. (rektor, liten skole, stor kommune)

Grunnen til at mange opplever arbeid med fagfornyelsen som spennende og engasjerende, er at det handler om nettopp det de liker best ved jobben sin, skoleutvikling. Når det settes av tid til å jobbe systematisk med dette, oppleves det ikke som kontroll ovenfra, men som støtte.

En annen rektor forteller:

Å få nok tid til det faglige arbeidet, det er en utfordring. Men nå kommer jo fagfornyelsen, så da er det litt enklere, jeg står ikke med det alene. Vi får hjelp og støtte ovenfra. Det er noe av det jeg synes er veldig morsomt. Å få med hele personalet og trekke frem det som er morsomt, og som de er gode på, og motivere personalet og få de til å komme selv med tiltak, så de ikke opplever at det er noe som blir tredd ned over dem. Men fagfornyelsen er en sånn sak der det har vært veldig god involvering ovenfra også. (rektor, liten skole, stor kommune)

I arbeidet med fagfornyelsen opplever skoleledere altså både at de får jobbe med det de synes er mest gøy, nemlig skoleutvikling, og at de får støtte og hjelp ovenfra. Disse tingene oppleves som motiverende og meningsfulle – og det blir derfor enklere å sette av tid til å jobbe med skoleutvikling. Samtidig er det viktig å nevne, som vi antydte over, at å sørge for at elever har et trygt og godt skolemiljø, også er en del av skoleutvikling. Det er derfor et tankekors at skoleledere ser på arbeid med saker som omhandler kapittel 9 A, som noe annet enn å jobbe med faglig pedagogisk utvikling.

Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett at skolelederjobben er varierende, og at arbeidshverdagen består av et bredt spenn av oppgaver. Skoleledere som har svart på vår spørreundersøkelse, samt de vi har intervjuet, forteller om en arbeidshverdag preget av oppgaver som handler om alt fra å håndtere bekymrede foreldre, til å skifte lypsører, til å styre og administrere skolens økonomi og til å implementere nye lærerplaner. At skolelederjobben innebærer mange og ulike arbeidsoppgaver, ser ut til å være et generelt kjennetegn ved jobben, uavhengig av hvor i landet skolen ligger.

Når det gjelder trivsel, er det ulikt hvor godt en trives med disse oppgavene. De fleste skoleledere oppgir at faglig pedagogisk utvikling og personalledelse er de to arbeidsoppgavene de trives aller best med. En utfordring virker imidlertid å være at

dette er oppgaver en ikke alltid har så god tid til. Hele 85 prosent av skolelederne som har svart på vår spørreundersøkelse, mener at skolelederjobben har endret seg i perioden de selv har vært skoleleder – og at endringen går i retning av enda mindre tid til faglig pedagogisk utvikling. Dette gjør at det kjente krysspreset mange skoleledere står i – mellom daglig drift og langsiktig faglig utvikling – ikke ser ut til å avta. Skoleledere som enten har tenkt å slutte, eller som er usikre på om de skal fortsette, oppgir nettopp økt arbeidspress som den aller viktigste grunnen for dette ønsket. Krysspreset mellom daglig drift og langsiktig utvikling vil nettopp kunne gi et slikt arbeidspress, fordi det krever tid å klare å gjøre begge deler. For å få skoleledere til å bli værende i sin stilling virker det som ganske viktig å ta tak i utfordringene som dette økte krysspreset fører med seg.

5 Oppsummering og konklusjon

En av våre informanter hevdet, som nevnt innledningsvis, at «rektoren har gått fra å være en gallionsfigur til en altnuligmann». I dette ligger det en påstand om at rektorrollen har endret seg mye de siste årene, og at det har blitt tøffere å være skoleleder i dagens skole. Når flere kommuner og fylkeskommuner opplever det som stadig mer utfordrende å rekruttere skoleledere (OECD 2010), er det nærliggende å anta at rekrutteringsutfordringer handler om at skolelederjobben har blitt hardere.

Rekruttering av skoleledere er viktig. Skoleledere kan, som vi så innledningsvis, bety enormt mye for kvaliteten til en skole. Framtidens skole er altså avhengig av god skoleledelse, og det er derfor bekymringsverdig at flere opplever det som utfordrende å rekruttere skoleledere til dagens skole. I denne rapporten har vi undersøkt rekruttering til skolelederjobber. Dette har vi gjort på to måter: For det første har vi sett på hvor stort tilfanget av søkere til nye stillinger er, og for det andre har vi sett på hvor mange som slutter – eventuelt ønsker å slutte – i jobben som skoleleder. Fordi vi vet at yrkesmobilitet påvirkes av trivsel, har vi også undersøkt hvordan deres arbeidshverdag ser ut, og hvor godt de trives med en slik arbeidshverdag.

