

# Rektors opplevelse av sin arbeidssituasjon: -energigivere og energitappere

Skolelederkonferansen 2021  
-Ledelse og kvalitet i skolen

Cecilie Skaalvik  
NTNU, ILU





# Internasjonal forskning



# Hva gjør rektorjobben krevende?



THOMAS DAHL

Leder av studieprogrammet for skoleledelse og professorer ved faggruppe for skoleutvikling og utdanningsledelse ved NTNU



ERLEND DEHLIN

Leder av rektorutdanningen og professorer ved faggruppe for skoleutvikling og utdanningsledelse ved NTNU

## Rektor i Trondheims-skolen: Vi trenger en støttende ledelse fremfor styring og kontroll



Rektorene er oppgitte:

– **Det er ikke nok penger i dette budsjettet til å ivareta lovpålagte oppgaver** +

Skolebudsjettet får mer penger, men påplussingen er veldig langt unna det rektorene sier de trenger.



Rektorene i Trondheim om foreldreopprøret:

– **Vi ser at unger og ungdommer sliter og vi har ikke alltid mulighet til å hjelpe dem** +

Rektorene opplever at stadig mer ansvar legges i skolen. Kravene kommer fra toppen og fra bunnen. Og de mener det ikke er penger eller hender til å gjøre den jobben de har ambisjoner om.



# To aktuelle problemstillinger

- Hva er det som motiverer rektorene for rektorollen i en tid da denne rollen gradvis har blitt mer krevende?
- Hva opplever rektorene som stimulerende og motiverende og hva opplever de som belastende og energitappende?

# Kvantitativ survey

Hvordan opplever rektorene sin arbeidssituasjon?

