

# Rekruttering av skoleledere

*Kommunikasjon og rasjonaliteter  
– en fenomenologisk studie av 2 tonivå-kommuner*

**”Det er greit å ha noen å velge mellom, men for å sette det på spissen så  
trenger man bare en som er kompetent”**

**Erik Duncan og Oddvar Haaland**



Masteroppgave

Masterprogrammet i Utdanningsledelse

Det Utdanningsvitenskapelige fakultet

Institutt for lærerutdanning og skoleutvikling

**UNIVERSITETET I OSLO**

Høsten 2009

## Forord

I januar 2006 startet vi på masterstudiet i Utdanningsledelse ved Universitetet i Oslo (ILS). På det tidspunktet arbeidet vi på hver vår kant av landet. Vi har vår bakgrunn fra forskjellige deler av utdanningssektoren. Erik har arbeidet med ledelse og kompetanseutvikling i barnehagesektoren, mens Oddvar har arbeidet som mellomleder, og senere som rektor i videregående skole. Vår bakgrunn har gitt oss god systemforståelse for utdanningssystemet, fra barnehage til videregående opplæring. Samtidig har studiet i Utdanningsledelse gitt oss kunnskaper som har vært viktige i arbeidet som utdanningsledere. Takk til ILS for at vi fikk muligheten til å utvikle vår personlige og formelle kompetanser.

Når vi har valgt å skrive masteoppgave sammen, kan det tolkes som et uttrykk for felles interesse i økt forståelse på området *rekruttering av skoleledere*. Arbeidet har for oss vært meningsfullt. Fire år med studier på deltid, i tillegg lederstillinger på heltid, samt andre forpliktelser, er imidlertid ikke alltid en helt enkelt kombinasjon. Reiseavstanden fra Bergen og Kristiansand har til tider vært utfordrende. Takk til samboer, familie og venner som har holdt ut med oss i denne perioden og støttet oss i vårt arbeid.

Takk til arbeidsgiver og til kollegaer for forståelsesfull tilrettelegging av vår arbeidssituasjon.

En stor takk går naturligvis også til vår veileder, universitetslektor Ruth Jensen ved Universitetet i Oslo (ILS), for gode råd og konstruktive innspill underveis.

Bergen / Kristiansand 31.10.2009

Erik Duncan & Oddvar Haaland

## Innhold

<b>FORORD .....</b>	<b>2</b>
<b>INNHold .....</b>	<b>3</b>
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 SAMFUNN- OG UTDANNINGSPOLITISK KONTEKST .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 LOVVERKET OM REKRUTTERING .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 PERSONLIG BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEMA .....</b>	<b>12</b>
<b>1.4 TIDLIGERE FORSKNING PÅ REKRUTTERING AV SKOLELEDERE .....</b>	<b>13</b>
<b>1.5 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING .....</b>	<b>16</b>
<b>1.6 CASE .....</b>	<b>17</b>
<b>1.7 AVGRENSING .....</b>	<b>19</b>
<b>1.8 TEORETISK RAMME .....</b>	<b>20</b>
<b>1.9 OPPGAVENS OPPBYGGING .....</b>	<b>20</b>
<b>2. TEORIRAMMEN.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 REKRUTTERING .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 KOMMUNIKASJON.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3 OMDØMMEBYGGING.....</b>	<b>27</b>
<b>2.4 ORGANISATORISK KOMMUNIKASJON .....</b>	<b>28</b>
<b>2.5 KOMMUNIKATIV LEDELSE.....</b>	<b>29</b>
<b>2.6 RASJONALITET OG RASJONALITETSTYPER.....</b>	<b>30</b>
<b>2.7 DET HYPERKOMPLEKSE SAMFUNN.....</b>	<b>32</b>
<b>3. DESIGN OG METODE .....</b>	<b>36</b>
<b>3.1 VALG AV FORSKNINGSDESIGN .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2 METODISK TILNÆRMING.....</b>	<b>38</b>
3.2.1 <i>Kvalitativ kontra kvantitativ.....</i>	<i>38</i>
3.2.2 <i>Innsamling av data.....</i>	<i>40</i>
3.2.3 <i>Vurdering av kvalitet.....</i>	<i>45</i>
3.2.4 <i>Forskningsetiske vurderinger.....</i>	<i>47</i>
3.2.5 <i>Modell for presentasjon av datamaterialet .....</i>	<i>48</i>
<b>3.3 VÅR FORSKNINGSPROSESS.....</b>	<b>49</b>
3.3.1 <i>Forhold mellom teori og praksis .....</i>	<i>50</i>
3.3.2 <i>Forberedelse .....</i>	<i>51</i>
3.3.3 <i>Datainnsamling .....</i>	<i>53</i>
3.3.4 <i>Beskrivelse av analysearbeidet .....</i>	<i>55</i>
<b>4. PRESENTASJON AV VÅRE INTERVJUER.....</b>	<b>58</b>
<b>4.1 INTERVJUER I KOMMUNE.....</b>	<b>58</b>

4.1.1	<i>Trinn en – Helhetsinntrykk – fra villnis til temaer .....</i>	58
4.1.2	<i>Trinn to – fra temaer til koder.....</i>	60
4.1.3	<i>Trinn tre – fra kode til mening .....</i>	71
4.1.4	<i>Trinn fire – sammenfatning – fra kondensering til beskrivelser og begreper .....</i>	76
<b>4.2</b>	<b>INTERVJUER I KOMMUNE 2.....</b>	<b>77</b>
4.2.1	<i>Trinn en – Helhetsinntrykk – fra villnis til temaer .....</i>	77
4.2.2	<i>Trinn to – fra temaer til koder.....</i>	78
4.2.3	<i>Trinn tre – fra kode til mening .....</i>	86
4.2.4	<i>Trinn fire – sammenfatning – fra kondensering til beskrivelser og begreper .....</i>	89
<b>5.</b>	<b>DRØFTING.....</b>	<b>91</b>
<b>5.1</b>	<b>HVA LIGGER TIL GRUNN FOR KOMMUNENS TENKNING OM REKRUTTERING AV SKOLELEDERE?.....</b>	<b>91</b>
<b>5.2</b>	<b>HVILKE TILTAK BRUKER SKOLEEIER FOR Å REKRUTTERE? .....</b>	<b>102</b>
<b>5.3</b>	<b>HVORDAN BESKRIVER SKOLEEIER SKOLELEDERES KOMPETANSEBEHOV?.....</b>	<b>109</b>
<b>6.</b>	<b>KONKLUSJON .....</b>	<b>127</b>
<b>6.1</b>	<b>SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅLENE.....</b>	<b>127</b>
6.1.1	<i>Hva ligger til grunn for kommunens tenkning om rekruttering av skoleledere? .....</i>	127
6.1.2	<i>Hvilke tiltak bruker skoleeier for å rekruttere?.....</i>	130
6.1.3	<i>Hvordan beskriver skoleeier skoleleders kompetansebehov? .....</i>	133
6.1.4	<i>Hvilken refleksjon gjør skoleeier, skoleleder og tillitsvalgte om rekrutteringsutfordringene i fremtiden?.....</i>	134
<b>6.2</b>	<b>SVAR PÅ PROBLEMSTILLING.....</b>	<b>137</b>
6.2.1	<i>Hvordan kommuniserer kommuner sin tenkning og praksis relatert til rekruttering av skoleleder?.....</i>	137
6.2.2	<i>Hvilke rasjonaliteter ligger til grunn for kommunens kommunikasjon relatert til rekruttering av skoleledere. ....</i>	140
<b>6.3</b>	<b>AVSLUTNING .....</b>	<b>143</b>
<b>KILDELISTE .....</b>	<b>145</b>	
<b>VEDLEGG.....</b>	<b>150</b>	

## Figuroversikt:

Figur 1.	Antall søkere til rektorstillinger i norske kommuner.....	21
Figur 2.	Årsaker til at det er få søkere.....	22
Figur 3.	Behovet for rektorstillinger de nærmeste fem årene.....	23
Figur 4.	Rekrutteringstiltak.....	23
Figur 5.	Socialstrukturelle og socialsemantiske tendenser.....	33
Figur 6.	Pendling mellom teori og empiri.....	50
Figur 7.	Forskningsprosessen.....	51

## Tabelloversikt

Tabell 1.	Rasjonalitetstyper.....	30
Tabell 2.	Samfundets gjenbeskrivelse.....	35
Tabell 3.	Undersøkelsesopplegget basert på kvalitative og kvantitative data.....	39
Tabell 4.	Oversikt over datainnsamlingen ved dataanalyse.....	45
Tabell 5.	Oversikt over informanter.....	53
Tabell 6.	Kommunens vurdering av forhold ved ledelse i kommunen.....	92
Tabell 7.	Headteachers satisfaction with support, autonomy and influence.....	122
Tabell 8.	Kommune 1 og kommune 2.....	123
Tabell 9.	Egenskaper fordelt på Hoods (1991) kjennetegn på NPM-modell.....	123

**Vedlegg**

Vedlegg 1.	Brev til informanter.....	151
Vedlegg 2.	Samtykkeerklæring.....	154
Vedlegg 3.	Intervjuguide.....	155
Vedlegg 4.	Oppfølgingsintervju.....	156

## 1. Innledning

*Innledningsvis i denne masteroppgaven vil vi redegjøre for vårt forskningsfokus i en samfunns- og utdanningspolitisk kontekst i lys av styringsdokumenter, før vi presenterer våre personlige begrunnelser for valg av fokus. Vår problemstilling belyser følgende spørsmål:*

***1. Hvordan kommuniserer kommuner sin tenkning og praksis relatert til rekruttering av skoleledere?***

***2. Hvilke rasjonaliteter ligger til grunn for kommunens kommunikasjon relatert til rekruttering av skoleledere?***

*Vi vil redegjøre for hvordan vi har kommet frem til problemstillingen og presentere tidligere forskning på området rekruttering av skoleledere. Kapittelet avsluttes med en begrunnelse for valg av teoretisk ramme.*

### 1.1 Samfunns- og utdanningspolitisk kontekst

Et gammelt ordtak sier: "Som man sår, høster man". Omskrevet til skolekontekst kan det sies: "Som man rekrutterer, utvikles skolen". Påstanden gjelder ikke bare lærere, men også for skoleledere både på skolene og hos skoleeier. St. meld 30 Kultur for læring presiserer behovet for "tydelig og kraftfull" ledelse i skolen (Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 69). Skoleledere er en sammensatt gruppe individer, men har alle noe til felles – de begynner gjennom rekruttering.

OECD-rapporten "Improving School Leadership – Bedre Skoleledelse. Country Background Report for Norway 2007", videre i oppgaven benevnt som "Bedre skoleledelse", påpeker at Norge har en utfordring med hensyn til rekruttering av skoleledere. I samme rapport konkluderer OECD med at ledelsen har avgjørende betydning for elevenes læringsutbytte (Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 52).

I Utdanningsspeilet 2007 hevdes det at lederstillinger i skolen blir regnet som lite attraktive. Jobben er krevende, ledere synes de får lite støtte og mye kritikk, og arbeidet har ikke spesielt høy legitimitet (Utdanningsspeilet, 2007). En undersøkelse gjennomført av Norsk Skolelederforbund i 55 kommuner i 2007 bekrefter bildet. Søkning til rektorstillinger er urovekkende lav. En tredjedel av kommunene svarer at de har fra 0 til 3 søkere i gjennomsnitt til utlyste rektorstillinger (Skolelederforbundet, 2007, s. 7). Bare 13,5 % av kommunene

oppgir i denne undersøkelsen et snitt over 5 søkere. I grunnskolen varierer behovet mer enn i ungdomsskolen. Undersøkelsen viser at kommuner som tilbyr rekrutteringstiltak får flere søkere, selv om dette i stor grad er tiltak som settes inn først når personene er tilsatt. Få kommuner og fylkeskommuner er proaktive i rekrutteringsarbeidet (Skolelederen, 2007 nr. 3). Kommuner som nevner at de tilbyr lederutvikling til lærere og mellomledere, eller høyre lønn som rekrutteringstiltak, er i mindretall.

Skolelederrollen er i endring. Den profesjonelle skolelederen avløser lederen som ”den fremste blant likemenn”. Økt krav til dokumentasjon og økt ansvar for mer komplekse områder, stiller krav om en endret lederrolle. Skolelederen er ansvarlig for elevenes læringsresultat, og opererer i et stadig mer transparent landskap (Karlsen, 2006). I utdanningssektoren er det likevel relativt lite fokus på ledelse, sammenlignet med andre sektorer og land (Utdanningsdirektoratet, 2007). Fra politiske ledelse stilles det nå krav til bedre pedagogisk ledelse, parallelt med lokal delegering av administrative oppgaver. Svak rekruttering til skolelederstillinger gir grunn til bekymring, og systematiske rekrutteringstiltak etterspørres. Fenomenet forsterkes ved at lærere tjener mer enn skoleledere i noen kommuner (Skolelederforbundet, 2009).

Skolen i Norge har gjennomgått mange reformer i løpet av forholdsvis kort tid (Karlsen, 2006, s. 25). Reformene har hatt fokus på struktur og innhold. Ifølge Karlsen (2006) har innholdet i skolen endret seg gjennom nye læreplaner de siste tretti år. Regjeringsskifter og skiftende internasjonale trender de tjue siste årene har påvirket skolen på ulike vis. Reformen har blitt erstattet av nye reformer. Endringstakten har økt, og dette har påvirket skoleorganisasjonene. Læreplaner er implementert, rettighetsreformer er innført og det 13-årige skoleløpet er etablert gjennom blant annet flere strukturendringer (Karlsen, 2006, s. 27).

”New Public Management” (NPM) fremstår nå i flere kommuner som et ideal for styring og ledelse (Møller, 2004, s. 11). Mer enn halvparten av alle rektorene arbeidet i såkalte tonivå-kommuner i 2006 (Møller, 2006 i Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 29). Parallelt med innføring av tonivå-organisering har kommune Norge gjennomgått en organisatorisk endring gjennom ny kommunelov (Kommunaldepartementet, 1992) som påvirker politisk organisering av kommunene. Kommuneforskerne Aarsæther og Vabo mener at endringene i kommuneloven i 1992 har ført til elitestyre og sneversyn (Aarsæther, 2002). Egne politiske skolestyrer er lagt ned, og skolesaker er overført til nye politiske organiseringer.



Fagsammenslutninger som oppvekstutvalg er opprettet, der skole, helse og kultur inngår. Dette innebærer større spenn i det politiske ansvarsområdet (Karlsen, 2006, s. 40).

Profesjonene, eller fag- og yrkesorganisasjonene, synes generelt å ha svekket sin stilling gjennom det organisatoriske "frislippet" i kommunene. Helga Hjetland, leder for Utdanningsforbundet, sier: *"Lærerne har mistet mye av sin profesjonelle frihet til å velge beste pedagogiske framgangsmåte. De føler også at de ikke har byråkratiets tillit når det gjelder å styre."* (Hjetland, 2008, s. 2). Mange kommuner har også fjernet et forvaltningsnivå, skolefaglige avdelinger, med den konsekvens at skolesjefen er flyttet ut av linjen mellom rådmann og rektor. Tidligere skolesjefer har ofte fått en stabsfunksjon som skolefaglig rådgiver, med mer administrativt pregede, saksforberedende oppgaver. Det innebærer at rektorenes overordnede leder kan være en rådmann uten skolefaglig kompetanse.

Rådmannen eller byrådslederen har fått større frihet til å påvirke rektortilsettinger og rektorenes daglige praksis (Utdanningsspeilet, 2007). Opplæringsloven (2004, s. 128) sier at skolen skal ha "ei forsvarleg fagleg, pedagogisk og administrativ leiing". Før endringen var kravene til rektor samme pedagogiske utdanning som for lærerne. Eneste forskjell var kravet om minimum tre års lærererfaring for det skolenivået en skulle lede. Endringen i krav ved tilsetting av rektor gir skoleeier anledning til skjønsmessig å vurdere hva pedagogisk kompetanse og nødvendige lederegenskaper skal innebære (opplæringsloven 2004, s. 128).

I løpet av de siste tretti årene har rektorrollen med andre ord endret karakter fra å være "først blant likemenn" til å bli enhetsleder, skoleleder, representant for skoleeier eller arbeidsgiver (Møller, 2004, s. 33). Flere regjeringer har fokusert på lederopplæring gjennom stortingsmeldinger. I St. meld 31 (2007-2008) "Kvalitet i skolen" understrekes det at formell skolelederutdanning nå skal tilbys alle nye skoleledere. "Formell kompetanse vil styrke lederne, og skolen vil få en utdanningsvei for nye og etablerte skoleledere", hevdes det i meldingen (Kvalitet i skolen, 2007 Kap 4.2.2).

Det er mangel på skoleledere (Utdanningsspeilet, 2007, s. 74). Kommuner har problemer med å skaffe til veie nye, kvalifiserte søkere når rektorer går av med pensjon. Skoleledelse er ikke en attraktiv karrierevei (Skolelederforbundet 2007). Medieoppslag de siste årene belyser vanskeligheter med å motivere lærere til å bli skoleledere (Utdanningsspeilet, 2007, s. 74).

Tall fra Kommunenes Sentralforbund viser at 800 av 5452 nyutdannede lærere i alderen 25-29 år sluttet i grunn- eller videregående skole. Det innebærer at 1 av 7 nyutdannede slutter i yrket. Ifølge tallmaterialet fra KS er det generelt små fylkesvise forskjeller på hvem som begynte i ny jobb i fjor eller sluttet. Det var minst utskifting i aldersgruppen 50 til 60 år. Men lektorer i alle aldre, som er en målgruppe ved rekruttering av skoleledere, byttet stilling eller sluttet i større grad enn både lærere og adjunkter (KS, 2008). En spørreundersøkelse Norsk Lektorlag gjennomførte blant medlemmer i undervisningsstillinger i år, viser at kun 26 % av lektorer med lang undervisningserfaring ville ha anbefalt yrket til akademisk flink ungdom. Kun 20 % av dem med lang undervisningserfaring sier at de ville ha valgt samme yrke om igjen i dag (Norsk Lektorlag, 2009).

Noe internasjonal forskning fokuserer også på rekrutteringsproblemer til skolelederstillinger. Så langt har forskningen knyttet seg til noen få land, eksempelvis fra Danmark og Skottland. En nypublisert rapport fra Scottish Government belyser en tynn balansegang (the tipping point) for norske rektorers skotske kollegaer:

*Recruitment and retention issues cannot easily be addressed without considering what it means to lead a school in the current climate. At what point do pressures and sources of stress begin to outweigh sources of satisfaction? It is a fine balance recognised as critical by most heads in this sample who walked a line between- "a wonderful and truly horrible days" (Scottish Government, 2009, s. 49).*

Vi vil videre i oppgaven begynne "fra bunn", med å belyse lovverk som regulerer tilsetninger og arbeidet med å offentliggjøre stillinger.

## 1.2 Lovverket om rekruttering

Tilsettingsforhold for rektorer i den offentlige skolen reguleres særlig av opplæringsloven av 2001 og kommuneloven av 1992. Arbeidsmiljøloven av 2005 har i tillegg bestemmelser om midlertidige ansettelser, blant annet åremål. Ved rekruttering av rektorer gjelder særbestemmelser i opplæringsloven. I 2003 fremmet Regjeringen en lovproposisjon der de formelle kompetansekravene ble foreslått opphevet. Følgende regelverk gjelder (Opplæringsloven, 2009, s. 128):

### § 9-1. Leing

*Kvar skole skal ha ei forsvarleg fagleg, pedagogisk og administrativ leing. Opplæringa i skolen skal leiast av rektorar. Rektorane skal halde seg fortrulege med den daglege verksemda i skolane og arbeide for å vidareutvikle verksemda. Den som skal tilsetjast som rektor, må ha pedagogisk kompetanse og nødvendige leiareigenskapar. Rektorar kan tilsetjast på åremål (Opplæringsloven, 2009, s. 128).*

### I § 10-4. Utlysning

*I opplæringsloven heter det at "Undervisningsstillingar og rektorstillingar skal lysast ut offentleg" (Opplæringsloven, 2009, s. 148).*

### § 10-8. Kompetanseutvikling

*Skoleeigaren har ansvar for å ha riktig og nødvendig kompetanse i verksemda. Skoleeigaren skal ha eit system som gir undervisningspersonale, skoleleiarar og personale med særoppgåver i skoleverket høve til nødvendig kompetanseutvikling, med sikte på å fornye og utvide den faglege og pedagogiske kunnskapen og å halde seg orienterte om og vere på høgd med utviklinga i skolen og samfunnet (Opplæringsloven, 2009, s. 150).*

Kommuneloven § 24 begrenser i dag kommunens adgang til å etablere åremålsstillinger til "ledende administrative stillinger". Der hvor kommunen og den enkelte skole er organisert slik at rektor etter en konkret vurdering betraktes som virksomhetsleder eller leder av en forvaltningsgren, kan kommunen velge å tilsette i åremålsstilling.

### Ledelsesressurs

Kommunen fastsetter etter drøfting samlet ledelsesressurs ved den enkelte skole. Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (2005) stadfester at ledere skal kommunisere med sine medarbeidere om utvikling, arbeidskapasitet og selvbestemmelse. Endringer i opplæringsloven av 2004, sett i sammenheng med kommuneloven av 1992, innebærer en liberalisering av rekrutteringsgrunnlaget til skoleeiere. Inntil 2004 var det krav om at rektor måtte ha minimum tre års praksis fra undervisning eller skoleadministrasjon. I

opplæringsloven av 2004 stilles det fremdeles krav om pedagogisk kompetanse og nødvendige lederegenskaper, men kravet gjelder realkompetanse (Opplæringsloven, 2009, s. 128).

### 1.3 Personlig begrunnelse for valg av tema

I løpet av den tiden vi har arbeidet i lederstillinger innenfor utdanningsområdet, har vi erfart at det blir stadig færre kvalifiserte søkere til skolelederstillinger og barnehagelederstillinger (Skolelederforbundet, 2007). Likevel opplever vi at temaet underkommuniseres. Med innføring av obligatorisk skolelederutdanning er skoleledelse for alvor satt på dagsorden, men få stiller spørsmålet om hvordan skoleledere rekrutteres i norske kommuner, hvilke rasjonaliteter som ligger til grunn og hvordan disse kommuniseres. Det eksisterer lite forskning på området. Dokumentasjon og statistikk mangler også fra nasjonalt nivå når det gjelder rekruttering (Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 53).

Vi har begge tidligere arbeidet i skole – og barnehagefaglige forvaltningsavdelinger, slik at vi kjenner kommunen fra innsiden. Begge har erfart dilemmaene på området, når man eksempelvis står i ”handlingstvungen” (Dale, 2005, s. 65) eller av andre årsaker må velge mellom søkere som man ønsket hadde flere kompetanser. Vi har arbeidet i både trenivå- og tonivå-kommuner, og en av oss har i stillingen som seksjonsleder i en bydel erfart organisasjonsendring til flat struktur ”over natten”. I dag arbeider vi som henholdsvis assisterende rektor i videregående skole og barnehagefaglig rådgiver i en fagavdeling. Vi opplever ukentlig utfordringer knyttet til rekruttering. I tillegg har vi begge ledet arbeid med utlysninger, intervju og innstillinger. En av oss arbeider for tiden med overordnet barnehagefaglig omdømmebygging i en større norsk kommune.

Med dette veggteppet vil vi studere to tonivå-kommuner for å etablere en bedre forståelse av rekruttering; hvordan rekruttering forstås som teknisk og organisatorisk fenomen og hvordan praksis speiles i forskning på området.

Vi begynner neste kapittel med å vise til relevant forskning vi har funnet på området. Den begrensede forskningen på området er viktig for å kunne drøfte egne funn i lys av andres funn, for å kunne gi egne data økt validitet.

## 1.4 Tidligere forskning på rekruttering av skoleledere

Før vi redegjør for fokus i egen forskning, vil vi redegjøre for tidligere forskning som er relevant. OECDs seneste rapporter, ”Teachers Matter” (OECD 2005) og “Improving School Leadership – Bedre Skoleledelse. Country Background Report for Norway 2007” (Utdanningsdirektoratet 2007) er sentrale dokumenter. Skolelederforbundets spørreundersøkelse i 55 kommuner fremstår som en av få studier på området rekruttering av skoleledere.

Vi finner ikke tidligere forskning vedrørende rekruttering av skoleledere som kan belyse kommunikasjon og rasjonaliteter i praksisen. Relevant forskning som beskriver området rekruttering og omdømmebygging er benyttet i noe grad. I tillegg benytter vi oss av skolefaglig organisasjonsforskning på området.

### OECD-studiene “Teachers matter” og ”Improving School Leadership”

Begrunnelsen for prosjektet var delvis knyttet til konklusjonene i OECD-rapportene *Teachers Matter* (OECD, 2005) og "Improving School Leadership – Bedre Skoleledelse. Country Background Report for Norway 2007" (Utdanningsdirektoratet, 2007).

Hele 25 land, deriblant Norge, deltok i OECD-undersøkelsen “The OECD Project Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers” (OECD 2002). “Teachers Matter” (OECD 2005), som ble skrevet med bakgrunn i prosjektet, dokumenterte en stigende bekymring i OECD-landene når det gjelder problemer knyttet til eksisterende aldersprofil og sviktende rekruttering til skolelederyrket. Rapporten belyser også sviktende søkning til læreryrket blant høymotiverte grupper (“higher achievers”) og menn. Sviktende entusiasme blant søkergruppene, lav kompetanse og alder er grunnleggende problemer (OECD, 2006, s. 11).

Rapporten belyser mulige tiltak for å bedre situasjonen, blant annet gjennom formelle introduksjonsprogrammer, mentorordninger, bedre ressurser i introduksjonsfasen, sertifisering av vellykkede introduksjonsprogrammer (OECD, 2006, s. 11). I tillegg belyses tiltak som fremmer livslang læring i læreryrket. Lønnet permisjon til egenutvikling og karriereplanlegging er eksempler på tiltak. Systematisk oppfølging blir beskrevet som viktig: *”Teaching would benefit from a career ladder based on skills, responsibilities and performance. There needs to be more opportunities for career diversity and mobility (between schools, between roles, and between teaching and other careers)”* (OECD, 2005, s. 12).

Avslutningsvis viser rapporten til fragmentert forskning på feltet: *”The research and data base informing teacher policy is fragmented, and needs to be strengthened at national and international level”* (OECD, 2005, s. 13).

På bakgrunn av ”School Matters”-rapporten tok OECD (OECD, 2006) initiativ til prosjektet ”Improving School Leadership”. Rekrutteringssituasjonen var en sentral bakgrunn for det nye initiativet, jamfør:

*(..) the report raises concerns about recruiting, developing and supporting effective leaders in schools. A number of countries are struggling to attract well-qualified applicants to take on leadership roles. Also, despite the changing roles and higher expectations of school leaders, it seems that most receive little formal or structured preparation for the job* (OECD, 2007, s. 3).

Norge deltok i prosjektet i regi av Utdanningsdirektoratet, koordinert av Arnhild Hegtun og Eli Ottesen, og leverte sin landrapport ”Country Background Report for Norway” (Utdanningsdirektoratet, 2007). Studien hadde som formål å fremskaffe informasjon om situasjonen i Norge når det gjelder skoleledelse (Utdanningsdirektoratet, 2007). Rapporten er gjennomgående basert på informasjon, beskrivelser og argumentasjon som er forskningsbasert og tidligere publisert i Norge. I den grad rapporten ikke hadde forskningsgrunnlag, er informasjonen basert på ”stakeholders” i rådgivningsgruppen, som igjen baserte sine beskrivelser på undersøkelser og informasjon i sitt miljø (Utdanningsdirektoratet, 2007). Universitetet i Oslo, Institutt for lærerutdanning og skoleutvikling (ILS) har koordinert nettverket og bistått Utdanningsdirektoratet i prosessen med sammenfatning og ferdigstilling av rapporten.

”Bedre Skoleledelse” viser til skolelederen i krysspress (Utdanningsdirektoratet, 2007). Et økende antall nye økonomiske og administrative oppgaver blir delegert til rektornivå (Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 29). Stadig flere arbeidsgivere krever en dynamisk og utviklingsorientert skole, ved at rektor både skal være bedriftsleder og pedagogisk fyrtårn. Dette står i sterkt kontrast til skolelederes bakgrunn, hvor cirka 40 % av norske skoleledere ikke har formell utdanning i ledelse (Møller, 2007, s. 8).

Rapporten peker på hvorfor skoleledelse er viktig å prioritere (Utdanningsdirektoratet, 2007). Skoleledere trekkes fram som betydningsfulle for skolens læringsmiljø, for lærernes motivasjon og utvikling, for utvikling av likeverdighet og effektivitet. Skoleledere kan beskrives som bindeleddet mellom den lokale skolen og omverdenen. I tillegg har skoleledere

ansvaret for at lærernes undervisning er i samsvar med god undervisning (effektstudier). I sum viser rapporten at styring av skolen påvirker praksis. Rapporten belyser også hvorfor skolelederutdanning er viktig. En rekke punkter trekkes frem. Det vises blant annet til at ledere har et spesielt ansvar for å bidra til vedlikehold og utvikling av personalets faglige engasjement over tid (Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 61). OECDs funn viser at ledere med formell utdanning gjennomgående gir økt tilfredshet i jobben, samt endrer holdninger til bruk av forskningsresultater. I tillegg opplever ledere at formell utdanning gjør dem bedre rustet til å håndtere krysspress. Skolelederutdanning organiseres på høyst ulike måter blant landene som deltar i undersøkelsen (Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 61-67). OECD har identifisert fire områder for forbedring av skoleledelse (OECD, 2007 i Møller 2008, s. 14):

1. *Roller og ansvar må (re)defineres klarere. Hovedoppgaven er å bidra til at elevene får bedre læringsmuligheter og et godt læringsutbytte.*
2. *Distribuert ledelse: Skolelederoppgavene må distribueres på en bedre måte. Det kan også bidra til bedre rekruttering på lang sikt.*
3. *Utvikling av relevante lederferdigheter: Nåværende og fremtidige skoleledere må få muligheter til å utvikle relevante ferdigheter, basert på det vi nå vet om skoleledelsens betydning for elevenes læring.*
4. *Bidra til at skoleledelse blir en attraktiv profesjon. En bedre rekruttering til stillingen som skoleleder må sikres.*

To av fire forbedringsområder angår rekruttering av skoleledere. Distribuert ledelse (Ad 2) innebærer at skolelederutdanning også bør inkludere mellomledere og potensielle fremtidige ledere. Å bidra til at skoleledelse blir en attraktiv profesjon (Ad 4) innebærer at rekrutteringsprosessene må bli mer profesjonelle, ved at de sees i et organisatorisk perspektiv, og går utover tradisjonelle, teknisk orienterte jobbintervjuer. I tillegg bør karriereutvikling og nye oppgaver tilbys for å motvirke utbrenthet (indirekte rekruttering).

”Bedre Skoleledelse” (Utdanningsdirektoratet, 2007) viser til flere problemfelter. Rapporten belyser at skolelederrollen er noe uklar, og at oppgavene som ligger til grunn i rollen ikke er distribuert tilfredsstillende. Det kan også se ut som at lederrollen må styrkes for å bedre elevens skoleprestasjoner. Skolelederrollens omdømme blir omtalt som mindre attraktiv. Våre funn kan potensielt identifisere rasjonaliteter og kommunikasjon på området. Gjennom å forstå rasjonaliteter og kommunikasjon kan ledere med bedre presisjon identifisere tiltak for å snu utviklingen. I neste kapittel presenteres formål og problemstilling i forskningsprosjektet.

## 1.5 Formål og problemstilling

"Bedre Skoleledelse" viser til at flere utfordringer står for døren for kommunene i årene som kommer. Sviktende rekruttering til skolelederstillinger og omdømme bekymrer mange kommuner. Populærvitenskapelige artikler belyser et økende rekrutteringsproblem og skoleledelse belyses i økende grad i nasjonale styringsdokumenter (Utdanningsspeilet, 2007). Vi ønsker å ta utgangspunkt i utfordringene som kommunene står overfor.

Formålet med studien er å **beskrive og forstå** hvordan skoleledere rekrutteres. Det finnes svært begrenset forskning på området i Norge. Internasjonalt finnes det enkelte forskermiljøer som undersøker fenomenet rekruttering til skolelederstillinger. Noen norske forskere har orientert seg mot disse miljøene i Skottland og Danmark. Det er likevel behov for mer forskning på rekruttering i Norge (Møller, 2006, s. 213).

For å få mer kunnskap om rekruttering vil vi undersøke hvordan rekruttering skjer i to større norske kommuner. Informantene er skoleeiere, skoleledere og tillitsvalgte. Studien vil ha en empirisk basert analyse som bygger på kvalitative intervjuer og dokumentanalyse. I studiet vil vi befinne oss i en "analytisk mellomposisjon", mellom å gjennomføre en analyse som bygger på empiri og å gjennomføre en analyse hvor vi benytter oss av tidligere forskning. I tillegg benyttes annen teori som kan brukes for å kunne akkumulere ny kunnskap (blant annet organisasjonsteori). Problemstillingen er:

1. **Hvordan kommuniserer kommuner sin tenkning og praksis relatert til rekruttering av skoleledere?**
2. **Hvilke rasjonaliteter ligger til grunn for kommunens kommunikasjon relatert til rekruttering av skoleledere.**

Følgende spørsmål skal hjelpe oss å svare på problemstillingen(e):

### *Forskningsspørsmål:*

1. **Hva ligger til grunn for kommunens tenkning om rekruttering av skoleledere?**
2. **Hvilke tiltak bruker skoleeier for å rekruttere?**
3. **Hvordan beskriver skoleeier skoleleders kompetansebehov?**
4. **Hvilken refleksjon gjør skoleeier, skoleleder og tillitsvalgte om rekrutteringsutfordringene i fremtiden?**



## 1.6 Case

For å svare på våre forskningsspørsmål og vår problemstilling har vi valgt å gjennomføre undersøkelser i to mellomstore kommuner, en på Østlandet og en på Vestlandet. Gjennom arbeidet med å finne aktuelle kommuner har vi studert mange kommuners nettsider og dokumenter. I tillegg vurderte vi kommuner som hadde planlagt eller igangsatt lederutdanning for skoleledere, inspektører og/eller lærere. Vårt valg av kommuner bygger blant annet på to viktige dokumenter som ble vurdert som relevante for vår problemstilling.

### Dokument 1

Kommune 1: ”Felles ledelsessystem”. Dokumentet beskriver et ledelsessystem som identifiserer mål, strategier og rammer for ledere i kommune 1. Ledelsessystemet / dokumentene ligger tilgjengelig på kommunens hjemmeside og har en struktur som gir oversikt og lett tilgjengelighet. De ulike dokumentene har ulike oppdateringstidspunkter etter revideringsdato. Datoene på dokumentene er fra 2007 til 2009.

### Dokument 2

Kommune 2: ”Rekruttering til rektorstillinger”. Politisk saksdokument til kommunalstyret for oppvekst og administrasjonsutvalget. Dokumentet er tilgjengelig på kommunens hjemmeside og er fra 2006.

De to dokumentene er sentrale dokumenter med hensyn til rekruttering av skoleledere. Begge dokumentene er saksbehandlet administrativt og deretter politisk behandlet. Det politiske flertallet i kommunene er borgelig og begge kommunene har gjennomgått en administrativ organisasjonsendring. Kommunene er nå begge tonivå-kommuner. Kommune 1 har avviklet etatsstrukturen (avviklet kommunalsjefnivået) og lagt ut disse oppgavene til enhetslederne. Kommune 2 har beholdt etatsstrukturen (fagavdeling) og har i mindre grad delegert oppgaver til enhetene. Dokumentene avviker i karakter og utforming. Et av dokumentene kan beskrives å være et politisk saksdokument som omhandler rekruttering spesielt, og det andre dokumentet har karakter av å være en kvalitetsmanual for ledelse og samhandling i kommunen.

Vi vil videre analysere dokumentene nærmere med utgangspunkt i kommunikasjonen som kommunene uttrykker (budskap) i dokumentene. Vi velger å se på sentrale begreper i arbeidet med rekruttering av skoleledere. Rådmann i kommune 2 definerer rekrutteringsarbeidet slik:

*Når rådmannen i det følgende drøfter rekrutteringstiltak, vil begrepet rekruttering bli brukt om både det å identifisere nye lederkandidater, å gjøre de rektorene vi har enda bedre og å gi undervisningsinspektører og avdelingsledere nødvendig kompetanse til å kunne gå inn i rektorstillinger. Rådmannen betrakter denne mellomledergruppen som den viktigste rekrutteringsarenaen til fremtidige rektorstillinger.*

Kommune 2 bruker konsekvent *rektor* og *skoleleder* som begreper. Kommune 1 har innført begrepet *resultatenhetsleder (RE-leder)* og benytter begrepet konsekvent. I denne kommunen er nye oppgaver delegert ut til enhetene. Det kan være grunnen til at kommunen foretrekker en nøytral stillingsbetegnelse. I kommune 1 benyttes ”RE-leder” som stillingsbetegnelse i alle kommunale sektorer (enheter). Praksisen innebærer at skoler synonymt omtales som ”resultatenhet” i Kommune 1.

Kommune 2 bruker *stillingsbeskrivelse* som forklaring på de oppgavene en skoleleder skal ivareta. Kommune 1 kommuniser hvilken *rolle* RE-lederen skal inneha og hvordan vedkommende skal forholde seg til overordnet og underordnet (tjenestevei). Fenomenet kan tolkes som om RE-ledere i Kommune 1 omtales stillingssynonymt med organisasjonsplassering, mens skoleledere i Kommune 2 får en oversikt over oppgaver som skal ivaretas.

Kommune 2 har ikke fjernet fagsjefnivået og rådmannen uttrykker følgende: ”Rådmannen ser at vi er på rett vei med å desentralisere makt og myndighet til rektorene. I dette arbeidet har rådmannen oppdaget at den nye rektorrollen krever et annet apparat rundt rektorene enn tidligere”. Her er Kommune 2 ”på vei” med *delegering av oppgaver* til rektorene, mens kommune 1s dokumenter definerer *lederavtaler*. Dette er avtaler mellom rådmann og RE-leder som regulerer ansvarsforholdet. Avtalene, som også inngås mellom RE-leder og undervisningsinspektører, har som formål å avklare ansvar, tydeliggjøre satsingsområder og mål som ønskes realisert.

Dokumentene belyser også omtalen (rykte) kommunene har lokalt og sentralt. Rykte er viktig i rekrutteringsarbeid, både internt og eksternt. Kommune 2 beskriver praksisen som *omdømmebygging*. Dette arbeides det bevisst med på alle nivåer. Kommune 1 beskriver praksisen som *å skape et godt inntrykk av kommune*. Kommune 1 benytter også honnørpregede ord som ”bærekraftig kommune”, og legger vekt på dette i konkurranse med nabokommunene.

Kommunene har fokus på ledernes arbeidsforhold og hvordan arbeidstakerne kan bidra til støtte hverandre i ledergjerningen. Kommune 2 beskriver *rektorkollegiet* og *lederteamene* på skolen som viktige i utøvelsen av godt lederskap. Dette er etablerte møteplasser som brukes til kollegialt samarbeid. Kommune 1 belyser også et tilsvarende møteplass, men her defineres det som *ledernetverk* bestående av alle enhetsledere i kommunen, også enhetsledere fra andre kommunale sektorer. Det er naturlig å tenke seg at fokuset her blir mer lederrettet og tilsvarende mindre skolefaglig.

Nyansatte skoleledere i Kommune 1 kan forvente *lederstøtte*. Kommune 2 beskriver en *mentorordning*, ved at en erfaren rektor følger opp den nytilsatte. God oppfølging vektlegges i begge kommuner, men konkrete tiltak beskrives i mindre grad.

Kommune 2 skriver i sitt dokument at *tilbakemeldinger* er en viktig kontakt mellom nivåene i kommuneforvaltningen. Kommune 1 bruker begreper *rapportering*, med utgangspunkt i lederavtaler som inngås. Det er krav om jevnlig rapportering i begge kommuner, men tjenestevei og innhold er noe forskjellig. Tjenestevei i Kommune 1 er til rådmann, mens skoleledere i Kommune 2 rapporterer ("gir tilbakemeldinger") til skolesjef.