Funnene vi har presentert baserer seg på analyser av en spørreundersøkelse til skoleeiere og skoleledere som er medlem av skolelederforbundet, samt kvalitative caseundersøkelser i tre kommuner. Det betyr at målene vi har på rekruttering til skolelederstilling og ønsket yrkesmobilitet, er subjektive. De måler hvorvidt skoleeiere opplever det som vanskelig eller ikke å få kompetente kandidater til å søke skolelederstillinger. Vi vet ikke hvorvidt disse tallene er små eller store sammenlignet med søkertall i foregående år. Videre måler vi hvor lenge skoleledere kunne tenke seg å bli værende i sin jobb som skoleleder, og ikke hvor mange skoleledere som faktisk bytter jobb hvert år – og hvordan dette har utviklet seg over tid. Når det er sagt, mener vi likevel at våre analyser gir en god indikasjon på utfordringer med rekruttering av skoleledere i dagens samfunn. Under følger en oppsummering og diskusjon av våre hovedfunn.

Hovedfunn

I denne rapporten har vi sett at de fleste skoleeiere opplever at det er *få* som søker utlyste skolelederstillinger. Våre funn viser at kun 4 prosent av de spurte skoleeierne har opplevd å ha over ti søkere på skolelederstillinger de har vært med på å lyse ut. Dette er et ekstra stort problem i små kommuner, der våre analyser viser at hele 89 prosent opplever å ha færre enn fem søkere til en stilling.

Til tross for lavt antall søkere finner vi at mellom 50 og 70 prosent av de spurte skolelederne ser for seg å bli værende i sin skolelederstilling ut sin yrkeskarriere, avhengig av stillingstype, mens de resterende er enten usikre eller kunne ikke tenke seg det. Da vi vet at vi i Norge har relativt stor yrkesmobilitet, og at det å skifte jobb ikke er uvanlig, indikerer ikke disse tallene en stor rekrutteringsutfordring. Samtidig viser analysene våre at det er flest unge med kort ansiennitet som enten er usikre, eller som ikke ønsker å bli værende i sin jobb som skoleleder ut sin yrkeskarriere. Dersom

det at de eldre skolelederne (som vi vet det er flest av) etter hvert vil gå av med pensjon, kombineres med at flere av de unge realiserer sin tanke om å bytte jobb, vil vi stå i en utfordrende situasjon. I tillegg til å motivere nye kandidater til å søke stillinger som skoleledere, er altså en sentral utfordring å få unge nyansatte skoleledere til å trives i sin jobb.

Vi vet nemlig at manglende trivsel henger sterkt sammen med et ønske om å bytte jobb (Kjeldstad & Dommermuth 2009). Det kan derfor oppfattes som bekymringsverdig at et annet gjennomgående funn i denne rapporten er at skolelederjobben oppleves som svært mangfoldig, ofte for mangfoldig. Våre analyser viser, i tråd med tidligere forskning, at høy arbeidsbelastning og krysspress mellom administrative og kortsiktige arbeidsoppgaver og langsiktig pedagogisk utvikling gjør at skolelederjobben oppleves som utfordrende. Videre viser vi at ønsket om å bytte jobb i aller størst grad handler om at skoleledere opplever at jobben har en for høy arbeidsbelastning.

Trivsel og ønske om å bli værende i jobben som skoleleder ser imidlertid ikke ut til å avhenge av kommunestørrelse. Innholdet i skolelederjobben oppleves nemlig som nokså likt på tvers av ulike kommuner. Det kan indikere at den ekstra utfordringen små kommuner opplever med å få nok kandidater til å søke skolelederstillinger, handler om noe annet enn at innholdet i skolelederjobben er annerledes i små kommuner. I intervjuer vi har gjort, kommer det fram at dette kan handle om rekrutteringsrutiner – for eksempel hvor ledige stillinger annonseres.

I spørreundersøkelsene våre har vi ikke data for skolestørrelse. I de kvalitative intervjuene var imidlertid størrelsen på skolen noe som ofte ble nevnt. Flere mente at skolelederjobben varierte mye etter skolens størrelse. Små skoler kan ha sine fordeler med god oversikt, nærhet til foreldre og elever, færre elevsaker og færre utfordringer. Samtidig oppleves det som krevende å være skoleleder ved små skoler fordi en ofte føler seg alene, gjerne med et mindre nettverk og en mye mindre ledergruppe. Dette gjør det mye mer sårbart å være skoleleder. I en del tilfeller utgjør skoleledelsen ved en skole kun en rektor, noe som kan oppleves som særlig krevende. I våre data har vi heller ikke data om hvorvidt skolelederne jobber i barneskole, ungdomsskole eller videregående skole. I videre forskning på rekruttering av skoleledere bør det sees nærmere på dette.