447 rektorer i grunnskolen og Vgs

5 fylker

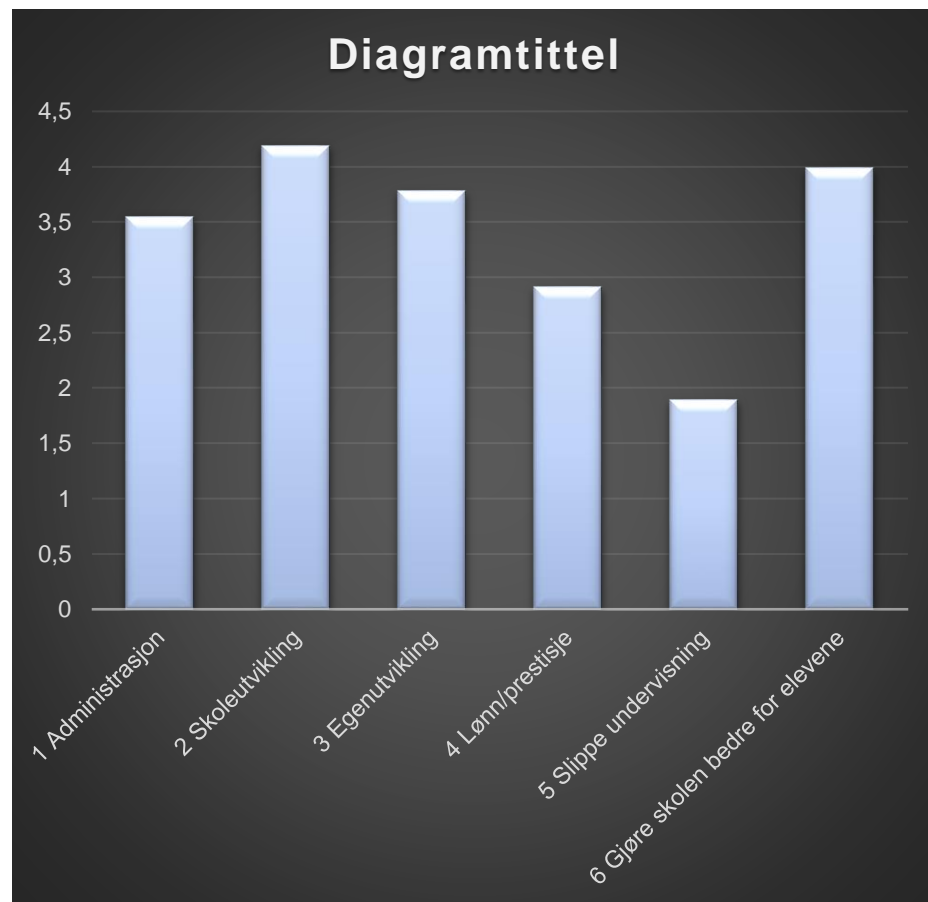
61 % kvinner

39 % menn



# Hva er det som motiverer rektorer for en så krevende rolle?

- **Initiere og lede skoleutvikling**
- **Gjøre skolen bedre for elevene**
- Egenutvikling
- Lønn og prestisje
- Slippe undervisning
- Arbeide med administrasjon



# Tolkninger

Rektorrollen er verdiladd

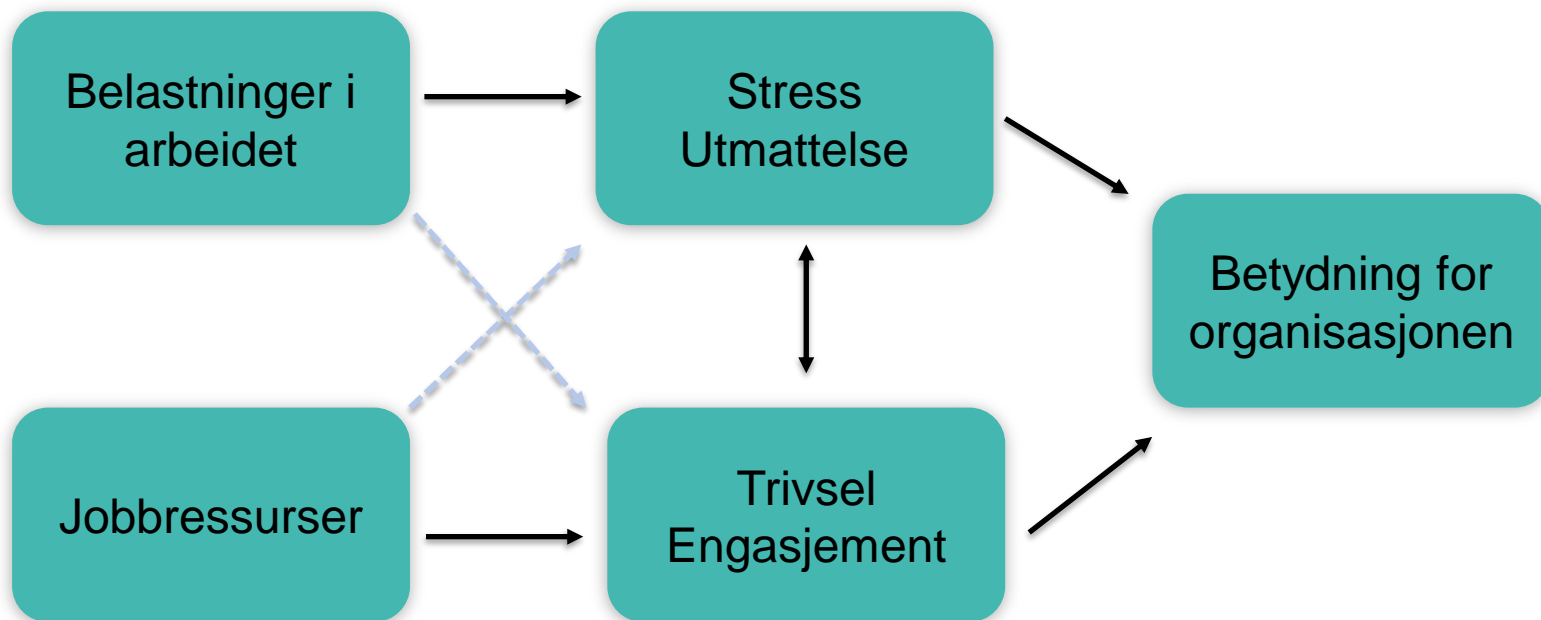
Noen rektorer er også motivert for å arbeide med skoleutvikling uten at det er knyttet til å gjøre skolen bedre for elevene