Dokumentene er utarbeidet og presentert på forskjellige måter. I Kommune 2 er dokumentet laget som et tradisjonelt politisk dokument, med få fremmedord. Dokumentet er godkjent av administrasjonsutvalget. Dokumentet til Kommune 1 er organisert som en handlingsplan som deler tiltak i hovedområder og underområder. Utformingen kan minne om en kvalitetssikringsmanual. Dette dokumentet er også vedtatt politisk.

Begge kommuners dokumenter belyser at kommunene vektlegger rekruttering til lederstillinger. Dokumentene kan beskrives som "startskudd" for skolefaglig arbeid med rekruttering og har vært både administrativt og politisk behandlet. Hvor godt kjent dokumentene er for ansatte i Kommune 1 og Kommune 2 fikk vi et inntrykk av i våre intervjuer. Tilbakemeldingene kan tyde på at kjennskap til dokumentene svekkes med avstand til rådmannen – lang avstand til rådmann innebærer mindre kjennskap til kommunens rekrutteringsstrategi - og policy.

## 1.7 Avgrensning

En rekke teoretiske tilnærminger kunne vært aktuelle, men vår induktive tilnærming innebærer at teori utledes på bakgrunn av empiri. Av samme årsak har vi ikke valgt et teoretisk fundament som vi bygger vår forskning på. Så vidt vi vet, finnes heller ikke et slikt

teoretisk fundament på området. Vårt fokus på kommunikativ ledelse belyser rasjonaliteter i rekrutteringspraksis. I tillegg har vi vektlagt kompleksitetsteori, som kan hjelpe oss til å belyse betydningsfulle funn i empirien.

For å svare på problemstillingen har vi valgt to forskningskommuner til en fenomenologisk forskningsundersøkelse (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2006). Vårt valg av kommuner er gjennomført for å få gode empiriske data. Ved å velge flere kommuner til undersøkelsen kunne vi fått et enda bedre grunnlagsdata til vårt forskningsprosjekt. Grunnet oppgavens omfang valgte vi dette bort. Ni intervjuer ga likevel et solid empirisk grunnlag, på over 150 sider transkribert intervju. Vår begrunnelse for valg av design og metode blir nærmere presentert i kapittel 3.

### **1.8 Teoretisk ramme**

Som hovedteori har vi valgt Erik Oddvar Eriksens teori om kommunikativ ledelse. Vi gjør rede for sentrale begreper, som ”kommunikasjon”, ”rasjonalitet” og ”Eriksens rasjonalitetstyper”(Eriksen, 1999, s. 35). Vi belyser også teori av Lars Qvortrup (2006, s. 50), som skriver om “det hyperkomplekse samfunnet”. Hyperkompleksitet forstår vi som 2. ordens kompleksitet, og det hyperkomplekse samfunn som en postmoderne eksistens hvor kompleksiteten har økt eksponentielt. Rekruttering som fenomen må således sees fra flere perspektiv i en kompleks global virkelighet. Vi vil også kort gjøre rede for hva vi legger i begrepene ”rekruttering” og ”omdømmebygging”. I analysedelen benyttes også annen teori som kan belyse problemstillingen. Teorien her blir ikke eksplisitt gjort rede for i teoridelen, men trekkes frem i drøftingene.

### **1.9 Oppgavens oppbygging**

Kapittel 1 er innledning til oppgaven. Kapittel 2 er vår teoretiske referanseramme. Vi redegjør her for ”kommunikativ ledelse” og ”hyperkompleksitet”, samt presenterer begreper som vi senere skal bruke til analyse av empiri (analysebegreper). Forskningsdesign og valg av metode er begrunnet i kapittel 3. Vi beskriver metodene som ble benyttet og presenterer forskningsprosessen. I kapittel 4 presenterer vi funn fra intervjuene (data), før vi i kapittel 5 drøfter empiri i lys av teori. I oppgavens siste kapittel, kapittel 6, gjennomfører vi en oppsummering og konklusjon av våre funn, sett i lys av definert problemstilling og forskningsspørsmål. I tillegg vil vi reflektere over mulige veier videre, med utgangspunkt i konklusjonen.

## 2. Teorirammen

Kapittelet setter fokus på rekruttering til skolelederstillinger og rasjonaliteter som kan ligge til grunn i kommunene, basert på empiri - hva kommunen indirekte og direkte kommuniserer og hva de ellers gjør på området (praksis). Innledningsvis vil vi presentere en ”tilstandrapport” på området, gjennom å vise til Skolelederforbundets rektorundersøkelse fra 2007 (Skolelederforbundet, 2007, s. 7). Undersøkelsen gir både en statistisk dokumentasjon på området (nøkkeltall presenteres) og en omgivelsesorientert innføring som belyser kompleksiteten i fenomenet rekruttering. Først etterpå defineres nøkkelbegrepene ”rekruttering”, ”organisatorisk kommunikasjon” og ”omdømmebygging”. Videre beskriver vi hvordan kommunikasjon og rasjonalitet kan forstås med utgangspunkt i Eriksens teorier om kommunikativ ledelse (1999). Avslutningsvis vil vi belyse kompleksiteten i organisasjoner og kommunikasjon med utgangspunkt i Qvortrup (2006). Hyperkompleksitet innebærer at vi alle er på vei inn i et potenserende informasjonssamfunn, som medfører en større og større omverdenskompleksitet. Assymetriske kommunikasjonslinjer og fragmenterte møtearenaer øker kompleksiteten. Å identifisere rekrutteringsstrategier som tar høyde for den globale kompleksiteten kan være viktig i kommende år.

### Skolelederforbundets rektorundersøkelse – en statistisk og analytisk innføring

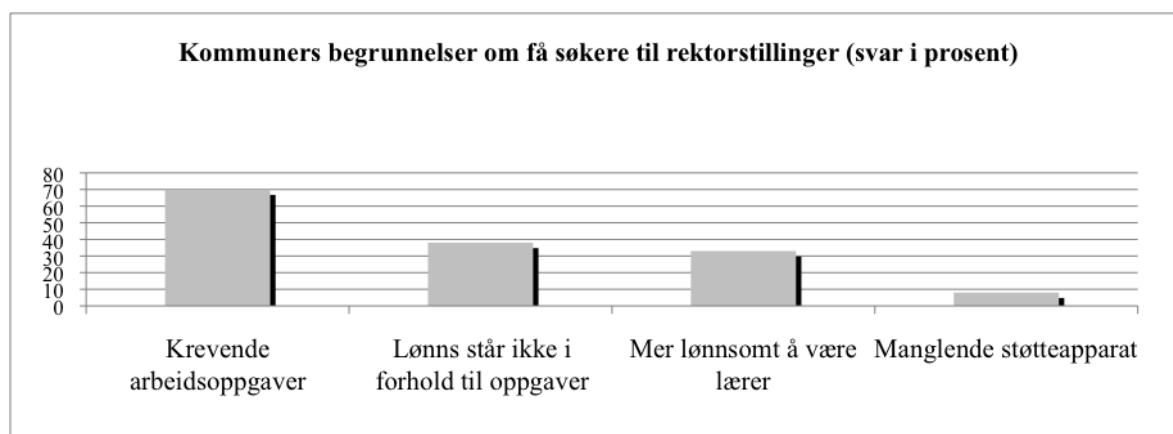
Behovet for nye rektorer er stort, men interessen for stillingen er liten, viser en landsomfattende undersøkelse gjennomført av Skolelederforbundet I 2007 (Skolelederforbundet, 2007, s. 7). Undersøkelsen gjennomført i 55 kommuner i 2007 viser at søkningen til rektorstillinger er urovekkende lav. Behovet for tilsetting av nye rektorer de nærmeste tre årene ser ut til å være stor. Få kommuner er proaktive i rekrutteringsarbeid. Kommuner som nevner at de tilbyr lederutvikling til lærere og mellomledere eller høyre lønn som rekrutteringstiltak, er i mindretall. Figurene nedenfor belyser resultatene av undersøkelsen.



Figur 1. Antall søkere til rektorstillinger i norske kommuner (Norsk Skolelederforbund, 2007, s. 7)

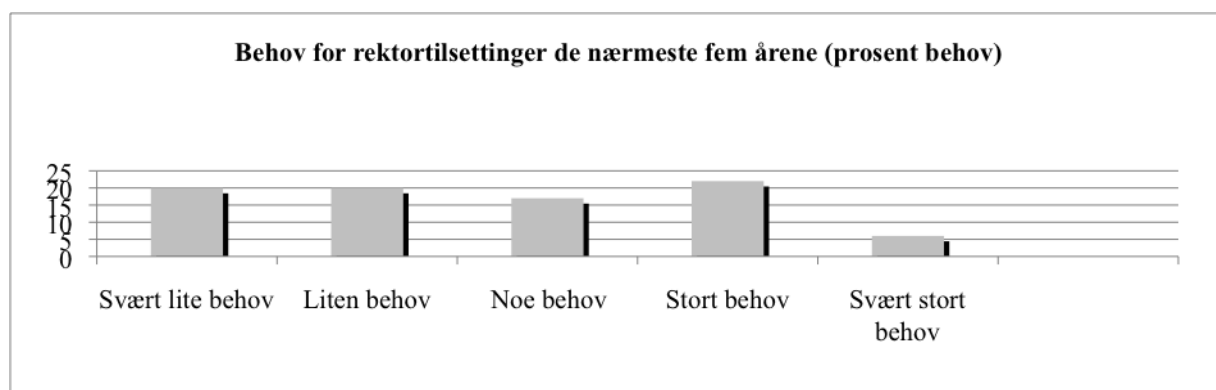
En tredjedel av kommunene svarer at de har fra 0 til 3 søkere i snitt til de utlyste rektorstillingene. Bare 13,5 % av kommunene oppgir et snitt over 5 søkere per stilling. Søker mønsteret varierer lite fra kommune til kommune, selv om det i snitt er noen flere søkere i store kommuner (over 20.000 innbyggere) sammenliknet med små kommuner (under 4.000 innbyggere).

Dette samsvarer godt med en nylig publisert undersøkelse foretatt blant medlemmer i Akademikerne – som organiserer arbeidstakere med utdanning fra universitet eller vitenskapelige høyskoler. Denne undersøkelsen viser at høyutdanningsgrupper ønsker å arbeide i store og robuste kommuner som kan tilby brede fagmiljøer. Praktisk talt ingen vil arbeide i små kommuner i distriktene som mangler brede fagmiljøer (Aftenposten, 19.06.09). Det kan diskuteres om rektoryrket er et praktisk eller akademisk yrke (læreryrket beskrives ofte som en *semiprofesjon*), men det er grunn til å tro at skolelederes behov og ønsker samvarierer med andre høyutdanningsgrupper.



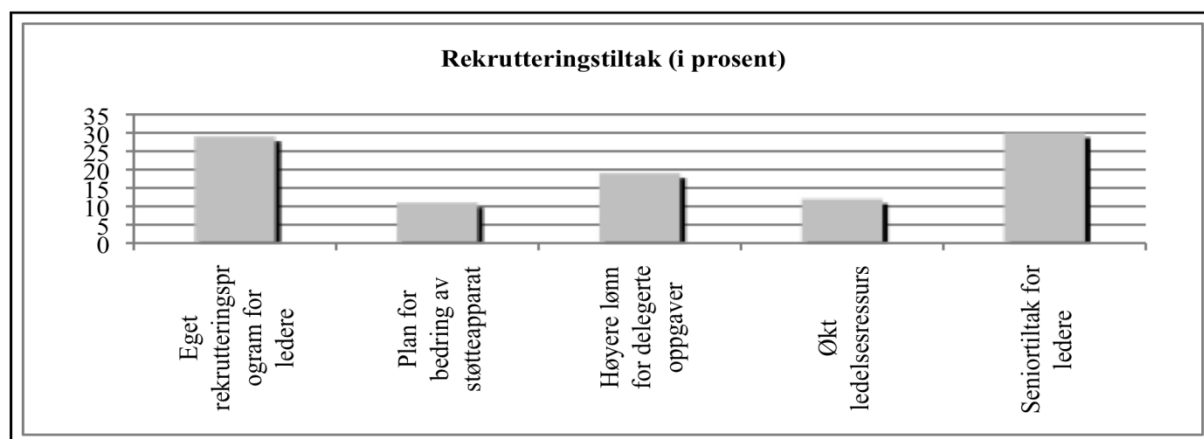
Figur 2. Årsaker til at det er få søkere (Norsk Skolelederforbund, 2007, s. 8)

I Skolelederforbundets undersøkelse ble det stilt spørsmål om kommunen hadde noen tanker om årsaken til at det var få søkere. De fleste kommuner peker på krevende arbeidsoppgaver en rektor har. Også lønnsnivå i forhold til oppgaver trekkes fram som en grunn til lav søkning. Lønnsforskjellen mellom leder og lærer er liten i flere kommuner, noe som gjør det fordelaktig å bli værende i lærerstillingen. Her kommer også realaspekter som ferie og fritid inn. Nye reformer har medført en delegeringsspiral til skoleledere. Dette gjelder særlig i tonivå-kommuner. Lite ressurser og liten tid til pedagogisk arbeid er forhold som nevnes av flere. Noen kommuner i undersøkelsen trekker frem at de i hovedsak får søkere som rekrutteres internt på skolene, og med høy alder på mellomlederne vil potensialet til nye rektorsøkere vær lavt.



Figur 3. Behovet for rektorstillinger de nærmeste fem årene (Norsk Skolelederforbund, 2007, s. 9).

Respondentene ble spurt om en vurdering av behovet for å tilsette rektorer de nærmeste fem årene. Søylen viser et behov for å rekruttere nye rektorer. Svarene fra de ulike kommunene varierer likevel mye. Noen kommuner preges av høy turnover, mens andre kommuner har et stabilt rektorkollegium.



Figur 4. Rekrutteringstiltak (Norsk Skolelederforbund, 2007, s. 7)

På spørsmål om kommunene har en politikk relatert til rekruttering av rektorer, viser det seg at relativt få kommuner har systematiske tiltak på området. Tiltaket som de fleste kommuner har er seniortiltak for eksisterende ledere. Dette kan tyde på at flere kommuner har større fokus på å beholde eksisterende ledere enn å fremstå som attraktive arbeidsgivere for nye ledere. Skolelederforbundet beskriver også det fenomenet at de fleste tiltakene først settes inn *etter* at rektorene er tilsatt som ”påfallende”

Undersøkelsen viser at få kommuner er proaktive i sitt rekrutteringsarbeid. Et mindretall av kommunene i 2007 tilbød lederutvikling til lærere og mellomledere og høyere lønn som rekrutteringstiltak. Under rekrutteringsprogram for ledere nevnes lederprogram for

avdelingsledere og ledergrupper, utviklingsprogram i samarbeid med universiteter og høyskoler, mastergradutdanning, bemanningsprosjekt og lederopplæring. Under plan for bedring av støtteapparat ble det nevnt mentorordning, ”coaching” av ledere og nettverksbygging. Under seniortiltak nevnes et bestemt antall avspaseringsdager etter opparbeidet arbeidstid, retrettstillinger og studiepermisjon / velferdspermisjon etter et predefinert antall arbeidsår.

Ved hjelp av datamaterialet ble det undersøkt sammenhenger mellom antall søkere til kommuner og rekrutteringstiltak som tilbys søkere. Funn tyder på at rekrutteringstiltak virker positivt inn på søkningen til rektorstillinger. Det kan se ut som om det er en svak økning i søkningen til kommuner som oppgir at de har rekrutteringstiltak, men det kan være andre årsakssammenhenger som spiller inn her.

## 2.1 Rekruttering

Som Skolelederforbundets undersøkelse belyser, kan fenomenet rekruttering forstås på ulike måter. I Norsk fremordbok (Kunnskapsforlaget, 2000) gis følgende definisjon av begrepet:

### **rekrutte´re**

*v.,fr., skrive ut nytt mannskap, verve, skaffe nye tilhengere*

I en klassisk tilnærming, noe lik den definisjonen vi presenterer over, forstås rekruttering som en teknisk øvelse, kjennetegnet ved ekstern utlysning av ledige stillinger, søknadshåndtering, innstilling og ansettelse. Dette er imidlertid en instrumentell *mål-middel* forståelse som i økende grad har mistet sitt fotfeste i en verden med økende kompleksitet. I Norsk synonymordbok (2000) beskrives rekruttering med følgende synonymer:

### **rekruttering**

*verving, søkning, tilgang, tilstrømning*

Her introduseres begrepene ”tilgang” og ”tilstrømning”. Med disse synonymer utvides forståelsen av rekruttering til å inkludere *flytprosesser*, en kjede av aktiviteter, prosesser og operasjoner, som på ulike måter er avhengige av hverandre. Det handler om å identifisere og gjøre seg attraktiv for de rette menneskene, holde på dem og engasjere dem (Riise, 2009). I så måte legges et *omgivelsesperspektiv* til grunn for fenomenet rekruttering. Det er ikke mulig å forstå rekruttering av skoleledere uten en omgivelsesorientering, eksempelvis gjennom også å belyse nye vurderingsverktøy eller inspektørers hverdager.



Omgivelsene (arbeidsmarkedet) hvor rekruttering skjer kan både være *interne* og *eksterne*. I de senere årene har fenomenet ”intern rekruttering” blitt sterkt belyst i privat sektor, men erkjennelsen av at rekruttering også har en intern dimensjon i offentlig sektor er i en modningsprosess. Det gjelder ikke bare å ”fylle en stilling”. I like stor grad handler det om å beholde de rette kandidatene i kommunen, eller i den enkelte skole, gjennom et mangfold av virkemidler. Ideologien om ”først-blant-likemenn”, kjennetegnet av å gå gradene og sterk lojalitet til en eller færre skoler i løpet av yrkeskarrieren, utfordres av individuelle behov blant eksisterende og potensielle skoleledere. Rektorrollen har gått fra å være en stilling man aksepterte kjennetegnet av *kollektiv plikt til individuelt valg*:

*Rekrutteringen vil mere og mere blive en forhandling mellem arbejdsgiver og arbeidstager vedrørende arbejdsforhold såsom hensyntagen til individuelle behov, fleksibilitet i arbejdstiden, løn og ikke mindst muligheden for faglig og personlig udvikling (Kristensen & Ostersen, 2007).*

Når det skjer endringer i omgivelsene vil disse prege utformingen av strukturer og prosesser og ideologier i organisasjonen (Røvik 2007, s. 94). Tanken bak omgivelserorientering er at moderne organisasjoner ikke kan overleve uten å ta hensyn til sine omgivelser. Det kan diskuteres om dette også gjelder for offentlige organisasjoner, da offentlige organisasjoner som oftest er mindre konkurranseutsatt enn private organisasjon. Skoler er likevel organisasjoner som er avhengige av legitimitet i omgivelsene, og må derfor være tilpasningsdyktige.

I flytprosessen må skoler også klargjøre det unike ved sin virksomhet – og skape sin identitet. Omgivelser kjennetegnes av mengde informasjon som inneholder kompleksitet og turbulens. I et omgivelsesperspektiv hviler derfor rekruttering på kommunikasjon gjennom omdømmebygging og inntrykksdannelse. Av hovedkonklusjoner som trekkes frem av professor Carl Erik Grennes (Universitetet i Oslo) er:

*Av særlig interesse er den konklusjon at lederes evne til å kommunisere med sine medarbeidere og sin omverden blir en stadig viktigere konkurransefaktor (Grennes 1999, s. 50).*

*En organisasjons strategiske virksomhet er i økende grad et program for inntrykksdannelse. Dette kommer til syne gjennom den vekt som legges på design av strategiske planer og den måte disse bekjentgjøres på (Grennes 1999, s. 52-53).*

## 2.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon er egenskapene ved det menneskelige språk, der medlemmene kommuniserer gjennom signifikante symboler, som gjør det mulig å ha felles opplevelser og etablere felles standarder. Først gjennom språklige kategorier kan det etableres en felles forståelse av hva som er tilbørlig / kritikkverdig atferd i relasjon til hva som er gyldige normer, og hva som kan telle som sannferdige rapporter om personlige erfaringer (Eriksen, 1999, s. 43). I våre intervjuer observerte vi forskjeller i språklig atferd mellom de to kommunene.

Kommunikasjon er en samhandlingsprosess hvor aktørene interagerer ved hjelp av *meningsbærende symboler*. Ved at de deler et språk, har de del i en felles verden. Det at partene forbinder samme mening med et tegn, at de har samme oppfatning av hva ord og begreper står for, gjør at ting kan oppleves likt og at et meningsinnhold kan overføres mellom deltakerne. Eksistensen av felles gyldighetskrav, utgjør ”kommunikative idealiseringer” (Habermas, 1996, s. 20 i Eriksen, 1999, s. 44). Kjentegnet på en vellykket kommunikasjonsprosess er at sender og mottaker oppfatter budskapet likt. Eller for å formulere det behavioristisk: stimulusen – budskapet – reiser samme respons hos mottaker som hos sender (Medad, 1934/1962, s. 46 i Eriksen, 1999, s. 44)

I det postmoderne samfunnet kan ikke aktører bare ha en resultatorientert, eller instrumentell, måte og forholde seg til verden på. De må også ha evne til å innta en *forståelsesorientert innstilling*. Når det ikke skjer, brytes reglene for saklig argumentasjon, og det oppstår forståelsesproblemer. Aktøren kan mistenkes for å ha skjulte motiver. Vedkommende opptrer ikke sannferdig, og bryter med kommunikative idealiseringer.

Dermed brytes koherens - og konsistenskravene, og aktøren bringer seg opp i en *performativ selvmotsigelse*, det vi si en selvmotsigelse som ligner på den som ligger til grunn for kontradiksjonsprinsippet. Eller som Aristoteles sier, det er umulig å si at noe både er og ikke er. Jaako Hintikka var den første som påviste at setninger som typen ”Jeg påstår at jeg ikke eksisterer” innebærer en performativ motsigelse, det vil si en motsetning mellom en talehandling og pragmatiske forutsetninger (Eriksen, 1999, s. 44). Det er dette som gjør det mulig å identifisere grunnleggende argumentasjonsregler: En taler kan ikke uten motsigelse gå mot disse reglene, fordi vedkommende allerede når samtalen starter har forutsatt disse reglene som gyldige (Apek, 1976 i Eriksen 1999, s. 44). Det er her tale om en pragmatisk redegjørelse for gyldighet, til forskjell fra induksjon og deduksjon.

## 2.3 Omdømmebygging

I offentlige organisasjoner gir det mer mening å tale om *omdømme* fremfor *image*. Mens *image* gjerne refererer til det umiddelbare inntrykk som skapes av en organisasjon, for eksempel som følge av en kortvarig informasjons- eller reklamekampanje, er *omdømme* mer et resultat av den verdibedømming som skjer av og i en organisasjon over relativt lang tid (Grey og Balmer 1998, Wæraas 2004).

Det begrep som innholdsmessig korresponderer best med *organisatorisk omdømme* er sannsynligvis *organisatorisk legitimitet*. Dette begrepet omhandler graden av aksept og tillit som relevante aktører i omgivelsene har til organisasjonen. Parsons (1956) pekte på at en organisasjons legitimitet blant annet vil avhenge av hvorvidt den er i stand til å inkorporere og reflektere utad de til enhver tid gjeldende institusjonaliserte normer, verdier og øvrige forestillinger i omgivelsene (Parson 1956 i Berntsen, 2008, s. 9). Rekruttering henger nøye sammen med omdømmebygging, jamfør:

*Rekruttering avhenger av omdømme, så vel faglig som sosialt. En organisasjon med et godt psykisk arbeidsmiljø og med gode muligheter for kompetanseutvikling og karrieremuligheter internt vil fremstå som en attraktiv arbeidsplass med et godt image (Kristensen & Ostersen, 2007)*

Omdømme defineres av Wæraas (2004, s. 62) som ”summen av omgivelsenes oppfattede erfaringer med organisasjonen”. Oppfatningene kan variere i ulike grupper og segmenter, og en organisasjon kan således ha flere omdømmer (Bromley, 1993, s. 44, Dowling, 2001, s. 29). Ut fra et markedssynspunkt bør en organisasjon hovedsakelig konsentrere seg om de grupper i samfunnet hvor oppfatningene vil være av størst betydning for organisasjonen (Bromley 1993, s. 45), imidlertid uten å ignorere visse interessentgrupper (Dowling, 2001, s. 42). Dette kan imidlertid være komplisert i en kommunal organisasjon, med mange, komplekse og lite sammenfallende mål, ulike legitimitetshensyn og verdier. Fenomenet vil bli belyst i analysedelen, blant annet i lys av New Public Managements vektlegging av den sterke kommunale lederen.

Kvåle og Wæraas (2006, s. 44) beskriver et godt omdømme som en form for *symbolsk kapital* som en organisasjon kan utnytte. Organisasjoner fremstiller seg som attraktive og positive, i hensikt å skape et bestemt bilde eller omdømme av seg selv i omgivelsene (Kvåle og Wæraas, 2006, s. 49). I rekrutteringsøyemed vil godt omdømme kunne være et konkurransestrinn, da de beste søkerne vil oppleve kommunen som et prestisjefyllt arbeidssted. I et videre perspektiv vil

et godt skoleomdømme også kunne gi kapital til hele organisasjon og næromgivelsene. Den amerikanske sosiologen og Harvard-professoren, Robert Putman, beskriver dette som *sosial kapital*: ”Et karakteristisk trekk ved sosial organisasjon som for eksempel nettverk, normer og tillit, som bidrar til koordinering og samarbeid til felles nytte” (Putman, 1993 i Duncan, 2004, s. 11).

Ved å belyse omdømme som en form for kapital skoleeier besitter, kan en beskrive *omdømmehåndtering* som den aktive forvaltningen av omdømmet. I dette perspektivet kan omdømmet påvirkes og forbedres, forverres og forbedres gjennom ulike grep. Eksempelvis kan planmessige grep, gjennom endring av rutiner, prosedyrer og nye tiltak på lang sikt påvirke omdømmet. Røvik definerer omdømmehåndtering som ”tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger av - og tillit til organisasjonen” (Røvik, 2007, s. 196).

Alle organisasjoner har et omdømme, men ikke alle bedriver omdømmehåndtering.

Røvik betegner omdømmehåndtering som en hovedtrend innenfor organisasjonstenkning som kommer til uttrykk i et utvalg av nokså forskjellige ideer, blant annet om merkevarebygging, kommunikasjonsstrategier, organisasjoners samfunnsansvar, design av visuelle symboler osv. Fellesnevneren er at det handler om ideer og grep for å presentere organisasjoner på mest mulig fordelaktige måter overfor ulike aktører i omgivelsene (Røvik, 2007, s. 195). Måten en organisasjon kommuniserer med publikum kan sees som en del av organisasjonsidentiteten. I management-tenkningen, med vekt på *strategisk kommunikasjon*, står *merkevarebygging* sentralt. Dette innebærer et begynnende skifte i merkevarebyggingens innretning – fra det konkrete, det vil si tjenester som kan konsumeres og erfares – og til det abstrakte, som det å lage merkevare av en organisasjon med dens identitet og verdier (Røvik, 2007, s. 199).

Når merkevarebygging (branding) defineres vektlegges det å rendyrke og holde frem det *unike* ved et produkt eller en virksomhet med sikte på å oppnå konkurransemessige fortrinn (Røvik, 2007, s. 198). I skolenorge er nok denne tenkningen fremdeles prematur, men økende innslag av økonomiske insentiver, blant annet i forbindelse med utlysningen av nasjonale forsøksskoler, kan ha endret noe av tenkningen, også i skolesektoren.

## 2.4 Organisatorisk kommunikasjon

Da rekruttering til skolelederstillinger er avhengig av kommunens kommunikative kompetanse, kunnskap om egen språkbruk, er det viktig å belyse begrepet ”organisatorisk

kommunikasjon”. Mellommenneskelig kommunikasjon er regnet som den viktigste egenskapen ved organisasjoner fordi kommunikasjon skaper de strukturer som bestemmer hva som blir sagt og gjort av hvem. Kommunikasjon er viktig, fordi strukturer formes gjennom kommunikasjon, som igjen danner felles oppfatninger. Disse felles oppfatningene kan kalles *kognitive* eller *tankemessige kart* fordi de kan være med på å øke forståelsen av organisasjoner (Svendsen, 2008, s. 19). Denne forståelsen kan igjen munne ut i en handlingsmessig orientering: *”Men siden forholdet mellom kartet og virkeligheten er dialektisk – kartet både avspeiler og former den sosiale virkelighet som organisasjoner fungerer innenfor – faller kart og virkelighet bare delvis sammen”* (Grennes, 1999, s. 37).

Morten Egeberg hevder at organisasjoner ofte tar for gitt at deres ytre budskap er identisk med det indre (Egeberg, 1995, s. 25), jamfør Eriksens definisjon av en vellykket kommunikasjonsprosess. Eksempelvis oppdaget vi under våre intervjuer, som belyses videre i analysedelen, at skoleledere i begge kommunene omtalte sine kommunale skoler som honnørord, tilsvarende ”Tromsøskolen” eller ”Trondheimskolen”. Dersom dette er et sammenfallende fenomen i andre kommuner, kan det ikke tas for gitt at det ytre budskapet oppfattes identisk. Det ytre versus det indre budskapet i kommunen er derfor viktig. Det er grunn til å spørre seg om det er slik at aktørene praktiserer det samme som kommunen kommuniserer i strategidokumenter, jamfør Grennes sine funn og organisasjoners struktur: *”Vi har allerede konstatert at organisasjoners formelle struktur ikke er identisk med organisasjonens faktiske struktur”*(Grennes, 1999, s. 44).

## 2.5 Kommunikativ ledelse

Moderne samfunn kjennetegnes av kompleksitet og meningspluralisme, hvor det stilles nye krav til samordning og samarbeid. En av skoleeierne vi besøkte skriver eksempelvis i et tidligere saksfremlegg:

*Rådmannen har invitert Lederforum skole og Utdanningsforbundet til å komme med innspill. Begge parter peker på at rektorrollen i dagens skole er **svært kompleks og krevende**. Rektorene opplever et stort press fra staten sin side med mange endringer, kvalitetssikringstiltak, utviklingsoppgaver og økte krav til rapportering.*

I litteraturen om kollektive valg (her brukt i forbindelse med fenomenet rekruttering) brukes ofte begrepet ”strategisk handling” som et uttrykk for den atferd som oppstår når det eksisterer konflikterende mål og partene forsøker å maksimere sin profit. Det betegner en handlingsinnstilling der aktøren velger under hensyn til andre aktørers evne til å gjøre rasjonelle valg (Eriksen, 1999, s. 39).

Når dette skjer ved bruk av taleform, snakker vi om *forhandlinger* (Elster, 1989, s. 50 i Eriksen, 1999, s. 39). Beslutningsprosessene tar form av drakamper, gi-og-ta, kjøpsslåinger og hestehandler, og er paradigmatisk for markedstransaksjoner og alle typer kontraktuelle handlinger. Dette er en type talehandlinger der aktørene bruker argumenter, trusler og advarsler i den hensikt å få gjennomslag for egne preferanser eller mål (Schelling, 1960 i Eriksen, 1999, s. 39). Talehandlingene kan også være non-verbale eller indirekte av karakter, eksempelvis ved utstrakt vekt på lojalitet eller tjenestevei. En annen type talehandlinger kjennetegnes av argumentasjon. Denne handlingstypen beskriver deltakere som forsøker å bli enige om hva som skal gjøres ved å begrunne sine standpunkter. De løser konflikter ved å appellere til felles gyldighetsstandarder. Dette betegner en ”kommunikativ handling”.

## 2.6 Rasjonalitet og rasjonalitetstyper

Eriksen sier at rasjonalitet angår generelt aktørens forhold til verden, det vil si hvordan en person eller organisasjon oppfatter og forholder seg til sine omgivelser. Det har å gjøre med bruk av *kunnskap*. Det er derfor en nødvendig, begrepsmessig sammenheng mellom handling og rasjonalitet. Spørsmålet er: ”Hvorfor velger du som du gjør, når du vet bedre, eller kunne ha skaffet deg alternativ kunnskap?” (Eriksen, 1999, s. 41). En handlende aktør må kunne begrunne sine valg for at andre skal kunne forstå hvorfor vedkommende velger som han gjør. Enhver handling reiser dermed, i det minste implisitt, et kunnskapskrav. Det er kunnskapskravet som gjør at handlingen kan evalueres, kritiseres og/eller rettferdiggjøres. Ved at aktøren kan gi *grunner* for sine valg, kan andre ta stilling til hvor fornuftige de er. Enhver handling viser uvilkårlig til *felles oppfatninger* om hva som er et adekvat uttrykk for aktørens relasjoner med omverdenen. (Eriksen, 1999, s. 41). Det finnes med andre ord intersubjektive målestokker for rasjonalitet, noe som gjør det mulig å spørre om aktøren ut fra foreliggende omstendigheter burde eller kunne ha handlet annerledes. Det er det involverte kunnskapskravet som gjør handlingen begrunnbar og kritiserbar. Det er også dette som gjøre den forståelig overhodet (Eriksen, 1999, s. 41).

Rasjonalitetstyper	Situasjon	Innstilling
Instrumentell	Ikke-sosial	Resultatorientert
Strategisk	Sosial	Resultatorientert
Kommunikativ	Sosial	Forståelsesorientert

Tabell 1. Rasjonalitetstyper (Eriksen, 1999, s. 41).

Eriksens tabell over rasjonaliteter belyser tre ulike måter en aktør forholder seg til sine omgivelser. I det konvensjonelle, vitenskapelige rasjonalitetsbegrepet, forstås handling som fornuftig når den bidrar til å realisere ett eller annet mål som aktøren har satt seg.

Med dette forstår vi at aktøren forholder seg resultatorientert til omgivelser som er kognitivt forståelige og teknisk manipulerbare. Kriteriet på rasjonalitet er hvorvidt de beste midler velges for å nå mål (Eriksen, 1999, s. 40). Det konvensjonelle rasjonalitetsbegrepet er knyttet til formålsrasjonalitet. Med *formålsrasjonalitet* menes handlinger som:

*(..) er bestemt av forventninger om hvordan objekter i omgivelsene opptrer og forventninger om andre aktørers atferd; og disse forventningene er brukt som "betingelser" eller "midler" for å realisere aktørens egne rasjonelt kalkulererte mål (Weber, 1978, s. 24 i Eriksen 1999, s. 40)*

Det kan skilles mellom sosial og ikke-sosial handling. Det belyser at formålsrasjonell handling er instrumentell rasjonell i den grad den er orientert etter tekniske handlingsregler. Disse gir objektive standarder for å vurdere konsekvenser og resultater. *Instrumentell rasjonalitet* karakteriserer arbeids – og arbeidslignende operasjoner.

Formålsrasjonell handling er *strategisk rasjonell* når den er orientert etter reglene for rasjonelt valg. I dette ligger også en bedømmelse av andre aktørers valg. Strategisk handling er uttrykk for en sosial handlingstype, hvor aktøren gjennom å ta hensyn til andre aktørers valg blir i stand til å gjøre mer rasjonelle disposisjoner for egen del.

Det omtales ofte som en form for langsiktig rasjonalitet, og betegner at "*aktøren kan ta ett steg tilbake for i neste omgang å kunne ta to steg fram*" (Elster, 1979 i Eriksen, 1999, s. 41). En type sosial handling er *kommunikativ handling*. Her er kriteriet på rasjonalitet i hvilken grad en makter å oppnå *gjensidig forståelse* med andre (Habermas, 1981, s. 384 i Eriksen, 1999, s. 43).

### **Ikke-strategisk handlingsinnstilling**

Aktørenes verden består ikke bare av ytre erkjennbare og manipulerbare objekter, men også av medmennesker og sosiale institusjoner, følelser og subjektive opplevelser. "Først-blant-likemenn" illustrerer eksempelvis at det eksisterer, i lik eller mindre grad enn tidligere, felles standarder for å vurdere handlingsrasjonalitet, jamfør Møller:

*Selv om den kommunale styringen av skolene i den senere tid er utformet i henhold til diskursen rundt New Public Management og har et fokus på ledelsesmessig ansvarlighet syntes både diskurs og praksis på lokale skoler å være av en annen type. Lederskapsutøvelsen var ikke preget av instrumentell rasjonalitet, som så ofte blir knyttet til NPM. Både ledergruppene og lærerne la en stor innsats i å utføre et oppdrag basert på demokratiske verdier (Møller & Fuglestad, 2006 i Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 28)*

Fra den objektive verden, som det instrumentelle rasjonalitetsbegrepet er tilordnet, kan det skilles ut en sosial verden og en subjektiv verden. For å forholde seg adekvat til sine medmennesker, må aktøren ha evne til å sette til side sine egeninteresser. Aktøren må kunne la seg forplikte av normer og etterleve legitimitetskrav. Dette innebærer evne til ikke-strategisk atferd. En rasjonell aktør kan ikke utelukkende behandle sine medmennesker som betingelser eller midler i en kalkulasjonsprosess der det kun gjelder å realisere egne mål eller gitte preferanser (instrumentell rasjonalitet). Dette er ikke bare fordi andre personer her et moralsk krav på å bli behandlet også som mål i seg selv (Kant, 1970 i Eriksen, 1999, s. 42), men også fordi en da ikke får i stand en reell meningsutveksling. En åpner ikke opp for muligheten for at en selv kan ta feil (Eriksen, 1999, s. 42).

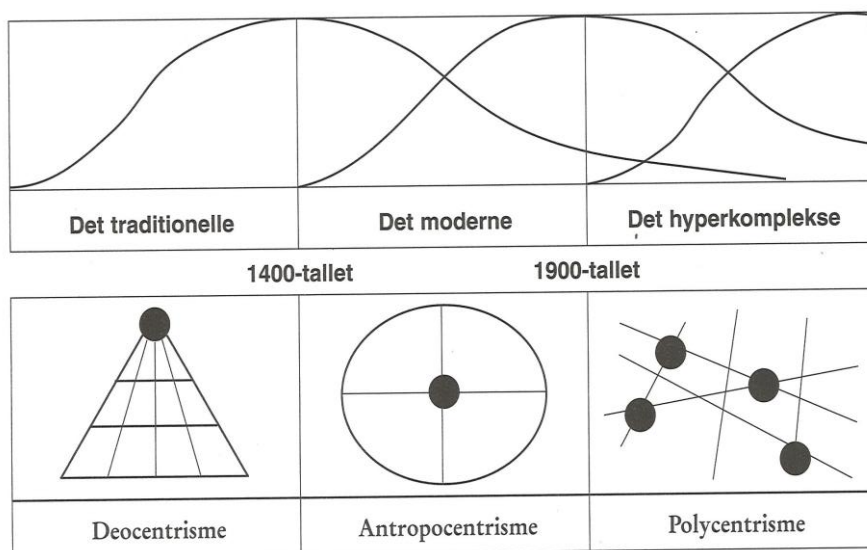
Eriksen beskriver ikke-strategisk handlingsinnstilling som evnen til å forholde seg til andre som prinsipielt likeverdige med seg selv. Dette er nødvendig for å kunne etablere en relevant situasjonsdefinisjon som kan muliggjøre samarbeid. Dette fordrer en *dialogisk innstilling* og en utvidet rasjonalitetsstandard. Det er bare ved at vi deler en felles livsverden av tro, overbevisninger, normer og verdier at vi i det hele kan være samfunnsmedlemmer.

Konstative, regulative og representative talehandlinger reiser tre ulike gyldighetskrav: proposisjonell sannhet, normativ riktighet og subjektiv sannhet (Habermas, 1984, s. 309ff i Eriksen, 1999, s. 43).

## **2.7 Det hyperkomplekse samfunn**

I en postmoderne virkelighet er det ikke alltid mulig å identifisere rasjonaliteter. Den danske sosiologen Lars Qvortrup skriver om *det hyperkomplekse samfunn*. Han skiller mellom ”det tradisjonelle”, ”det moderne” og det ”hyperkomplekse samfunn” (Qvortrup, 2006, s. 56), og baserer sine antakelser på strukturforandringer. Qvortrup beskriver hvordan samfunnsmessige strukturerer påvirker alle organisasjoner i samfunnet. Overgangen fra det moderne til det hyperkomplekse samfunn kan det forklares ved å gå tilbake til den italienske renessansen på 1400-tallet, som for alvor fikk fotfeste med nyklassisistiske idealer fra 1700 og 1800-tallet. *Utviklingen belyses gjennom følgende modell:*





Figur 5. Sosialstrukturelle og socialesemantiske tendenser (Qvortrup, 2006, s. 56).