Utfordringer for videre rekruttering av skoleledere

Våre analyser viser at mange skoleeiere opplever at det er vanskelig å få mange nok kandidater til å søke på utlyste stillinger. Samtidig er det mange som ønsker å bli værende i den skolelederstillingen de har. En første konklusjon kunne derfor vært at rekrutteringsutfordringen ikke er så stor som antatt. Samtidig ser vi at det er særlig de unge, og de med lav ansiennitet, som i størst grad ønsker å slutte i jobben som skoleleder. Når denne tendensen kombineres med det faktum at de aller fleste skoleledere er eldre, og snart vil gå av med pensjon, vil situasjonen kunne omtales som bekymringsverdig.

Basert på våre analyser vil det være viktig å sette inn tiltak som gjør at unge, relativt nyansatte skoleledere trives, da de er den gruppen som i størst grad svarer at de enten ønsker å bytte jobb eller er usikre på om de ønsker å bytte jobb i løpet av sin yrkeskarriere. I denne rapporten har vi diskutert fadderordninger, som i tillegg til annen form for lederstøtte og støtte fra en overordnet i kommunen kan være gode måter å forbedre arbeidssituasjonen til skoleleder på.

En annen måte å dempe utfordringer med rekruttering av skoleledere på ville være å endre betingelsene for hvilke egenskaper en ser etter når en leter etter rektorkandidater. Som vi har sett, er den vanligste rekrutteringsveien til en skolelederstilling intern, det vil si at skoleledere som oftest har jobbet i andre stillinger i skolen tidligere. Som vi nevnte i kapittel 3, kan det tenkes at dette er noe av grunnen til at skoleledere har relativt sett få søkere. Lærere er et lisensiert yrke, noe som gjør at tilfanget til læreryrket er potensielt mindre enn det kunne vært uten lisens (Alecú & Drange 2016). Av våre respondenter var det kun 10 prosent som svarte at de hadde jobbet som leder i en annen sektor. Det betyr at det kan tenkes at det finnes mange potensielle kandidater utenfor utdanningssektoren som kunne tenke seg å bli skoleledere. Hvilke utfordringer en slik rekrutteringsstrategi ville ført med seg, har vi ikke tilstrekkelig data til å si noe om i denne undersøkelsen. Samtidig er det tydelig at flere mener at krav til pedagogisk kompetanse er viktig for å få skoleledere som faktisk er opptatt av pedagogisk skoleutvikling og ikke bare daglig drift.

For å forstå utfordringer knyttet til rekruttering av skoleledere trenger vi imidlertid enda mer kunnskap. Denne rapporten har gitt noen indikasjoner på situasjonen, både når det gjelder utfordringer knyttet til antall søkere til skolelederstillinger og hvordan det oppleves å stå i skolelederyrket.