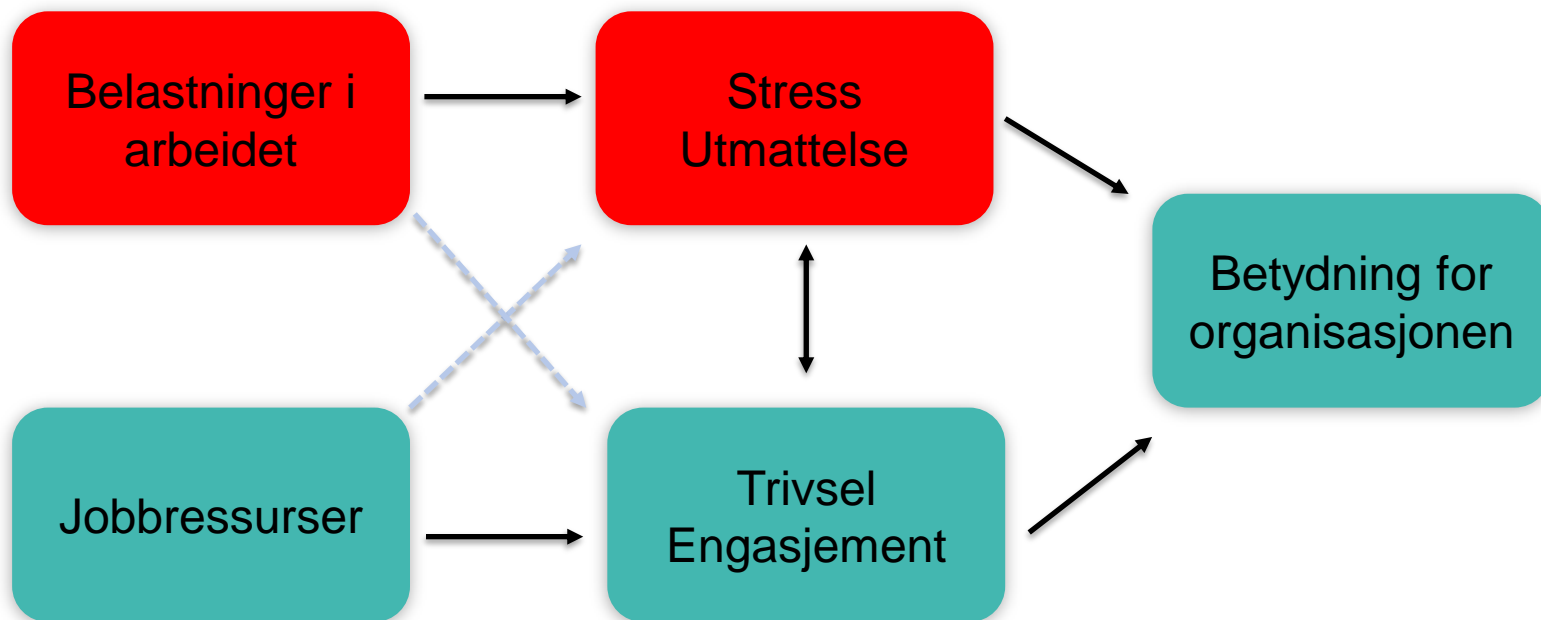
# JD-R modellen

Hva gjør at rektorrollen kan oppleves både stimulerende og stressende?