### ***Deocentrisme og det tradisjonelle***

Qvortrup siterer Søren Kierkegaard som hyllet tradisjonen: ”*At hylde en demokratisk styreform, en politisk form der setter mennesket i centrum, er at sette Gud tilside, fulstendig ligesom centralperspektivet ser bort fra Gud*” ( 2006, s. 57).

Det tradisjonelle samfunn bygger på en differensiering mellom rangklasser, mellom høy og lav. I overgangen fra det tradisjonelle til det moderne var den avgjørende kulturelle forandringen at troen på Gud ble avløst av troen på mennesket. Det var menneskets fornuft og skjønnhet som overtok fra det guddommelige. Etter dette ble ikke Gud hyllet for verdensaltet, men mennesket med teknologien i hånden kunne skape det. Det *deocentriske samfunn* ble avløst av det *antroposentiske samfunn* (figur 5).

### ***Antropocentrisme og det moderne***

Det moderne samfunn, som vokser frem fra sentralitalienske bystater på 1400-tallet, har funksjonell differensiering. Den tidligere rangordningen, hvor religiøse systemer inngikk i samfunnhierarkier og definerte lavereliggende systemer, ble gradvis avløst av et samfunn der funksjonssystemer skiller seg ut og hver enkelt fremhever sin egen funksjon. Det økonomiske systemet ble selvstendig, vitenskapen og kunstfaget frigjorde seg fra religiøs dominans og det politiske systemet fikk makt.

### ***Polycentrisme og det hyperkomplekse***

På sammen måte som overgangen mellom tradisjon og modernitet ble angrepet av skeptikere, settes menneskets rasjonalitet og skjønnhet i tvil med overgangen fra det moderne til det hyperkomplekse, fra industrisamfunnet til informasjonssamfunnet. Fra å ha tro på at mennesket er samfunnets sentrum og regelstyrende, avløses det av en oppfatning av at mennesket tilhører samfunnets omverden.

Det er ikke nok at samfunnet består av mennesker og at samfunnet består av så og så mange individer. I det hyperkomplekse samfunnet er summen av et omfattende system av kommunikasjoner, som reproduseres og som igjen danner nye og annerledes kommunikasjoner. Samfunnet kjennetegnes ved fremveksten av kommunikative koblingsmuligheter, som har medført høy kompleksitet. Her kan vi se sammenhengen med pådrivere i moderniteten og vår tids optimister som hyller kompleksitetens ubegrensede vekst. Internett er blitt det nye ikonet og symboliserer den globale kommunikasjonen og er vår tids hyperkompleksitet. Noen er kritiske og andre hyller mulighetene (Qvortrup, 2006, s. 60).

### **Kompleksparadigmets utvikling**

Qvortrup (2006) hevder at det er fruktbart å definere kompleksitet som en selvstendig analytisk grunnteori. Alt henger sammen med alt, og det er ikke lenger tilstrekkelig med tradisjonell antropocentrisme. Qvortrup (2006) bygger sine betraktninger på Luhmanns arbeider, som igjen er inspirert av Herbert Simon. Simon reagerte på en økende naiv tro på at individet, våre vilkår og våre organisasjoner er rasjonelle. Han benytter begrepet "bounded rationality". Fremveksten av samfunnsmessige og organisatoriske prosedyrer kompenserer begrenset rasjonalitet. For å redusere kompleksteoretiske forhold må det dannes faste koblinger. Dermed vil systemet være en differensiering mellom faste og løse elementer.

Qvortrup (2006) bruker hyperkompleksitet som en måte å utrykke utviklingstendenser i samfunnet på. Grunnstrukturen i samfunnet er ikke et forhold mellom et sentrum med kontroll og rasjonalitet, og en omverden med uorden, som skal strammes inn. Grunnstrukturen er å etablere strukturelle koblinger mellom komplekse systemer. Det er selve systemet av strukturelle koblinger som skaper midlertidig stabilitet. Begrunnelsen er nye muligheter som finnes i transport og teknologi. Samfunnet blir et verdenssamfunn (Qvortrup, 2006, s. 63)

## Kompleksitetens kompleksitet

Qvortrup (2006) samler de tendenser han skriver om i samfunnsutviklingen i følgende tabell:

Sosialsemantikk	Samfunnets rikdom	Samfunnets orden	Samfunnets organisasjoner	Samfunnets familie
Deocentrisme	Jord (eier)	Standshierarki (naturlig orden)	Kollegium (flergenerasjonskarriere)	Dynasti
Antropocentrisme	Arbeid (flid)	Nasjonalstat (sosialkontrakt)	Byråkrati (livskarriere)	Kjernefamilie
Polycentrisme	Viden (manøverkompetanse)	Kommunikativ tilgjengelighet (prosedyrefellesskap)	Nettverk (karriereskifte)	Forhandlingsfamilie

Tabell 2 Samfundets gjenbeskrivelse (Qvortrup, 2006, s. 76)

Qvortrup (2006) sier at det er ikke samfunnsutviklingen alene som har skylden for at utviklingen går mot en høyere kompleksitet. Dette er kanskje ikke nytt, men utviklingen blir radikalisert i et økende endringstempo. Fenomenet beskrives som ”kompleksitetens kompleksitet”. Polycentrisk sosialsemantikk representerer ikke alene en høy grad av kompleksitet, men den eksisterer side om side med de andre sosialsemantikkene.

De fleste av oss kjenner sannsynligvis nettverksorienterte karrieremennesker, som på den ene siden hyller høy grad fleksibilitet, men som på den andre side ikke ville få en kompleks tilværelse til å henge sammen hvis ikke toget var i rute. Bildet finner vi også igjen i den nye lederrollen for skoleledere. Skoleledere skal være leder på sin skole, med den pedagogiske ledelsen som hovedfokus.

Det som er nytt er at rektor i økende grad også skal ivareta deler av kommunens strategiske og økonomiske ledelse, med utfordringer knyttet til politisk arena, saksbehandling på vegne av rådmannen og en profesjonell mediehåndtering.

I våre intervjuer var det blant annet eksempel på en rektor (resultatsenhetsleder) som fikk delegert ansvaret for den kommunale IKT-strategien for skolene (driftsenhetene), i tillegg til tradisjonell pedagogisk ansvar på egen skole. Skolelederne er i økende grad fristilt, og lede i mindre grad fra en sektoradministrasjon / fagavdeling. Det innebærer at nettverk mellom skoleledere i kommunene må etableres og driftes av skolelederne selv.

### 3. Design og metode

*I dette kapittelet vil vi argumentere for valg av design og metode sett i lys av valgt problemstilling. Vi starter med en redegjørelse for valg av et fenomenologisk design, før vi begrunner valg av metode. Med utgangspunkt kvalitativ metode, har vi benyttet intervju og dokumentanalyse til datainnsamling av empiri, som vi videre vil redegjøre for i detalj. Vi viser i dette kapittelet til hvordan vi har designet forskningsprosessen med formål å få høy validitet, noe som er viktig i forskningsfeltet.*

#### 3.1 Valg av forskningsdesign

I følge Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2007) kan flere forskningsdesign som kan være aktuelle. Ut fra problemstillingen vurderte vi alternative forskningsmetoder: etnografi, grounded theory, case-design og fenomenologi. Vi skal nå redegjøre for alternativene og begrunne hvorfor vi valgte en fenomenologisk tilnærming.

I følge Wolcott er et etnografisk studie en beskrivelse og fortolkning av en kultur, en sosial gruppe og den settingen den studeres i (Wolcott, i Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2007, s. 184). Et etnografisk design innebærer at forskeren er ute i feltet og samler inn data gjennom observasjon over en lengre periode. Gjennom deltakende observasjon prøver forskeren å bli en del av kulturen som studeres (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2007, s. 184). Vi arbeider begge i fulle stillinger i henholdsvis skole – og barnehageverket, og finner det vanskelig å gjennomføre feltobservasjon over en lengre periode. Vi velger av den grunn bort etnografisk design.

I ”grounded theory” er formålet å utvikle nye teorier med utgangspunkt i data (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2007, s. 171). Et viktig element ved ”grounded theory” er at datainnsamling og analyse gjennomføres parallelt. Ved å benytte predefinerte prosedyrer utvikles ny, erfaringsnær kunnskap, gjennom teorier som har nærhet til empirien. I vår forskning ønsker vi å beskrive og forstå et fenomen. Vårt mål er ikke å utvikle nye teorier. Av samme grunn og velger vi bort ”grounded theory” som design.

”Case-design” innebærer å studere en eller flere konkrete over tid. Gjennom detaljert og omfattende datainnsamling vil en kombinasjon av metoder kunne benyttes (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2007, s. 84) Forskeren gjør seg ofte antakelser etter å ha stilt grunnleggende spørsmål. Johannessen, Tufte og Kristoffersen viser til Yin, hevder at

”hvordan” og ”hvorfor”-spørsmål er mest brukt i casedesign (2007, s. 84). Vi ønsker å beskrive og forstå fenomenet rekruttering av skoleledere. Det har vært nærliggende å velge case-design, men vi er grunnleggende opptatt av å beskrive og forstå hva våre informanter vet om rekruttering av skoleledere i kommunene. Grønmo (2007) sier at casedesign i utgangspunktet har som formål å utvikle en helhetlig forståelse av den enheten som studeres (Grønmo, 2007, s. 90). Den kan betraktes som unik og studiens univers betraktes til den enheten som utforskes. Vi prioriterer ”flere stemmer” i datamaterialet, ved å gjennomføre intervjuer i to kommuner og med et mangfold av personer i hver kommune. Et komparativt case-design kunne ha vært aktuelt, men vi søker primært forståelse om et fenomen - rekruttering. Derfor velger vi bort case-design, selv om deler av studiet har karakter av et case-design.

Fenomenologisk design innenfor kvalitativt forskningsdesign innebærer å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen. *Mening* er et nøkkelord, ettersom forskeren tilstreber å forstå meningen med et fenomen (handling eller ytring), sett gjennom en gruppe menneskers øyner (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2007, s. 80). Når vi tolker hva noen sier, må dette tolkes i sammenheng med objektets omgivelser.

Et fenomenologisk perspektiv fokuseres på den ”livsverden” som informantene beskriver (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2007, s. 81). Forskeren må formulere forskningsspørsmålene slik at meningen med det fenomenet som studeres kommer frem. Informantene motiveres til å beskrive sine erfaringer med et fenomen. Forskeren har gjennom sitt forarbeid forståelse for hva slags mening som kan finnes i teksten eller handlingen. Ut fra våre forskningsspørsmål og beskrivelsen til Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2007), mener vi det er hensiktsmessig å benytte fenomenologisk design til å studere tenkning og praksis ved rekruttering av skoleledere i norske kommuner.

Grønmo deler inn samfunnsvitenskaplige problemstillinger i tre analysebegreper: *beskrivelse*, *forklaring og forståelse* (2007, s. 356). Beskrivende studier har til hensikt å kartlegge og drøfte ulike egenskaper eller trekk ved de samfunnsforholdene som studeres. Forklarende studier tar sikte på å forklare samfunnsforhold som studeres. Forstående studier, eller *fortolkende studier*, går ut på å forstå eller fortolke hvilken mening som knytter seg til de samfunnsforholdene som studeres (Grønmo, 2007, s. 356).

For oss er Grønmos utledning vesentlig, da vi ønsker å undersøke hvordan skoleeier forstår, kommuniserer og praktiserer rekruttering av nye skoleledere. Grønmo (2007) deler forstående studier inn i to hovedtyper og som i hovedsak er basert på kvalitative studier. Disse hovedtypene er *hermenautiske* og *fenomenologiske studier*. Begge studiene vektlegger å forstå mening ved handlinger. I hermenautisk design vektlegger forskeren i større grad egen fortolkning enn aktørens egen forståelse. I fenomenologisk design er det informantens erfaringer og forståelse som vektlegges. Forskerens observasjoner av den ytre kontekst vektleggs mindre, mens aktørens egne opplevelse og forståelse er viktigere (Grønmo, 2007, s. 372). Vi ønsket i vår studie å beskrive og forstå hva våre informanter sier om fenomenet rekruttering av skoleledere. Informantenes egne erfaringer og forståelse av rekruttering er sentralt. Etter gjennomgang av ulike design valgte vi et fenomenologisk design til vår forskning. Den teoretiske forankringen har vi primært hentet fra Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2007), sekundært fra Grønmo (2007).

### **3.2 Metodisk tilnærming**

Vi har valgt fenomenologisk design til vår studie og valget påvirker metodisk tilnærming. I det videre arbeidet vil vi drøfte kvalitativ kontra kvantitativ tilnærming og belyser vurderinger på området.

#### **3.2.1 Kvalitativ kontra kvantitativ**

Innsamlet data kan ha ulike egenskaper. Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2007) omtaler forskjeller på kvalitative og kvantitative metoder. De beskriver de to metodene slik:

*Kvantitative data er tilrettelagt slik at kvalitetene ved et fenomen kan telles opp. Kategoriseringen er gjerne gjort på forhånd gjennom de spørsmål og hypoteser som ligger til grunn for utarbeidelse av spørreskjemaet. Kvalitative data foreligger i en form hvor de ulike kvalitetene ikke uten videre kan telles opp, for eksempel i form av tekst, lyd og bilde. Kategoriseringen skjer gjerne i ettertid og utarbeides fra informantens svar. Dette skillet preger både innsamling og analyse av data. (Johannessen, Tufte og Kristoffersen; 2007, s. 313)*

Sitatet forteller oss at kvalitative data er tall eller andre mengdetermer, mens data som ikke uttrykkes på denne måten er kvalitative. Grønmo (2007) uttrykker at det er vanligst å benytte kvalitativ analyse når dokumentene har et verbalt innhold. Der hvor intervjuer blir omgjort til dokumenter med tekst, egner kvalitativ analyse seg godt. Grønmos tabell over kvalitative og kvantitative undersøkelsesdesign belyser forskjellene på området. I tabellen finnes aspekter ved undersøkelsene og de forskjellige datatypene som kommer frem ved kvalitative og kvantitative undersøkelsesopplegg:

Aspekter ved undersøkelsen	Datatype	
	Kvalitative data	Kvantitative data
Problemstilling	Analytisk beskrivelse	Statistisk generalisering
Metodisk opplegg	Fleksibilitet	Strukturering
Forholdet til kildene	Nærhet og sensitivitet	Avstand og selektivitet
Tolkningsmuligheter	Relevans	Presisjon

Tabell 3 Trekk ved undersøkelsesopplegget basert på kvalitative og kvantitative data (Grønmo, 2007, s. 129).

Grønmo (2007) hevder at problemstillingen i kvalitative opplegg er analytisk og beskrivelsene er systematisert i forhold til begreper, kategorier eller teori. Analytiske beskrivelser innebærer å gi en mest helhetlig beskrivelse av det som observeres. Det kvalitative opplegget er i følge Grønmo (2007) preget av fleksibilitet i metodebruk. Han sier at metoden kan endre seg underveis i undersøkelsen og tilpasses forskerens erfaringer underveis. Den kvalitative tilnærmingen preges av nærhet til kilder. Forskeren arbeider direkte med sine kilder, og til dels sammen med kildene. Avslutningsvis i tabellen belyses forskjeller innen tolkningsmuligheter. I sammenheng med dette uttaler Grønmo: *"Kvalitative tilnærminger basert på et fleksibelt design og et nært og sensitivt forhold til kilden skulle gi særlig gode muligheter for relevante tolkninger"* (Grønmo, 2007, s. 113).

Problemstillinger i kvantitative opplegg omhandler statistisk generalisering, sier Grønmo (2007, s. 129). Undersøkelsene handler ofte om sammenligninger og fordelinger. Analysen baseres på statistiske teknikker. Grønmo (2007) uttrykker at strukturering av materialet ofte fastlagt når datainnsamlingen starter, og kan i liten grad endres i løpet av undersøkelsen. I kvantitative studier har forskeren i mange tilfeller svært lite kontakt med sine kilder. I følge Grønmo har dette konsekvenser: *"At forholdet til kilden er selektiv innebærer at det er bare visse aspekter ved kilden som skal utforskes, og at disse aspektene er valgt ut før datainnsamlingen"* (2007, s. 131).

Tolkningen av de innsamlede dataene har i kvantitative tilnærminger en mer presis form. Data som uttrykkes i tall gir ikke bare presise svar. Det er i teorien mulig å si hvor presise. Grønmo hevder at dette kan føre til at tolkningen ikke bare blir eksakt, men også overeksakt (2007, s. 131).

I følge Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2007) er forskningsspørsmålene avgjørende for valg av metode. Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2007) sier at det er elementer av kreativitet i arbeidet med kvalitative tilnærminger, særlig i forhold til hvordan data tolkes.

Ønsker forskeren en inngående undersøkelse av et fenomen, er kvalitativ metode godt egnet. Vårt prosjekt innebærer å undersøke hvordan skoleeiere forstår og kommuniserer rekruttering av skoleledere. Gjennom intervjuer har vi innhentet et solid datagrunnlag om fenomenet.

Dersom forskeren i motsetning til en dybdeundersøkelse ønsker å undersøke sider ved et fenomen hvor antall svar har betydning, å gå i bredden, vil kvantitativ metode være langt bedre egnet. Vår problemstilling belyser at vi ønsker å beskrive og forstå rekrutteringspraksis, en undersøkelse av hva kommuner tenker og praktiserer. Vi behøver ikke et større antall respondenter for å kunne gi svar på vår problemstilling. Utgangspunktet for vår problemstilling er en analytisk beskrivelse, hvor vi i en analytisk prosess systematiserer beskrivelsene (datamaterialet) vi har innhentet.

Grønmo hevder at en kvalitativ tilnærming preges av at forskerne har nærhet til datakildene (2007, s. 235). I vårt empiriske arbeid hadde vi behov for å møte profesjonsgruppen for å kunne gi svar på problemstillingen, gjennom inngående dybdeintervjuer med skoleeier, skoleleder og tillitsvalg. Ser vi våre tokningsmuligheter i lys av tabellen til Grønmo (2007), befinner vi oss innenfor *relevans*, ved at vi kan gi forskningsrelevante svar på vår problemstilling. Et større kvantitativt datamateriale, eksempelvis gjennom en oppfølgende spørreundersøkelse, kunne ha gitt generaliserbare tolkninger med høyere presisjonsnivå.

Ut fra våre begrunnelser ovenfor, samt definerte kjennetegn som Grønmo (2007) skisserer og beskrivelsene som Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2007) har på det metodiske området, velger vi en kvalitativ tilnærming til vår forskning.

### **3.2.2 Innsamling av data**

I kvalitative tilnærminger finnes det ulike metoder til innhenting av data. Metoder som brukes er ulike typer observasjon, dokumentanalyse, enkeltintervju og gruppeintervju. I vår studie, der vi ønsker vi å beskrive og forstå kommuners rekrutteringspraksis, vil intervju og dokumentanalyse være aktuelle metoder til datainnsamling. Grunnet tidsmessige årsaker og avstand valgte vi å gjennomføre intervjuer. Observasjoner ville ha krevd mer tid og tilstedeværelse. Gjennom datainnsamlingen fikk vi gode beskrivelser fra skoleeier, rektorer og tillitsvalgt. Vi skal nå gå inn på teori rundt metoder benyttet i vår datainnsamling, intervju og dokumentanalyse.



## *Intervju*

I en intervjusituasjon er samtalen viktig. Samtaleformen har, i følge Kvale (2008), tilhørt de humanistiske fagene og filosofien, mens den samfunnsvitenskaplige metoden har bygget på naturvitenskapen. I de senere tiår har imidlertid intervjuforskning som fenomen fått større plass i den moderne samfunnsvitenskapen (Kvale, 2008, s. 24). Det legges større vekt på samtale og tolkning i forskning. Nærhet til humanistiske fag blir understreket. Økende grad av intervju i forskning kan også begrunnes ut fra en teoretisk og teknisk utvikling. Det har vært en endring i vår tids tenkemåter, hvor språk og mening har fått større betydning. Den teknologiske utviklingen av små båndopptakere har forenklet og forbedret intervjuopptak, transkribering og opptakskvalitet.

Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2007, s. 137) deler intervju inn i 5 kategorier / praksiser:

- *Ustrukturert intervju* er uformelt med åpne spørsmål, der man på forhånd har beskrevet et tema, mens spørsmålene tilpasses den enkelte intervjusituasjon.
- *Semi-strukturert* eller delvis strukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres. Intervjueren beveger seg frem og tilbake etter behov.
- I *strukturert intervju* har intervjueren på forhånd fastlagt både tema og spørsmålsformuleringer.
- I *strukturert intervju med faste svaralternativer* krysser forskeren av riktig svar.
- *Gruppeintervju / fokusgrupper*. Flere intervjuobjekter intervjues sammen.

Formålet med vår oppgave er å beskrive og forstå kommuners rekrutteringspraksis av skoleledere. Med formål som utgangspunkt skulle vi velge intervjumetode som var egnet for oss, parallelt som vi påbegynte drøftinger om innholdet i en intervjuguide. Vi kunne ikke se at det var mulig for oss å utarbeide et strukturert spørreskjema for å svare tilfredsstillende på vår problemstilling. Det var fortellingene og beskrivelsene vi var interessert i, ikke svar som kunne blitt besvart med ja eller nei (lukkede svaralternativer). Vi kjente ikke til forskningsområdet godt nok til å gjennomføre et ustrukturert intervju. Ved å utelukke flere alternativer, falt vårt valg på det semi-strukturerte intervju. Metoden gav oss mulighet til å kontrollere svarene vi fikk og eventuelt komme med tilleggsspørsmål i løpet av intervjuet. Alle våre informanter / intervjuobjekter fikk tilsendt intervjuguiden på forhånd, og var derfor forberedt på spørsmålene før intervjuet begynte.

I dagens forskning har man i stadig større grad fokus på samtale med de mennesker som skal forstås (Kvale, 2008). Kvale (2008) beskriver en metafor om en gruvearbeider og en reisende når han skal illustrere ulike teoretiske oppfatninger av forskningsintervju. I metaforen leter gruvearbeideren etter objektive fakta som kan kvantifiseres, og gullkorn som inneholder en sentral betydning.

Kunnskapen forstås her som skjult metall, hvor intervjueren skal hente opp det verdifulle. Den reisende intervjueren ønsker å fortelle en historie ved reisens slutt. Hensikten er å følge en metode, som i den opprinnelige greske betydningen kan oversettes til ”et veivalg som fører til målet” (Kvale, 2008).

På sin reise samtaler intervjueren med lokalbefolkningen, og stiller spørsmål slik at de som blir spurt forteller sine historier. Han konverserer med utgangspunkt i den opprinnelige latinske betydningen av ordet *konversere*, ”vandre rundt sammen med” (Kvale, 2008). Det intervjuer sanser, hører og ser, blir beskrevet kvalitativt og rekonstruert.

Videre blir de opprinnelige fortellingenes betydningspotensiale fremhevet og presentert gjennom den reisendes egne tolkninger. Vi har i vårt arbeid med intervjuene gjennomført en prosess lik den reisende (2008). Da vi gjennomførte intervjuene ønsket vi at informantene skulle fortelle historier ut fra egne erfaringer, og i arbeidet med analysen har vi forsøkt å tolke det vi mener har betydningspotensiale i vår forskning, jamfør:

*Forskningsintervjuet er basert på den hverdagslige samtale eller konversasjon, men er en faglig konversasjon. En bestemt form for forskningsintervju – det halvstrukturerte livsverden-intervjuet – vil bli vurdert i denne boken. Det blir definert som et intervju som har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomen (Kvale, 2008, s. 21).*

Kvale (2008) hevder at forskningsintervjuet har en struktur som en hverdagslig samtale, men at et profesjonelt intervju også inneholder en bestemt metode og spørreteknikk. Formålet med forskningsintervjuet er å beskrive og tolke temaer i intervjupersonens livsverden (Kvale, 2008).

For å få en tydelig struktur i arbeidet med intervjuene har vi brukt Kvales syv stadier i intervjuundersøkelser (2008). Stadiene i hans intervjuundersøkelse er:

1. **Tematisering.** Formuler formålet med undersøkelsen, og beskriv hvordan du oppfatter emnet som skal undersøkes, før intervjuarbeidet starter. Du bør klarlegge undersøkelsens *hvorfor-* og *hva-* spørsmål før du stiller spørsmålet *hvordan*, før du velger metode.
2. **Planlegging.** Planlegg studien, og ta hensyn til alle syv stadier, før du starter intervjuarbeidet. Planlegg med henblikk på å innhente den ønskede kunnskap og med tanke på studiens moralske implikasjon.
3. **Intervjuing.** Utfør intervjuene på grunnlag av en intervjuguide, og med en reflektert tilnærming til kunnskapen som søkes og intervjusituasjonens mellommenneskelige relasjoner.
4. **Transkribering.** Klargjør intervjumaterialet for analyse, noe som vanligvis medfører transkribering fra muntlig tale til skriftlig tekst.
5. **Analysering.** På grunnlag av undersøkelsens formål og emneområde, og i samsvar med intervjumaterialets natur, bestemmer du hvilken analysemetode som er best egnet for intervjuene.
6. **Verifisering.** Undersøk intervjufunnenes generaliserbarhet, reliabilitet og validitet. Reliabilitet henviser til hvor pålitelig resultatene er, og med validitet menes hvorvidt en intervjustudie undersøker det den er ment å skulle undersøke.
7. **Rapportering.** Undersøkelsesfunnene og metodebruken formidles i en form som overholder vitenskaplige kriterier, tar hensyn til undersøkelsens etiske sider, og resultater i et lesbart produkt.

Vi valgte rekruttering som undersøkelsens hovedtema, som vi planla våre spørsmål rundt.

Vårt forarbeid med å planlegge intervjuene har vært sentralt, da vi ikke hadde erfaring med så omfangsrikt intervjuarbeid tidligere. Intervjuguiden ble et viktig redskap for oss under gjennomføringen av intervjuene. Den store datamengden ble transkribert i sin helhet. De transkriberte intervjuene, sammen med dokumentanalysen, danner grunnlaget for vår analyse og konklusjoner.

Gjennom analysearbeidet med de transkriberte intervjuene kom det frem at en tidligere sentral person i Kommune 1 hadde byttet arbeidsgiver. Det ble henvist til tidligere kommunalsjef for opplæring i kommune 1 i flere sammenhenger og i ulike intervjuer. Selv om vi følte at vi fikk gode svar fra alle intervjuobjektene, opplevde vi en situasjon med flere uklare svar på viktige områder i analysearbeidet.

Vi vurderte det slik at et oppfølgingsintervju med personen (tilleggsintervju med ikke-tidligere intervjuobjekt), den tidligere kommunalsjefen, kunne gi økt forståelse på flere spørsmål. Det ble opprettet kontakt med den tidligere kommunalsjefen, som nå er kommunal leder i en annen kommune. Han stilte villig opp og vi utarbeidet en intervjuguide som skulle

hjelpe oss til å forstå rekrutteringspraksisen ytterligere i Kommune 1. Intervjuet ble ikke tatt opp på bånd, men referert og skrevet i et eget 3 siders langt notat.

I tillegg valgte vi å analysere 2 stillingsannonser og 2 sentrale dokumenter - 1 fra Kommune 1 og 1 fra Kommune 2. Dokumentanalyse ble brukt for å få frem flere data om kommunens overordnede tenkning om rekruttering, uttrykt skriftlig i politiske saksdokumenter og lokale styringsdokumenter (kvalitetsdokumenter o.l).

### **Dokumentanalyse**

Innholdsanalyse av dokumenter bygger ifølge Grønmo på systematisk gjennomgang av dokumenter, med hensikten å finne relevant informasjon om de forhold som skal studeres (2007, s. 120). I innholdsanalyser kan dokumentenes innhold behandles og registreres enten som kvalitative eller kvantitative data. Grønmo skiller mellom kvalitativ og kvantitativ innholdsanalyse (2007, s. 128).

Vi starter med å belyse datainnsamling ved kvalitativ innholdsanalyse. Deretter vil vi se nærmere på hva som kjennetegner datainnsamling i kvantitativ innholdsanalyse.

### **Kvalitativ innholdsanalyse**

Vi ønsket å bruke dokumentanalyse som en tilleggsmetode og valgte derfor kvalitativ innholdsanalyse. Det gjorde oss blant annet i stand til å analysere nye dokumenter i analysefasen. Kvalitativ innholdsanalyse bygger på systematisk gjennomgang av dokumenter med sikte på kategorisering av innholdet og registrering av data som er relevant for problemstillingen i den aktuelle studien (Grønmo, 2007).

Datainnsamlingen og datautvalgelse foregår til dels parallelt med dataanalysen. Etter hvert som et økende antall dokumenter studeres, analyseres og tolkes, blir problemstillingen sterkere belyst, samtidig som forskeren får en økt forståelse for hvilke andre tekster som er relevante. Denne prosessen er så krevende at den må gjennomføres av forskeren selv. Det innebærer at planene som legges på forhånd, kan bli endret under datainnsamlingen.

Grønmo belyser den kvalitative innholdsanalysen i tabell 4:

Aspekt ved datainnsamling	Undersøkelsesopplegg
	Kvalitativ innholdsanalyse
<b>Forberedelse til datainnsamlingen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avklare fokus               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Velge prioriterte tema</li> <li>○ Velge typer av tekster</li> </ul> </li> <li>• Finne tekster</li> <li>• Eventuelt avtale adgang til å bruke tekstene og vurdere grad av åpenhet</li> </ul>
<b>Gjennomføring av datainnsamling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gjennomgå tekstene systematisk:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Foreta kildekritiske og kontekstuelle vurderinger</li> <li>○ Velge ut og registrere relevant innhold</li> <li>○ Kategorisere det relevante innholdet</li> </ul> </li> <li>• Velge ut andre relevante tekster og gjennomgå disse systematisk</li> </ul>
<b>Typiske problemer under datainnsamling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forskerens perspektiv kan påvirke utvelgingen og tolkingen av tekstene</li> <li>• Begrenset kildekritisk forståelse kan påvirke tolkingen av tekstene</li> <li>• Begrenset kontekstuell forståelse kan påvirke tolkingen av tekstene</li> </ul>

Tabell 4. Oversikt over datainnsamlingen ved dataanalyse (Grønmo, 2004, s. 188)

### 3.2.3 Vurdering av kvalitet

Om en studie undersøker det den faktisk har tenkt å undersøke, og om resultatene som fremkommer kan sies å være pålitelige, er et grunnleggende spørsmål i alle undersøkelser. Kvaliteten på dataene må sees i sammenheng med hva datamaterialet skal brukes til. Jo mer velegnet et datamateriale er til å belyse problemstillingene i studien, desto høyere kvalitet har det (Grønmo, 2004, s. 17).

”Validitet” forstås som den relevansen datamaterialet har for problemstillingen vi ønsker å belyse. I følge Kvale (2008) er validitet et arbeid som ikke bare må kvalitetssikres ved slutten av et intervju, men en gjennomgående prosess gjennom hele intervjusituasjonen. Hvis undersøkelsen og innsamlingen gir data som er relevante for problemstillingen, øker validiteten (Grønmo, 2004, s. 221). Utvelgelse av enheter, informasjonstyper og forberedelse til datainnsamling er viktig for validiteten. De vurderingene vi har gjort i forbindelse med utvalg, grunnlag for utformingen av intervjuguiden samt gjennomføringen av intervjuene, kan ha bidratt til å sikre validiteten i vår undersøkelse.

*Pragmatisk validitet* beskriver hvordan analysene og drøftingene som fremkommer i forskningen, i ettertid evner å danne grunnlag for videre debatt og forbedringer i rekrutteringspraksis (Grønmo, 2004). Undersøkelsen og de resultatene som fremkommer kan være et bidrag til skolelederforskning. Målet er å skape økt forståelse for gode

rekrutteringsprosesser. Den pragmatiske validiteten er god om forskningen danner handlingsgrunnlag. I seg selv er denne undersøkelsen for liten til å danne et handlingsgrunnlag, men kombinert med annen forskning kan den gi innsikt som kan forbedre fremtidig rekruttering av skoleledere.

*Begrepsvaliditet* er viktig i kvalitativ forskning. I all samfunnsfaglig forskning må man anvende uttrykk og begreper som redskaper til å forstå det man ønsker å undersøke. I denne oppgaven har vi valgt å analysere og drøfte resultatene i lys av kommunikativ ledelse, hyperkompleksitet, omdømmebygging og internasjonale / nasjonale studier på området. Dersom det er godt samsvar mellom det generelle fenomenet som studeres og begrepene som anvendes, er begrepsvaliditeten god (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2007). Begreper er merkelapper på hendelser, begivenheter eller fenomener. Begreper som anvendes om menneskelige relasjoner, vil som oftest ha nyanser og tolkes subjektivt. Det blir derfor avgjørende viktig at begrepene som anvendes er så entydige som mulig (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2007). I teoridelen har vi redegjort for valg av begreper og drøftet dem i lys av relevant teori. Med det mener vi at begrepsvaliditeten i undersøkelsen er tilfredsstillende.

*Kommunikativ validitet* er en type validitet som fremheves i forbindelse med kvalitative undersøkelser. Grønmo (2004) viser til dialog og diskusjon mellom forskere og andre om materialet er godt og treffende ut fra problemstillingen. Slike dialoger står sentralt i denne typen validitetsvurdering. Siden vi har vært to som har gjennomført studien sammen, ser vi at vår kommunikasjon om datamaterialet underveis i prosessen har bidratt til å sikre validiteten i studien. Veiledning og gjennomganger på prosjektseminarsamlingene har også bidratt til å styrke validiteten. ”Reliabilitet” beskriver datamaterialets pålitelighet, og den regnes som høy hvis vi får pålitelige data gjennom undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen (Grønmo, 2004, s. 220). Vi har tilstrebet å sikre reliabiliteten gjennom tilnærmet like forhold under gjennomføringen av alle intervjuer. Data ble transkribert fra lydfiler, og vi har brukt mye tid på koding av det transkriberte materialet forut for analysen.

Dokumentanalysen i vår studie kan beskrives som kvalitativ innholdsanalyse. Valget av dokumenter er gjennomført med utgangspunkt i relevans for problemstillingen. Vi har sett at informantene har noe forskjellig fagspråk. Dette har vi undersøkt noe nærmere ved hjelp av ”metodetriangulering”, ved å se transkripsjoner speilet i lys av de lokale styringsdokumentene. Metodetriangulering, eller *metodisk triangulering*, er en måte å styrke validiteten i et prosjekt på (Grønmo, 2007, s. 55):

*”Metodisk triangulering” betyr å kompensere for svakheter ved én metode ved å bruke også andre metodiske tilnæringer. Slik triangulering kan innebære at en bruker både kvalitative og kvantitative metoder, eller at en bruker flere ulike kvantitative eller kvalitative metoder for å analysere en problemstilling. Dokumentanalysen skal bidra til å belyse vår problemstilling, og vi har forut for dokumentanalysen forsøkt å avgrense utvalget av dokumenter for å fokusere på våre utvalgte temaer.*

### 3.2.4 Forskningsetiske vurderinger

Vi har søkt om godkjenning for gjennomføring av vår studie til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD), og etaten har vurdert det slik at undersøkelsen ikke har meldeplikt eller konsesjonsplikt etter personopplysningsloven. Dette under forutsetning av at materialet fra lydopptakene i forbindelse med intervjuene ble slettet etter transkribering, noe som også ble gjort etter at dette arbeidet var avsluttet.

Grønmo (2007) viser til at forskningsetiske normer er viktige i vitenskapen. Han viser til følgende viktige normer: *offentlighet, organisert skepsis, uavhengighet, universalisme, originalitet, ydmykhet og redelighet* (Grønmo, 2007, s. 19).

Offentlighet blir ivaretatt ved at vår studie og våre funn er offentlige for alle som er skulle være interessert i feltet som vi har forsket på. Vi har etterstrebet å være organisert skeptisk. Det faktum at vi har vært to om å skrive oppgaven har med sannsynlighet gjort det lettere for oss å ha et kritisk blikk på hvordan vi utførte de ulike delene av studien. Uavhengighet ble ivaretatt ved at vi studerte to kommuner vi i mindre grad kjente tidligere. Vi arbeider heller ikke direkte med grunnskolespørsmål i våre stillinger. Med hensyn til normen for forskningens universalisme, opplevde vi at intervjuene ble preget av informantene ønske om å bidra til forskningen på et fagfelt som de erfarer daglig. Videre uttrykker de interesser for vårt valg av tema, som alle kjente til i daglig arbeid.

OECD-undersøkelsen ”Bedre skole” viser til at det er gjennomført lite forskning innenfor rekruttering av skoleledere (Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 54), og vi ser derfor at vår oppgave kan bidra til å oppfylle normen for originalitet. Vi har tilstrebet å være ydmyke både i tilnærmingen til problemfeltet og gjennom intervjuene, og har basert vår studie på data som er representative for faktiske forhold. Dette innebærer høy grad av sannhetsforpliktelse. Redelighet har vi forsøkt å ivareta gjennom innhenting av skriftlig samtykke, der informantene samtidig er gitt muligheten å trekke sin deltakelse.

### 3.2.5 Modell for presentasjon av datamaterialet

Som nevnt i forrige kapittel, hevder Grønmo at kvalitative tilnæringer er systematiserte beskrivelser ordnet gjennom begreper, kategorier eller teorier (2007, s. 128). Fenomenet finner vi også støtte i hos Kvale, som uttrykker at mangfoldet i forskjellige måter å undersøke kvalitative data på ikke må forveksles med ”anything goes” (2008, s. 40). Kvale (2008) uttrykker også at det må gjøres valg vedrørende datainnsamling, og at valgene avgrenser muligheter på senere stadier. I samsvar med datainnsamlingen har vi valgt Malterud sin firetrinnsmetode, som er en modifisert tilnærming av Giorgis fenomenologiske analyse (2008, s. 100). Metoden bidrar til å etablere god struktur i forskningen. I denne modellen er presentasjonen av datamaterialet delt inn i følgende trinn:

**Trinn 1** – helhetsinntrykk

**Trinn 2** – meningsbærende elementer

**Trinn 3** – fra kode til mening

**Trinn 4** – sammenfatning

Malterud (2008) begrunner behovet for struktur i en kvalitativ undersøkelse i følgende:

*En utbredt misforståelse er at de kvalitative metodene fritar forskeren fra forpliktende struktur, fordi helhetsblikket skal fange det vesentlige. En gjennomarbeidet og veldokumentert analyse er imidlertid det som skiller den vitenskaplige tilnærming fra overfladisk ”synsing” (Malterud, 2008, s. 93).*

Sitatet understreker at god struktur i presentasjoner og analyse er vesentlig. Analyse av kvalitative data innebærer å stille spørsmål ved materialet, lese materialet i lys av kritisk tenkning og organisere svarene på en systematisk og relevant måte.

Det første trinnet skal få frem **helhetsinntrykket** i materialet. I denne fasen ser ikke forskerne etter detaljer, men ser derimot etter sentrale temaer i opplysningene som informantene har gitt. Denne fasen er det første steget i organiseringen av datamaterialet. Selv om forskeren ser etter hovedtema skal han, ifølge Malterud, motstå trangen til å systematisere og reflektere rundt det han leser (2008, s. 100). Malterud (2008) sier videre at i denne fasen er det fugleperspektivet som står sentralt. Forskeren skal se etter hovedtemaer uten at de blir satt i system.

I trinn 2 blir hovedvekten lagt på å finne **meningsbærende elementer** i materialet. Nå skal forskeren begynne å systematisere enhetene. Denne prosessen beskrives som ”koding”, og kodene utvikles med utgangspunkt i de opprinnelige temaene fra første fase i Malterud (2008)



sin modell. Det innebærer at forskeren kan justere de opprinnelige temaene til mer presise koder underveis. Koding er sentralt arbeid i denne fasen, men det er samtidig viktig at kodeprosessen ikke skilles fra tolkningsprosessen. Forskeren skiller ut den informasjonen som er relevant for forskningsspørsmålene. Malterud hevder at vi gjennom kodearbeidet utvikler våre prinsipper for *dekontekstualisering* av materialet (2008, s. 104). Med dekontekstualisering menes at vi tar deler av stoffet og knytter det sammen med andre elementer av materialet som belyser et fenomen.