Referanser

- Aas, M. & Paulsen, J. M. (2017). *Ledelse i fremtidens skole*. Fagbokforlaget.
- Abrahamsen, H. & Aas, M. (2016). School leadership for the future: heroic or distributed? Translating international discourses in Norwegian policy documents. *Journal of educational administration and history*, 48(1), 68-88
- Alecu, A. I. & Drange, I. (2016). Hvilken betydning har regulering av yrker for yrkesmobilitet i Norge? *Søkelys på arbeidslivet* 33, no. 01-02, 101-121.
- Barth, E., Røed, M., Schøne, P. & Torp, H. (2004). *Arbeidsmarkedet for akademikere*. ISF rapport 2004:9. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Bukve, O. (2012). *Lokal og regional styring- eit institusjonelt perspektiv*, Oslo: Det Norske Samlaget.
- Dale-Olsen, H. (2006). Økende mobilitet i det norske arbeidsmarkedet? *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 23(1), 3-11.
- Dale-Olsen, H. (2016). Gjennomtrekk av ansatte over tid: Ulike trender i forskjellige næringer? *Søkelys på arbeidslivet*, 33(1-2), 85-100
- Engvik, G. (2012). Instructional leadership. I M. B. Postholm, *Lærernes læring og ledelse av profesjonsutvikling* (s. 51-65). Bergen: Fagbokforlaget.
- Eriksen, S-M., Halvorsen, J. G. & Hultgren, G. (2011). *Nasjonal utdanning for skoleledere. Hvorfor?* Oslo: Universitet i Oslo.
- Halvorsen, K. A., Skrøvset, S. & Irgens, E. J. (2016). Learning for leadership. *Acta Didactica Norge - tidsskrift for fagdidaktisk forsknings- og utviklingsarbeid i Norge*.2016;10(4),183-200
- Irgens, E. J. (2012). Profesjonalitet, samarbeid og læring. I M. B. Postholm, *Lærernes læring og ledelse av profesjonsutvikling* (s. 217-231.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jakobsen, B. V. & Østmark, H. A. (2013). *Oppfatninger om rektorrollen. Hvilke oppfatninger om rektorrollen er rådende i en kommune og hvordan henger de sammen med nasjonale føringer?* Trondheim: NTNU
- Kjeldstad, R. & Dommermuth, L. (2009). Hver fjerde ønsker å bytte jobb, I *SSB Samfunnsspeilet 2009*(1)
- Kuvaas, B. (2008). A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee relations* 31(1), 39-56.
- Leithwood, K., & Louis, K.S. (2012). *Linking Leadership to Student Learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Meld. St. 19 (2009-2010). *Tid til læring. Oppfølging av Tidsbruksutvalgets rapport* Oslo: Kunnskapsdepartementet
- Moos, L., Carney, S., Johansson, O. og Mehlby, J. (2000). *Skoleledelse i Norden. Enkortlægning af skoleledernes arbejdsvilkår, rammebetingelser og opgaver*. Rapport2000: 14. København: Nordisk Ministerråd
- Moos, L., Kofod, K., & Brinkkjær, U. (2011). *Rekruttering og fastholdelse af skoleledere*. Rapport 2011, Danmarks Pædagogiske Universitetsskole Aarhus Universitet
- Møller, J. (2004). *Lederidentiteter i skolen*. Oslo: Universitetsforlaget
- Møller, J & Ottesen, E. (2011). Building leadership capacity: The Norwegian approach. I *International handbook of leadership for learning*, (s. 619-634). Springer.
- Nipen, K. (2019). Per Solli: En pønker på rektors kontor, *Aftenposten A-magasinet*, 21.september 2019.
- Nordisk ministerråd (2010). Labour Market Mobility in Nordic Welfare States. Copenhagen: Nordic Council of Ministers. Hentet fra: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:norden:org:diva-1286>

- OECD (2005) *Teachers matter: attracting, developing and retaining effective teachers*. Paris: OECD
- OECD (2008) *Improving School Leadership. Policy and Practice*. Paris: OECD
- Ottesen, E. (2016). Et kunnskapsgrunnlag for skoleledelse. *Acta Didactica Norge* 10 (4):6981.
- Respons Analyse (2017) *Undersøkelse blant skoleledere. Undersøkelse blant Utdanningsforbundets medlemmer som er skoleledere*. Hentet fra: https://www.utdanningsforbundet.no/globalassets/medlemsgrupper/ledelse/rapport_skoleledere_var2017_pedagogisk-ledelse.pdf
- Skolelederen (2007). *Få vil bli rektor*. Norsk Skolelederforbund. Nr. 10
- Solhaug, E. (2016). *Flat struktur som en reformidé i norske kommuner En effektstudie av tonivå modellen*. Masteroppgave i STV-3901 Organisasjons og ledelsesvitenskap. Mai2016. Institutt for Sosiologi, Statsvitenskap og Samfunnsplanlegging, UiT, Norgesarktiske universitet.
- Utdanningsdirektoratet. (2007). *Improving school leadership, Bedre skoleledelse*. Nasjonalbakgrunnsrapport for Norge. Oslo
- Udir (2015). *Ledelse I skolen. Krav og forventninger til en rektor*. Utdanningsdirektoratet. Hentet fra: https://www.udir.no/globalassets/filer/skoleutvikling/rektorutdanning/skoleledere_bokmaal.pdf
- Utdanning.no: Yrkesbeskrivelse: Skoleleder/rektor. Hentet fra: <https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/rektorskoleleder>
- Utdanningsforbundet.no (2018). *Skoleledere har for lite tid*. Utdanningsforbundet. Hentet fra: <https://www.utdanningsforbundet.no/nyheter/2018/skoleledere-har-for-lite-tid>
- Østbakken, K. M., Reisel, L., Schøne, P. & Barth, E. (2017). *Kjønnssegregering og mobilitet i det norske arbeidsmarkedet*.

Fra gallionsfigur til overarbeidet altmuligmann?

Framtidens skole er avhengig av god skoleledelse, og det er derfor bekymringsverdig at flere opplever det som utfordrende å rekruttere skoleledere til dagens skole. I denne rapporten er temaet rekruttering til skolelederjobber. Ettersom rekruttering både handler om tilfang av søkere til nye stillinger og om gjennomstrømning og turnover, behandler vi begge delene. Funnene vi presenterer er basert på analyser av en spørreundersøkelse til skoleeiere og skoleledere som er medlem av skolelederforbundet, samt kvalitative caseundersøkelser i tre kommuner.



Borggata 2B
Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-rapport 2019:37
ID-nummer 20734