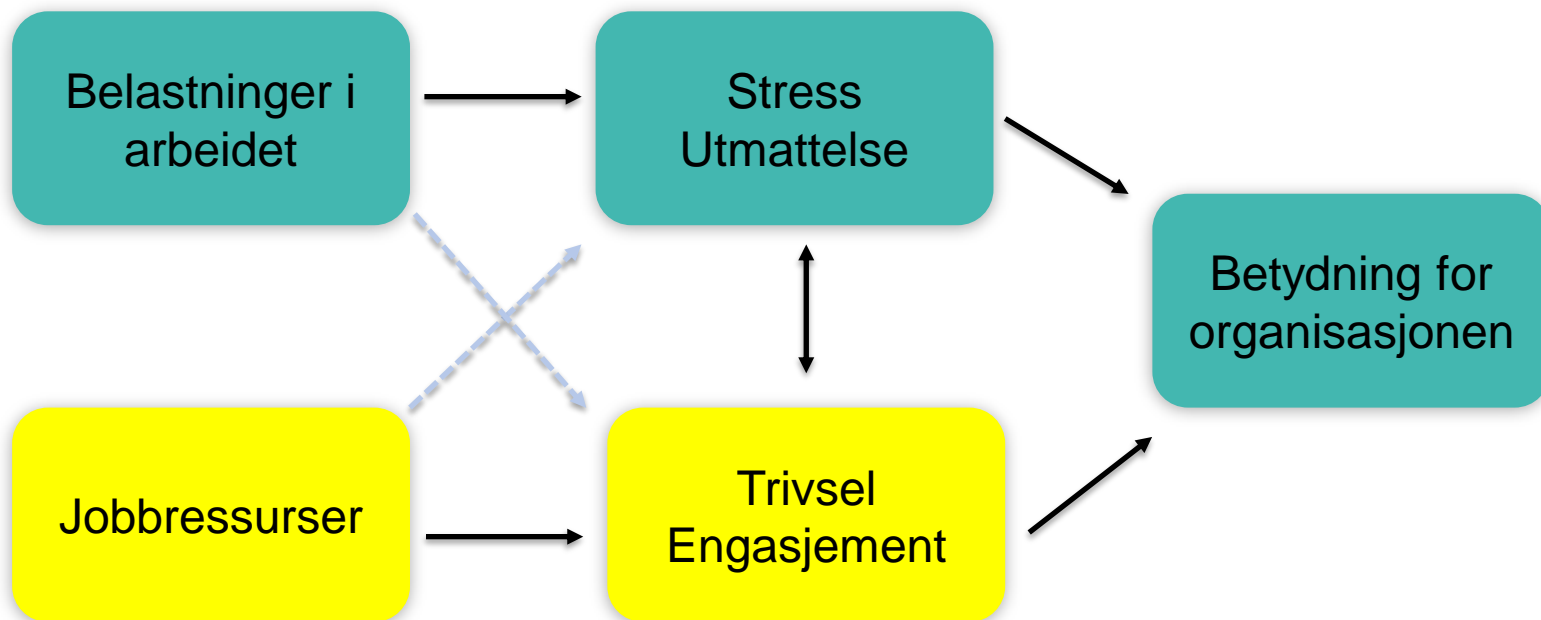
# JD-R modellen

Hva gjør at rektorrollen kan oppleves både stimulerende og stressende?