Det tredje trinnet beskrives som *kondensering* – fra kode til mening (Malterud, 2008, s. 106). Hensikten er å identifisere meningsinnhold i de kodene forskeren utarbeidet i trinn 2. Forskeren ser etter muligheter for å slå sammen koder for å utvikle kategorier som er mer abstrakte enn kodene fra den andre fasen. Her kan forskeren også bruke sitater fra informantene for å illustrere meningen (Malterud, 2008, s. 107).

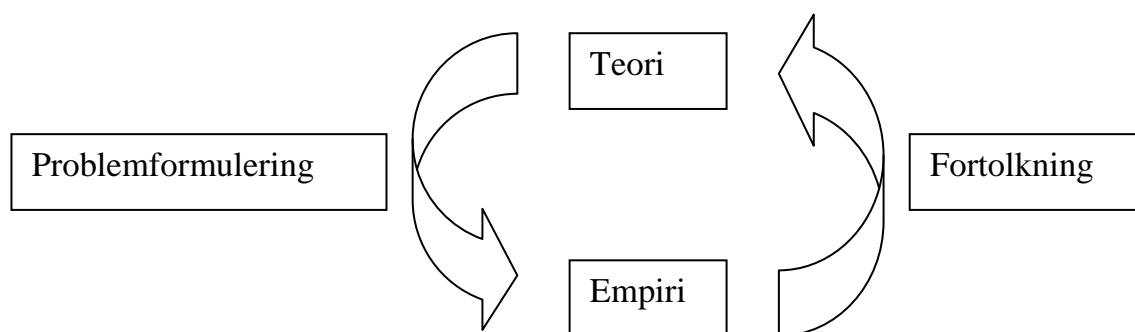
Det fjerde trinnet beskrives som *rekontekstualisering* (sammenfatning). Her settes materialet sammen på nytt med utgangspunkt i de kodene forskeren har definert. Det bør være samsvar mellom forskerens beskrivelse av materialet og det inntrykket forskeren hadde av materialet før kodingen.

Dersom det ikke er samsvar må forskeren gå tilbake i prosessen for å se om det er brukt avvikende kodeord, eller om det er avvik i kondenseringen. I løpet av analysen har forskeren fått ny kunnskap om materialet, og kan få behov for å endre kodeord. Dette gjøres fordi forskeren har identifisert nye mønstre i materialet, som er hensikten med analysen (Malterud, 2008).

### **3.3 Vår forskningsprosess**

Johannessen, Tuft og Kristoffersen (2008) hevder at forskning er en prosess som vanligvis går over fire faser. De fire fasene er *forberedelse*, *datainnsamling*, *dataanalyse* og *rapportering*. I vår forskningsprosess har vi arbeidet etter disse fasene, og vi vil nå redegjøre for vår prosess. Før vi redegjør for vårt forskningsarbeid, vil vi begrunne vår forståelse av empiri og teori.

### 3.3.1 Forhold mellom teori og praksis



Figur 6. Pendling mellom teori og empiri (Grønmo, 2007, s. 37).

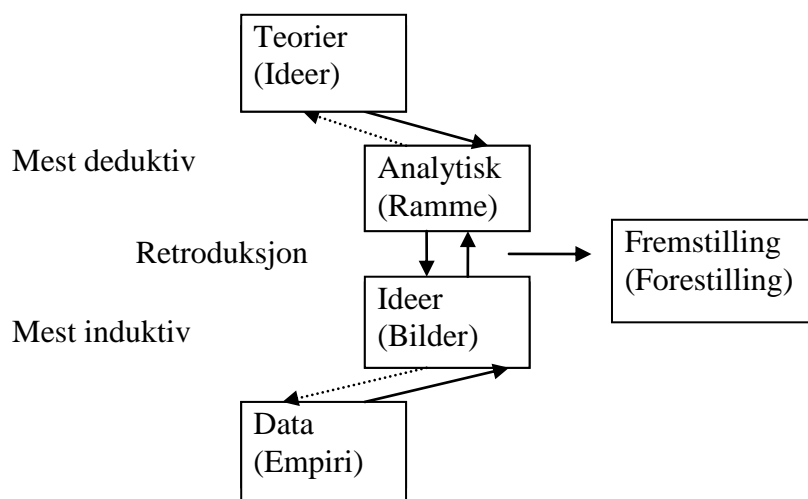
Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2008) hevder at teoretisk referanseramme og empirisk data går hånd i hånd i empirisk forskning. Grønmo (2007) hevder at samfunnsvitenskaplig forskning kjennetegnes av samspill mellom teori og empiri, gjennom ”pendling” fra teori til empiri og omvendt, som figur 6 visualiserer).

Grønmo belyser et karakteristisk forskningsopplegg, ved at ”en starter med en problemformulering på basis av foreliggende teori, gjennomfører en empirisk undersøkelse av de formulerte problemstillingene og en kan bevege seg fram og tilbake mellom empiri og teori flere ganger i en og samme studie” (2007, s. 37).

Det finnes alternative forskningstilnæringer enn studier hvor en pendler mellom teori og empiri. Grønmo (2007) nevner to forskningsopplegg. En type studie konsentrerer seg i hovedsak om problemformuleringer med formål å teste teori empirisk.

Tilnærmingen betegnes som *deduktiv*, det vil si en avledning fra det generelle til det konkrete (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2008, s. 52). I følge Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2008) innebærer dette å teste teori ved bruk av empirisk data. Tilnærmingen som innebærer å gå ”fra empiri til teori”, betegnes som *induktiv* (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2008). Forskningstilnærmingen innebærer å trekke slutninger fra det spesielle til det allmenne (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2008).

I boken ”Constructing Social Research” skriver Charles C. Ragin at en kvalitativ analyse vil innebære en veksling mellom deduksjon og induksjon, som forskningsprosessen illustrerer:



Figur 7. Forskningsprosessen (Ragin, 1995, s. 57)

Det deduktive aspektet ved en undersøkelse innebærer at forskeren utvikler en analytisk ramme på bakgrunn av teori. Det induktive aspektet ved en undersøkelse er at forskeren gjennomfører en undersøkelse og innhenter data. De to aspektene ved undersøkelsen utgjør en gjensidig påvirkning til resultatet, ”presentasjonen av det sosiale liv” (Ragin, 1995, s. 57).

I forskningsarbeidet har vi beveget oss mellom empiri og teori, og omvendt, slik som Grønmo (2007) i modellen illustrerer. Da vi utarbeidet problemstillingen og intervjuguiden hadde vi ingen teoretisk ramme, men generelle begreper som vi tok utgangspunkt i. Vi har gjennom vårt arbeid med intervjuene bygget opp en teoretisk ramme for vårt videre arbeid. Vi har gått fra empiri til teori, som innebærer en induktiv analyseform.

### 3.3.2 Forberedelse

Studien ble innledet med å skaffe oversikt over hva som tidligere var skrevet om fenomenet rekruttering innfor skolefeltet. I denne fasen søkte vi aktivt etter studier i Norge og Europa, for det meste ved hjelp av internett, men også gjennom andre informasjonskanaler. Gjennom fagpersoner ved Universitetet i Oslo (ILS), fikk vi tilgang til noe forskning på området, selv om det også her var noe begrenset kunnskap om fenomenet. Vi tok kontakt med noen kommuner som har arbeidet med rekrutteringsproblematikk, blant annet med en av de største skoleeiere i landet, som startet et rekrutteringsprogram kort tid etter at vi hadde valgt problemstilling.

I forberedelsesfasen leste vi ulike styringsdokumenter og rapporter som kunne belyse vår problemstilling. Av internasjonale rapporter, lest vi i hovedsak ”Improving School

Leadership” (OECD, 2007) og det skotske skoleverkets undersøkelse ”The Recruitment and Retention of Headteachers in Scotland” (Scottish Government, 2007). Av nasjonale rapporter leste vi ”Bedre skoleledelse – Norsk bakgrunnsrapport” (Utdanningsdirektoratet, 2007) om tilstanden i norske skoler, Skolelederforbundets rekrutteringsundersøkelse (Skolelederforbundet, 2007) og Thomas Dahls SINTEF-prosjektrapport på vegne av Kommunenes Sentralforbund ”Å ville utvikle skolen - Skoleeiers satsing på ledelse og rektors rolle” (SINTEF Teknologiledelse, 2004). Med unntak av disse dokumentene fant vi gjennomgående lite relevant forskning om rekruttering, og enda mindre om fenomenet sett i lys av organisatorisk kommunikasjon og rasjonalitet.

### **Utvalg**

Vi har bakgrunn fra ulike utdanningsnivåer, en fra videregående opplæring og en fra barnehage – og småskolesektoren. Vårt felles utgangspunkt ble grunnskolen, og vårt fokus ble derfor kommunesektoren. I utvelgelsesprosessen ble to mellomstore kommuner valgt. For å få et kvalitativt godt datagrunnlag ønsket vi data fra flere enn en kommune. Slik kunne vi få et større mangfold av meningsbærende innhold å bygge analysen på. Valget ble gjort på bakgrunn av innhentet informasjon fra flere kommuner, reiseavstand til våre bosteder og omtale (omdømme) som kommunene har fått i arbeidet med rekruttering. Kommunene er geografisk plassert på hver sin kant i Sør-Norge, på henholdsvis Vestlandet og Østlandet. Den geografiske avstanden kan ha styrket validiteten i datagrunnlag, da det kan eksistere kulturelle forskjeller innen skoleverket i ulike deler av landet.

Vi valgte å gjennomføre intervjuer av skoleeier, rektorer og tillitsvalgt (HTV), som kan forstås som lærernes representant. Gjennom intervju med et bredt sammensatt gruppe kan kommunens praksis og tenkning bedre forstås. Skoleeier er representert ved personalsjef, skolesjef eller rådgiver tilknyttet personalavdelingen. Skoleledere ble representert ved rektorer på barneskole, ungdomskole og kombinerte grunnskoler. Intervjuobjekter av begge kjønn ble valgt til å delta i studien. Aldersfordelingen på rektorene i undersøkelsen varierer fra 38 år til 56 år. Det var ønskelig med 5 intervjuer i hver kommune. Etter at vi har gjennomført intervjuene viste det seg at vi fikk gjennomført 9 intervjuer, noe vi er veldig fornøyd med. I tillegg til intervjuene har vi samlet inn viktige dokumenter som vi tar sikte på å bruke i forskningsprosessen. Da vil vi bruke dokumentanalyse for å belyse problemstillingen bedre og vi mener dette vil styrke validiteten i studien. Følgende intervjuobjekter er intervjuet i vår studie:

Kommune 1	Intervjuobjekter	Kommune 2	Intervjuobjekter
Rektor (R1)	Mann (41) RE-leder kl. 8-10 kl. skole	Rektor (R1)	Kvinne (38) rektor 1-7 kl. skole
Rektor (R2)	Kvinne (37) RE-leder 1-7 kl.skole	Rektor (R2)	Mann (56) rektor 8-10 kl. skole Tillitsvalg Skolelederforbundet
Rådgiver (P1) og (P2)	Kvinne (43) Kvinne (40)	Skolesjef (S1)	Mann (59) konstituert
Hovedtillitsvalg (HTV)	Kvinne (61) Utdanningsforbundet	Personaldirektør (P1)	Mann (44)
Tidligere Kommunalsjef	Mann (50) utdanningsdirektør	Hovedtillitsvalgt (HTV)	Kvinne(42) Utdanningsforbundet

Tabell 5. Oversikt over informanter

### Intervjuguide – planlegging

Vi utarbeidet en intervjuguide som ble bygget rundt sentrale teoretiske temaer fra vår pensumlitteratur. Problemstillingen som vi utarbeidet til intervjuguiden var:

#### Hvordan rekrutteres skoleleder i dagens utdanningssamfunn?

Vi antok på tidspunktet at problemstillingen kunne blitt endret. Temaene kompetanse, kommunikasjon og struktur ble vektlagt da vi utarbeidet intervjuguiden.

Av hensyn til egne stillinger og avtaler med kommunene valgte vi å gjennomføre intervjuene med fire ukers mellomrom. Alle intervjuene i samme kommune ble gjennomført på samme dag. Vi anså at dette kunne være en praktisk løsning, grunnet lange reiseveier for begge forskerne. I tillegg anså vi at denne praksisen kunne styrke validiteten i dataene, da flere intervjuer på samme dag gir lav sannsynlighet for ”forurensing” av data, kjennetegnet ved strategisk atferd under intervjuet grunnet indirekte eller direkte opplysninger tilegnet om intervjuforløpet i et annet intervju.

### 3.3.3 Datainnsamling

De to kommuner ble først kontaktet skriftlig så telefonisk i mars 2009 og april 2009. Begge skoleeiere samtykket i å delta i vår forskning. Skoleeier videreformidlet vår forespørsel til aktuelle informanter på ulike nivåer. Forslag til praktiske løsninger (intervjutidspunkt og sted) ble diskutert gjennom e-mail og via telefon. Vår intervjuguide ble deretter oversendt til informantene før gjennomføringen av intervjuene. Under intervjuene fikk vi tilbakemelding fra flere intervjuobjekter om at dette ble vurdert som positivt. Intervjuene ble tatt opp ved hjelp av diktafon, og gjennomført på gode møterom uten sjenerende avbrytelser og forstyrrelser.

Samtykke til deltakelse ble i tillegg innhentet skriftlig (individuell) i forkant av hvert intervju, og alle respondentene ble gitt muligheten til å trekke seg fra undersøkelsen hvis de på noe tidspunkt ønsket dette. Ingen av intervjuobjektene valgte sistnevnte alternativ. Lengden på intervjuene varierte mellom 30 og 49 minutter. Etter hvert intervju hadde vi lagt inn noe tid til planlegging av neste intervju. Oppsummering gjennomførte vi først etter at vi var ferdig med alle intervjuene i hver kommune.

Opptakene ble deretter midlertidig lagret i MP3-format. Teknikken under intervjuene fungerte svært bra, bortsett fra ett intervju hvor vi fikk for lite strøm. Løsningen på intervjuet med strømstans var å benytte en mobiltelefon til opptak. Lyden fra mobiltelefonopptakeren var noe svakere, men likevel uproblematisk å transkribere. De andre intervjuene ble transkribert i sin helhet, uten avbrudd underveis. Ingen av våre informanter ønsket i etterkant av intervjuene å få oversendt transkripsjonen til gjennomlesning.

Etter transkriberingen satt vi igjen med 150 sider tekst. Vi startet så å meningsfortette det rike datamaterialet fra intervjuene i et Excel regneark, hvor vi tildelte hver informant egen fargekode. Meningsfortetting medfører en forkortelse av intervjuene og en gjengir det som blir sagt med få ord (Kvale, 2008, s. 125). Dette ble gjort for å få oversikt over datamaterialet.

Vi valgte deretter å benytte Malteruds (2008) modell for presentasjon av et stort datamateriale. Modellen gir en oversiktlig metode for å kunne handtere store tekstmengder. Dette er modellens styrke. Svakheten med modellen er at analysen kan forstås som repeterende av leseren, da datamaterialet "traktes" og på nytt belyses i to faser. Til å være kvalitativ forskningstilnærming kan metoden oppleves som lite fleksibel. Analysen gjennomføres først etter at vi har presentert våre funn.

I samsvar med fremgangsmåten er intervjuene vurdert to ganger, først i Malteruds modell for presentasjon av data og deretter vurdert i lys av utvalgte teorier. Vår første presentasjon av data er en strukturert presentasjon, hvor vi tar utgangspunkt i funn som ble kommunisert under intervjuene og i tekstdokumentene. Språket i denne presentasjonen preges av muntlig kommunikasjon, hvor mange sitater trekkes frem for å gi mening. I den neste presentasjonen trekkes teori inn for å speile våre funn (empiri). Språket preges her av større presisjon og akademisk karakter.

I vårt materiale kommer det tydelig frem at intervjuene ble gjennomført i en dialogform som innebar at vi stadig vekslet mellom ulike temaer, og hvor vi alltid var åpne for å gå tilbake til

fenomener tidligere berørt i intervjuet. Denne fremgangsmåten bidro til fortrolighet i intervjusituasjonen, med den konsekvens at flere sider ved hvert tema ble belyst. Det er lite trolig at aspektene ville blitt belyst tilsvarende i et strukturert intervju, ved å følge intervjuguiden fra punkt til punkt. Svakheten var økende kompleksitet i analysefasen, da vi måtte lete mer i datamaterialet for å samle alle beslektede, meningsbærende elementer.

Dokumentanalysen ble gjennomført, ved at vi analyserte to lokale styringsdokumenter som ble oversendt fra skoleeier etter intervjuene (fra Kommune 1 og Kommune 2).

Styringsdokumentene beskriver kommunale prosesser med hensyn til rekruttering. Vi søkte i prosessen etter diskurser, språk og innhold som kunne belyse vår problemstilling. I tillegg ble 2 stillingsannonser (rektor) analysert, 1 annonse fra hver kommune. Her ble også rekrutteringsfokuset benyttet, og vi mener dette har gitt en bedre forståelse for informantenes svar. Dokumentanalysen gav oss verdifull tilleggsinformasjon, som i mindre grad ble kommunisert like tydelig i intervjuene.

### **3.3.4 Beskrivelse av analysearbeidet**

Da vi skulle velge analysemetode tilpasset vår empiri, var det viktig å finne en systematisk metode som ville gi gode strukturelle forskningsvilkår. Gjennom Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2007) ble vi introdusert for Malterud (1996) og hennes strukturerte form for kvalitativ analyse. Vi anså begge at metoden kunne gi struktur til dybdestudier (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2007, s. 163). Etter å ha lest mer om metoden valgte vi å følge hennes analytiske struktur i vår forskning. Malterud (2008) presiserer at ved å vise frem metoden, gjøres forskningen gjennomiktig og dermed mer valid.

Vi vil nå beskrive hvordan vi har systematisert, og deretter analysert, vårt datamateriale i de ulike fasene. Fasene ble gjort rede for i kapittel 3.

#### **Helhetsinntrykk – fra villnis til temaer**

I fasen gjorde vi oss kjent med materialet ut fra transkriberingen (de svarene vi fikk fra informantene). For å få oversikt over svarene valgte vi å fylle disse inn i et Microsoft Excel-regneark, med en farge tildelt hver informant. I denne fasen skilte vi mellom nivåene: skoleeier, skoleleder og hovedtillitsvalgt / fagforeningsrepresentant. Å formulere et helhetsinntrykk hjalp oss til å få bedre oversikt over og forståelse for materialet.

## **Meningsbærende elementer – fra temaer til koder**

Arbeidet i denne fasen innebar å finne meningsbærende elementer i materialet. Ut fra empirien arbeidet vi systematisk med å skille ut hovedmomenter som var relevante til våre forskningsspørsmål. Vi gjennomgikk materialet og så etter begreper, uttrykk og setninger som kunne fortelle oss noe om hva informantene sa om kommunens tenkning og praksis i rekrutteringsarbeidet. For oss var arbeidet med denne fasen spennende, fordi vi begynte å få et innblikk i hvordan informantene beskrev kommunenes arbeid med rekruttering. Vi valgte følgende meningsbærende elementer og koder innenfor hvert element:

### **Hva ligger til grunn for kommunens tenkning om rekruttering av skoleledere?**

- **Rekrutteringsbehov** – behov som kommunen har, har hatt og får i fremtiden
- **Policy** – handlinger for å oppnå et bestemt utfall
- **Strategi** – fremgangsmåte for og nå et mål
- **Kommunikasjonskanaler**
  - **kommunikasjon** - budskap\overføring (formidling), meningsutveksling, meldetjeneste, telefon\samband
  - **kanaler**- sambands\linje (tele), informasjonskanal

### **Hvilke tiltak bruker skoleeier for å rekruttere?**

- **Arena** – forum, miljø hvor parter kan møtes
- **Redskaper** – verktøy, utstyr (til et bestemt arbeid)
- **Erfaringer** – det som erfares, som er erfart

### **Hvordan beskriver skoleeier skolelederens kompetansebehov?**

- **Formelle kvalifikasjoner**
  - **Formelle** – holder strengt på formene
  - **Kvalifikasjoner** – utdanning som gjør en skikket
- **Ferdigheter** – dyktighet, skaffe, erverve seg ferdighet i noe
- **Ønsket kompetanse** – tilstrekkelig dyktighet, kvalifikasjoner



### **Hvilken refleksjon gjør skoleeier, skoleledere og tillitsvalgte om rekrutteringsutfordringene i fremtiden?**

- **Karriereveier** – løpebane, oppnå rask forfremmelse til ansvarsfull stilling
- **Profilering** – å gi egenart, image
- **Styring** – regjere, administrere
- **Virkemidler** – tiltak med et bestemt formål

Ut fra forskningsspørsmålene utarbeidet vi koder som ble valgt med bakgrunn i vår intervjuguide, samt datamaterialet vi fikk tilgang til gjennom intervjuene. Definisjonen på kodene har vi funnet ved å bruke ordbøker og synonymordbøker (Wangensteen, 1993), (Guttu, 2005), (Rommetveit, 1993). Kodene bygger på vår teoretiske utgangspunkt og empiri. Vi vil i neste fase utdype kodene og forsøke å finne mening i datamaterialet.

#### **Kondensering – fra kode til mening**

I denne tredje fasen arbeidet vi med å abstrahere meningsinnholdet i kodene definert i andre fase. Det ble her arbeidet med å tolke mening fra koder, som forsterket innholdet gjennom kommunikative diskurser og sitater belyst i empirien.

#### **Sammenfatning – fra kondensering til beskrivelser og begreper**

Ut fra det arbeidet i fase 1, 2 og 3 ble det skrevet en sammenfatning av funn fra empirien. Fokuset i denne fasen var å se etter data som kunne belyse problemstillingen i og formålet med forskningsundersøkelsen.

Forskningsprosessen, slik Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2007) beskriver den, har blitt presentert gjennom forberedelse, datainnsamling og beskrivelse av analysearbeidet. Vi vil nå presentere våre empiriske funn, i kapittel 4.

## 4. Presentasjon av våre intervjuer

*I kapittelet presenteres intervjuer ved bruk av Malteruds (2008) firetrinnsmodell.*

*Presentasjonen er todelt, ved at funn i de enkelte kommunene belyses gjennom intervjuene med skoleeier på kommunenivå, skoleledere på rektornivå og tillitsvalgt på kommunenivå. Vi starter med trinn 1, som presenterer et helhetsinntrykk.*

*Videre fortsetter vi med en presentasjon av trinn 2, hvor funnene er systematisert etter kodeord. Deretter gjennomføres en meningssammenfatning. Avslutningsvis presenterer vi en meningssammenfatning, som sees i lys av vår problemstilling:*

**1. Hvordan kommuniserer kommuner sin tenkning og praksis relatert til rekruttering av skoleledere?**

**2. Hvilke rasjonaliteter ligger til grunn for kommunens kommunikasjon relatert til rekruttering av skoleledere?**

### 4.1 Intervjuer i kommune

#### 4.1.1 Trinn en – Helhetsinntrykk – fra villnis til temaer

Rekruttering av skoleledere har vært prioritert de siste årene i kommunen. Skoleeier sier at utskiftning har vært jevn, men moderat. Den høye *turnoveren*, som kommuniseres i resten av landet, merkes i lite grad her. Til ledige stillinger opplever man å få dyktige søkere, både internt og eksternt. Kommunen opplever å ha et positivt skoleomdømme og frykter i liten grad framtidig turnover. Noe turnover oppleves endog som positivt.

Når skoleledere skal tilsettes brukes internett aktivt gjennom å synliggjøre spennende prosjekter. Omdømme ansees som det viktigste strategiske virkemiddelet i rekrutteringsprosessen, da nabokommuner konkurrerer om den beste arbeidskraften. Til selve intervjuprosessen etableres ”ad-hoc” grupper, bestående av representanter fra Personalavdelingen samt en eller flere erfarne rektorer.

Ved noen tilfeller benyttes case – eller gruppeintervjuer. Andre ganger gjennomføres intervjuer på en mer tradisjonell måte, supplert av personlighetsprofilering. I utlysningsteksten prøver skoleeier å informere om lokale behov. De lokale ansatte kan være med å påvirke innholdet i stillingsannonsen.

Under intervjuet legges det imidlertid vekt på å informere om et felles, kommunalt lederansvar. Rådmannen ønsker å tilsette skoleledere som også kan arbeide på tvers av skolesektoren og utenfor egen skole. I så måte søkes det etter kommunale ledere til RE-lederrollen (rektorrollen), ikke tradisjonelle skoleledere. Den skolefaglige kompetansen verdsettes, men et kommunalt lederfelleskap etterstrebtes. Sonesamarbeid mellom barnehage, skole og helsestasjoner gir eierskap og felles ansvar til barn, hevder skoleeier. Samarbeidet er formelt organisert i tverrsektorielle nettverk. Eksternt arbeid utenfor egen skole ble betraktet som verdifullt og spennende av rektorene.

Liberalistiske styringsbegreper (New Public Management) er etablert i kommunen. Under intervjuene ble begreper som ”RE-leder” (resultatsenhetsleder), ”stabsleder”, ”kjerne roller”, ”medarbeiderskap”, ”premissleverandør” og ”verdikjeder” benyttet av både rektorene og rådgiverne fra Personalavdelingen. Inspektører benevnes som mellomledere eller ”de operative lederne”. Det rapporteres jevnlig til rådmannsnivå gjennom månedsrapport, halvårsrapport, årsrapport, resultatoppnåelse og resultatsikring. ISO-sertifisering er en del av kommunens verdigrunnlag.

Den fremste rekrutteringsstrategien er å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver. I dette arbeidet inngår lederutdanning. Utdanningen for rektor var tidligere tilbudt som en spesialisert skolelederutdanning. Nå tilbys rektorer og inspektører en lederutdanning, ikke skolelederutdanning. Handelshøgskolen BI ble valgt som leverandør til masterprogrammet etter en vurdering med bakgrunn i en åtte punkter lang kravliste (emner: *endring og omstillingsarbeid, kommunikasjon, team, samhandling, makt og innovasjon*). Kvalitetsdimensjonen ble vurdert etter innhold, kvalifikasjoner, referanser og pris.

Leverandøren som fikk tilslaget ble vurdert som svært ”markedsrettet”, mens universitetet som konkurrerte om det samme oppdraget ble beskrevet som ”forskningsrettet”. Den universitetsrettede tradisjonen ble beskrevet som å være annerledes ”enn å gå på lærerhøgskolen”. Språket ble oppfattet som akademisk og noe fjernt fra kjerneoppgaven til skoleledere – ledelse og kvalitetssikring av tilbud til barn.

Ledelse blir betraktet som et universelt fenomen i kommunen. Skolekjennskap og erfaring ble beskrevet som like viktig eller viktigere enn skolelederutdanning. Formell utdanning og akademisk bakgrunn verdsettes, men ansees i noe grad som sekundært til realkompetanse.

Lederutdanningen som tilbys rektorer og inspektører har flere formål, blant annet kompetanseutvikling og nettverksbygging. Det ligger imidlertid ikke til grunn en egen rekrutteringsstrategi i utdanningen. Utdanningen inngår ikke som del av en systematisk karriereplan for inspektører som ønsker å bli rektorer. Kommunen legger vekt på at karrierebegrepet kan oppleves som stigmatiserende. Lederopplæringen brukes like mye som et internt verktøy for å beholde dyktige instruktører enn en rektoropplæring.

#### **4.1.2 Trinn to – fra temaer til koder**

Her vil vi presentere våre funn systematisk etter koder (Malterud, 2008) og samlet under våre forskningsspørsmål. Kodene har vi definert med utgangspunkt i datamaterialet.

#### **Hva ligger til grunn for kommunens tenkning om rekruttering av skoleledere**

##### **Rekrutteringsbehov**

Skoleeier sier at de i liten grad merker høy turnover, men registrerer likevel noe behov for rekruttering av skoleledere. Turnover skyldes i stor grad naturlig avgang. Kommunen opplever å få dyktige søkere til ledige stillinger, både internt og eksternt. Skoleeier opplever at det er mange kompetente lærere og inspektører som potensielt kan fylle ledige skolelederstillinger, særlig grunnet kommunens mellomlederutdanning. Noe turnover regnes som positivt.

Rektorene sier at det er noe behov for nye rektorer, men kanskje enda større behov for inspektører. Det er ikke uttalt i rektorkollegiet at ”nå skal mange slutte”, men likevel en utbredt oppfatning om at behovet vil være økende i fremtiden. Enkelte rektorer har sluttet grunnet rådmannens omorganisering til tonivå-modell uten kommunesjef for oppvekst.

HTV anser at rekrutteringsbehovet i kommunen er stabilt, og ser liten naturlig avgang i årene som kommer. Hun sier at rektorene for noen år siden fikk delegert mange nye oppgaver som konsekvens av den nye tonivå-organiseringen i kommunen, uten ressurser som fulgte med det utvidede ansvaret. I den tiden var det flere rektorer som søkte seg bort, har hun fått høre. I 2006-07 var det en del nytilsettinger, først og fremst i form av vikariat, som senere ble omgjort til faste stillinger. Økonomien er stram. Det vanskeliggjør etablering av nye stillinger.

##### **Policy**

Skoleeier har siden 2000 arbeidet systematisk med de operative lederne. Det vises til ISO-sertifisering som verdigrunnlag i eget ledelsessystem. Videre vises det til kommunal

lederopplæring på høgskolenivå. Gjennom lederopplæring får rektorer og inspektører kjennskap til emner som *endring* – og *omstillingsarbeid*, *kommunikasjon*, *teamarbeid*, *samhandling*, *makt* og *innovasjon*. Kommunen gjennomfører ikke talentspeiding eller legger karriereplan for inspektører. Dette begrunnes delvis med at kommunen også ønsker å beholde dyktige inspektører i sine respektive stillinger. Skoleeier mener at karrierebegrepet kan oppleves stigmatiserende. Ved ledige stillinger vektlegger man intern og ekstern konkurranse om ledige stillinger gjennom sentral utlysning.

Rektorene sier at de ikke kjenner til noen bevisst rekrutteringspolitikk. En av rektorene bemerker at Personalavdelingen bygges ned, jamfør: *”det gjør det vel alle steder?”*, men at det *”ansettes mange flinke folk”*.

HTV kjenner ikke til rekrutteringstiltak i kommunen. Vedkommende opplever at skoleeier forlenger vikariater i stor utstrekning, uten å utlyse stillinger.

### **Strategi**

Skoleeier sier at kommunens fremste rekrutteringsstrategi er å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver. Et positivt omdømme, som skoleeier sier at kommunen med sikkerhet har i dag, ansees som et viktig strategisk virkemiddel. I omdømmebyggingen inngår etablering og drift av forsøksskoler. Tildelingsmidler til ulike prosjekter er tilgjengelig: *”Vi har hatt mange ulike prosjekter i forbindelse med Kompetanseløftet, og hele tiden har vi noen forsøksskoler”*.

Formuleringen ”spennende prosjekter” brukes i stillingsutlysninger.

Langsiktig arbeid med omdømmebygging ansees likevel å være viktigere enn annonseutforming i seg selv. Skoleeier sier at det *”skal være morsommere å arbeide her enn i nabokommunen”*. Lederopplæring forstås primært som å være et internt kompetansehevingstiltak for at de kommunale lederne skal arbeide i lag, også utover egen sektor.

Rektorene sier at kommunen åpenbart ønsker skoleledere med samarbeidsegenskaper – *”litt blikk utover egen enhet”*. Fenomenet beskrives som en strategi. Å ansette ”kommunale ledere” vektlegges sterkt. Man må være villig til ”å gi” på kommunalt hold. Kommunal lederutdanning, masterprogrammet og mellomlederprogrammet beskrives som viktige av en av de intervjuede rektorene, som ellers ikke kan se en klar strategi. Samme rektor sier at hun speider i egne rekker etter egnede skoleledere.

HTV sier at hun ikke kjenner til noen kommunal rekrutteringsstrategi. Som tillitsvalgt har hun ikke fått anledning til å være med og påvirke utarbeidelsen av en eventuell strategi.

Kommunen beskrives som en utydelig skoleeier av HTV.

### **Kommunikasjonskanaler**

Skoleeier sier at internett er svært viktig ved ansettelser. Kommunen har fått mange positive tilbakemeldinger (vunnet priser) på sine hjemmesider, og bruker digitale kommunikasjonsplattformer til dialog med publikum. Gjennom nettsidene kan kommunens omdømmebygging påvirkes. På internett kan man profilere ”spennende prosjekter” og fremstå som en attraktiv arbeidsgiver. Kommunen ønsker å eksponere seg som proaktive med hensyn til skoleutvikling. Å synliggjøre arbeidet med kompetanse i skolemiljøer og nærområdet nevnes også.

Rektorene understreker at internettsidene er gode, og at kommunikasjonen primært går gjennom internett.

HTV nevner internett, men beskriver ellers profileringen av kommunens skolesatsning som svak.

### **Hvilke tiltak bruker skoleeier for å rekruttere?**

#### **Arenaer**

Skoleeier i kommune 1 vektlegger internett som primærarenaen for rekruttering. Kommunens satsning på digitale verktøy presenterer aktiviteten i skolene til et bredere publikum.

Hjemmesiden skal presentere kommunen i et positivt lys, og være en digital plattform for kommunens arbeidstakere. Utdanningsprogrammene er også viktige arenaer. Kommune 1 prioriterer mellomlederutdanning og masterutdanning for ledere. Studiesamlingene er viktige møteplasser for gjensidig utveksling av erfaringer og læring

Rektornivå vektlegger ledersamlingene, som tidligere ble betegnet som ”rektorkollegiet”, da de ansees å være viktige formelle og uformelle møteplasser. Etter rådmannens ønske samles i dag alle kommunale enhetsledere i et eget nettverk. Tilsvarende møteplasser eksisterer ikke for mellomledere.

HTV uttaler at nettsidene til kommune 1 blir lest, men at tradisjonell annonsering, i aviser og tidsskrifter, fortsatt er viktig. Hun får tilbakemelding fra hennes medlemmer at disse mediene

fortsatt brukes aktivt. HTV bemerker at skoleledersamlinger i mindre grad benyttes nå, men at det kan skyldes at kommunen ikke lenger har skolesjef/kommunalsjef.

### **Redskaper**

Skoleeier sier at det viktigste redskapet de benytter til rekruttering er internett. Gjennom bruk av internett arbeides det med omdømmebygging, og her legges også stillingsannonser ut til publikum (internt og eksternt). Ved utlysning av ledige RE-leder stillinger (rektorstillinger) beskrives det som ”litt ymse” hvem som utformer stillingsannonser, men rådmannens stab kvalitetssikrer annonsen:

*”Du kan si at når det gjelder rektorer da, RE-ledere, så er det rådmannen og hans stab, som det har vært til nå, ved hjelp fra støtte, Personal, som kjører den prosessen. Det blir da nedfelt en gruppe som kjører intervjuer og hvor du får hjelp av de som er sertifisert innenfor personlighetsprofilering”.*

”Ad-hoc” grupper blir nedsatt for å gjennomføre tilsettingsprosessen. Det er varierende hvem som deltar i de ulike ansettelsene. Ved ansettelse av rektorer er det som oftest en fra stab med kompetanse innen rekruttering som bidrar. I tillegg trekkes en rektor inn i gruppen.

Ansettelse gjøres i samarbeid med hovedtillitsvalgte. Skoleeier hevder at

Utdanningsforbundet er en aktiv samarbeidspartner, og er med i hele prosessen når det gjelder ansettelse av rektorer, på tilsvarende måte som ved inspektørtilsettinger, men da gjennom plasstillitsvalgte.

Hvilken rektor som bidrar i ”ad-hoc” grupper avhenger av *kapasitet*. Skoleeier sier at de benytter standard prosedyrer for å kvalitetssikre og dokumentere ansettelsesprosessen. I tillegg til vanlige intervjuer, har det til tider også vært benyttet gruppeintervjuer eller en *case* i intervjusettingen. Ut over det praktiseres annengangsintervju og referanseinnhenting. Til e-søknadene brukes et redskap til å dokumentere kompetansen. En fagsjef er nylig tilsatt i kommunen. Det er mulig at fagsjefen overtar rollen som ulike rektorer har hatt i ”ad-hoc” grupper ved tilsetting av nye rektorer.

Rektorene sier at internett er et viktig redskap ved rekruttering. Ellers vet de lite om hvordan rektorene blir ansatt, bortsett fra egne erfaringer under intervju og tilsettingsprosessen. En av rektorene anser at de som blir ansatt er ”dyktige og riktige”, noe som må bety at kommunen har en gjennomtenkt rekrutteringsstrategi: *”I og med at jeg tror at de finner mye riktige folk. Så de som ansetter har et visst begrep om hva det er som kreves når man skal være en skoleleder”*. Når det gjelder inspektører, er det rektorene selv som har ansvaret for hele

rekrutteringsprosessen, men kan hente bistand fra Personalavdelingen til personlighetsprofilering. Den andre rektoren nevner utdanningsprogrammene som en helhetlig del av kommunens rekrutteringsarbeid, men har vansker med å se andre rekrutteringstiltak som kommunen prioriterer. Denne rektoren nevner også at rektorkollegiet har bedt rådmannen om at en rektor skal delta i ansettelsesprosessen, uten å ha fått aksept for det. Rektoren begrunner ønsket med at *”det handler litt om hva skolen trenger og hva er spesielt for skoleledere”*. Utlysningsteksten har en felles heading, men sier også noe om lokale behov. Rådmannens stab definerer behovet (i utlysningsteksten) sammen med skolens rektor og fagforeningsrepresentant. Rektorene i kommune 1 nevnte ikke lønn som et mulig redskap i rekrutteringsarbeidet.

HTV sier at kommunen i liten grad profilerer skoleutvikling i stillingsutlysninger. Rådmannen er ikke spesielt ute etter å profilere seg på skole. På nettet finner HTV gjennomgående generell lederfilosofi. Den sier noe om hva man forventer av personer som ledere, men filosofien er ikke spesielt knyttet opp mot skole: *”Slik at hvis man skulle rekruttere etter det, måtte man være tydeligere i forhold til hva ønsker man av skoleledere i kommunen, og hva kan man tilby”*.

HTV belyser at lønnen kunne ha vært bedre, men at det er utfordringene i oppgavene som rektor som avgjør om man har lyst på stillingen. Videre trekker representanten frem masterprogrammet som et helhetlig redskap for rekruttering, men hevder at det både er dyrt og for lite skolerettet: *”Som organisasjon vil jeg nok kanskje ønsket meg sterkere fokus på skoleledelse og det å drifte skole”*. Videre sier HTV at det ved rektortilsettinger i liten grad belyses ønsket bakgrunn:

*På rektortilsettinger så har de på en måte tenkt seg litt videre - at de skal være engasjerte, de skal være inspirerende og de skal delegere. De kan ikke bestyre alt, altså disse litt overordnede grepene. Jeg kunne tenke meg at man kanskje la litt vekt på utdanning også i kravene til disse rektorene man skal tilsette. Altså at man hadde en skolering på dem.*

## **Erfaringer**

Skoleeier har gjennomført internt opplæring – og utviklingsprogram siden år 2000, hvor de blir godt kjent med deltakerne. Et tilsvarende opplæringsprogram har vært gjennomført i hele kommunen, også utenfor skolesektoren. Videre har kommunen tidligere gjennomført et skolelederprogram i samarbeid med Handelshøgskolen BI, som nå er avsluttet. For tiden holder kommunen på å realisere to nye program, et masterstudie for rektorer og obligatorisk



mellomlederprogram for inspektører. Sistnevnte ble startet fordi skoleeier følte at de ikke ga nok anerkjennelse til inspektørene, ”den operative ledelsen”:

*Vi snakket så mye om to-nivå ledelse og disse tingene, at vi samtidig snakket veldig mye forbi den som er den største gruppen vår, som egentlig er mellomledere, som utøver den **daglige operative ledelsen** på skoler og andre enheter.*

Programmene inngår likevel ikke som systematiske karriereplaner eller som ledd i talentutvikling (for inspektører). Skoleeier ønsker at man også skal kunne utvikle seg i eksisterende stilling, som lærer eller inspektør. Programmene skal imidlertid ”gi grobunn” for fremtidige ledere.