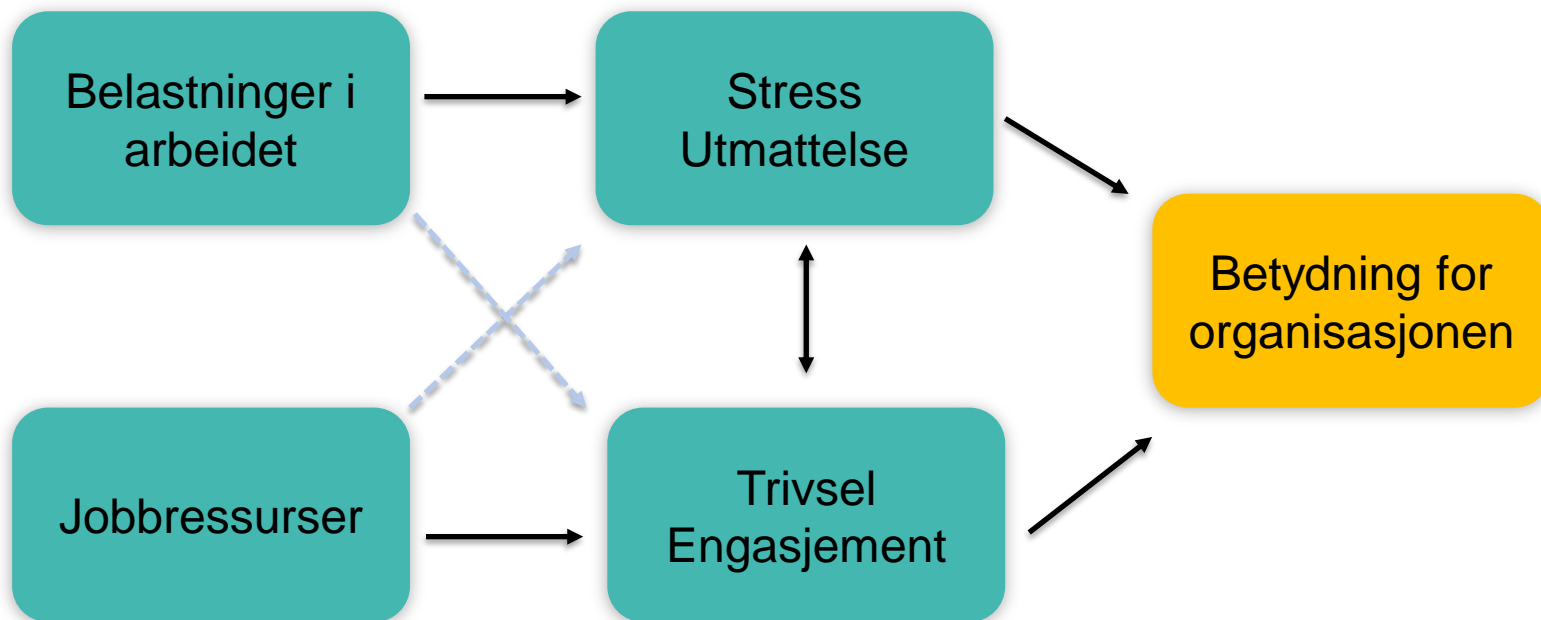
# JD-R modellen

Hva gjør at rektorrollen kan oppleves både stimulerende og stressende?



# JD-R modellen

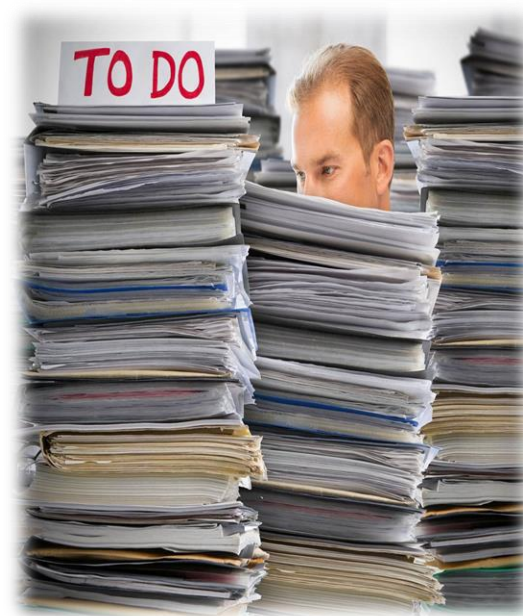
Hva gjør at rektorrollen kan oppleves både stimulerende og stressende?



# UNDERSØKELSEN

## Hva rektorene opplever som belastende?

- Tidspress
- Krevende foreldre
- Mange og unødvendige møter
- Å bli detaljstyrt av skoleeier
- Uklar rolleforståelse
- Utfordringer med å etablere kollektiv kultur
- Enkeltlærere
- Ansvaret for skolens økonomi
- Høyt sykefravær blant lærerne



Eksempler på utsagn er:

- Jeg føler ofte at jeg blir detaljstyrt av skoleeier
- Jeg er ofte bekymret for skolens økonomi
- Det er mye sykefravær ved min skole

Rektorene ga uttrykk for grader av enighet i slike utsagn

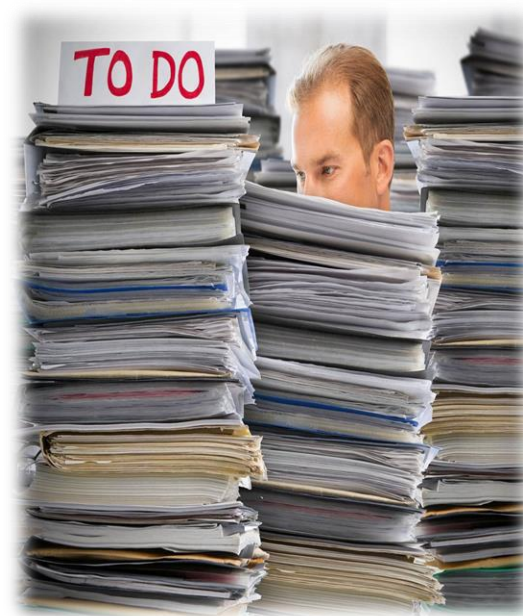
# De belastningene rektorene i utvalget rapporterte å ha mest av, var:

- Tidspress og arbeidsmengde
- Møter og papirarbeid
- Bekymring for økonomistyringen
- Bekymring for arbeidet til enkeltlærere
- Sykefravær blant ansatte

# UNDERSØKELSEN

## Hva rektorene opplever som belastende?

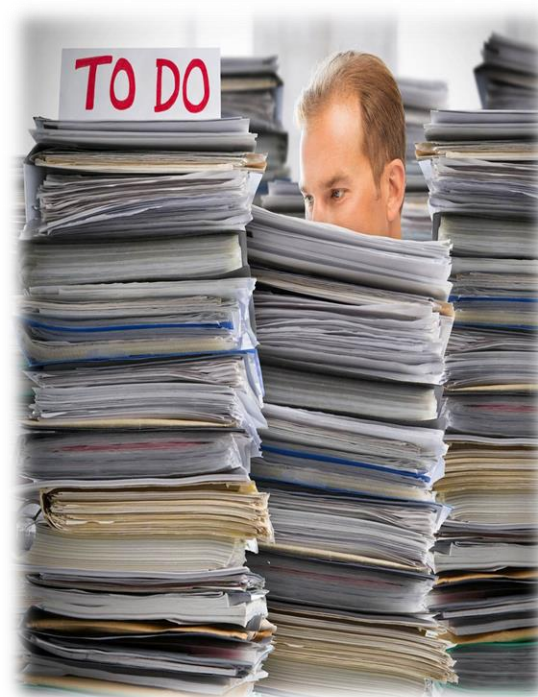
- Tidspress
- Krevende foreldre
- Mange og unødvendige møter
- Å bli detaljestyrt av skoleeier
- Uklar rolleforståelse
- Utfordringer med å etablere kollektiv kultur
- Enkeltlærere som ikke gjør en god jobb
- Ansvaret for skolens økonomi
- Høyt sykefravær blant lærerne





# Tidligere forskning på hva rektorene opplever som belastende og energitappende?

- Rollekonflikter
- Uklarhet i rollen  
(Gmelch & Torelli, 1993)
  
- Krevende foreldre
- Stor arbeidsmengde
- Vanskelig samarbeid med lærere
- Svak adm.  
(Friedman, 2002)



# RESULTAT

## Hva opplever rektorer som stimulerende og motiverende?

- **Muligheter for egenutv.**
- **Kompetente lærere**
- **Høy grad av autonomi**
- Positive sosiale relasjoner
- Utviklingsorienterte ansatte
- God adm.
- Støttende skoleeier



Skaalvik.C, (2020)

# IMPLIKASJONER

Hva kan vi lære ut av dette?