Rektorene beskriver etterutdanningstilbudene som svært tilfredsstillende, og håper at det er en personalpolitikk som fortsetter. Med hensyn til veiledning, eller særskilt støtte i rollen som ny rektor, var imidlertid tilbudene få. ”Det var bare til å begynne med en gang. Så blir det opp til meg å søke hjelp”, sa en av rektorene. Begge rektorene er tilfredse med at kommunen i de neste årene velger å gjennomføre en universell lederopplæring fremfor skolelederopplæring. Skolefaglig kompetanse ble forventet å ”ligge i bunn”. En lederopplæring kunne derfor gi mer varierte karrieremuligheter i fremtiden.

HTV sier at mellomlederprogrammet som ble gjennomført sist, muligens var mer rettet mot skole. Også lærere fikk tilbud om å bli med da, men kunne i utgangspunktet ikke søke åpent. Rundt åtte lærere ble forespurt av rektor på egen skole. HTV ble ikke invitert til arbeidet med å definere ønsket kompetanse som kommunens ledere skulle ha (temaer i utdanningen), og hørte først om anbudsprosessen som kommunen hadde gjennomført etter at leverandøravtalen var signert. Det har vært noe frustrasjon rundt det obligatoriske mellomlederprogrammet. Inspektører finner det arbeidskrevende å måtte gjennomføre etterutdanning i en ellers hektisk hverdag. Mellomledere med formell skolelederkompetanse fra før, fikk heller ikke fritak fra studiet. HTV ser ikke nødvendigvis at etterutdanning bidrar til flere søkere, men tror at etterutdanning kan bidra til å heve den personlige kompetansen. Økt personlig kompetanse kan gi inspirasjon til å søke rektorstillinger, hevder HTV.

## **Hvordan beskriver skoleeier skolelederens kompetansebehov?**

### **Formelle kvalifikasjoner**

Skoleeier er åpen for at rektor kan ha ulike kvalifikasjoner. Likevel opplever administrasjonen at gjennomgående alle søkere til skolelederstillinger har allmennlærerutdanning. Generell

lederkompetanse ansees som svært viktig. Parallelt hevder skoleeier at utdanningsspesifikk lederkompetanse kan bli viktigere enn i dag. Rådgiverne sier at forståelse på området gir økt ”gjennomslagskraft” i arbeidet. For inspektører som underviser ukentlig, ansees skolefaglig kompetanse som viktig. Skoleeier sier at det som kommunen tidligere ønsket som formelle kvalifikasjoner, nå nærmer seg en ”kravliste”. Det er en tosidighet til stede. Kommunen legger undervisningskompetanse til grunn ved søknad om rektorstilling, men krever ikke lærerutdanning.

For noen år tilbake ønsket en av rektorene i kommunen å endre tittelen ”inspektør” til ”prosjektleder”. Dette skapte reaksjoner i skolekretsen, men etter dialog med Utdanningsforbundet ble en søker uten lærerhøgskole funnet søkerverdig. Likevel ble en pedagog tilsatt i stillingen. Kommunen krever ikke formalkompetanse i merkantile fagområder ved rekruttering av RE-ledere (rektor), men ser dette som en verdifull tilleggskompetanse. Manglende formalkompetanse innenfor området kompenseres til en viss grad gjennom intern masterutdanning i ledelse.

Rektorene sier at det er ”åpenbart” at man må ha undervisningsbakgrunn for å bli rektor. Dette sees ikke minst i forhold til legitimitet i personalgruppen. Rektorene mener at utdanning i skoleledelse er mindre relevant, men mener at generell lederutdanning er viktig. En av rektorene begrunner dette med at *”en må forutsette en viss kjennskap til skole”*. Personlig egnethet vurderes som viktigere en formell skolelederutdanning. Andre faglige kompetanse kvalifikasjoner som nevnes er økonomi, men ”det er ikke verre enn å følge med”, sier en av rektorene. Den samme rektoren uttrykker en grunnleggende skepsis til skolelederutdanning, jamfør sitatet: *”En kan jo tenke seg hva slags folk som velger hovedfag / master fremfor lærerhøgskolen”*. Juss ansees som mindre viktig: *”Juss-kurset gagnet ikke mye”*.

HTV viser til opplæringsloven. Et minimum på 3 års skolepraksis er ønskelig. Videre ønsker HTV at skolelederutdanning på et minimumsnivå burde vært kommunisert: *”Du må være på topp i skolen som rektor, så jeg synes det ville vært ønskelig”*. Representanten nevnte at hun nylig hadde leste en utlysning i nabokommunen, som beskrev økonom som ønskelig bakgrunn til rektorstillingen. Hun sa at det var en uvant måte å tenke på: *”Da blir økonomien viktigere enn pedagogikken”*. HTV beskriver økonomi som viktig, men først og fremst som en tilleggskompetanse.

## Ferdigheter

Skoleeier beskriver RE-leder stillingen som todelt – *pedagogisk leder* og *administrativ leder*. En rektor i kommunen må kunne beherske å arbeid på tvers av fagfelt. De må være åpne for å være en del av hele kommunens ledergruppe. Det begrunnes med tonivå-modellen i kommunen, ”*på godt og vondt*”. Eierskap og felles ansvar for kommunen prioriteres høyt. Arbeid i tverrfaglige nettverksgrupper, i geografiske soner utenfor egen skole, forventes. Eksempelvis beskrives en ”Kunnskapsbro” - samarbeid mellom barnehage og skole i kommunen. Pedagogisk kompetanse forventes som en naturlig ferdighet (nærmest alle skoleledere har undervisningskompetanse). Ledelse og lederrollen beskrives som svært viktig, noe som kravlisten til masterutdanningen tydeliggjør.

Rektorene sier at erfaring fra undervisning og kjennskap til skole er særlig viktig. Det kunne vært ønskelig med noe økonomisk kompetanse, men rektorene hevder at dette kan læres i stillingen: ”*Det er ikke verre enn å følge litt med*”, sier en av rektorene. Den samme rektoren sier at kommuneadvokaten kan håndtere juridiske spørsmål ved behov. Lederkompetanse ansees som viktigere enn formell skolelederutdanning. Skolelederutdanning er av liten betydning dersom man ikke har ”driven” - viljen til og ønsket om å lede en skole. Tilsvarende viktig er det å kunne engasjere og inspirere personalet. En av rektorene sier at hun ser på pedagogisk utviklingsarbeid som kjerneoppgaven til en rektor, men medgir at hun føler at stillingen i økende grad har utviklet seg til å bli en administratorrolle. I det perspektivet kan det være mulig for en rektor å ha en annen bakgrunn enn lærer, men da bør rektorrollen deles på flere personer. Den samme rektoren sier at hun opplever at støttefunksjoner i administrasjonen ikke kan forventes grunnet økonomiske nedskjæringer. Hun ser det som formålstjenlig at rektorer kontinuerlig utvikler flere kompetanser som kreves i stillingen, også administrative kompetanser. Hun beskriver yngre skoleledere som *langt mer fleksible* og villige til å gå inn i ulike roller og utvikle nye ferdigheter enn eldre skoleledere.

HTV beskriver pedagogisk kompetanse som sentralt. I tillegg ansees økonomiske ferdigheter som relevante. HTV sier det er viktig å tenke på skolens lederteam som helhet når en beskriver ønskede ferdigheter. Personalledelse er eksempel på en ønsket ferdighet, men det er ikke nødvendigvis slik at alle rektorer må besitte denne kompetansen. Dette kan ivaretas av andre i lederteamet. Ferdigheter innen pedagogisk utviklingsarbeid og konflikthåndtering er ønskelig, men kan også ivaretas av en utvidet lederteam. ”*Rektor må få lov til å være menneske*”, sier HTV. Det er en styrke at de som sitter i lederteamet kan utfylle hverandre.

### **Ønsket kompetanse**

Kommune 1 er opptatt av å ha godt skolerte ledere. Skoleleier vektlegger en pedagogisk grunnkompetanse, men mener at lederutdanningen ikke behøver å være skolerettet. Det kan til og med være en fordel at lederutdanningen er fristilt fra profesjonen. Mange ledelsesutfordringer er like, uavhengig av hvilke sektor man jobber innenfor. Kommune 1 har derfor knyttet seg til en økonomisk høyskole for å tilby en masterutdanning belyser universell ledelse.

Rektorene er positive til lederutdanningen, men vektlegger at de selv har gjennomført en tradisjonell skolelederutdanning tidligere. Enkelte rektorer ser imidlertid nytten av å gjennomføre studiet, også i karriereøymed. Mellomlederprogrammet er også et viktig kompetansehevingsprogram, som gir mellomledere økt kompetanse i tradisjonelle ledelsesfag, som økonomi, juss og organisasjonsutvikling.

HTV er fornøyd med satsingen til kommunens satsning. Likevel stiller hun spørsmål ved valg av leverandør til mastermodulen. Hun mener valget er gjort ut fra mange viktige kriterier, men at skolefaglige behov er nedprioritert. Hun påpekte også at valg av leverandør ikke var drøftet med organisasjonene i forkant.

### **Hvilken refleksjon gjør skoleeier, skoleledere og tillitsvalgte om rekrutteringsutfordringene i fremtiden?**

#### **Karriereveier**

Skoleeier sier at det er viktig at det finnes karrieremuligheter i skolen på ulike nivåer, men legger ikke systematiske karriereplaner gjennom anbefaling fra rektorer. Gjennom utdanningsprogrammene har skoleeier med tiden fått et bilde av den potensielle søkermassen til skolelederstillinger. Kommunen ønsker imidlertid også å beholde dyktige lærere og inspektører i sine respektive stillinger. Ikke alle dyktige lærere og inspektører må bli rektorer. Gjennom utdanningsprogrammer for både rektorer og inspektører håper skoleeier å legge en grobunn for karriereutvikling. Jobbrotasjon kan imidlertid også være en mulig karrierevei, ved at den representerer nye utfordringer. Dette ønsker kommunen å tilrettelegge for. Skoleeier sier at karrierebegrepet lett kan bli misforstått og virke stigmatiserende.

Rektorene sier at dyktige lærere i skolen kan oppmuntres til en karrierevei som skoleleder gjennom tildeling av teamlederopp-gaver - eller roller i skolen. Tildeling av andre oppgaver, eksempelvis som IKT-ansvarlig eller fagutvikler, er også en måte å gi potensielle kandidater

ansvar. Enkelte lærere har fått prosjektlederansvar. Lærere med skolelederambisjoner kan ta utdanning ved siden av arbeidet. En av rektorene sier at hun gjennomfører uformell talentspeiding på arbeidsstedet, men at det også er et dilemma, da talentene også er dyktige lærere i eksisterende stillinger. Enkelte av lærerne som søker en karrierevei som rektor er ikke nødvendigvis de som er best egnet til det.

Den andre rektoren sier at en dyktig lærer ikke nødvendigvis alltid har forutsetninger for å bli en dyktig skoleleder. En god leder må kunne se helheten, ha et videre perspektiv.

Klasselærere kan tillate seg å se den enkelte elev, mens en god leder må ha et fugleperspektiv på arbeidsstedet. Begge rektorene sier at de ikke kunne tenke seg å bli værende i stillingen som rektor i hele yrkeskarrieren. En av rektorene sier at generell lederutdanning kan gi økt kompetanse til å søke andre stillinger (utenfor skoleverket) i fremtiden.

HTV mener at lederutdanningen for inspektører kan gi muligheter for en fremtidig karriere som rektor.

### **Profilering**

Skoleeier sier at de ønsker å videreføre omdømmet til skolene i kommunen. Begrepet ”Kommune 1 - skolen” er etablert i regionen. I dette begrepet forstås det at kommunen anser seg selv som nyskapende, blant annet gjennom mange ”spennende prosjekter” og nasjonale forsøksskoler. Kommunen har også mottatt betydelige statlige midler til ulike skoleutviklingsprosjekter.

Internett brukes aktivt i profilering. Alle nivåene nevner dette. Nettsidene har vunnet nasjonale priser. Det er uttalt at kommunen ønsker å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver i sitt handlingsprogram, blant annet gjennom vektlegging av arbeid med kompetanse. Denne informasjonen blir også synliggjort i nærområdene og i skolemiljøet. Gjennom fokus på skoleutvikling ønsker kommunen å gi et budskap om at *”det er morsommere å være her”*. Det kommunikative budskapet er viktig, grunnet korte avstander mellom kommunene i distriktet.

### **Styring**

Skoleeier sier at kommune 1 praktiserer en tradisjonell tonivå-organisering. Rådmannen har tradisjonelt fått mye delegert myndighet fra politikerne i kommunen. Det politiske nivået er lite aktive med hensyn til forhold gjeldende rekruttering av skoleledere. Etter at den tidligere kommunalsjefen for opplæring sluttet, har rådmannen hatt fullmakt til å tilsette i alle skolelederstillinger. Tidligere var ansettelse av skoleledere gjenstand for politisk behandling.

Dette gjelder ikke lenger. Skoleeier sier: *”Vi kommer kanskje inn på det senere i forhold til hvordan eksempelvis rektorrollen har utviklet seg i forhold til å romme mer i en tonivå-modell, en del ting som også må sees på som en strategisk utfordring for det å påta deg en lederrolle i kommune 1”*.

Rektorene uttrykker at kommunen er en relativ utydelig skoleeier. Tonivå-modellen oppleves delvis som en hinder for skolefaglig samhandling. Med ansettelsen av en ny fagleder på oppvekstområdet vil kanskje samhandlingen bedres, håper en av rektorene. Rektorene mener at kommunen bør si at *”de kommunale skolene skal hit, og da trenger vi slike ledere”*. Tonivå-modellen gir den enkelte leder mye personlig frihet (og makt), som igjen bidrar til at skolene spriker i retning.

De administrative oppgavene er mange, men *”det ligger en del pedagogisk ledelse i å administrere på rett måte”*. De mange prosjektene som kommunen gjennomfører, beskrives som positive, men at det finnes et metningspunkt, jamfør en av rektorene: *”Vi må være tydelig på hvilket prosjekt vi kaster oss på, og bør rekruttere deretter”*. Begge rektorene mener at tradisjonelle (og symbolske) begreper, som *”Kommune 1 – skolen”*, fremdeles eksisterer, men muligens har lite relevans nå med ulike faglige retninger. Mange rektorer har mye å gjøre, men aksepterer det. Samfunnet har forandret seg, blant annet kjennetegnet ved en økende mengde krevende foreldre.

HTV uttrykker en utydelig skoleeier, helt siden tonivå-kommune ble innført. Rektorene er blitt RE-ledere og det innebærer en større del av skoleeiers ansvar. HTV sier: *”I en del sammenhenger så har vedkommende måtte hatt skoleeierrollen, det å styre prosjektet, men ikke mulighet for å styre rektorene”*.

### **Virkemidler**

Omdømmebygging gjennom endringsprosesser, blir beskrevet som det viktigste virkemiddelet av skoleeier. Likevel betraktes ikke fenomenet som udelt positivt, jamfør en av rektorene:

*”Det som er et dilemma i vår kommune at jo at man vil veldig mye samtidig med stadige kutt. Og det er jo en slitasje, samtidig som det også gir noe energi. Så det er veldig sammensatt akkurat det, altså”*.

Alle rektorene i kommunen har individuelle lønnsavtaler, og skoleeier var blant de første i landet til å praktisere individuell avlønning. HTV sier imidlertid at kommunen har moderert denne praksisen, da den tidligere kommunalsjefen fant ut at rektorene gjennomgående ble utsatt for identisk arbeidspress. Stor frihet til ledelse trekkes frem som et virkemiddel fra både skoleeier, rektorer og HTV. ”Det er rett og slett interessant å ha makt”, bemerker en av rektorene. Det er likevel slik at ikke alle rektorene setter pris på denne friheten, da den kom med nye oppgaver. Noen av oppgavene ble betraktet som å være ”utenfor” skolen. Det var delte meninger om denne praksisen, særlig **mellom yngre og eldre rektorer**. En av de intervjuede rektorene opplevde et utvidet kommunalt ansvar som positivt, mens HTV hadde en mer kritisk holdning til fenomenet.

Utdanningsprogrammene er et virkemiddel som brukes til rekruttering, da disse oppleves å gi ”grobunn” for framtidige ledere. Kommunen har innført 2 års bindingstid etter eksamen på masterstudiet for å beholde nyutdannede rektorer i kommunen. Dette er nytt sammenliknet med tidligere praksis, og blir beskrevet som positivt av en av rektorene.

#### **4.1.3 Trinn tre – fra kode til mening**

##### **Hva ligger til grunn for kommunens tenkning om rekruttering av skoleledere?**

Skoleeier, rektorer og tillitsvalgt opplever stabilt god søkning til skolelederstillinger i kommunen. Det nasjonale bildet av sviktende søkning til skolelederstillinger oppleves i liten grad. Avgangen blant skoleledere i kommunen er beskjedent, og turnover som kommunen opplever betraktes som positivt. Turnover gir muligheter til å rekruttere nye ledere med kvaliteter som kan gange hele kommunen, ikke bare den enkelte skole. Søkere må vise interesse for å være en kommunal leder, ikke ”kommunal skoleleder”, for å bli vurdert som aktuell til stilling.

I den høyrestyrte tonivå-kommunen gis nye ledere kompetansegivende videreutdanning kombinert med makt og frihet til å forme eget arbeidssted. I bildet ligger et betydelig element av selvforvaltning. En av rektorene sier:

*Så får vi denne fulle master nå. Det blir veldig interessant. Akkurat der, på det formelle og utdanning og så videre, så er det kjempeflott. Bra studier, rett og slett. Når det gjelder meg, veiledning og støtte av meg som ny rektor, så var ikke det all verden. Det var bare å begynne med en gang. Så blir det opp til meg å søke hjelp.*

Utdanningsprogrammene brukes i liten grad som formelle virkemidler til rekruttering, og må i større grad betraktes som en intern lederopplæring, selv om skoleeier er tydelig på at programmene gir ”grobunn” for videre karrieremuligheter. Kommunen uttaler at de ikke ønsker å stigmatisere yrkesgrupper i skolen med formelle karriereplaner og talentspeiding. Karrierebegrepet forstås i en utvidet kontekst. Det kan eksempelvis også være karrierebyggende å bytte arbeidssted eller å få nye arbeidsoppgaver.

Skoleeier sier at en rektors kjerneoppgave er ledelse og kvalitetssikring, jamfør: *”Det er å sørge for at resten på den skolen fungerer, slik at de leverer det best mulige tilbudet til de barna som er der”*.

Skoleeier går langt i å beskrive ledelse, også i skolen, som et **universelt fenomen**, selv om rådgiverne i intervjuet belyste skoleledelse som viktig for ”gjennomslagskraft”. Etter ønske fra rådmannen har kommunen endret sine utdanningsprogrammer fra skoleledelse til generell ledelse. Det eksisterende mellomlederprogrammet i kommunen ledes av et universitet, og skoleeier beskriver utfordringer som inspektørene møter, blant annet gjennom et akademisk språk:

*Du vet, vi hadde første tilbakemelding fra vår mellomledergruppe. Og det er klart, det var noen som vi hadde snakket med før og vi kjenner de til dels og sånn. Men det er klart at de har et akademisk språk.. akademisk tilnærming til forståelsen, hvor de på en måte er opptatt av det, som gjør at de er litt lenger unna i forhold til kommunikasjon. Jeg måtte øve litt på det å snakke et språk som, en form som gjør at folk.. Ja, så er de kjempeopptatt av at her er det bare doktorgrader som teller, vet du. De var kjempeopptatte av det akademiske miljøet.*

Etter en anbudsrunde for masterprogrammet for rektorer ble Handelshøyskolen BI valgt som tilbyder. Handelshøyskolen BI blir beskrevet som ”markedsrettet”, mens universitetet som konkurrerte om anbudet (det samme universitetet som har ansvaret for mellomlederprogrammet) beskrives som ”forskningsrettet”.

En av rektorene unnlater å nevne en kjerneoppgave i rektorrollen:

*Det blir litt meningsløst, tenker jeg. Fordi, det går ikke an å si at pedagogisk leder er det viktigste jeg gjør. Det tenker jeg blir helt meningsløst. Altså, alle disse oppgavene er kjempeviktige. Jeg er ikke en god pedagogisk leder hvis jeg lar arbeidsgiveransvaret bare flyte.*



Samme rektor kommuniserte noe skepsis til akademiske miljøer, jamfør: ”Jeg tror at selve det formelle med papiret har ikke så mye å si. Men man kan jo også tenke hva slags folk det er som velger hovedfag eller master fremfor lærerskolen”. Den andre intervjuede rektoren, som uttrykker at en rektors kjerneaktivitet er pedagogisk utvikling, sier:

*Jeg ser jo at hvis det er spesifikt skoleledere en vil ha, så kunne det kanskje vært lurt å kjøre sånn som Oslo har gjort - en ren skolelederutdanning. Men de har jo også kjørt masterprogrammet fra BI som nabokommunen vår har gjort. De aller fleste av oss har jo det skolelederfaglige i bunnen på masterprogrammet.*

Av de som ble intervjuet i kommunen var det bare HTV som uttrykte betydelig skepsis til kommunens tenkning om rekruttering. HTV, som beskriver rektors kjerneoppgave som elevlæring og personalutvikling, sier at hun savner en tydeligere skoleprofil i kommunens helhetlige arbeid. Hun er også skeptisk til New Public Management-begrepene som kommunen benytter, og beskriver disse som ”sære”. Videre nevner hun at hun ikke kjenner til programmer for oppfølging av nytilsatte resultatsenhetsledere: ”De må lære å svømme selv”. Kommunikasjon med skoleeier beskrives som problematisk, blant annet i anbudsprosessen rundt innkjøpet av masterprogrammet:

*Jeg synes jo ikke det var veldig greit. Jeg synes uansett at vi skulle vært informert på et tidlig tidspunkt. For det første er det snakk om å bruke kompetansehevingsmidler, som vi gjerne skulle ha vært med og diskutert. Da er det litt ugreit å få høre om at nå er det satt av 3 millioner til dette. Det vart det!*

HTV sier at hun savner en tydelig profileringsplan i arbeidet med skoleledelse i kommunen. Hun opplever at en av nabokommunene er tydeligere i dette arbeidet, og avslutter: ”Men det er klart at når hver rektor har sin skole, sin filosofi og ikke noe samlet overordnet grep, så blir det sånn”. Kommunens overordnede tenkning er at omdømmebygging er det viktigste virkemiddelet i arbeidet med rekruttere kommunale ledere til skolene. Omdømmebygging realiseres primært gjennom gode nettsider og profilering, kjennetegnet av nasjonale forsøksskoler og ”spennende prosjekter”.

### **Hvilke tiltak bruker skoleeier for å rekruttere?**

Skoleeier satser mye på omdømmebygging av skolene i kommunen. Dette omdømmet bygges ofte opp rundt deltakelse i prosjekter og utviklingsarbeid. Lærere og andre ansatte i skolene tildeles da oppgaver tilknyttet prosjektene. Det forekommer at rektorer velger ut dyktige lærere til prosjektledere. Dette er en fin måte å sjekk ut lederegenskaper til lærerne. Det finnes få slike oppgaver i skolene, så det er viktig å utnytte slike muligheter. En rektor sier:

*Ja, jeg har teamledere for eksempel som jeg kan gi en teamlederoppgave. Jeg kan gi andre spesielle oppdrag, med ansvarsområder innen IKT eller fagutvikling. Et prosjektlederansvar er det mulighet for innad i skolen.*

Kommune 1 satser også på kompetanseheving av inspektører gjennom lederprogrammer. Disse programmene tar for seg emner som er sentrale i en lederjobb. Hvis det er ønske og vilje, vil man kunne bygge på utdanningen med en masterutdanning. Kommunene satser bevisst på ISO-sertifisering som en del av verdigrunnet. Gjennom systematisk lederopplæring og rutinebeskrivelser gis lederjobbene et systematisk plan for jobbene. Rektorene i kommune 1 verdsetter frihet og makt til å lede. Dette innebærer at rektorene har flere oppgaver som kommer i tillegg til rektorrollen på egen skole. En ung rektor sier:

*”Men for meg var det noe som trigget, altså jeg kunne ikke bare være rektor og sitte på min skole og jobbet med min skole. Det ville ikke gitt meg noe. Så for meg har det vært positivt”..*

Kommune 1 satser på en lønnsutvikling for rektorene som betraktes som god. Kommunen ligger i et område der det er andre attraktive arbeidsgivere og det er derfor viktig å ha en avlønning som er konkurransedyktig.

### **Hvordan beskriver skoleeier skolelederens kompetansebehov?**

Skoleeier forventer at søkere til skolelederstillinger har undervisningskompetanse. Dette kan også ivaretas av søkere med hovedfag og videreutdanning i pedagogikk. Hittil har alle søkere til skolelederstillinger hatt lærerutdanning, men kommunen er åpen for andre søkergrupper. Dette belyses gjennom en omstridt sak for noen år tilbake, da rektoren i en av de kommunale skolene omgjorde en inspektørstilling til prosjektlederstilling, med rådmannens aksept.

Kommunen har et internt opplærings – og utviklingsprogram, hvor de blir godt kjent med nye ledere. Dette gjelder for alle kommunale ledere, ikke utelukkende skoleledere. Kommunen har tidligere gjennomført en videreutdanning i skoleledelse gjennom Handelshøyskolen BI. For tiden gjennomføres to videreutdanninger; et masterprogram i ledelse for rektorene og et obligatorisk lederprogram for mellomledergruppen. Skoleeier legger vekt på ledelse og lederrollen, belyst gjennom temaene (kravliste for masterprogrammet): *offentlig sektor, endring - og omstillingsarbeid, kommunikasjon, team og samhandling, makt, innovasjon og*

*kreativitet. Rådmannen forutsetter at søkere til skoleledere er villige til å opptre som kommunale ledere og inngå i kommunale sektornettverk.*

Rektorer er i mindre grad opptatt av formell skolelederkompetanse, men forventer at søkere til skolelederstillinger har lærerbakgrunn og betydelig skoleerfaring. Dette sees ikke minst med hensyn til legitimitet i personalgruppen. Noe utdanning i ledelse er ønskelig.

Tilleggsutdanning i økonomi ansees også som en fordel, men kan læres uten formell utdanning. *”Det er ikke verre enn å følge med”*, sier en av rektorene. Evne og vilje til å lede på både administrative og pedagogiske områder vektlegges sterkt av rektorene. Grunnet det utvidede ansvaret som følger med tonivå-modellen må rektorer beherske et mangfold av roller og arbeidsoppgaver.

HTV fremhever personalledelse som en viktig kompetanse. Hun sier følgende:

*”Personalledelse, men det er ikke nødvendigvis slik at alle rektorer må ha det. Men jeg tenker at lederteamet må ha det. Man sitter jo ikke alene, så du må ha noen andre kort å spille på”*. Pedagogisk utviklingsarbeid beskrives også som viktig kompetanse for å kunne håndtere krevende prosjekter. Konflikthåndtering belyses også som en viktig kompetanse.

HTV vektlegger at kompetansen bør finnes i lederteamet. Hun sier: *”Jeg ser ikke på rektor som en ”Gud”, holdt jeg på å si. Han eller hun skal ikke besitte alle gode egenskaper. Han må få lov å være menneske, men det er en styrke at man kan spille på hverandre”*.

### **Hvilken refleksjon gjør skoleeier, skoleledere og tillitsvalgte om rekrutteringsutfordringene i fremtiden?**

Skoleeier er ikke urolig for situasjonen, og uttrykker at det er få tegn på at situasjonen skal forverres i nærmeste fremtid. Dette begrunnes også med utdannings – og kompetanseprogrammet i kommunen. Skoleeier forventer at det interne utdanningsprogrammet i kommunen skal bidra til å gi skoleledere, også inspektører, kompetanser som gjør at de vil ønske å søke på fremtidige resultatsenhetslederstillinger.

Rektorene har høy tillit til rådmannens stab, og mener at gruppen både har kompetanse og redskaper til å møte situasjonen, selv om det uttrykkes noe bekymring over økonomiske nedskjæringer i administrasjonen. Kommunens skolesektor har et godt omdømme i arbeidsmarkedet, men flere stiller spørsmål om det er like sterkt som tidligere. Både rektor og

HTV har problemer med å se en helhetlig profil i kommunens skolesatsing. Rektorene ser heller ikke klare linjer i kommunens rekrutteringsstrategi. Tonivå-modellen utfordrer helhetsprofilen. Dette kommuniseres også delvis åpent av skoleeier. Det stilles forventninger til den nye fagsjefen om å styrke kommunens skolefaglig profil, men det skal skje innenfor dagens organisering. Rektorene uttrykker at de ønsker å beholde egen makt som tonivå-modellen har gitt. De ønsker ikke å gå tilbake til linjeledelse gjennom kommunalsjef, som tidligere var organiseringen.

#### **4.1.4 Trinn fire – sammenfatning – fra kondensering til beskrivelser og begreper**

Siste fase i analysearbeidet med intervjuene representerer en sammenfatning av funn i kommune 1 sett i lys av problemstilling og formål. Vår problemstilling:

**1. Hvordan kommuniserer kommuner sin tenkning og praksis relatert til rekruttering av skoleledere?**

**2. Hvilke rasjonaliteter ligger til grunn for kommunens kommunikasjon relatert til rekruttering av skoleledere?**

Skoleeier, representert ved rådgivere tilknyttet personalavdelingen, sier at kommunens tenkning og praksis på området innebærer at kommunen får dyktige søkere til ledige stillinger. Skoleeier opplever ikke et synkende søkertall, og tror at dette kan skyldes omdømmebygging og kommunens sentrale geografiske beliggenhet på Østlandet. Kommunen vektlegger lederegenskaper uavhengig av formell skolelederutdanning, og praktiserer liberalistiske styringsbegreper ("New Public Management-språk"). Skoleeier ønsker å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver, og har derfor inngått avtale med Handelshøgskolen BI om lederutdanning på mastergradnivå.

Rektorene opplever at det er noe behov for nye rektorer og inspektører i årene som kommer, men at det skyldes naturlig avgang. De kommuniserer at yngre rektorer er langt mer fleksible enn sine eldre kollegaer, ved at de verdsetter styringsfrihet – makt til å lede egen skole i en tonivå-modell. Nye skoleledere sosialiseres delvis inn i rollen som "kommunale ledere". Rektorene kommuniserer likevel behovet for mer overordnet skolefaglig koordinering, og opplever at de mange prosjektene både gir og tar energi i det daglige arbeidet.

HTV hevder at profileringen til kommunen er usynlig og skolesatsingen svak. På kommunens internettsider profileres generell ledelsesfilosofi med lite skolefaglig innhold. Kommunen har

ved tilsetninger fokus på generelle, overordnede ferdigheter og vektlegger i mindre grad skolefaglig bakgrunn. HTV belyser samarbeidsproblemer med skoleeier, blant annet ved at HTV i liten grad opplever gjensidig dialog. Beslutninger ”tas over hodet” på fagforeningen og medbestemmelsesavtalen utfordres.

## **4.2 Intervjuer i kommune 2**

### **4.2.1 Trinn en – Helhetsinntrykk – fra villnis til temaer**

Skoleeier startet med å beskrive rekrutteringsbehovet som kommunen har stått overfor de siste årene. Det beskrives en situasjon preget av svært høy turnover. I tillegg ventes høy naturlig avgang i kommende år. Få skoleledere går likevel over til annen stilling, eller bytter arbeidssted. Antall søkere til skolelederstillinger er synkende og flere stillinger blir lyst ut på nytt.

Utlysning av nye stillinger skjer på tradisjonelt vis, gjennom dagspresse og i fagtidsskrifter. I tillegg benyttes kommunens hjemmesider, Finn.no og Nav.no til utlysning. Skoleeier utarbeider forslag til utlysningstekst, som drøftes med hovedstillitsvalgt. Rektoren som går av deltar også i utlysningsprosessen.

Skoleeier kommuniserer tydelig at skolelederutdanning er viktig, og har startet ”Rektorskolen” for annen gang. Universitetet i Oslo (ILS) er leverandør av lederstudiet. Kartlegging av arbeidstakerne som gjennomførte den første 40 studiepoeng - skolelederutdanningen, viser at alle har fått ny stilling. De fleste uteksaminerte studentene arbeider i dag som inspektør eller liknende. Kartlegging viser svak overgang til rektorstillinger, selv om arbeidstakere i kommunen gjennomfører ”Rektorskolen”.

Skoleeier vektlegger at kompetansen til skolelederne må forankres i pedagogikken. En skoleleder må beherske opplæringsloven og andre nasjonale styringsdokumenter. I tillegg bør en skoleleder inneha kunnskaper om økonomi, personal og juridiske emner. Ønsket om administrativ tilleggskompetanse er likevel ikke definert som et krav, da skoleledere finner god støtte på ulike områder blant kommunens ulike fagavdelinger.

Nettverksbygging og møteplasser for skoleledere skal videreutvikles til å gjelde hele gruppen av ulike ledere i skolen, fra SFO-leder til rektor. Det eksisterer det bred enighet om, både politisk og administrativt.

Rektorene viser til stor utskiftning av rektorer. Enda flere kolleger vil gå av innen fem år. Rektorene er bekymret over at flere skolelederstillinger har få eller ingen søkere, og at stillinger må lyses ut flere ganger. Rektorskolen anses som et godt tilbud til fremtidige ledere. Rektorene sier at de gjennomfører uformell talentspeiding blant sine inspektører og lærere.

Politikerne i kommunen har høye ambisjoner for skolenivået i kommunen. I den forbindelse har skoleeier formulert, behandlet (politisk) og publisert flere lokale kvalitetsdokumenter (styringsdokumenter) i samsvar med politikernes ønsker. I tillegg offentliggjøres nasjonale prøver på kommunens hjemmesider. Det politiske flertallet i kommune 2 er heller ikke fremmed for konkurranse mellom skolene eller individuell avlønning, som blir praktisert i dag. Politikerne oppleves som krevende av rektorene og HTV, da ambisjonene er mediadrivende. Ikke alle skoleledere setter pris på skolefokus i lokalpressen. Fenomenet kan vanskeliggjøre rekruttering. Skoleeier bekrefter at politikere er krevende, men belyser at situasjonen i realiteten er positiv, da ambisjonene innebærer at knappe økonomiske midler tilflyter skolene. Rektorene sier at kommunens omdømme er god, *”men at jobben likevel ligger der”*.

HTV i kommunen bekrefter utfordringer rundt rekruttering til skolelederstillinger. Økte krav til ledere i skolen kan være en medvirkende årsak til lav søkning. HTV fokuserer mye på lønn. Lønnsforskjellene mellom nivåene i skolen oppleves som utilstrekkelige. HTV opplever at det er lite samsvar mellom oppgaver og lønn. På den bakgrunn mener hun at individuell avlønning bør erstattes med kriteriebasert avlønning. Lønnsforskjellen mellom stillingsnivåene bør minimum være 30.000 kroner, mener HTV.

#### **4.2.2 Trinn to – fra temaer til koder**

Her vil vi presentere våre funn, systematisk etter koder (Malterud, 1996) og samlet under våre forskningsspørsmål. Kodene har vi definert med utgangspunkt i våre funn.

#### **Hva ligger til grunn for kommunens tenkning om rekruttering av skoleledere?**

##### **Rekrutteringsbehov**

Skoleeier beskriver en situasjon med stor turnover de siste årene. Alderen på rektorer, den demografiske situasjonen, er relativ høy. Dette innebærer behov for tilsettinger hvert år. Likevel velger få å gå over til annen jobb eller ønsker å bytte skole. I fremtiden vil det også være behov for rekruttering til ledige skolelederstillinger.

Rektorene belyser at også inspektørnivået i skolene vil gjennomgå endringer med tiden. Inspektørene har ofte kombinerte stillinger med undervisning lagt til grunn, særlig i mindre skoler. Det er derfor ikke alltid at det følger med full lederressurs i disse stillingene. Inspektørens arbeidsoppgaver varierer i dag for mye fra skole til skole. Rektorene mener at inspektørens plass i lederteamet må revitaliseres, både for å utvikle lederferdigheter, men også for å avlaste rektor med økende arbeidsmengde.

HTV mener at rekrutteringsbehovet vil vedvare i årene som kommer. Regionen opplever sterk sentralisering. Av samme grunn vil behovet for nye skoleledere i kommunen øke i fremtiden.

### **Policy**

Skoleeier har prioritert ”rektorskole” for alle skoleledere og lærere som ønsker å øke sin formelle kompetanse i skoleledelse. Gjennom satsingen, som er på 40 studiepoeng, får deltakerne undervisning i sentrale temaer innenfor utdanningsledelse.

Rektorene nevner ”rektorskolen”, og hevder at de ikke ser en annen synlig policy.

HTV nevner også ”rektorskole” som viktig. I tillegg etterlyser HTV en offensiv lønnpolicy fra skoleeier.

### **Strategi**

Skoleeier nevner igjen ”rektorskolen”. Den er en viktig strategi for å skaffe flere søkere til skolelederstillinger. Det er likevel bekymringsfullt at mange inspektører ikke søker rektorstillinger når de blir ledige. Skoleeier mener at inspektører må få tid til å bli trygge i lederrollen før de blir rektorer.

Rektorene sier at inspektører blir værende i egne stillinger og ikke ønsker å ta det ansvaret som en rektorjobb innebærer. De vektlegger at det må være lov å være en god inspektør.

HTV nevner lønn, ”friår” og jobbrotasjon mellom skoler som kommunens strategi.

### **Kommunikasjonskanaler**

Skoleeier ser en økende tendens til at hjemmesidene til kommunen og skolene er en viktig kommunikasjonskanal. Den viktigste kommunikasjonskanalen i arbeidet med rekruttering av skoleledere er likevel ulike nettverkssamlinger. Skoleeier har jevnlig møter med rektorer, ”rektorkollegiet”. Her kommuniseres skoleeiers tenkning. Personal-, skole- og økonomiavdelinger stiller her med representanter som hver på sitt fagfelt kommuniserer

viktig informasjon. Politikernes engasjement for skolen i kommune 2 gir høy grad av kommunikasjon i kanalen til det administrative nivået, før informasjonen går videre fra skoleeier til skoleleder. I prosessen ”siler” administrasjonen informasjon, ved å vektlegge primærinformasjon til rektorene. Fenomenet forstås som et støttetiltak av skoleeier.

Rektorene signaliserer at inspektørnivået i skolene mangler faste samlinger. Inspektørene behøver kommunikasjonskanaler, en møteplass eller et diskusjonsforum, for å utvikle mellomlederstillingene til helhetlige ledere i skolens lederteam.

HTV opplever god kommunikasjon med det administrative nivået i kommunen, blant annet gjennom jevnlige drøftingsmøter. I tillegg møter HTV på politiske møter.

Lærerorganisasjonene har et velutviklet kommunikasjonsnettverk, blant annet gjennom tillitsvalgrepresentant på hver skole.

### **Hvilke tiltak bruker skoleeier for å rekruttere?**

#### **Arenaer**

Skoleeier sier at ”rektorskolen”, som kommunen tidligere også har gjennomført, er den viktigste arenaen for rekruttering. Her har rektorer, inspektører og lærere som har fått plass på studiet en møteplass med skoleeier, som på sin side kan bli bedre kjent med ledertalenter. Gjennom et 40 studiepoengs studiet får skoleeier muligheter til å legge innholdet etter behov i skolen. Analytisk kompetanse til å kunne kommunisere skoleundersøkelser ble nevnt av skolesjefen som et behov under intervjuet.

Rektorene nevner ”rektormøter”, som foregår jevnlig gjennom året, som viktige arenaer. Her har skoleledere muligheten til å følge opp saker over lengre tidshorisonter. Inspektører har ikke tilsvarende møteplasser. Rektorene ønsker at skoleeier skal etablere en tilsvarende arena for inspektørgruppen. Inspektører beskrives som den viktigste rekrutteringsgruppen til skoleledere.

HTV forstår digitale verktøy som et viktig tiltak gjennom digitale læringsplattformer (som ”It`s Learning”) og nettsider, som arenaer med høy grad av utviklingspotensiale i fremtiden.

#### **Redskaper**

Skoleeier sier at det viktigste redskapet de har til rekruttering er annonser i dagspressen og fagblader. Denne annonsen utarbeides / designes av personalavdelingen i samarbeid med den lokale skolen, skoleavdelingen og tillitsvalgt. Annonsen har en tradisjonell karakter og viser



til kommunale (skoleeiernivå) og lokale satsninger (skolenivå) / prioritering. Rektorskolen beskrives som et viktig kompetansehevingstiltak i kommunen. I tillegg ble det nevnt ”sabbatsår”, en måneds lønnet permisjon for hvert år innehar stillingen. Tiltaket beskrives som et viktig redskap for å motivere rektor til å bli værende i stillingen. Skoleeier opplever at lønn i mindre grad er en kritisk suksessfaktor i arbeidet med å tiltrekke nye og beholde eksisterende rektorer.