Hvor går veien videre?



# Kort oppsummert

Sterkeste motiver: bedre skolen for elevene og skoleutvikling



- Muligheter for egenutv.
- Kompetente lærere
- Høy grad av autonomi



- Tidspress
- Krevende foreldre

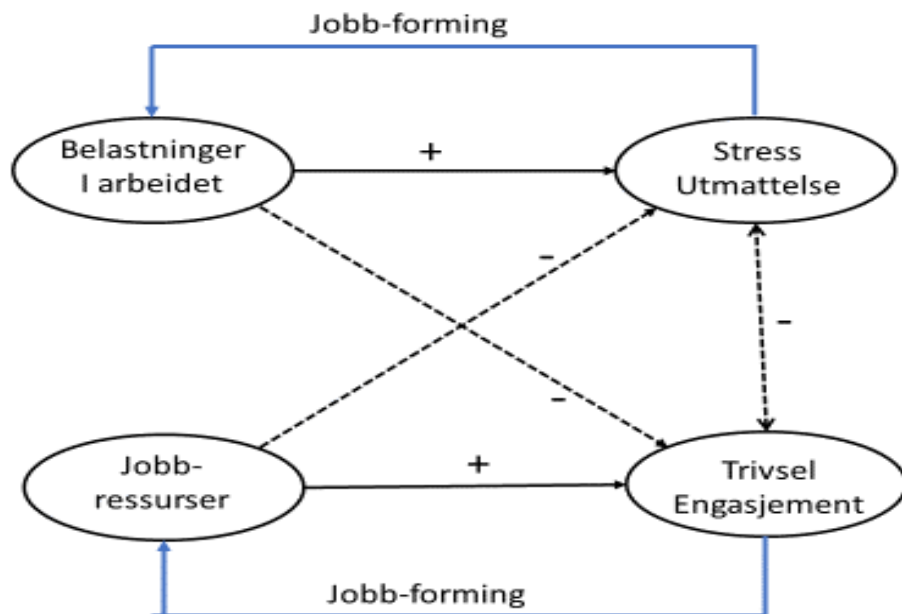
# Hvorfor er det viktig å redusere belastningsfaktorer for rektorer?

- 23% tenker på å forlate rektoryrket i større eller mindre grad
- 29% uttrykker at de kunne tenkt seg å ha et annet yrke
- Turnover
- Rekruttering
- Muligheten til å gjøre en optimal jobb

# Hvordan skape gode arbeidsbetingelser?

- Hva kan rektor selv gjøre?
- Hva kan skoleeier gjøre?
- Hva kan politikere/direktorat gjøre?

# Job-crafting



Figur 3. Forming av eget arbeid i JD-R modellen.

-Delegere

-Utvikle et godt og støttende lærings og arbeidsmiljø

-Avklare forventninger hos foresatte

-Tidlig intervensjon

-Rektornettverk

# Hva kan skoleeier gjøre?

1. Støttende skoleeier
  - Instrumentell støtte
  - Emosjonell støtte
3. Skoleeier som gatekeeper
4. Gode økonomiske rammebetingelser
5. Autonomi
6. Etterutdanning/skolering
7. Nettverk





# Hva kan politikere/ direktorat gjøre?

1. Rektorutdanningen kommet for å bli
  - Med fokus på pedagogisk ledelse?
2. Gode økonomiske rammebetingelser
3. Forskning

# Takk for oppmerksomheten