Rektorene nevner også annonser og tradisjonelle redskaper som brukes til rekruttering. I tillegg nevner rektorene at skolebygningens standard (vedlikehold) er viktig. Erfaringer viser at det langt enklere å rekruttere rektorer til nyoppførte og nyrenoverte skolebygninger. Skoler som venter på renovering opplever betydelige rekrutteringsproblemer. Rektorene beskriver lønn som viktig, men ikke avgjørende, for rekruttering. Personlig motivasjon til å lede belyses som en meget viktig variabel.

HTV mener at skoleeiers lønnspolitikk, med individuell avlønning, har resultert i en uoversiktlig lønnspolitikk. Lite transparent lønnspolitikk kan svekke rekruttering, belyser HTV. Kriteriebasert lønn ble beskrevet som mer rettferdig og forutsigbar. I tillegg viser HTV at lønnsgapet fra inspektør til rektor bør være mye større. HTV uttrykker at kommunen bør ta i bruk stillingsbetegnelsen ”assisterende rektor”.

### **Erfaringer**

Skoleeiers erfaringer med ”rektorskolen” er gode. Alle studentene (arbeidstakerne) fra 1. kull har fått lederstilling, i hovedsak som inspektør i Kommune 2 - skolen. Andre kull gjennomfører ”rektorskolen” i løpet av 2009.

Rektorene er fornøyd med innholdet i ”rektorskolen”. De sier at lærere som deltok i 1. kull har fått en lederstilling eller tilsvarende roller i skolen.

HTV har selv deltatt på ”rektorskolen”, og uttrykker tilfredshet over studiet. Likevel undrer HTV seg over at antall søkere til rektorstillinger forblir lavt etter gjennomføringen.

### **Hvordan beskriver skoleeier skolelederens kompetansebehov?**

#### **Formelle kvalifikasjoner**

Skoleeier ønsker rektorer med solid pedagogisk bakgrunn, med allmennlærerutdanning som del av utdanningsbakgrunnen. Det tradisjonelle fenomenet med ”å gå gradene”, fra lærer til inspektør og fra inspektør til rektor, oppleves fremdeles som ønskelig av skoleeier. Denne

karriereveien, som også har lange tradisjoner i norsk skole, innebærer høy grad av intern rekruttering i den enkelte kommune. Alle rektorer gjennomfører minimum 40 studiepoeng obligatorisk skolelederutdanning. Skolelederutdanningen i kommune 2 er en sammensatt utdanning, med emner innen skolefaglig styring og ledelse. Nyansatte rektorer som ikke har formell kompetanse i økonomi, juss og personalledelse må gjennomgå et studieprogram ved det lokale universitetet. Dette er et modulbasert kompetansehevingstilbud som skreddersys for alle nye rektorer.

Rektorene deler skoleeiers syn på det at rektor er pedagogisk leder. Som rektor må man kunne mange fagdisipliner. Fagavdelingene i kommunen er lette å spørre om hjelp og de har god kompetanse. Rektorene har stort ansvar når det gjelder økonomi, personal, IKT og teknisk vedlikehold av skolebygningen. Det er viktig å ha litt kompetanse på disse feltene. Tillitsvalgte har ofte bedre skolering i avtaleverket enn vi rektorer. Her trengs bedre kompetanse.

HTV støtter kravet om pedagogisk utdanning for rektorer. En faglig kompetanse i økonomi, personal og avtaleverk er viktig.

### **Ferdigheter**

Skoleeier mener at skolelederrollen er krevende. Søkere bør ha høy arbeidskapasitet og interesse for både pedagogisk utviklingsarbeid og personalledelse for å bli værende i en slik stilling. Analytisk kompetanse i arbeid med og kommunikasjon av læringsprosesser / læringsresultater er et sterkt behov. Med sterkt politisk fokus på resultater er det viktig at rektor opplever mestring i pedagogisk utviklingsarbeid.

Resultatene fra kartlegginger og undersøkelser publiseres i dagspressen og rangerer av skolene fremkommer. Situasjonen, som oppleves som ny og fremmed i norsk skoletradisjon, innebærer at rektor bør mestre kommunikasjon med et utall aktører; foreldre, ansatte, media, kommunal administrasjon og politisk ledelse. I tillegg bør rektor kunne motivere eget personale til videre arbeid i perioder med sterkt mediafokus, uten å stadig ”endre kurs”. Rektorer anser at kommunikativ mestring, særlig i forhold til aktører utenfor den tradisjonelle skolen, er en ”ny” og viktig ferdighet. Kommunikativ mestring gir politisk legitimitet og ”goodwill”.

HTV belyser at en skoleleder bør ha ferdigheter på mange områder. Erfaringer som tilegnes i lærerrollen beskrives som viktige med hensyn til legitimitet og forståelse for en kunnskapsbedrift. Som skoleleder må man også ha *”elefanthud og litt fingerspitzgefühl”*.

### **Ønsket kompetanse**

Skoleeier vektlegger skolelederutdanning som ønskelig kompetanse for skoleledere i dagens skole. Kommunen tilbyr skolelederutdanning til sine ledere fordi de opplever fagledelse som et eget fenomen. Med innføringen av et nasjonalt sertifisert skolelederutdanning, bestående av fire konkurrerende utdanningsinstitusjoner (leverandører), kan skoleeier selv påvirke kommunens retning på området. Den nasjonale skolelederutdanningen, som foreløpig er forbeholdt rektorer i arbeid, innebærer leverandørfrihet for kommunene.

Kommune 2 vil med sikkerhet videreføre den ”rektorskolen” for inspektører, lærere og andre interesserte i skolen. Skoleeier ser det som ønskelig at rekruttering til rektorstillinger skjer med utgangspunkt i lærere, inspektører og andre personer med funksjonsstillinger i skolen. Skoleeier tilbyr modulbasert (”skreddersydd”) kompetanseheving for skoleledere i økonomi, juss og personalforvaltning. Rektorer sier at ”rektorskolen” er viktig, men at det er nødvendig å ha et minimum av kompetanse innenfor økonomi, juss og personalforvaltning. Kravene til administrativ kompetanse vektlegges gjennom lederavtaler som inngås med skoleeier. Kompetanse i kommunal forvaltning og mediehandtering er også kompetanser som verdsettes.

HTV anser pedagogisk kompetanse som essensielt for skoleleder. Kjennskap til skolen som arbeidsplass, gjennom tidligere undervisningserfaring, blir sett på som en stor fordel. HTV synes det er viktig at nytilsatte rektorer får lederopplæring og veiledning.

Fagforeningsrepresentanten sier at obligatorisk skolelederutdanning er en styrke for Kommune 2 skolen.

### **Hvilken refleksjon gjør skoleeier, skoleledere og tillitsvalgte om rekrutteringsutfordringene i fremtiden?**

#### **Karriereveier**

Rektorstillingen har med tiden vokst til å bli en u håndterlig lederrolle. Skoleeier signaliserer derfor at personalarbeid med inspektørgruppen skal prioriteres. Å utvikle ansvarliggjorte lederteam på den enkelte skole vurderes som viktig fremover. Kortere vikariater i rektorstillinger ansees også som et tiltak for å rekruttere flere søkere til rektorstillinger.

Rektorer sier at det er få karriereveier i skolen. Det fleste begynte som lærere i skolen. Mange får med tiden funksjonsstillinger som rådgiver, sosiallærer, tillitsvalgt eller leder av prosjekter. Funksjonsstillinger er ofte springbrett for en inspektørstilling. Mange rektorer har tilsvarende fortid som inspektør eller tillitsvalg. Lærerstillinger vurderes i og for seg som en lederstilling, men kvalifiserer ikke direkte til rektorrollen. Rektorene sier at få lærere ser eller vurderer karrieremuligheter i skolen. Dette henger sammen med at det er få funksjonsstillinger i skolen. Funksjonsstillingene varierer også betydelig fra skole til skole, avhengig av undervisningsplikt, reelt innhold og uformelle lederroller tillagt stillingen. Rektorene vurderer det som viktig at lærere ser muligheten til å søke lederoppgaver i skolen. Flere rektorer sier at de gjennomfører uformell talentspeiding på egen skole og naboskoler. Inspektører ser i større grad karrieremuligheter i skolen, men også de krevende sidene ved rektorrollen. Flere rektorer etterlyser et nettverk for inspektører. Ledernetverk kan bidra til å utvikle profesjonsidentitet og en rolleforståelse av egen stilling.

HTV mener at kommunen bør ta i bruk tittelen ”assisterende rektor” for å etablere en mer konkret og uformelt forpliktende karrierevei mot rektoryrket. Hun forteller om gode erfaringer med dette i andre kommuner.

### **Profilering**

Skoleeier benytter omdømmebygging for å profilere kommunens skoler. ”Kommune 2 - skolen” er et innarbeidet lokalt begrep, som skoleeier også mener er kjent på nasjonalt nivå. Skolesjefen sier at implementering av lokale kvalitetsdokumenter i skolen (lokale styringsdokumenter) har skapt eierskap til begrepet i organisasjon. Skoleeier forventer god kvalitet. Dette synes rektorene er positivt, men etterlyser ressurser for å realisere ambisjonene. Kommunen profilerer seg på egne hjemmesider, men nettsidene har funksjonelle begrensninger. Utlysning til nye skolelederstillinger i kommunen viser til kommunale visjoner og lokale prioriteringer. Det oppfordres til demokratisk medvirkning ved skolelederutlysninger på den enkelte skole. Fenomenet kan bidra til å ”skreddersy” søkere til stillingen, men kan samtidig bidra til å gjøre kommunens helhetlige profilering uklare.

Rektorene hevder at de folkevalgtes sterke engasjement i kommunen har gitt skolen utfordringer. Offentliggjøring av skoledata og rangering av skoler står i sterkt kontrast til demokratiske styringsprinsipper, som skolen har tradisjon for. På den annen side ser rektorene at den liberalistiske styringsideologien har gitt skolene ny plass i media. Tilleggsprofileringen kan brukes ved forhandlinger om ressurser til Kommune 2 skolene.

HTV sier at kvalitetssatsingen gir ringvirkninger og positiv omtale av skolen i kommunen. Dette er et fenomen som ikke bør undervurderes ved fremtidig rekruttering av skoleledere, hevder HTV.

### **Styring**

I tonivå-kommunen styrer den politiske ledelsen skolesektoren stramt. Det er lite kultur for delegering av skolepolitisk myndighet til rådmannsnivå. Skoleeier, representert ved skolesjefen og personalsjefen, belyser at den politiske ledelsen har sterke kvalitets- og effektivitetskrav. Styringskulturen innebærer at administrasjonen arbeider mye med å forberede saker og utredninger på bestilling fra politikerne.

Rektorene sier at kommunen en tydelig skoleeier. Kommunen er en tonivå-kommune med skolefaglig avdeling ledet av skolesjef og direktør for skole og barnehage. Rektorene sier at Oppvekstavdelingen bistår enkelt skolene på en god måte. De opplever også aktiv støtte fra Økonomiavdeling, Personalavdeling og Teknisk avdeling. Skolesjef og personalsjef viser også til godt samarbeid, selv om forutsetningene, med utpreget grad av ”frihetsledelse”, er utfordrende. Det samme sier HTV, og legger til at Utdanningsforbundet føler seg som en viktig aktør i beslutningene som skoleeier gjennomfører. Rektorene rapporterer direkte til rådmannen, men forholder seg til fagsjefene på ulike fagfelt.

HTV mener at nyvalgte kommunepolitikere hvert 4. år er en utfordring. Det er krevende å veilede (opplære) nye politikere slik at de kan gjennomføre skolefaglige vedtak. Hun føler at politikere i større grad enn i nå bør oppføre seg bedre og ”følge spillereglene”. I dag kan en sak som legges frem til politisk behandling utvikle seg til 10 nye saker som politikere fremmer. Ett så borgerlig flertall gir konkurranse og rangering av alt, hevder HTV.

### **Virkemidler**

Skoleeier sier at lønnsnivået til rektorene i kommunen er lavere enn i nabokommunene. Dette er problematisk, da den lønsmessige avstanden mellom rektorer og inspektører i kommune 2 også er liten. Det bør være større lønsmessige forskjeller mellom lærere og inspektører og mellom inspektører og rektorer. Rektorskolen beskrives som det viktigste virkemiddelet kommunen har. Kommunen har også forventninger til den nasjonale prioriteringen av skoleledere i fremtiden. Skoleeier uttrykker at de vil fortsette med egen skolering, da de også ønsker å tilby utdanning til inspektører og utvalgte lærere. Etterutdanning til disse gruppene er foreløpig ikke tatt med i den nasjonale prioriteringen.

Rektorene gis mulighet til å ta ut studiepermisjon med lønn, ved at de opptjener 1 måneds permisjon pr. år i stillingen. Tilbakemeldingene fra rektorene er at ordningen er kjærkommen i en ellers krevende stilling. Rektorene må imidlertid finansiere egen permisjon innefor skolens eksisterende lønnsbudsjett. Skolens merkantile bemanning oppleves som viktig. Flere små skoler har ikke merkantilt personale i full stilling, og noen rektorer har undervisningsplikt. Situasjonen oppleves som svært utfordrende for rektorer som arbeider på mindre skoler, særlig i distriktene, hvor lang reisevei oppleves som en tilleggsbelastning.

HTV mener at lønn er et viktig virkemiddel i rekruttering. I dagens situasjon har rektorene individuell avlønning. Tidligere praksis i kommunen var kriteriebasert avlønning. HTV misliker den nye utviklingen. Ingen vet hva arbeidskollegaen mottar i lønn. Situasjonen medfører mistenksomhet og lite forutsigbarhet ved rekruttering.

### **4.2.3 Trinn tre – fra kode til mening**

#### **Hva ligger til grunn for kommunens tenkning om rekruttering av skoleledere?**

Skoleeier hevder at den sviktende søkningen er problematisk. Den sviktende søkningen gjelder både a) antall og b) søkerens helhetlige kompetanse. Kommunens administrasjon har prioritert skolelederutdanning for et større utvalg lærere, inspektører og rektorer de siste årene gjennom egen ”rektorskole”. Rektorskolen oppleves som et viktig tiltak for å øke kompetansen blant aktuelle kandidater og interessen for å søke lederstilling i skolen. Skolesjefen uttrykker seg slik: *”Tenkningen vår er at vi må sikre kandidatene selv”*.

Skolesjefen har over tid opplevd få eksterne søkere til skolelederstillinger i kommune 2, søkere fra andre kommuner. Kommunens tenkning er at de må arbeide for å motivere til høyere søkning, og utvikle kompetansen til søkerne selv. Personalsjefen i kommune 2 mener at kommunen har en gjennomtenkt rekrutteringsstrategi. Kommunen har en aktiv etterutdanningspolitikk som kan bidra til ønsket kompetanse. Høy skolefaglig kompetanse er viktig i rektorrollen, hevder personalsjefen: *”Vi skal ha skoleledere som er stand til å lede en skole med god kvalitet”*.

Kompetanseheving gjennom ”rektorskolen” vektlegges som viktig av personalsjefen. Skoleeier har også lagt mest vekt på intern kompetanseheving, sammenliknet med tiltak som omdømmebygging og profilering. Skolesjefen belyser også at kompetanse er viktigere enn antall søkere på området: *”Det er greit å ha noen å velge mellom, men for å sette det på spissen så trenger man bare en som er kompetent”*.

En av rektorene opplever likevel manglende helhetstenkning på området. Enkelte deler av skoleeiers tenkning er positiv, men helheten forblir ufullstendig:

*”Det er ikke en spesifikk politikk til rekruttering av skoleledere ut over programmet, ”Rektorskolen” som det heter. Og om de har ”fancy” annonser og sånn, så ligger jobben der. Det er ingenting som sier at vi er interessert i å få ”akkurat deg inne som skoleleder”.*

HTV sier at når man tenker skoleledelse må man ikke ”bare tenke rektor”, men også inkludere inspektører som en viktig del av skoleledelsen. Rektors organisering av ledergruppen på den enkelte skole bør få større fokus, sier HTV: *”Noen skoler gjør det, men mange andre har en tradisjonell rektor/inspektør deling av arbeidsoppgavene”*. Når inspektør inkluderes i lederteamet kan rektorrollen bli mer håndterlig.

### **Hvilke tiltak bruker skoleeier for å rekruttere?**

Skoleeier har investert mye penger og humankapital i Rektorskolen. Alle nivåene gir positiv tilbakemelding på tiltaket. Skoleeier sier at lønn muligens har vært en undervurdert virkemiddel i kommunen, og at lønnsforskjellen mellom inspektør og rektor bør ligge på rundt 100.000 kroner. Personalsjefen sier imidlertid at lønnspolitikken til skoleledere må sees i lys av kommunens generelle lønnspolitikk. Frykten for en ”lønnspirale” er til stede. Et lønnshopp til rektorene kan møtes av lønnskrav fra andre høyutdanningsgrupper, som økonomer, leger og ingeniører.

Jobbrotasjon praktiseres i kommunen, og i noen tilfeller konstitueres inspektører i rektorstillinger inntil tilsettingen er ferdig.

Rektorene sier at det er relativt store forskjeller i rektoroppgavene fra skole til skole. Dette innebærer behov for ulike rektorer. Kommunen har lagt ned merkbar innsats i å rehabilitere skolebygg. Skolebygningene er estetisk finere og mindre helsefarlige enn tidligere, blant annet gjennom skifte av ventilasjonsanlegg i enkelte skoler. Dette oppleves som positivt i forhold til rekruttering.

De budsjettmessige utfordringene i kommune 2's skoler oppleves som belastende i rektorrollen. *”Lønn er viktig”*, sier rektorene, men det er like viktig med realistiske rammer til drift av skolene: *”Du kan si at dersom man i januar visste hva slags rammer man hadde for 2009, og at denne rammen var sånn at man kunne drive virksomheten, så hadde ting vært mindre problematiske”*.

HTV sier at utviklingspermisjon for rektorer er et inspirerende tiltak. Når rektorene har vært ansatt i 5 år, får de 4 måneders permisjon med full lønn. Permisjonen, som tildeles av skolesjef, benyttes til selvdefinert egenutvikling.

### **Hvordan beskriver skoleeier skolelederens kompetansebehov?**

Skolesjefen i kommune 2 har en oppfatning om at rektor skal være pedagog:

*”I utgangspunktet vil vi si basiskompetansen, den pedagogiske kompetansen. Vi har drøftet det en gang politisk, og har fått gehør for det”.*

Kommunene har satset sterkt på Rektorskolen. Skolesjefen uttaler følgende: *”Ja, vi har et rekrutteringsbehov og det handler om to ting. Det ene er å ha nok rektorer og det andre er å ha ønsket kompetanse hos rektorene”.*

Personalsjefen viser til at det nå er større trykk fra media og foresatte. Dette må rektorene leve i og handtere på en profesjonell måte. Han oppsummerer det slik: *”Du skal være pedagogisk leder, det setter vi ganske høyt, men samtidig skal du mestre alle disse, altså lede, bygge team, alt dette.”*

Rektorer og HTV er også opptatt av pedagogisk kompetanse. Kommunens kvalitetsdokumenter (lokale styringsdokumenter) beskriver at skoleleder må beherske å arbeide i det pedagogiske feltet. Sterk politisk interesse og engasjerte foreldregrupper forventer rektorer som kan analysere og kommunisere skolens resultater.

Skoleeier vektlegger også kompetanse innenfor økonomiforvaltning, juss, personalreglementet. Rektorer som mangler denne kompetanse får tilbud om modulutdanning. Oppvekstavdelingen i kommunen har en viktig veiledningsrolle og hjelper skolene i kompetanseutvikling, også med sikte på å utvikle dynamiske lederteam på den enkelte skole.

### **Hvilken refleksjon gjør skoleeier, skoleledere og tillitsvalgte om rekrutteringsutfordringene i fremtiden?**

Skoleeier har reflektert over rekrutteringsutfordringene, og anser at utfordringen også vil vedvare i kommende år. De kvantitative utfordringene belyses av den demografiske utviklingen, og er konstante å forholde seg til ved bruk av statistiske data. Primærfordringen sies å være at det i økende grad stilles formelle og reelle krav til lederkompetanse. En utfordring er ofte at skoleeier mottar nok søkere til stillingen, men at disse ikke har god nok



lederkompetanse. Personalsjefen oppsummerer slik: ”Ja, så vi har en rekrutteringsutfordring på kort og på noe sikt”. På kort sikt er utfordringene å oppnå et tilfredsstillende søkermasse (kvantitativ utfordring). I et lengre perspektiv er kompetanseutfordringene mer reelle (kvalitativ utfordring).

Rektorene belyser at rekrutteringsutfordringene vil vedvare i årene som kommer. Økende søkning til lærerutdanningen blir ansett som positivt, men det kan ikke forventes å se resultater av dette fenomenet før om tidligst fire år. Noen skoler er populære og lett å rekruttere skoleledere til. Det kan skyldes det geografiske området som skolen ligger i, eller at skolebygningene er moderne eller nyrehabilitert.

HTV ser at en del mannlige rektorer i økende grad når aldersgrensen. De har vært en stabil yrkesgruppe, som gjennomgående nå blir de erstattet av betydelig yngre menn og kvinner. HTV uttrykker at stabiliteten ikke blir som før.

Yngre arbeidstakere søker blant annet permisjon for å gjøre omsorgsoppgaver eller ta andre jobber. Fenomenet medfører økt behov for vikarer. Situasjonen er krevende, men kan også være en anledning for lærere og inspektører til å ”prøve seg” i korte perioder i rektorrollen. Dette kan potensielt styrke rekrutteringsgrunnlaget, selv om fenomenet svekker stabiliteten i den enkelte skole.

#### **4.2.4 Trinn fire – sammenfatning – fra kondensering til beskrivelser og begreper**

I siste fase av analysearbeidet presenteres en sammenfatning av våre funn i kommune 2 sett opp mot vår problemstilling og formål. Vår problemstilling:

**1. Hvordan kommuniserer kommuner sin tenkning og praksis relatert til rekruttering av skoleledere?**

**2. Hvilke rasjonaliteter ligger til grunn for kommunens kommunikasjon relatert til rekruttering av skoleledere?**

Skoleeier, representert ved skolesjef og personalsjef, sier at kommunens tenkning og praksis rundt rekruttering er at kommunen selv tar ansvar for å sikre flere kandidater, i tillegg til å påvirke ønskede kompetanser i ”rektorskolen” i samarbeid med Universitetet i Oslo - ILS. I arbeidet legger kommunen vekt på kommunikativ organisasjonsatferd.

Skoleeier hevder at den politiske ledelsen i kommunen er krevende og opptatt av å styre sektorens prioriteringer. Det borgerlige lokalpolitiske flertallet innebærer nyliberalistisk tenkning og praksis på området, eksempelvis innen avlønning, konkurranseutsetting og rangering av/i skoler. Skoleeier (Oppvekstavdelingen) må følge opp de politiske vedtakene, og i noen tilfeller delegere implementering til rektornivå. Kommunens lokalstrategiske plan for kvalitet i skolen definerer kvalitetskrav som skoleledere må arbeide mot.

Rektorene hevder at kommunens tenkning og praksis på rekrutteringsområdet gjennomgående kan knyttes til Rektorskolen. Kommunens stillingsannonser beskrives som ”fancy”, men appellerer i liten grad til søkere som ønsker å lese at ”Kommune 2 - skolen vil ha meg!”. Rektorer uttrykker misnøye med kommunens lønnspolitikk, og viser til lokale oppgjør. I siste lokale oppgjør ble lønnsnivået lagt på et lavere nivå enn i sammenliknbare nabokommuner. Rektorer hevder også at lederteamene ute på de enkelte skolene fungerer noe ulikt. Dette kan skyldes at skolenes uformelle organisering er ulike. I tillegg ble belyst lønnsavstanden mellom rektor og inspektør beskrevet som for liten. Her kan det gjøres mer og vi tror dette vil ha betydning for rekruttering.

HTV uttrykker at det har vært bekymring knyttet til rekruttering av skoleledere i mange år. Kommunen sies å ha tatt tak i problemet. Skoleeiers tenkning og praksis har resultert i to runder av ”rektorskolen”. Rektorskolen beskrives som vellykket. Kommunens tenkning har blitt omsatt til praksis, men det uttrykkes bekymring over fortsatt svak søkning til utlyste skolelederstillinger, til tross for gjennomført ”rektorskole”.

Det kan synes som at både yngre og eldre inspektører forblir i mellomlederstillingen. Kommunen har i et eget politisk styringsdokument dokumentert fenomenet. Både administrasjonen og politikerne ønsker å møte fenomenet med etablering og utvikling av sterke lederteam, slik at rektorrollen blir mer håndterlig. Til dette arbeidet ønsker HTV å etablere ”assisterende rektor” i kommune 2 skolene. Rekruttering, kompetanse og lønnspolitikk må sees i et helhetsperspektiv, mener hun. HTV uttrykker at kommunen har et stykke igjen til tenkning og praksis henger sammen.

## 5. Drøfting

*I denne delen av oppgaven analyserer vi funn fra empirien opp mot våre analysebegreper. Vi forsøker å tydeliggjøre likheter og ulikheter mellom informanter / nivåer fra våre to kommuner, skoleeiere, skoleledere og tillitsvalgte, og komme med betraktninger rundt hva som kan gi oss svaret på vår problemstilling:*

**1. Hvordan kommuniserer kommuner sin tenkning og praksis relatert til rekruttering av skoleledere?**

**2. Hvilke rasjonaliteter ligger til grunn for kommunens kommunikasjon relatert til rekruttering av skoleledere?**

### 5.1 Hva ligger til grunn for kommunens tenkning om rekruttering av skoleledere?

#### Rekrutteringsbehov

OECDs ”Bedre skoleledelse” (2007, s. 53) uttrykker bekymring over rekrutteringsbehovet:

*Det er en økende bekymring de siste årene når det gjelder rekruttering av skoleledere, både når det gjelder antall søkere til stillinger og hvilke kvalifikasjoner de som søker har. Bekymringen forsterkes med tanke på at det i tiden fremover vil være behov for mange nye skoleledere.*

I kommune 1 sier skoleeier at de gjennomgående merker lite til høy turnover i sektoren. I tillegg belyser skoleeier stor tiltro til det interne rekrutteringspotensialet:

*Når du sier utfordringer, er det ikke noe som gjør oss urolige til det, vil jeg si. Og det henger også på den utdannings – og kompetanseprogrammet vi har. Både.. altså internt i kommunen også. Vi satser på at folk skal få kompetansene sine, også interne søkere skal kunne ønske sånne utfordringer.*

Turnover skyldes i stor grad naturlig avgang. Kommunen opplever å få mange dyktige søkere til ledige stillinger, både internt og eksternt. Rektorene og HTV bekrefter dette, og viser til at problemet muligens er større for inspektørstillinger. Enkelte rektorer har sluttet grunnet rådmannens omorganisering. Situasjonen er så stabil at skoleeier anser noe turnover som gjennomgående positivt. Skoleeier har stor tillitt til egen organisasjon, og viser til at kommunens skoler har høyt omdømme. Alle intervjuede personer i kommune 2 beskriver et fra stort til særdeles stort behov for rekruttering av skoleledere. Det er gjennomgående lav søkning, 1 til 5 kandidater pr. ledig skolelederstilling. HTV beskriver behovet som særdeles stort for rektorer, og stort for inspektører:

*Skal jeg først si noe om nåsituasjonen, så er det stort. Så har det vært ekstremt stort de siste 3-4 årene. Vi har vel byttet ut, jeg har ikke tallene i hodet, godt over halvparten av 44 rektorer, og vi nærmer oss sikker tre-fjerdedeler av rektorene.*

Blant rektorer understrekes bekymringen, ikke bare over antall søkere, men også over kvaliteten på søkerne, som en av rektorene uttaler: *"Jeg har aldri sett en så stor utskiftning og endring blant ledere i kommunen som i år. Mange skoler lyser ut stillinger for 2. gang og søkere ansees ikke som gode nok"*. Fagdirektøren er bekymret for rekrutteringen og har derfor bedt Personalavdelingen om å gjennomføre tiltak for å bedre situasjonen, men understreker at rekrutteringsbehov handler om to ting: *"Det ene er å ha nok rektorer og det andre er å ha ønsket kompetanse"*. Selv er fagdirektøren mest bekymret over kompetansetilgangen: *"Det som kanskje er den største utfordringen, er dette med kompetanse. Der en etter hvert stiller større og mer bevisste krav, til både formell og reell lederkompetanse"*. Personalsjefen viser til stor interkommunal konkurranse om pedagogisk arbeidskraft i distriktet.

Kommunene beskriver her to svært ulike situasjoner. Kommune 1 er blant de 13,5 % av kommunene som oppgir et snitt over 5 søkere i Skolelederforbundets spørreundersøkelse i 2007. Selv om kommune 2 er en av landets største arbeidsgivere for skoleledere, gis et helt annet bilde her. Kommune 2 er oppriktig bekymret over situasjonen, selv med egen "rektorskole" igangsatt. Dahls SINTEF-studie fra 2004 på vegne av Kommunenes Sentralforbund belyser tilfredsheten skoleeiere har til skolelederrekruttering, både med hensyn til antall (kvantitet) og kompetanse (kvalitet) blant norske kommuner (N=1300):

	I stor grad	I noen grad	I liten grad	Sum
Søkningen til lederstillingen i kommunen er tilfredsstillende	29	46	25	100
Skoleledere har erfaring med ledelsesoppgaver fra skole i andre kommuner	12	37	51	100
Skoleledere har erfaring med ledelsesoppgaver fra annen virksomhet	5	22	73	100

Tabell 6. Kommunens vurdering av forhold ved ledelse i kommunen (Dahl, 2004, s. 47)

Tabell 6 belyser at 25 % av kommunene i 2004 mente det var vanskelig å rekruttere gode skoleledere. Lederoppgaven er krevende, og tabellen bekrefter at det vanskelig å overbevise fagfolk i skolen til å ta på seg rektorrollen. Tabellen viser også at rekruttering i stor grad skjer innen kommunen. Tabellen belyser videre at det er langt mellom eksterne erfarne søkere til utlyste skolelederstillinger. Sviktende rekruttering betraktes langt på vei som en *intern utfordring* i norske kommuner. Tallene er fra 2004, før den demografiske overgangen

begynte. I 2009 merkes en påbegynnende aldersendring blant norske skoleledere, som våre funn belyser. ”Den aldrende befolkningen” er et høyst relevant fenomen i 2009.

Det er vanskelig å gi en fullgod forklaring på forskjellene i rekrutteringsbehovet som ligger til grunn mellom de to kommunene, men kommune 1 befinner seg i et demografisk område omgitt av storbyer, med god tilgang på akademikere. Skoleeier sier i tillegg at de siden år 2000 har arbeidet systematisk med sine mellomledere, og i løpet av de senere årene har tilbudt en egen skolelederutdanning til sine inspektører og rektorer i samarbeid med Handelshøgskolen BI: ” *Det er den gruppen som vi nå har jobbet ganske systematisk med siden år 2000, og vi begynner nå å bli ganske kjent med dem. Og da er det at vi ønsker at og stimulerer de til å ville begynne på masterstudie*”. I tillegg uttrykker skoleeier høy tillitt til eget omdømme: ” *Det andre er det faglige. Skolefagdelen, ikke sant? Vi har vært opptatt av det og opplever at vi har positivt omdømme i våre nærmiljøer, og på Østlandet i forhold til å være opptatt av skoleutvikling*”.

## Policy

Kommune 1 har en politikk på at ledige stillinger skal lyses ut, jamfør: ” *Vår ordinære tenkning på rekruttering er at vi lyser ut stillinger*”, men ” *vi ønsker alltid å ha gode interne kandidater som skal måles opp mot de eksterne*”. Kommunen beskriver sin egen kompetansesatsning som den primære tenkningen til grunn på området:

*I forhold til dette har det vært det som har skjedd siden 2000. Det har vært kompetansesatsningen og aktiviteten rundt det som er det vi **gjør mest strategisk** rundt rekruttering også. Aktiviteten hos arbeidsgiver ligger i mulighetene.*

Kommune 2, som opplever en helt annen konkurransesituasjon (etterspørsel) etter skoleledere, orienterer sin rekrutteringsinnsats mot interne søkere:

*Hvis jeg skal hoppe rett på konklusjonen, så vil jeg si at tenkningen vår er at vi må **sikre kandidatene selv**. Så derfor har vi gjennomført, for andre gang nå, en skolelederutdanning for å skaffe tilstrekkelig antall. Vi erfarer at det både gir kompetanse til aktuelle søkere, men det er også del av en policyutforming som gjør at disse kandidatene i neste omgang ønsker å fortsette å være i kommune 2 i stor grad. Hovedpoenget vårt er at vi må gjøre en aktiv innsats selv for å utdanne og utvikle.*

Her ser vi at de to kommunene har noe sammenfallende policy, selv om det er få kommuner som nevner at de tilbyr lederutvikling til mellomledere som rekrutteringstiltak på nasjonalt plan. Norske kommuner er lite proaktive i rekrutteringsarbeidet. De som nevner at de tilbyr lederutvikling til lærere og mellomledere, eller høyere lønn som rekrutteringstiltak, er i

mindretall (Skolelederforbundet, 2007, s. 9). OECDs ”Bedre skoleledelse” (OECD, 2007, s. 53) hevder at bare 9 % av skolelederne i grunnskolen deltok i kompetansegivende videreutdanning i 2005.

Dette er et paradoks, da undersøkelsen viser at kommuner som tilbyr interne rekrutteringstiltak får flere søkere, selv om dette i stor grad er tiltak som settes inn først når personene er tilsatt. For å styrke lederkompetansen har Utdanningsdirektoratet gitt Handelshøgskolen BI, Administrativt forskningsfond (AFF) ved Norges handelshøgskole (NHH), ILS ved Universitetet i Oslo og Universitetet i Bergen i oppdrag å tilby rektorutdanning fra høsten 2009. Utdanningen er på 30 studiepoeng og kan inngå i en mastergrad i skole/- utdanningsledelse. Den tilbys i første omgang til nyansatte rektorer og rektorer som mangler slik utdanning (Utdanning, 2009).

Om skolelederutdanning til inspektører er en policy som forsvarer ressursutnyttelsen, kan likevel diskuteres dersom vi utelukkende legger til grunn interne søkere til rektorstillinger (ser bort fra positive ringvirkninger med hensyn til kompetanseutvikling, individuelt og organisatorisk). I kommune 1, med begrensede ledige stillinger, kan det synes som om politikken er en suksess. Flere av de nytilsatte rektorene er rekruttert fra tidligere inspektørstillinger. HTV er likevel noe kritisk til praksisen, da hun mener at praksisen bidrar til færre søkere til utlyste stillinger:

*Noen ganger har det vært 3. Og det synes jeg er litt lite. Det har vel hatt litt sammenheng med det jeg sa om at det var en del som søkte seg bort. Så ble det vikariater og kanskje er det slik at det er færre søkere til et vikariat, enn på det som er en fast stilling. Det ville jeg i hvert fall tenkt. Så har kommunen i etterkant tilsatt disse fast og det har vi vært uenig med kommunen om. Vi mener at opplæringsloven krever offentlig utlysning og at du kanskje får et bredere utvalg søkere hvis du på en måte hadde gjort det.*

Kommune 2 kan vise til få inspektører som har gjennomført eller deltatt på Rektorskolen og som har søkt på rektorstillinger i ettertid. For utenforstående kan dette virke som et paradoks, gitt navnet ”Rektorskolen”. Fagdirektøren sier at hovedutfordringen er å utnytte inspektørers kompetanse i et ”dynamisk lederteam perspektiv”. Når lærere og inspektører erfarer skoleledelse, legges grunnlaget for at de søker rektorstillinger. Skolesjefen beskriver fenomenet som: ”trygge rammer, som utvikler trygge rektorer”. For at dette skal realiseres må inspektører gjøre ”noe annet enn å skaffe vikarer”. Bekymringen til skolesjefen deles i kommunens politiske saksfremlegg til ”Rekruttering av skoleledere”, jamfør: ”Det vil være

*behov for å endre undervisningsinspektørrollen fra den gamle tradisjonelle rollen der undervisningsinspektøren var "fikser", og "alt-mulig-person" til reell lederrolle".*

En av de intervjuede rektorene var oppgitt over det som vedkommende opplevde som en passiv rekrutteringspolitikk, med overdreven tro på den interne "rektorskolen":

*Det er ikke en spesifikk politikk til rekruttering av skoleledere ut over programmet, "Rektorskolen" som det heter. Og sånt, om de har "fancy" annonser og sånn, så ligger jobben der. Det er ingenting som sier at vi er interessert i å få "akkurat deg inne som skoleleder". Det mener vi er litt problematisk, fordi det henger sammen med lønn også. Kommune 2 har ikke i de siste lokale oppgjørene sagt at vi er opptatt av rektorrollen i sådan. For å ikke snakke om inspektørene, som er en del av dette.*

Samme rektor mente at rektorrollen var svært krevende sammenliknet med inspektørrollen: "Jeg kan reflektere om meg sjøl. Med en gang jeg gikk over til rektorrollen så følte jeg at ryggdekningen forsvant. Du satt med det siste ordet, på en måte". Samme rektor uttrykte likevel det samme som en av rektorene i kommune 1, om at dersom personer har en indre drivkraft (eng.:drive) til å være skoleleder, "så vil alle rektorjobber i utgangspunktet være interessante". Rektoren i kommune 2 sier at det er en "vesensforskjell i det å ville utøve ledelse", ved å være rektor enn ved å være inspektør. Rektoren pekte imidlertid på lønn som viktig for å beholde inspektører med rektorambisjoner i kommunen, "da de lekter til nabokommuner". Lønnspolitikken i kommune 2 ble beskrevet som lite forutsigbar:

*Det er et godt spørsmål. Det spør vi om ofte også. Vi anbefaler våre medlemmer når de søker rektorjobber om å.. eneste gang du virkelig forhandler individuelt om lønn, det er når du sitter i tilsetting. Det er da du forhandler. Alt annet blir bare å plusse på litt og sånn. Det varierer vel fra 500.. det er vel et sprang på 100.000.*

Den samme rektoren beskriver arbeidsmengden som svært utfordrende. I den politisk borgerlige kommunen ble det innført økonomisk selvstyre for enhetsleder for noen år siden, "eller "sjøl-styre", som de kalte det i begynnelsen her". Utviklingen har imidlertid gått til en profesjonell lederstab, mens rektorene har blitt mer administratorer enn ledere: "Nå henger vi i stroppen til alt arbeid dette medfører, vedtak som gjøres og oppfølging av undersøkelser og alt dette her. På en måte.. det som skulle ha vært frihetsledelse har forsvunnet". Fenomenet belyser en situasjon hvor skolen ikke bare er ansvarliggjort i forhold til resultatene, men i like stor grad med hensyn til hva som gjøres med resultatene. Møller og Fuglestad peker på at elevresultater i mye større grad enn tidligere nå forstås som et uttrykk for hvordan skolen fungerer. I så måte er det skolen, og spesielt skolens ledelse, som ansvarliggjøres (Møller & Fuglestad, 2006, i Utdanningsdirektoratet 2007, s. 44).

Delegeringsspiralen som New Public Management-styring kan medføre blir tydelig beskrevet av den samme rektoren i kommune 2:

*Altfor mange arbeidsoppgaver kommer inn fra høyre og venstre. Målstyring er jo uttalt, men jeg mener at nå driver vi resultatstyring. Elevundersøkelsen går. Uro i timene og elevmedvirkning skårer vi dårlig på. Dette innebærer at politikerne i kommune 2 kjører pålegg til skolene i kommune 2 for å gjøre noe med det. Så har vi det som nå, om halvannet år kommer lesekartleggingen. Så er det noe styr der. Så kommer.. Altså, dette her har endret seg radikalt i løpet av årene.*

Skolelederforbundet i Utdanningsdirektoratet (2007, s. 53) viser til det samme bildet:

*Inspektører lar være å søke rektorstillinger fordi økt ansvar og økt belastning ikke i tilstrekkelig grad gjenspeiles i økt lønn. Med dagens organisering med teamledelse får de del i de fleste oppgavene likevel, men slipper ansvaret.*

### **Strategi**

En strategi beskriver både hvor man vil på lang sikt og hvordan man kommer dit. I kommune 1 har det vært ”kompetansesatsningen og aktiviteten rundt det som er det som vi gjør mest strategisk rundt rekruttering også”. Men kommunen ser også på rekruttering av skoleledere som en mulighet til å realisere egne kommunale mål, jamfør: ”Aktiviteten hos arbeidsgiver ligger i mulighetene. Rektorrollen har utviklet seg i forhold til å romme mer i en tonivå-modell. En del ting som også må sees på, som en **strategisk utfordring** for det å påta seg en lederrolle i kommune 1”. Rekruttering sees her i et tosidig lys, hvor kommunen både ønsker å 1) rekruttere dyktige skoleledere og 2) rekruttere sterke kommunale ledere.

I kommune 2 beskrives Rektorskolen (som skolesjefen beskriver som ”rekruttskoler”) og et utdanningsprogram for rektorer i jobb (som skolesjefen uttrykkes som ”teoretisk matching”) som kommunens primære strategi. I tillegg markedsføres ”et dynamisk rektorkollegium”, både internt i plandokumenter og eksternt i stillingsannonser. Her legges til grunn en entydig skolefaglig profil:

*Vi prøver å markedsføre at vi har et dynamisk rektorkollegium. Vi har en form for.. en ting er den organiserte utdanningen.. men og en del mer sånne tilfeldige.. etterutdanninger, undervisningstilbud, studieturer.. Fellesskap på ulikt vis, både faglig og sosialt i grupper. Sånn at vi prøver å markedsføre dette som et godt fellesskap.*

Rektorer i begge kommunene, samt HTV i kommune 1, uttrykker at nye rektorer ”må lære å svømme selv” i lederrollen, men rektorene i kommune 1 uttrykker at de har mye frihet i arbeidet. Faglige nettverk utover etter – og videreutdanningstilbudene synes å være svakt utviklet i kommune 1, jamfør en av rektorene:



”Akkurat det i forhold til å ha noe nettverk, har jeg ikke opplevd”. Den andre rektoren i kommune 1 sier at rektorene i kommunen selv har fått ansvaret for å drive rektorgruppen fremover, i tillegg til intrakommunale ansvarsområder: ”Jeg tar mye ansvar i forhold til IKT-utvikling i Kommune 1 skolen”. Delegering av ansvar skjer ”fordi vi ikke har hatt noen fagsjef”. HTV i kommune 1 sier at hun ikke kjenner til program for oppfølging av nyansatte, jamfør:

*Det er ikke så vidt jeg vet noe sånn fast program for å følge opp de nytilsatte. Jeg vil jo anta at hvis du har en nytilsatt inspektør, så vil det jo være RE-lederens oppgave å følge opp der. Men hvem som følger opp den nytilsatte RE lederen, det vet jeg ikke. Det har jeg ikke sett noe til. Jeg tror der må de svømme selv!*

I kommune 1 sin strategiske tenkning ligger omdømmebygging sentralt, selv om det er uklart i hvor stor grad omdømmebygging i kommune 1 skjer systematisk, jamfør uttalelse fra skoleeier (intervju med rådgiver):

*Flere og flere ansettelser, de som søker jobb, går gjennom hjemmesidene våre. Vi legger mye arbeid ned i hjemmesidene våre, og har også vunnet noen priser og sånn i forhold til internett. Ellers er det på en måte, jeg tenker, ingen egen strategi opp mot skoleledere annet enn at kommune 1 ønsker å generelt fremstå som attraktiv arbeidsgiver, og at det da blir lyst ut gjennom handlingsprogrammet vårt. Vektlegger å jobbe med kompetanse, med en del av disse tingene og ønsker å synliggjøre dette i vårt nærrområde. Og i skolemiljøet.*

Kommunens omdømmebygging gjennom kompetansearbeid blir sterkt vektlagt som strategi av skoleeier i kommune 1:

*Vi har gjort mange ting som gjør en del at vi vil tenke at skoler i kommune 1 er spennende. Ikke sant, delen som handler om den fagbiten. Det er ikke å forglemme søkningen av tilskuddsmidler. Vi har hatt mange ulike prosjekter i forbindelse med Kompetanseløftet, og hele tiden har vi noen forsøksskoler.*

Tanken er den at det skal være spennende å være skoleleder i kommune 1. ”Det er morsommere å være her enn i nabokommunen, vet du. Det er i nærmiljøet vi har det største nedslagsfeltet”, sier skoleeier. En av rektorene i kommune 1 var positiv til prosjektene i kommunen, men følte også noe frustrasjon over det antallet:

*(Kulturen) er at vi stiller opp for det som er forventet og gir det energi, ikke tapper energi fra prosessene. Sitter nå i en sånn referansegruppe for ett av de **strategiske prosjektene** i kommunen og vi er nesten sånn at vi av og til må tenke oss litt om og si, ja men hør nå, vi er jo referansegruppe, det er ikke vi som skal drive prosjektet videre. Vi skal også si ”hør her, dette er kanskje å være litt kritisk..”, slik at vi ikke bare kjører i vei, for det er mye spennende arbeid.*

I kommune 1's tenkning ligger det som Eriksen beskriver som "formålsrasjonalitet":

Med *formålsrasjonalitet* menes handlinger som:

*.. er bestemt av forventninger om hvordan objekter i omgivelsene opptrer og forventninger om andre aktørers atferd; og disse forventningene er brukt som "betingelser" eller "midler" for å realisere aktørens egne rasjonelt kalkulererte mål (Weber, 1978, s. 24 i Eriksen, 1999, s. 40)*

Kommune 1 har mange ulike tiltak som ivaretar rekrutteringsstrategien, selv om det er uklart om det ligger en helhetlig strategi bak tenkningen. Skoleeiers kommunikasjon i intervjuet er utpreget strategisk, men har også instrumentelle trekk hentet fra New Public Management. Her brukes nyliberalistisk språk i den verbale kommunikasjonen, jamfør begrep som *RE-leder, ISO-sertifisering, kjerneverker, alfa-dokument, personlighetsprofiler, styringssystem, rapportering, mål og operasjonalisering*. Rådmannen i kommunen er tydelig på at skoleledere i kommunen er kommunale ledere, som også forventes å ivareta lederoppgaver i tverrsektorielle nettverk. Alle kommunale ledere forventes å rapportere månedlig, sier rådgiverne i staben: *"Rapportering i forhold til tall og fakta, som rådmannen mener at dette må du ha fokus på"*.

Et interessant funn fra intervjuene i kommune 1, er at den kommunikative praksisen, hvordan man snakker og omgås hverandre, sosialiseres ut i organisasjonen. Resultatet av sosialiseringen kan beskrives som *kognitive* eller *tankemessige kart* (Svendsen, 2008, s. 19). Det var ikke overraskende å finne spor av liberalistisk styringsideologi i rådmannens stab, men intervjuene med rektorene avdekket en hverdag fjernt fra "først-blant-likemenn", kjennetegnet av demokratiske styringsidealer. Dette samsvarer ikke med Møller & Fuglestad's diskurser på området (Møller & Fuglestad, 2006 i Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 28), men bekrefter samtidig et bilde av yngre lærere som mer bevisste i sin karriereplanlegging (Møller, 2004 i Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 55).

Først merket vi oss at rektorene benyttet begrep som "RE-leder" da de kommuniserte om rektorrollen. Fra egne erfaringer har vi merket oss at denne nivåpraktiseringen av liberalistiske begrep oppfattes som "politisk ukorrekt" i mange skolemiljøer. For det andre benyttet rektorene selv kommune 1 sin styringsstruktur til å bedre egne karrieremuligheter. Begge rektorene ga uttrykk for at de ikke nødvendigvis kunne tenke å arbeide som rektor i et langsiktig perspektiv (resten av karrieren). På spørsmål om lederutdanning (fremfor skolelederutdanning) ga bedre individuelle karrieremuligheter, svarte en av rektorene:

”Ja, det er klart. Og for meg er det mer aktuelt. Jeg ser jo at hvis det er spesifikt skoleledere en vil ha, så kunne kanskje det vært lurt å kjøre sånn som Oslo har gjort”. Begge rektorene i intervjuet ga likevel uttrykk for tydelige skolefaglige ståsteder, og mente i utgangspunktet at bare lærere bør bli skoleledere (jamfør ”praksisfellesskap”), i tråd med tradisjonell tenkning (Møller, 2004, i Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 55). Likevel ga en av rektorene uttrykk for at han trives med å arbeide intrakommunalt, utenfor egen skole. Han mente at det både var nyttig organisatorisk (eksempelvis i samarbeid med PPT og barnehage), men også personlig:

*Jeg er jo så naiv med å synes at alt nytt er morsomt, ikke sant. Jeg tror kanskje at jeg er litt ukritisk, sammenliknet med mine kollegaer som har vært med lenger, som ser.. som føler at tida tas vekk fra det de synes er viktig. Men foreløpig synes jeg det er morsomt å drive med IKT på vegne av Kommune 1-skolen da.*

Kommunes 2s kommunikasjon bærer tydeligere preg av det som Eriksen omtaler som ”kommunikativ handling”. Her fremstår kriteriet på rasjonalitet i hvilken grad en makter å oppnå gjensidig forståelse med andre (Habermas, 1981, s. 384 i Eriksen, 1999, s. 41). Selv om nivåene (skoleeier, rektorer, HTV) var uenige om hvor mye som ble gjort for å ivareta rekruttering av skoleledere, hersket et miljø av **gjensidig tillit** mellom nivåene. HTV benyttet 1. person nominativ pronomen, ”vi”, da hun beskrev kommunens strategi på området:

*Og de har endret strategi veldig. Og de går veldig aktivt ut i rektorkollegiene og vi har også bestemt at man skal innføre, vi har det ikke helt på plass, at de skal få lov til å rullere litt. Vi skal gjøre det lettere for rektorer og eventuelt skoleledere å flytte på seg, slik at vi klarer å ta vare på dem og at vi gir åpning for at flere kan få prøve seg, rett og slett. Vi vil vise at vi gjør noe med det og tror dette vil motivere noen. Det er jo i forhold til profilering og strategi.*

Fenomenet fra kommune 1, med delegert intrakommunalt arbeid utenfor egen skoleenhet, var fraværende i våre intervjuer med rektorene i kommune 2. Alle nivåene arbeidet mot et felles mål, elevers læring i kommune 2, og kommuniserte i mindre grad personlige ståsteder eller kommunen som helhet. Til sammenlikning snakket HTV i kommune 1 om å bli holdt utenfor i viktige strategiske valg:

*Som sagt, så har ikke jeg vært veldig mye med på dette, så jeg kontaktet hun som hadde vervet før meg. Hun var med på en del av disse prosessene som var da. Både hun og jeg er enige om at vi aldri har opplevd å få et innblikk i kommunens tanker rundt rekruttering. Det har vi ikke.*

HTV i kommune 1 brukte 2. person nominativ pronomen, ”de”, da hun beskrev kommunens tenkning på området, jamfør: ”Når det gjelder profileringen til kommunen i forhold til skole, så synes jeg kanskje kommunen ikke gjør det noe særlig. Jeg gikk gjennom å så på en del utlysninger. De er ikke spesielt ute etter å profilere seg på skole, synes jeg”.

## Kommunikasjonskanaler

Begge kommuner benytter både interne og eksterne kommunikasjonskanaler i sitt rekrutteringsarbeid, dog på ulike måter.

I kommune 1 vektlegges elektronisk kommunikasjon sterkt, både til stillingsutlysninger og til omdømmebygging. Nettsidene er oversiktlige og inneholder følgende kulepunkter under ”Kompetanseutvikling”: *nettverksmetodikk, elevvurdering, grunnleggende ferdigheter, klasseledelse, elevvurdering på ungdomstrinnet, skoleledelse og skoleutvikling samt program for nyutdannede ledere*. Under punktet ”Utviklingsmuligheter i Kommune 1” gis det noe informasjon om rekruttering av skoleledere, blant annet følgende informasjon under overskriften ”Vi gir deg mulighet til å utvikle deg som leder!”:

*Som leder i kommune 1 har du stor påvirkning på vår tjenesteutvikling og vi er avhengig av å ha dyktige ledere som utøver godt lederskap. Gjennom både internopplæring, mentorordning, og ekstern kompetanseutvikling på mastergradnivå videreutvikler vi systematisk alle våre ledere. Alle skoleledere (RE-leder og mellomledere) avsluttet våren 2007 ”skoleledelse” - en 30 studiepoengs **management-modul** i regi av Handelshøyskolen BI.*

Kommune 2 sine nettsider er generelt uryddige og gir ingen konkrete pekere til skoleledelse eller rekruttering av skoleledere, jamfør sitat fra rektor i kommunen: ”Det står ingen steder at det er deg vi vil ha”. Denne informasjonen finnes i kommunens ”Kvalitets - og utviklingsmelding 2009”, som det finnes peker til. I meldingen finnes en egen side om rektorutdanningen i kommune 2, jamfør:

*Kommune 2 har vært tidlig ute med å forutse myndighetenes krav til skoleledelse. I tillegg har Kommune 2, i likhet med de fleste andre kommuner i landet, få søkere til skolelederstillinger. Dette er bakgrunnen for at det ble satt i gang en skoleleder-rekruttskole høsten 2008. Tiltaket har fått navnet Rektorskolen i kommune 2 og er gjort i samarbeid med Utdanningsledelse på Institutt for lærerutdanning og skoleutvikling (ILS) ved Universitetet i Oslo. Videreutdanningen er på 40 studiepoeng og rekrutterer i hovedsak lærere, men også noen undervisningsinspektører og mellomledere på skolenivå.*

Rektorer og skoleeier i begge kommuner sier at de benytter internett som en kommunikasjonskanal. De to kommunene bruker imidlertid internett noe ulikt, da kommune 1 bruker internett *aktivt* til presentere kommunen i et godt lys (til informasjonsarbeid og omdømmebygging), mens kommune 2 i større grad bruker internett mer *passivt* (til informasjonsarbeid).

Sett i lys av Eriksen, kan det argumenteres for ulike rasjonaliteter her, en *strategisk rasjonalitet* (kommune 1) og en *kommunikativ rasjonalitet* (kommune 2). Kommune 1 sin bruk av kommunikasjonskanaler er langt tydeligere, og har preg av omdømmebygging, jamfør ”Tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger av - og tillit til organisasjonen” (Røvik, 2007, s. 196).

I kommune 1 understrekes nødvendigheten av å belyse prosjekter og annet skolefaglig utviklingsarbeid i nærmiljøet (og i skolemiljøet). Kommunikasjon går primært mellom enhetene og rådmannens stab, der rådmannens stab har en *tydelig lederrolle*. Resultatet er en form for ”betinget samarbeid”, der handlingskoordinering eller kollektiv handling bare kommer i stand for så vidt som aktørene ser at dette tjener egne interesser (Olsen, 1965 i Eriksen, 1999, s. 139).

I kommune 2 bærer administrasjonen mer preg av en *støtterolle*, ved at de har en tydeligere toveis kommunikasjon med skoleledere og HTV. Lite informasjon skjules, og det er rom for toveis kritikk mellom nivåene. I den grad det var konflikter mellom nivåene, ble den *argumentative fornuft* belyst (Eriksen, 1999, s. 127). Både fagadministrasjonen og rektorene viste til stort mediatrykk og mange henvendelser fra kommunens politikere, slik at bildet er mer komplekst i kommune 2 med hensyn til kommunikasjonskanaler.

New Public Management-språk var fraværende i kommune 2 sin fagadministrasjon, men tydelig til stede i den politiske styringen. På mange måter kan det synes som om politikerne i kommune 2 initierte et liberalistisk styringsideal, gjennom utpreget bruk av kartleggingsverktøy og transparens rundt de nasjonale prøvene, mens politikerne i kommune 1 i større grad hadde delegert styring til rådmannen. Bildet var annerledes i kommune 1, hvor liberalistiske styringsbegreper ble praktisert av skoleeier, med lite tydelig påvirkning fra politisk nivå. Til sammen gav bildet inntrykk av to distinkt ulike organisasjonskulturer på rådmannsnivå.

Gjennom et oppfølgingsintervju med den tidligere kommunalsjefen for barnehage og skole i kommune 1, gjennomført i oktober 2009, ble det benyttet semi-strukturert intervju til å belyse organisasjonskulturen i kommune 1. Den tidligere kommunalsjefen for skole og barnehage fortalte at det eksisterte en sterk tradisjon blant politikerne i kommune 1 om å delegere ansvar til rådmannsnivå. Han forteller om en tydelig rekrutteringspraksis som ble sterkt endret etter

fjerning av fagsjefene i kommune 1. Da fagsjefnivået ble fjernet av rådmannen, ble fokus endret til ”den kommunale lederen”, med forventning om sterk lojalitet til arbeidsgiver. Rasjonaliteten som den tidligere kommunalsjefen belyser her har sterke *instrumentelle* og *strategiske* trekk.

## 5.2 Hvilke tiltak bruker skoleeier for å rekruttere?

### Arena

Arenaene som kommune 1 og kommune 2 bruker til å rekruttering representerer i noe grad et speilbilde av kommunikasjonskanalene. Kommune 1 forteller at internett er en viktig virtuell arena. I tillegg belyses utdanningsprogrammene som en arena for rekruttering. Kommunen understreker likevel at utdanningsprogrammene også er tiltenkt for å stryke den pedagogiske ledelsen i kommunens skoler: *”Karrierebegrepet i forhold til ledelse kan lett bli misforstått.. og ikke bli noe annet enn en misforståelse som kan stigmatisere en gruppe, som underbygger andre drivkrefter i oss, tenker jeg. Så derfor gjør vi det, men ikke så systematisk som vi kanskje kunne ha gjort”*.

Generell styrking av den pedagogiske ledelsen gjelder særlig for mellomlederprogrammet, som et universitet i Sør-Norge har ansvaret for å gjennomføre. En av rektorene nevner utdanningsprogrammene som en helhetlig arena for kommunens rekrutteringsarbeid, men har vansker med å se andre rekrutteringsarenaer. På spørsmål om talentspeiding beskrev samme rektor en *dualisme*, da hun ikke ønsket å miste dyktige lærere på egen skole: *”Det der er litt todelt. For jeg ser jo at jeg har medarbeidere som absolutt kunne bli noe etter hvert liksom. Det jo alltid det dilemmaet da, ikke sant? De er gjerne dyktige i den jobben de gjør også”*. HTV ønsker at mellomlederprogrammet i større grad skal rettes inn mot skoleledelse, slik at denne arenaen skal bli en mer realistisk rekrutteringsarena.

Kommune 2 bruker også internett som en rekrutteringsarena. Omdømmebygging (her forstått som ekstern omdømmebygging) prioriteres av både rådmannen og den politiske ledelsen: *”Godt omdømme bør videre bidra til at skoleledere i andre kommuner søker ledige rektorstillinger i kommune 2”*. Men en av rektorene setter spørsmål om dette er realistisk, gitt at kommune 2 ikke tilbyr høyere lønn enn nabokommunene. Personalsjefen har et annet, mer helhetlig bilde av situasjonen: *”Jeg hører bare at det i liten grad skiftes mellom kommunen. Det er ett arbeidsmarked her. Vi har ikke stor vandring mellom kommunene for å bli rektor. Vi har jo også prøvd å gi en mentor eller en veileder til de som blir nye skoleledere. Det er jo for så vidt et rekrutteringstiltak. Vi må bli enda flinkere på det, både lønn og det å følge opp”*.

Skolesjefen i kommune 2 er tydelig på at Rektorskolen skal være en arena for nye rektorkandidater, men sier at kandidater bør bli trygge pedagogiske ledere før de går inn rektorstillinger. For at dette skal skje må teamledelse realiseres i praksis i kommune 2.

Begge kommunene viser her en noe langsiktig tilnærming til rekruttering av skoleledere. Kommune 1 ønsker ikke å stigmatisere søkergrupper, mens kommune 2 vektlegger trygge avdelingsledere før de tar steget til å bli rektorer. Kommune 1 er tilfreds med rekrutteringssituasjonen, og kan forsvare en slik praksis. Det er mer overraskende at kommune 2, med en alvorlig rekruttsituasjon, ikke setter inn tydeligere tiltak for å sikre en stabil søkermasse til sine rektorstillinger. Skolelederforbundet har belyst fenomenet (Skolelederforbundet beskriver fenomenet som ”et paradoks”) med at de fleste etterutdanningstiltakene settes inn etter at ledere er ansatt (Skolelederforbundet, 2007, s. 7).

OECD-rapporten ”Bedre skoleledelse” viser til at en del kommuner har en bevisst og god satsning på å legge opp karriereveier for skoleledere. Skoleledertalenter blir identifisert, veiledet og bedt om å utvikle seg på spesielle områder for å kunne utvikle seg til å bli gode rektorer (2007, s. 55). Verken kommune 1 eller kommune 2 benytter potensialet som formell talentspeiding på den enkelte skolearena kan gi, blant annet grunnet etiske vurderinger (å ikke stigmatisere grupper). Dette bildet henger godt sammen med den norske arbeidslivstradisjonen, som er svært demokratisk. Mange har opplevd at det ikke har vært helt ”politisk korrekt” å ha ambisjoner om å inneha lederposisjoner (Sørhaug, 1996 i Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 55). Dette gjenspeiles også i forskningen (Sørhaug, 2004 i Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 55).

### **Redskaper**

I kommune 1 sier skoleeier at internett er det viktigste redskapet for rekruttering. Internett brukes til omdømmebygging, og her legges stillingsutlysninger ut. I kommunen er det rådmannens stab som, med støtte fra Personalavdelingen, som gjennomfører utlysningsprosessen. Staben nedsetter en ”ad-hoc” gruppe som gjennomfører intervjuer og hvor de får hjelp til personlighetsprofilering. Som oftest er det en av fra rådmannens stab med kompetanse i rekruttering som leder prosessen, men i tillegg trekkes en rektor inn i gruppen. Hvem som deltar av rektorene avhenger av kapasitet. Det har til tider vært benyttet gruppeintervju eller case i intervjusettingen.

Utdanningsforbundet følger prosessen som samarbeidspartner. HTV sier likevel at kommunen i liten grad profilerer skoleutvikling i stillingsutlysninger. I tillegg til internett nevnes også utdanningsprogrammene i kommunen. Lønn blir i liten grad trukket frem som et redskap for rekruttering. Individuell avlønning ble sterkt fremhevet som redskap til bruk i rekrutteringsprosesser for få år siden, men praksisen er nå kriteriebasert avlønning.

Kommune 2 sier at annonser i dagspressen og fagblader fremdeles er et viktig redskap. I tillegg brukes internett til utlysning. Stillingsutlysningene som vi analyserte var tradisjonelt utformet, og viste i stor grad til lokale behov. I tillegg hadde alle annonser en heading, hvor kommune 2 som arbeidsgiver blir presentert. Rektorskolen belyses av skoleeier som et svært viktig rekrutteringsredskap. I tillegg nevnes "sabbatsår", som er en måneds lønnet permisjon for hvert år man fungerer som rektor. Lønnet permisjon kan beskrives som et "indirekte redskap" for å stimulere rektorer til å bli værende lengre i stillingen. Rektorene trekker frem skolens standard som viktig (opptil fem ganger flere søkere til nye skolebygg ble nevnt av en rektor) for potensielle søkere. Lønn blir av rektorene løftet frem som svært viktig, særlig sammenliknet med lønnsnivået til inspektører. HTV er, ikke overraskende, skeptisk til individuell avlønning.

Røvik definerer omdømmehåndtering som "*tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene*" (2007, s. 196). I begge kommuner kan den lokale skolen være med og påvirke utlysningsteksten aktivt. I kommune 2 beskrev fagsjefen prosessen slik:

*Det som de (Personalavdelingen) gjør er å ha en ganske bred kontakt med skolen det dreier seg om, for å både få ledelsens, personalets og foreldrenes sitt syn på hva slags type rektor som skolen trenger. Og det skjer og i et samarbeid med skolesjefen i neste omgang.*

Praksisen beskrevet ovenfor innebærer at man tar hensyn til lokale behov, som kan være både troverdig og hensiktsmessig i en utlysningssprosess. Det kan likevel tenkes at tiltak som nedsetting av "ad-hoc"-grupper, lokale utlysningstekster og sterk påvirkning fra det personalet og brukergrupper i den lokale skolen om ønskede kvalifikasjoner, kan bidra til å svekke det kommunikative budskapet.

Alle organisasjoner har sine kulturelle særtrekk, på godt og vondt. Nedsetting av "ad-hoc"-grupper og utforming av delvis lokale utlysningstekster (som riktignok blir "kvalitetssikret" av skoleeier) kan gi inntrykk av en, sett fra et omdømmebyggingsperspektiv, uoversiktlig



presentasjon til potensielle søkere i omgivelsene. Intervjuene i begge kommuner ga inntrykk av innarbeidede administrative utlysningsrutiner, mens utformingsprosessen (innholdet) preges av uoversiktlig systematikk. OECDs ”Improving School Leadership” viser til manglende systematikk i rekrutteringstiltak (Skolelederforbundet, i Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 53).

En enkel forklaring på fenomenet er at skolehverdagen er preget av stadig økende arbeidspress og belastning med nye oppgaver og økt ansvar, både i den enkelte skole (Skolelederforbundet i Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 53) og blant rådmannens skolefaglige stab. I omgivelser preget av *handlingstvang* (Dales ”K1-nivå”, jamfør Dale, 2005, s. 65) kan løsningen nettopp være å nedsette ”ad-hoc” pregede grupper til rekrutteringsoppgaver, ved å inkludere ulike rektorer som har *kapasitet* til å være med i slike grupper fra gang til gang.

Ut fra egne erfaringer i større norske kommuner, har vi begge erfart rekrutteringsprosesser som bar større preg av å ”få en person på plass” enn ”å finne rett person til rett plass”. Hele ni av ti norske bedrifter innrømmer i en Proffice-undersøkelse gjennomført i 2006 (N =1026 norske bedrifter og 525 yrkesaktive nordmenn) at de har ansatt minst én medarbeider som aldri burde vært ansatt. Over halvparten av de spurte mener det sosiale miljøet er skadelidende på grunn av dette (Dagens Næringsliv, 2006). Utilfredsheten som spres ut i arbeidsmiljøet medfører også kostnader, blant annet gjennom negativ kommunikasjon som skader skolen og kommunens omdømme, i tillegg til rektorrollen i seg selv.

### **Erfaringer**

Kommune 1 har gjennomført intern opplæring – og utviklingsprogram i en årrekke, siden 2000. Dette har gjort skolene i stand til å bli godt kjent med dyktige lærere og inspektører. Skoleeier har på denne måten fått svært god oversikt over den potensielle interne søkermassen. Kommunen har avsluttet et skolelederprogram i samarbeid med Handelshøgskolen BI, og nettopp startet et lederprogram for kommunale ledere (også rektorer) i samarbeid med samme institusjon. I tillegg har skoleeier påbegynt et obligatorisk lederprogram for mellomledergruppen, som i intervjuet med skoleeier ble beskrevet som ”den operative ledelsen”. Mellomlederprogrammet inngår imidlertid ikke i systematiske karriereplaner. De intervjuede rektorene beskriver etterutdanningstilbudene som personlig tilfredsstillende. Kommunen har lav turnover, og de beskriver en stabil situasjon, uten store bekymringer.

Bekymringene knytter seg først og fremst til for mange og uoversiktlige prosjekter, samt utydelig pedagogisk ledelse fra rådmannsnivå (selv om fagligheten til staben beskrives som sterk), som en av rektorene uttrykker det: *”Ja, med det systemet som har vært en periode så har det i hvert fall vært lite tenkning på Kommune 1-skolen som enhet, eller som helhet - Kommune 1-skolen skal dit, og da trenger vi den typen ledere”*. For mange prosjekter i en organisasjon (her definert som kommune 1) kan knyttes til Meyer m.fl. (2005) studier om ”overdrevne endringer”: *”Når endringene er for store eller når flere endringer kommer tett på hverandre, opplever mange medarbeidere at det blir for mye”* (Forskning, 2005).

Både rådgiverne og rektorene i kommune 1 opplever at den nytilsatte fagsjefen for oppvekst i staben kan bidra til større skolefaglig forutsigbarhet og stabilitet i kommunen. Samtlige intervjuede rektorer i de to kommunene ønsker å beholde autonomien som tonivå-organiseringen har gitt, selv om de samtidig kommuniserer at de administrative oppgavene har blitt ”overveldende”. *”Jeg er ikke opptatt av å reversere sånn. Vi vil ikke skolesjefen tilbake, for vi synes at den autonomien som vi har er kjempebra, men skoleeierrollen må bli tydeligere”*, uttrykker en av rektorene i kommune 1. Den samme rektoren nevner at hun opplever tydelige forskjeller mellom eldre og yngre kollegaer i synet på tonivå-modellen:

*Men det har nok vært et savn det, for mine kollegaer som har vært her litt lengre, at det har blitt mindre og mindre retning om mer og mer opp til dem. Det er stadig et begrep som heter Kommune 1-skolen, men det har kanskje ikke så mye i seg?*

HTV beskriver en situasjon hvor fagforeningene er lite inkludert i arbeidet med rekruttering: *”Ja vi har litt problemer der (medbestemmelsesavtalen) av og til. Men uten å gå for langt i det”*. Enkelte av hennes medlemmer uttrykker frustrasjon over at mellomlederprogrammet er obligatorisk av ulike årsaker. Andre inspektører sier at hverdagen er krevende, særlig når rektorene tas så mye ut av skolen i kommunen.

I kommune 2 uttrykker en av rektorene stor grad av gjensidig tillitt mellom nivåene:

*Det er tydelig i forhold til kravene som settes til oss. Det er veldig spisset og veldig tydelig, samtidig så støtter de også. I form av tilbud om etterutdanning, muligheten til å gjøre det.. støtte i Personalavdelingen, i Oppvekstavdelingen, i Økonomiavdelingen. Det er en bred støtte til lederteamet.*

Alle nivåene i kommunen er enige om at noe må gjøres for å bedre rekrutteringssituasjonen, men det eksisterer ikke konsensus om virkemidlene. Rektorene og HTV beskriver en situasjon hvor rektorene i kommunen er akterutseilt lønnsmessig, sammenliknet med inspektørene. Her pekes det på strukturproblemer, ved at rektorrollen har blitt

”overveldende”. Dette synet bekreftes langt på vei av OECD, jamfør: *”En av hovedkonklusjonene fra skolelederundersøkelsen i 2001 blant rektorer i grunnskolen var at støttesystemer som kontorbemannning og vaktmestertjeneste fremsto som spesielt kritiske”* (Møller, 2006 i Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 54). I tillegg vises det til at skoleledelse ikke har veldig høy status og at lærerårsverkets inndeling oppleves som mer attraktivt enn skoleleders arbeidsår (Skolelederforbundet, i Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 54).

Inspektører som påbegynner Rektorskolen i kommune 1 blir ikke nødvendigvis fremtidige rektorer. HTV uttrykker noe bekymring over fenomenet: *”Selv om de 30 første er avsluttet og det faktisk er tre år siden det ble avsluttet og.. så opplever vi **veldig liten søkning** til skolelederstillinger. Det er jo dumt. Ja, så det er tydelig et behov for mer enn bare en rektorskole”*. Ved spørsmål om å forklare fenomenet med lav søkning tross Rektorskolen, sier en rektor: *”Det er klart det er skummelt for noen å melde seg på en rektorskole, og at det ligger en forventning om at - da vil jeg bli rektor. Det skal være lov å ville bli en veldig god skoleleder uten å være rektor, tenker jeg også”*.

En av rektorene i kommune 2 beskrev et eksempel fra egen arbeidsplass:

*R2: Nå har jeg en av mine lærere som går på Rektorskolen. Det er ei dame som har jobbet i skolen i mange år, med en solid fagutdanning bak seg. Men som ønsker å gjøre noe annet. 50+, ikke sant. Og det er klart, for henne som har arbeidet i skolen så lenge, så er det med Rektorskolen å få det der på plass. Hun søker på ledige stillinger hele tiden.*

*I: Hva slags stillinger?*

*R2: Inspektørstillinger. Alle opplever at det er **noe som de må ta**. Det er få som hopper direkte inn i rektorstillinger, tror jeg.*

Erfaringene fra begge kommunene belyser i sum en demokratisk innstilling til etterutdanningsprogrammer igangsatt, eller delvis realisert, for å bedre lav søkning til rektorstillinger. Selv om begge kommuner har usystematiske mentorordninger, kjennetegnet av mentorer ”ved behov”, og i tillegg utøver profesjonell praksis i forbindelse med selve utlysningsprosessen, kan mye tyde på at budskapet om at *”Vi vil ha deg som framtidig rektor”* er underkommunisert. I så måte kan det argumenteres for at kommunene opprettholder fenomenet som Sørhaug beskriver som ”politisk korrekt” (Sørhaug, 1996 i Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 54). Selv på skoleleiernivå vegres det mot og åpent kommunisere ambisjoner om flere rektorkandidater som en konsekvens av

lederprogrammene. Skoleeiernivået i begge tonivå-kommunene synes her å utøve lederskap etter *demokratiske verdier* (Møller & Fuglestad, 2006 i Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 28)

Det kan argumenteres for at begge kommunene praktiserer en langsiktig rekrutteringsstrategi på området. Tenkningen innebærer at lederprogrammene skal legge grobunn for fremtidig rekruttering. Viljen til å utdanne / danne lærere og mellomledere til å kunne gå direkte inn i rektorstillinger er ikke entydig i vårt datamateriale. Fenomenet kan oppleves som noe overraskende, gitt de liberalistiske styringssignalene som kommune 1 (administrativt) og kommune 2 (politisk) uttrykker.

I New Public Management forstås lederskap som en profesjon (Eriksen, 1999, s. 139).

Kommune 1 sitt Handelshøgskolen BI-utdanningsprogram er eksempelvis gjennomgående tilpasset intensjonene til rådmannen om sterke kommunale ledere, og kan således betraktes som en *profesjonsutdanning* (av profesjo´n, en, lat., yrke, håndverk).

”Først-blant-likemenn” praktiseres før man blir leder og under videreutdanning, mens nye skoleledere møter en svært bratt læringskurve. Sett i lys av opplevelsen om å ”*måtte lære å svømme selv*” og ”*å miste ryggdekningen*”, som rektorene og HTV noe brutalt beskriver (særlig i kommune 1, men også i kommune 2) nye skolelederes hverdag, oppleves her konflikterende diskurser kjennetegnet av ”hyperkompleksitet”, et omfattende system av kommunikasjoner, som reproduseres og som igjen danner nye og annerledes kommunikasjoner (Qvortrup, 2006, s. 58).

I et økonomisk lys er fenomenet også interessant, da etterutdanningsprogrammene er kostbare. Et alternativ til utdanningsprogrammene kunne ha vært å benytte knappe midler til lønnsøkning dersom etterutdanningsprogrammene ikke gir forventet ”avkastning” med hensyn til nye søkere til rektorstillinger. Ingen av de intervjuede nivåene har belyst alternativ bruk av knappe midler, selv om Dahl uttrykker at lønn er et *velfungerende virkemiddel* (2004, s. 7).

At lønn og belønning ikke brukes i større omfang kan skyldes mange forhold. Gjennom intervjuene har våre informanter pekt på at det er mange hensyn å ta når det gjelder lønn. Temaet er i seg selv politisk betent, da lønnspolitikk også angår grupper utenfor skolen. I tillegg er det vanskelig å finne fram til gode kriterier for belønning, som den tidligere kommunalsjefen i kommune 1 viste til i vårt oppfølgingsintervju.

Et annet viktig forhold, som særlig HTV-nivået har vært inne på i begge undersøkelseskommunene, er at belønningssystemer kan stå i konflikt med tanken om å utvikle organisasjonen. I en lærende organisasjon betyr det kollektive handlingsrommet og den kollektive refleksjonen mye, og kollektivet er avhengig av tillit mellom kollegaer (Dahl, 2004, s. 7). Lønn som redskap til rekruttering er derfor ikke et rasjonelt fenomen, men heller et hyperkomplekst område med et utall diskurser til grunn.

### 5.3 Hvordan beskriver skoleeier skolelederens kompetansebehov?

#### Formelle kvalifikasjoner

I St.meld.nr. 30 (2003-2004) *Kultur for læring* (Kunnskapsdepartementet, 2003) settes det en eksplisitt forbindelse mellom læring og lederskap, og ulikheten i roller og ansvarsområder mellom lærere og ledere framheves (Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 23). Opplæringsloven av 2004 gir tilsvarende føringer for kommunenes formelle kvalifikasjonskrav. Før endringen var kravene til rektor lik pedagogisk utdanning som for lærer. Endringen i krav ved tilsetting av rektor gir skoleeier anledning til skjønsmessig å vurdere hva pedagogisk kompetanse og nødvendige lederegenskaper skal innebære.

Loven har symbolsk og politisk betydning, og ble realisert i kjølvannet av Kristin Clemets høringsforslag *"Moderniseringsprosjektet - lokalt handlingsrom i organisering av grunnskoleopplæringen"* (Kunnskapsdepartementet, 2003). I forslaget om endring av kompetansekrav til rektor i opplæringslova hadde departementet egentlig sett for seg at man skulle fjerne kravene til formell pedagogisk kompetanse helt (Dahl, 2004, s. 15). På bakgrunn av motstanden mot dette forslaget, spesielt fra lærerorganisasjonene, foreslo departementet i proposisjonen en mellomting. Loven sier at skolen skal ha *"ei forsvarleg fagleg, pedagogisk og administrativ leiing"* (Opplæringsloven, 2009).

Det opprinnelige forslaget tok retorisk i bruk begreper som kan knyttes til New Public Management: økt fleksibilitet, *bedre ressursutnyttelse, oppmyking av regel- og avtaleverk, selvstyre og lokal handlefrihet, større variasjon og kreativitet, lokal tilpasning, bedre ledelse og økt opplæringskvalitet* (Gudheim, 2003 i Utdanning, 2003). De to høyrestyrte kommunene i vår undersøkelse kommuniserer likevel en gjennomgående tradisjonell oppfatning av hva en skoleleder bør ha av utdanning og bakgrunn, selv om rektorrollen har endret seg betydelig. Alle nivåene i begge kommuner viser til behov for pedagogisk kompetanse.

Rådmannen i kommune 1 åpner likevel for å ta inn søkere med andre kvalifikasjoner. Skoleeier sier at det som kommunen tidligere ønsket som formelle kvalifikasjoner nå nærmer seg en "kravliste", da det i dag er vanlig at søkere har tilleggskompetanse sammenliknet med tidligere. Kommunen forutsetter undervisningskompetanse til grunn ved søknad om rektorstilling, men krever ikke lærerutdanning. Det er en tosidighet til stede i kommune 1, jamfør intervju med skoleeier:

*I: Betyr det st dere vil tenke at det kanskje ikke er viktig med skolefaglig utdanning i bunn, eller mindre viktig?*

*RI: Jeg vet ikke. Så langt er vi vel ikke, tenker jeg. Vi har i hvert fall ingen ledere i dag innenfor skole som ikke har det. Jeg tenker også i forhold til gjennomslagskraft og forståelse for fagområdet at det er viktig i bunn, i og med at **du både er RE-leder, men er faktisk og rektor.***

For noen år tilbake ønsket en av rektorene i kommunen å endre tittelen "inspektør" til "prosjektleder". Dette skapte mange reaksjoner i skolekretsen, men etter dialog med Utdanningsforbundet ble en søker uten lærerhøyskole funnet søkerverdig. Likevel fikk en pedagog stillingen. Skoleeier uttrykker endog at utdanningsspesifikk lederkompetanse kan bli enda viktigere enn i dag, da slike kompetanser gir "gjennomslagskraft" i arbeidet. Merkantil kompetanse ansees som verdifullt, men blir ikke krevd ved utlysning. Slik kompetanse kan kompenseres gjennom intern masterutdanning i ledelse.

I kommune 2 hersker det en konsensus om at en rektor bør ha allmennlærerutdanning i "bunnen" av sin utdanning. Det er eksempler på andre pedagogiske kvalifikasjoner, eksempelvis styrer med førskolelærerutdanning, som ble akseptert, men skoleeier ønsker skoleledere med pedagogisk gjennomslagskraft. Både skoleeier, rektorer og HTV deler skoleeiers syn på at det er rektor som er pedagogisk leder. Skolelederutdanning er obligatorisk i kommunen og alle som er rektorer, må ha gjennomført minst 40 studiepoeng. Utdanningen er modulbasert og "skreddersydd" for den enkelte rektor. I tillegg anser alle nivåene at kompetanser på andre områder, som økonomi, personal, og juss, er relevante. HTV synes at skolelederutdanning på et minimumsnivå burde vært kommunisert: *"Du må være på topp i skolen som rektor, så synes jeg det ville vært ønskelig"*.

Forskjellene mellom kommunene med hensyn til formelle krav er få. Kommune 1 synes likevel å være mer åpen for utradisjonelle karriereveier enn kommune 2. De tradisjonelle utdanningskravene blir i liten grad utfordret i de to tonivå-kommunene. Dette er også et nasjonalt fenomen (Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 24, Dahl 2004, s. 47)

## Ferdigheter

Ferdigheter i rekrutteringsprosesser innebærer både ferdigheter som kommuniseres formelt i stillingsutlysninger (ekstern kommunikasjon) og ferdigheter som kommuniseres innad i organisasjonen (intern kommunikasjon), for det meste gjennom uformelle kommunikasjonskanaler. Kommune 1 og kommune 2 vektlegger noe ulike ferdigheter hos skoleledere. Kommune 1 har gjennomgående et sterkere lederfokus enn kommune 2, selv om dette kommuniseres noe ulikt fra nivå til nivå. Det er, ikke overraskende, HTV i begge kommuner som sterkest vektlegger pedagogiske ferdigheter, selv om det også her uttrykkes forståelse av behovet for nye, mer administrative ferdigheter.

Pedagogisk kompetanse kommuniseres som en naturlig, nærmest statisk gitt ferdighet i kommune 1 (nærmest alle skoleledere har undervisningskompetanse). Forståelsen på området er den at skoleledere allerede har tilfredsstillende skolefaglig kompetanse ”i bunn”. Universell lederkompetanse belyses derfor som svært viktig for skoleledere, noe som kravlisten til masterutdanningen og skoleeiers egen beskrivelse av utdanningen på kommunens hjemmesider, ”*management-modul i regi av Handelshøyskolen BI*”, tydeliggjør.

Kommune 1 kommuniserer skolelederstillingen som todelt med hensyn til pedagogikk og administrasjon. En rektor er således ikke bare en tradisjonell pedagogisk leder i egen skole, men også en kommunal leder med et kommunalt mandat, sier en av rådgiverne:

*Dette å mer å åpne opp for å være en del av hele kommunens ledergruppe, holdt jeg på å si. Det at man i den nivåmodellen vi har lagt oss på, en tonivå-modell. Så i det rommer det jo også utviklingsmuligheter og nye muligheter for lederne i kommunen.*

I stillingen er det forventet at skoleleder skal kunne ivareta to roller:

*.. det å være del av utviklingen av Kommune 1 og det å tenke at skole er en viktig del av samfunnsperspektivet. Dette sier vi litt om i disse forventningene som rådmannen har til sine RE-ledere, og det har kanskje vært det som har endret den rektorrollen litt da. Fordi vi snakker fortsatt om RE-leder rollen og rektorrollen, og at rektorrollen **bor inne i denne RE-leder rollen, ikke sant.***

I intervjuet med rådgiverne ble det mye snakket om og ”sy sømmer” mellom de ulike enhetene, ved å arbeide på tvers (mellom enheter og sektorer) innenfor definerte geografiske områder. Dette arbeidet hadde som oftest et relevant intrakommunalt arbeidsområde. Eksempelvis skulle rektorer i prosjektet ”Kunnskapsbro” samarbeide med barnehagestyrene om overgangen mellom barnehage og skole ”fordi det er de samme barna”. Måten å ”tenke oppvekst og tenke Kommune 1” ble beskrevet som utfordrende, ikke minst ”fordi skolen er så

*direktestyrt, altså enhetsskolen styrt fra staten, med sterke statlige føringer*". Rektorrollen i RE-leder skulle utøves som tidligere: *"Så har en selve rektorrollen, som handler om å utøve operativ ledelse og være liksom rektor som vi forbinder med den rollen også, som foreldre og elever på noen måte har noen klare forventinger til"*.

Forventningene om å fungere som kommunal leder blir klart kommunisert i intervju situasjoner, jamfør en rektor i kommune 1: *"Det ble vel lagt en del vekt på, fra fungerende rådmann, det med det kommunale ansvaret og hvordan man skal være en kommunal leder kontra å bare ha fokus på sin egen enhet"*. Den andre rektoren kunne videre fortelle at lojalitet var understreket som ferdighet: *"Jeg tror nok at jeg vil si at kulturen blant skolelederne er veldig lojale i forhold til kommunen og rådmannen. Veldig lojale"*.

Her hersker det en slags "kvasikonsensus" mellom skoleeier og rektorene, kjennetegnet som en plattform for videre samhandling (Eriksen, 1999, s. 59). Det er en tynn konsensus, som er rimelig gitt sosiale kontingenser og ulike verdisyn. Eriksen sier at moderne samfunn kjennetegnes av interessepluralisme og verdimangfold.

Intervjuene ga inntrykk av at det var forskjeller i verdisyn mellom de to nivåene i kommune 1, særlig mellom rektoren som uttalte at kjerneoppgaven *"burde ha vært pedagogisk utviklingsarbeid"*, men de relativt unge rektorene synes likevel å ha adoptert deler av styringsspråket og "spilletts regler" i arbeidsforholdet. Rektorene tilpasset seg til rollen i krysspress, mellom skoleeier og sine ansatte.

Fenomenet passer inn i Møllers funn om at yngre lærere er mer karrierebevisste enn sine eldre kollegaer (Møller, 2004 i Utdanningsdirektoratet 2007, s. 55). I fenomenet ligger også en grad av pragmatisme som tidligere var relativt ukjent i "først-blant-likemenn".

Rektorene ga uttrykk for at undervisningserfaring og kjennskap til skole er viktige ferdigheter. Formelle administrative kompetanser ble marginalisert av en av rektorene, som uttrykte at å lære økonomi *"ikke var verre enn å følge litt med"* og *"Jeg har vært litt på sånne juss-kurs da. Uten at det har gagnet så forferdelig mye"*.

Den samme rektoren mente også at det var unødvendig med en egen skolelederutdanning til rektorrollen, eller fagutdanning til å undervise i spesifikke fag. Den viktigste egenskapen en burde ha var *"drive"*, viljen til å lede:



*R1: I hvert fall noen som vil noe, og som kan engasjere og inspirere. Det er viktig. Og da er det ikke så relevant å ha noen skolelederutdannelse.*

*I: Tenker du også det på en måte å være en vanlig allmennlærer kan være like godt som en med hovedfag.. altså.. sånn i forhold til faglig ståsted?*

*R1: Jeg tror at selve det formelle med papiret har ikke så mye å si. Man kan jo også tenke hva slags folk det er som velger hovedfag eller master fremfor lærerskolen.*

På spørsmål om en rektors kjerneoppgave, svarte rektoren at alle oppgavene ”var like viktige” (det var ”meningsløst” å nevne en kjerneoppgave), da en ikke kan være en god pedagogisk leder uten å ta administrative oppgaver seriøst, jamfør: ”Jeg skulle gjerne hatt mer tid til pedagogisk ledelse, samtidig så ligger det en del pedagogisk ledelse i å administrere på rett måte”.

Den andre rektoren i kommune 1 uttrykte at hun anså pedagogisk utviklingsarbeid som kjerneoppgaven til en rektor, men følte at stillingen i økende grad hadde utviklet seg til å bli en administratorrolle. Av samme årsak mente hun at administrative kompetanser var nødvendige å utvikle. Hun beskrev yngre skoleledere som ”langt mer fleksible og villige til å gå inn i ulike roller og utvikle nye ferdigheter” enn eldre skoleledere. Uttalelsen kan innebære at rektorrollen ikke bare er i endring, men at den faktisk har endret seg. Yngre rektorer, som ikke kjenner til noe annet, kan synes å akseptere virkeligheten på en annen måte enn eldre rektorer.

I kommune 2 uttrykte nivåene stor grad av reell konsensus. Personalsjefen hadde et litt avvikende syn, men var også opptatt av fagligheten i rektorstillingen. Budskapet var at rektor primært skulle være pedagogisk leder. De administrative oppgavene måtte ivaretas, men det var alles oppgave å sørge for at rektorene ikke ble rene administrative ledere.

Nye kunnskaper innenfor juss og analyse ble belyst som relevante. Rektorene sier at med sterkt politisk fokus på resultater, er det viktig at rektor behersker pedagogisk utviklingsarbeid og statistisk analyse. Resultatene fra kartlegginger og undersøkelser publiseres i dagspressen og skoler rangeres i media. Dette medfører at rektor må ha ferdigheter til å kommunisere resultater med foreldre, ansatte, pressen samt administrasjon og politiske ledelse. HTV beskriver viktigheten av forståelse for en kunnskapsbedrift (samfunnsmandatet) i rektorrollen. En skoleleder må også ha ”litt elefanthud og fingerspitzgefühl”. Personalsjefen i kommune 2 uttrykker at en rektors hverdag er sammensatt, men at primærrollen er å ha ansvar for eget personale:

*Det var en rektor som gikk av nå nettopp og som sa at han kom til å savne elevene. Da tenker jeg at hvorfor i all verden har han vært rektor i 30 år da? Da burde han jo ha vært lærer hele veien.. Flere rektorer sier det, men jeg tror ikke helt på dem.*

En *forståelsesorientert innstilling* preger arbeidet i kommune 1. Med dette menes at aktørene må kunne overordne det å komme til enighet med sine samtalepartnere det å realisere gitte mål og interesser. Det saklige innholdet har forrang framfor å realisere egne mål, interesser og preferanser (Eriksen, 1999, s. 44). Observasjoner som Finstad & Kvåle har gjort i deres rapport om reform 97 og kommunenes rolle hevder at i de kommunene hvor det er brobygging (dialog) mellom nivåene i den kommunale organisasjonen, har en fått til en mer samlet skoleutvikling, større engasjement og vilje til å prøve nye arbeidsmåter (Finstad & Kvåle, 2003 i Dahl 2004, s. 37).

Kommune 1 og kommune 2 uttrykker ulike forståelser om rektorrollen (ferdigheter). I kommune 1 er rektorrollen en del av en lederrolle, mens rektorrollen i kommune 2 innebærer å være skoleleder på "eget hus", selv om det også innebærer et totalansvar for driften på skolen. Kommune 1 preges av en *strategisk rasjonalitet* (resultatorientert innstilling), mens rasjonaliteten i kommune 2 er grunnleggende *kommunikativ* (forståelsesorientert innstilling).

Skoleeierne kommuniserer i liten grad rektorrollen gjennom en *instrumentell* rasjonalitetsstandard, kjennetegnet av fokus på tekniske handlingsregler og objektive standarder, selv om kommune 1 sitt liberalistiske styringsspråk og lojalitetsfokus har instrumentelle trekk.

### **Ønsket kompetanse**

Med kompetanse forstår vi både formell kompetanse og realkompetanse. De to kommunene vektlegger begge solid pedagogisk kompetanse, selv om kommune 2 har entydige krav til formelle skolelederkompetanser. Rektorene i begge kommuner går svært langt i å understreke nytten av realkompetanse, gjennom erfaring fra skoleverket, som viktig.

Dette sees ikke minst med hensyn til legitimitet i personalgruppen, som en av rektorene i kommune 1 sier: *"Det er helt åpenbart for meg at man må ha lærerbakgrunn og skolebakgrunn.. ikke minst i forhold til å få legitimitet i kollegiet og sånn. Men om man trenger en formell skolelederbakgrunn, det er jeg ikke sikker på"*. Bildet som tegnes her stemmer overens med Møllers funn om eksistensen av felles standarder for å vurdere handlingsrasjonalitet i norsk skole (Møller & Fuglestad, 2006 i Utdanningsdirektoratet 2007, s. 28).

Begge skoleeierne bruker betydelige ressurser på etterutdanning av lærere, inspektører og rektorer, med ønske om å styrke lederkompetansen. Videre skiller imidlertid kommunene seg noe fra hverandre. Kommune 1 har gått fra å tilby skolelederutdanning til lederutdanning til alle rektorer og utdanningsprogram til alle mellomledere. På den annen side har kommune 2 ønsket å videreføre den påbegynte ”rektorskolen”, som bygger på skoleledelse, ikke generell (universell) lederutdanning. Kommune 1 har, etter anbudsrunder, inngått et samarbeid med et universitet i Sør-Norge (mellomlederprogrammet) og Handelshøgskolen BI (lederprogrammet). Kommune 2 har inngått en leverandøravtale med Universitetet i Oslo – Institutt for lærerutdanning og skoleutvikling (ILS) om Rektorskolen.

Fagkretsen i de to utdanningsprogrammene (på rektornivå/ledernivå) har ulikt innhold, selv om det også er teoretiske likheter i programmene. På spørsmål om innholdet i lederprogrammet ved Handelshøgskolen BI, nevnte skoleeierne at den offentlige anskaffelsen tok utgangspunkt i noen predefinerte krav som handlet om ledelse og lederrollen. Tematikken inneholdt åtte punkter: *Offentlig sektor, Endring – og omstillingsarbeid, Kommunikasjon, Team, Samhandling, Makt/maktrelasjoner/maktspill, Innovasjon og Kreativitet.*

Tematikken i kommune 2 sin ”rektorskole” (Universitetet i Oslo som leverandør) har et skolefaglig utgangspunkt (utdanningsledelse). Programmet er inndelt i følgende tema: *Styring og ledelse, Organisasjon og ledelse, Læring og ledelse og Utdanningskvalitet & ledelse.* Samlet sett bidrar studiet til å utvikle kunnskaper, holdninger og ferdigheter knyttet til de utfordringer skoleledere møter i hverdagen. Læring og utdanningskvalitet løftes frem som sentrale temaer.

Handelshøgskolen BI og Universitetet i Oslo, ILS har med tiden etablert seg som to store leverandører (konkurrenter) av lederutdanninger på masternivå til skoleledere / kommuner. Forskjellene er belyst i flere kronikker, blant annet i Dagens Næringsliv artikkel ”Rektorer med resultatkrav”, jamfør:

*- Oslo-skolen vil bli idealmodellen for resten av landet i løpet av tre-fire år, tror professor Johan From ved Handelshøgskolen BI. Han leder BIs masterprogram for skoleledere. I forhold til andre skolelederutdannelse er det ifølge From resultater og barnas læringsutbytte som skiller BIs opplegg fra de konkurrerende høyskolenes. Målet for masterprogrammet er å sette skolelederne i stand til å være ledere i et styringssystem som det Oslo har. (Dagens Næringsliv, 21.12.07)*

Opplæringsprogram for skoleledere kan deles inn i to hovedtyper (Wales & Welle-Strand, 2005 i Utdanningsdirektoratet 2007, s. 64). Noen har sitt fokus på skoleledelse. Den andre typen har et tydeligere fokus på organisasjon og ledelse.

Programmene har ulike perspektiv, men handler muligens om det samme, som assisterende rektor Marianne Brun ved Bryn skole belyser i en kronikk i Utdanning:

*Det er ikke slik at vi som har vært studenter ved BI i tre år kaster vårt pedagogiske ståsted på båten, tror at elever er instrumenter og at vektlegging av sosial kompetanse og evnen til samarbeid ikke lenger er aktuelt! Kunsten og utfordringen er å skape en skole hvor balansegangen mellom disse perspektivene og kravene ivaretas i et trygt læringsmiljø for elevene og en trygg arbeidsplass for ansatte. Dette er det faktisk fokus på i studiet (Utdanning, 11.08.08).*

I våre funn er det likevel slik at kommune 1 klart velger et *management-perspektiv* til sitt studium, mens kommune 2 velger et *skolefaglig utgangspunkt*. I lys av ønsket rektorkompetanse, ser vi at det kan eksistere ulike rasjonaliteter på området. Rådgiverne i kommune 1 beskriver kjerneoppgaven til en rektor som "*ledelse og kvalitetssikring*", mens skolesjefen i kommune 2 sier:

*Vi legger veldig stor vekt på at de skal være pedagogiske ledere. Og at de skal stå ansvarlige for de resultatene som skolen oppnår.. Samtidig ser vi at det å være rektor handler om å få mange personer og grupper til å spille sammen. Så det å ha en sosial kompetanse, relasjonelle ferdigheter, er kjempeviktig.*

Rådgiverne i kommune 1, som blant annet har vært med og valgt et universitet i Sør-Norge som leverandør til mellomlederprogrammet, beskriver universitetsmiljøet og høyskolemiljøet som annerledes: "*Nå opplever vi to forskjellige leverandører, ikke sant. Og det er veldig ålreit, fordi da får vi sett at den ene, universitetsmiljøet, ikke sant, er annerledes enn høyskolemiljøet*". Leverandøren av mellomlederstudiet, et universitet i Sør-Norge, ble beskrevet som "*forskningsrettet*", mens Handelshøgskolen BI ble beskrevet som "*markedsrettet*". Universitetsmiljøet beskrives som et sted med en akademisk tilnærming til forståelse: "*Ja, så er de kjempeopptatt av at her er det bare doktorgrader som teller, vet du. De var kjempeopptatt av det akademiske miljøet. De er veldig opptatt av den universitetstradisjonen, som er litt annerledes enn å gå på lærerhøgskolen. Det er det!*".

Selv om det ikke er entydig, kan det argumenteres for at det eksisterer felles gyldighetskrav, "*kommunikative idealiseringer*" (Habermas, 1996, s. 20 i Eriksen, 1999, s. 44) i både kommune 1 og kommune 2. Nivåene i kommune 2 er gjennomgående meget opptatt av pedagogisk ledelse (og formalteoretisk grunnlag for pedagogisk ledelse), gjennom pedagogisk

utviklingsarbeid i den enkelte skole. I tillegg markedsføres et dynamisk rektorkollegium, som fagsjefen sier: *”Undervisningstilbud, studieturer. Fellesskap på ulikt vis, både faglig og sosialt i grupper. Sånn at vi prøver å markedsføre dette som et godt fellesskap”*. Det innebærer likevel ikke nødvendigvis at ambisjonene er mulige å realisere i tonivå-modellen, som en av rektorene uttrykker: *”Nå henger vi i stroppen i forhold til alt arbeid dette medfører, vedtak som gjøres og oppfølging av undersøkelser og alt dette her. På en måte.. det som skulle ha vært frihetsledelse har forsvunnet”*. Den kommunikative idealiseringen i kommunen er likevel rektoren som den ”pedagogiske lederen”.

Tilsvarende kan det synes som om den ”kommunale lederen” er den kommunikative idealiseringen i kommune 1. I RE-leder stillingen har fremdeles pedagogisk ledelse plass gjennom rektorrollen, men å være RE-leder innebærer å være en *reell* kommunal leder. Dette kommuniserer rådmannsnivå tydelig i intervjuer. Budskapet er klart: ”Om du skal være skoleleder i Kommune 1 må du også arbeide utenfor egen skole”. Ledelse forstås som en universell profesjon (håndverk), selv om man er skoleleder eller annen kommunal sektorleder. Med unntak av HTV-nivået, deler nivåene i stor grad et felles språk basert på liberalistiske styringsprinsipper, selv om det skjer under ”kvasikonsensus”. Fenomenet synliggjøres gjennom uttalelsen fra en av rektorene i kommune 2: *”Kjerneoppgaven burde være den pedagogiske utviklinga på skolen”*.

### **Karriereveier**

Skoleeier nedtoner karrierebegrepet i tilknytning til lederprogrammene i kommune 1. Det blir understreket at karrierebegrepet kan bli misforstått og virke stigmatiserende. Gjennom utdanningsprogrammene har skoleeier fått et bilde av den potensielle søkermassen til skolelederstillinger, men kommunen legger vel så mye vekt på å beholde dyktige lærere og inspektører i det som rådgiverne beskriver som ”de operative stillingene”.

Jobbrotasjon blir beskrevet som et godt alternativ til en hierarkisk karrierestige i kommune 1. En av rektorene sier at karrieremuligheter kan oppfordres gjennom delegering av attraktive roller og oppgaver på skolen, selv om også er vanskelig å gi slipp på dyktige lærere. Fenomenet blir beskrevet som ”todelt” av rektoren. Rektoren som gjennomfører uformell talentspeiding antyder at det hviler et ansvar på kommunale ledere til å finne riktige kandidater: *”Det er jo ikke alltid de som har lyst til å kaste seg uti som man tenker burde gjøre det heller”*.

HTV i kommune 1 mener at lederutdanningen for mellomledere kan gi et godt grunnlag for en fremtidig rektorkarriere. Av interessante funn nevnes rektorer som selv belyser at det finnes karrieremuligheter utenfor skoleverket, og at lederutdanning i kommunal regi kan gi verdifull individuell kompetanse. Fenomenet utfordrer ”demokratiske verdier” i skolen, jamfør (Møller & Fuglestad, 2006 i Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 28).

Skoleeier signaliserer at kommune 2 ser på karrierebegrepet i et helhetlig lys. Å redefinere oppgaver til inspektører blir ansett som særlig relevant. Et eget politisk saksfremlegg ”Rekruttering til rektorstillinger i kommune 2” belyser prioriteringen:

*Etter rådmannens syn vil det viktigste nye rekrutteringsfremmende tiltaket fremover være utvikling av velfungerende lederteam ute på den enkelte skole. Både SFO-ledere, undervisningsinspektører og eventuelle avdelingsledere må inkluderes i skolenes lederoppgaver.*

Kommunen har med noen års mellomrom gjennomført skolelederutdanning. Fra 1999 til 2001 gjennomførte alle rektorer og undervisningsinspektører, samt en lærer fra hver skole, skolelederutdanning i regi av den lokale høyskolen. Det ble initiert ledernetverk for rektorer i 2005. Av andre tiltak nevnes ”rektorskolen”, utviklingspermisjon, fadderordning (tilbud), mentorordning (tilbud) annen kommunal lederopplæring og kurs (blant annet innen sykefraværsoppfølging, konflikthåndtering, tilsettinger og medarbeidersamtaler).

HTV mener at kommune 2 bør ta i bruk tittelen ”assisterende rektor”. Flere kommuner har gjennomført dette, og tiltaket kan bidra til at flere inspektører velger å søke rektorstillinger etter en periode som assisterende rektor, sier HTV. HTV anbefaler også aktiv kompetanseutvikling av mellomledere i skolen, for eksempel i økonomi, for å motivere kandidater til å søke rektorjobber.

Her ser vi at begge kommuner prøver å gå utradisjonelle veier for å tiltrekke nye lederkandidater og beholde eksisterende ledere i kommunen, blant annet gjennom jobbrotasjon.

OECD's ”Bedre Skoleledelse” har beskrevet flere årsaker til at karriere i skolen er et lite belyst fenomen i Norge. Det er mulig å gjøre karriere i skolen, men insentivene for å gjøre dette er få. Først og fremst påpekes det at inspektører lar være å søke rektorstillinger fordi økt ansvar og økt belastning ikke i tilstrekkelig grad gjenspeiles i økt lønn. Med dagens organisering med teamledelse tar de del i de fleste oppgavene likevel, men slipper ansvaret (Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 53).

Tilsvarende fenomen ble belyst opptil flere ganger av en av rektorene i kommune 2, og av HTV i begge kommunene. I tillegg påpeker OECD at karriereambisjoner ikke har vært ”politisk korrekt” i norske skoler, med en demokratisk arbeidslivstradisjon (Sørhaug, 1996 i Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 55). ”Først-blant-likemenn” har vært tradisjonen i en årrekke, selv om fenomenet ikke er like tydelig i dag. I den tradisjonen skulle man ”gå gradene”, men mange mellomledere i dagens skole ønsker ikke å ta karrieresteget fullt ut.

Det dominerende bildet av skoleledere tilsatt i faste stillinger, som de beholder fram til pensjonsalder, er i endring. Flere skoleledere arbeider i dag i åremålsstillinger og skifter mellom flere skolelederstillinger eller nye utfordringer i andre type stillinger. Det er imidlertid liten overgang av skoleledere til privat sektor, og rekruttering av skoleledere fra privat sektor er også beskjedne (Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 58).

Det er mange skoleledere som nærmer seg pensjonsalder. Fenomenet er ikke begrenset til Norge, men sees i flere vestlige land, jamfør det skotske skoleverkets rapport ”The Recruitment and Retention of Headteachers in Scotland” (2009):

*It should be noted that in most countries the concerns about shortages in school leadership personnel actually refers to difficulties in filling the position of principal. While most countries have concerns about declining application numbers for the position of principal, hardly any country reports shortages of middle leaders, assistant or deputy principals. Out of the 22 education systems participating in The Improving School Leadership activity, 15 reported difficulties in finding enough suitable candidates for principalship. (Scottish Government, 2009, s. 49)*

Skoleledere opplever det som svært belastende å stå i lederstillinger frem til pensjonsalder. De er opptatt av livsfasepolitikk, inkludert rettigheter i forbindelse med ”avtalefestet pensjon”, utviklingspermisjon og retrettstillinger, ifølge Skolelederforbundet (Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 58).

### **Profilering**

Begge kommunene benytter internett aktivt i sitt profileringsarbeid, men kommune 1 bruker i større grad elektroniske medier til omdømmebygging. Kommunen har blant annet vunnet priser for sine nettsider, jamfør skoleeier: ”Ja, så må jeg si at vi er veldig opptatte av hjemmesider og internett” og ”Vi har jo vunnet noen priser og sånn for det. Det er klart at der har vi en flate ut mot innbyggere. Flere og flere ansettelser, de som søker jobb, går gjennom hjemmesidene våre”.

Omdømmehåndtering som en hovedtrend innenfor organisasjonstenkning kommer til uttrykk i et utvalg av nokså forskjellige idéer, blant annet om merkevarebygging, kommunikasjonsstrategier, organisasjoners samfunnsansvar og design av visuelle symboler (Røvik, 2007, s. 195). Skoleeier har vært dyktig til å kommunisere sitt engasjement i mange skolefaglige pilotprosjekter, kjennetegnet ved en stor andel nasjonale forsøksskoler i kommunen.

Utlyningsannonser til nye skolelederstillinger presenterer kommune 1 på heading og viser ellers til en kombinasjon av sentrale og lokale skoleprioriteringer. Det er definert at kommunen ønsker å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver i sitt handlingsprogram, blant annet gjennom vektlegging av arbeid med kompetanse. Denne informasjonen blir synliggjort i nærområdene og i skolemiljøet. Budskapet kan tolkes som ”her er det morsommere å være”. Det er korte avstander mellom folkerike kommuner i distriktet. Dette innebærer stor mobilitet i distriktets arbeidskraft, kjennetegnet ved et dynamisk arbeidsmarked. I dette markedet ønsker kommunen bevisst å få ut et strategisk budskap.

I kommune 2 mener man at ”Kommune 2-skolen” er et honnørord, som også er kjent på nasjonalt plan. Skoleeier legger ned prioriterer arbeid med kvalitetsdokumenter, som i stor grad belyses internt i organisasjonen. Dokumentene vanskelig tilgjengelige på internett, selv om de lar seg laste ned med noe leting. Utlysninger av nye skolelederstillinger presenterer kommune 2 på heading og viser ellers til en kombinasjon av sentrale og lokale skoleprioriteringer. Skoleeier vektlegger pedagogisk kvalitet, og organisasjonen trekker så godt de kan i felles retning, selv om arbeidsmengden i kommunen beskrives som svært høy. Dette skyldes særlig politikernes og medias fokusering på offentlig skoleresultater, som oppleves som arbeids- og publisitetsdrivende. Likevel beskriver fagsjefen situasjonen i et positivt lys: ”Vi har vært begunstiget med.. og vi er begunstiget med politikere som interesserer seg for skole”.

Kriteriet på rasjonalitet er hvorvidt og hvor godt kommunen makter å realisere planer og mål (Eriksen, 1999, s. 134). Det kan synes som om kommune 1 i større grad velger en strategisk, ekstern kommunikasjon i sin omdømmebygging, sammenliknet med kommune 2. Kommune 2 synes i større grad å belyse en intern rekrutteringsstrategi, gjennom kommunikasjon i organisasjon. ”Hvis jeg skal hoppe rett på konklusjonen, så vil jeg si at tenkningen vår er at vi må sikre kandidatene selv”, uttaler skolesjef. Skoleeier vektlegger imidlertid også



omdømmebygging i saksfremlegget til politisk behandling: ”*Godt omdømme bør videre bidra til at skolelederne i andre kommuner søker ledige rektorstillinger i Kommune 2*”.

Omdømmearbeidet i Kommune 2 bærer preg av det som Eriksen betegner som en ”kooperasjonsfellesskap”, kjennetegnet av en skoleorganisasjon som selv setter rammer og premisser for sin aktivitet, og de søker på en fordomsfri måte mot nye løsninger (Eriksen 1999, s. 69). Samarbeidet mellom avdelingene i staben (særlig Økonomiavdelingen og Personalavdelingen) blir beskrevet som svært godt av alle informantene i kommune 2. Prosessen er kjennetegnet av medbestemmelse mellom nivåene og en delibererende beslutningsstil. Eriksen sier at slike tiltak bidrar til å redusere informasjons – og kommunikasjonshindringene i organisasjonen (1999, s. 69).

I tråd med ”reputation management” (omdømmeledelse), som er et konsept som i sin tid ble utviklet av konsulenter som i all hovedsak betjener forretningsdrivende virksomheter, bør det være samsvar mellom budskapet som blir kommunisert innad og utad. Videre blir det ofte framhevet at de ansatte nå er den viktigste ressursen til å formidle et godt omdømme til omverden (Fombrun og Riel, 2004).

Qvortrup skiller mellom *det tradisjonelle, det moderne og det hyperkomplekse samfunn* (2006, s. 56). Det hyperkomplekse samfunnet er summen av et omfattende system av kommunikasjoner, som reproduseres og som igjen danner nye og annerledes kommunikasjoner. Kommunikasjon i større kommuner er et svært komplekst fagområde, særlig når man viser til både ekstern og intern kommunikasjon. Selv om det finnes tegn til rasjonaliteter innenfor kommunenes profileringsarbeid, er det viktig å belyse at det er stor kompleksitet på området. Det medfører usikkerhet.

### **Styring**

Begge kommuner kjennetegnes av tonivå-organisering. Tonivå-modellen beskrives ofte som en New Public Management (NPM)-inspirert organisering, som mange norske kommuner har innført som styringsmodell.

I følge Christensen & Lægroid (2002) i Øgård (2004) er NPM et uttrykk for en kompleks reformbølge der de viktigste elementene er følgende:

- Oppsplitting og desintegrering av homogene forvaltningsorganisasjoner gjennom horisontal og vertikal differensiering eller spesialisering, her under fristilling og endring i tilknytningsformer.
- Vekt på en profesjonell, management-orientert ledelse i offentlige organisasjoner, med mer autonomi for ledere til å velge virkemidler og bestemme over bruken av ressurser lokalt
- Mål og resultatstyring med resultatmål, rapportering av resultat og belønnings - og straffesystem. Endring i personalpolitikken, med vekt på kontrakter, prestasjonslønn og lønnsulikhet, og mer midlertidighet i ansettelse.
- Økt konkurranseeksponering for kommersielt orienterte offentlige organisasjoner og markedsliknende arrangementer, herunder skille mellom dem som produserer og bestiller tjenester ”contractingout”, del - og helprivatisering.
- Økt vekt på serviceorientering, servicekvalitet, brukerstyring og tjenesteyting.
- Kostnadskutt og budsjett disiplin.

Møller (2006) hevder at det profesjonelle skjønnet som vi tidligere tilla lærerne, i stor grad har blitt korrigert av politisk retorikk og økt byråkratisering. Tillit er erstattet av krav til evaluering, rapportering og kontroll. Konsekvensen er at kvalitet i dagens skole er i ferd med å endre seg fra å være et faglig begrep til å bli et administrativt begrep (Utdanningsdirektoratet, 2007). Også data fra andre europeiske land belyser situasjon. Det skotske skoleverket har nettopp gjennomført en større undersøkelse, som viser skolelederens tilfredshet med økonomisk, administrativ og pedagogisk støtte i sitt daglige arbeid. Situasjonen samsvarer godt med Møllers funn.

Percentages	Autonomy	Support and benefits	Influence on teaching and learning	Management – team support
Primary	55.4	24.2	38.7	83.9
Secondary	54.1	26.1	48.9	94.9

Tabell 7 Headteachers satisfaction with support, autonomy and influence (n=1137). From The Recruitment and Retention of Headteachers in Scotland. Report to the Scottish Government (Scottish Government 2009, s. 31)

Fra tabell 7 kan en lese at den administrative støtten til skoleleder er uforholdsmessig høy sammenliknet med økonomisk og administrativ støtte. Stor frihet (eng.: *autonomy*) gis til skoleledere, men ressurser følger i liten grad med det utvidede handlingsrommet. Dahls undersøkelse fra norske kommuner (N=1300) belyser en situasjon med stram formalisert styring i tonivå-kommuner (kommuner med resultatenheter):

	Resultatenhet	Ikke resultatenheter
Rektor ansetter lærere	41	3
Formalisert oppfølging av den enkelte skoles økonomi	78	61
Arbeidsgiverpolitikk formulert gjennom lederavtaler	36	8
Pedagogisk veiledningstjeneste	43	51

Tabell 8. Forskjeller mellom kommuner i bruk av virkemidler i forhold til organisasjonsmodell for skolene (Dahl, 2004, s. 21).

Det kan i tabell 8 se ut som at kommuner med resultatenheter, i større grad enn andre kommuner, satser på arbeidsgiverpolitiske virkemiddel som vi kjenner fra privat sektor: *økonomistyring, lederavtaler og delegert myndighet ved ansettelse*. Dahl fremhever i rapporten at valgt organisasjonsmodell, og størrelse på kommunene, er av betydning når det gjelder delegering av ansettelsesmyndighet og økonomioppfølging.

Med utgangspunkt i data fra våre informanter har vi under gruppert og vurdert kommunene etter Hoods (1991) kjennetegn på New Public Management-modell (Eriksen, 1999, s. 138).

	Kommune 1	Kommune 2
Lederskap sees på som en profesjon. Klare ansvarsforhold og sentralisering av makt	Sterkt til stede	Noe til stede
Klare, operative målsetninger og kvantitative suksessindikatorer	Til stede på administrativ nivå	Sterkt til stede på politisk nivå
Resultatkontroll og målbare resultater	Til stede	Til stede
Delegasjon av resultatansvar til rektor	Sterkt til stede	Sterkt til stede
Innføring av konkurranseelementer i offentlig sektor	Lite til stede	Lite til stede
Privat sektors ledelsesmodeller	Sterkt til stede	Noe til stede
Krav til disiplin i ressursbruk. Kritisk holdning til ressursbruk og fagforeningsaktivitet	Til stede	Noe til stede
Adopsjon av management-terminologi - språk og fremmedord	Sterkt til stede på administrativ nivå. Til stede på rektornivå.	Lite til stede

Tabell 9. Kommune 1 og kommune 2. Egenskaper fordelt på Christopher Hoods (1991) kjennetegn på New Public Management-modell i Eriksen, 1999, s. 138.

Matriseorganiseringen belyser at begge kommuner har innslag av New Public Management-styring. Som vi skal belyse i analysen, har kommunene ulike kulturelle organisasjonstrekk på administrativt og politisk nivå.

I kommune 1 uttrykker skoleeier et realistisk syn på tonivå-modellen, jamfør: *”Så i det rommer det jo også utviklingsmuligheter og nye muligheter for lederne i kommunen. Vi ser en del av utviklingen på tvers. På godt og vondt, tenker jeg”*. Styringsmodellen beskrives som utfordrende i rekrutteringsøyemed, og rådgiverne uttrykker tiltro til at ansettelsen av ny fagsjef for oppvekst kan bidra til å koordinere prosessen bedre enn tilfellet i dag:

*R1: Det er gjerne ofte en som har den rollen, men ikke en som har den rollen helt formelt, om vi kan si det sånn. Det vil jo være litt sånn. Det går på kapasitet.*

*R2: Så kan det være at det endrer seg.*

*R1: Det endrer seg.*

*R2: En sånn midlertidig løsning er å få fagsjefer. Vi har helt vært sånn - rådmann, bare RE-ledere. Tidligere hadde vi kommunaldirektør, som da var kommunalsjef for oppvekst.*

*R1: Ja*

*R2: Ikke sant, da gjør denne personen ansettelsen av rektorene og RE-lederne. Og nå har vi fått fagsjef, bare for to uker siden.*

Rektorene beskriver kommune 1 som en utydelig skoleeier. Da kommunalsjefen sluttet for få år siden, gikk rektorene fra å være karakterisert som lokale skoleledere til interkommunale ledere. RE-leder stillingen, som tidligere ble forstått synonymt med rektorrollen, fikk et utvidet kommunalt mandat og rolle. Rektorene arbeider i større grad enn tidligere utenfor egen skole, og inspektør har fått et større ansvar *”for den operative driften”*.

Selv føler rektorene i kommune 1 at de har svært vid beslutningsmyndighet, men føler samtidig at de administrative oppgavene går på bekostning av de pedagogiske arbeidsoppgavene. *”Det ligger en del pedagogisk ledelse i å administrere på rett måte”*, forteller en av rektorene. I tillegg oppleves makt som stimulerende: *”Likevel vil jeg ha den jobben og synes at det er kjempegøy. Nei, det er noe med kanskje å ville noe. Se litt resultater av det man vil. Det er interessant, rett og slett, å ha makt”*. Mange rektorer har mye å gjøre, men aksepterer det.

I kommune 2 oppleves styringen noe annerledes, da rektorene har en egen Oppvekstavdeling å kommunisere med. Denne avdelingen oppleves langt på vei som en *”støtteavdeling”* for skolelederne, med takhøyde for faglige og administrative diskusjoner. Rapportering skjer

direkte til rådmann, ikke til skolesjef. Rektorene sier at kommunen oppleves som en åpen og tydelig skoleeier. Rektorene uttaler at Oppvekstavdelingen bistår enkeltkolene på en god måte, og at de kan søke veiledning her. *”Min dør er alltid åpen”*, sier skolesjefen. Skolesjef og personalsjef viser også til godt samarbeid, selv om forutsetningene, med utpreget grad av ”frihetsledelse” i tonivå-modellen, oppleves som svært utfordrende. Dette sees også i sammenheng med lokalpolitikernes iver etter å detaljstyre skoledriften i kommunen.

### **Virkemidler**

Virkemidler forstås som tiltak med et bestemt formål.

OECDs ”Bedre skoleledelse” beskriver ulike virkemidler som kan påvirke rekrutteringen positivt i nåværende situasjon. Prioriteringen gjelder utvikling av fremtidige retningslinjer for **rekruttering og bevaring** av effektive skoleledere, med følgende tiltak av betydning for fremtidig politikk (Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 59):

- Skolelederutdanning
- Kompetanseutvikling
- Gode lønns – og arbeidsvilkår
- Vide fullmakter som gir handlingsrom
- Tilstrekkelig ressurstilgang til å gjennomføre prioriterte utviklingstiltak
- Arbeidstidsavtaler som fremmer utvikling av lærende skoler
- Bedre mulighet til å disponere ansattes arbeidstid

I kommune 1 blir omdømmebygging gjennom endringsprosesser beskrevet som det viktigste virkemiddelet til rekruttering av skoleeier. Parallelt med mange delegerte oppgaver til skolelederne, både leder og profilerer skoleeier flere profilerte skoleutviklingsprosjekter, noen i regi av nasjonale forsøksskoler.

En av rektorene beskriver situasjonen som en ”veldig dobbelhet”: *”Det som er dilemma i vår kommune at jo at man vil veldig mye samtidig med stadige kutt. Og det er jo en slitasje, samtidig som det også gir noe energi. Så det er veldig sammensatt akkurat det, altså”*. Den andre rektoren i kommunen belyser samme fenomenet, og håper at den nye fagsjefen tar tak i problematikken: *”..at vi ikke kaster oss på et prosjekt i denne retningen og et i denne retningen. At det er noe mer plan over det. Og så kunne man ha rekruttert folk som passer godt mot den tenkningen da”*. Meyer m.fl. (2005) hevder at det i slike situasjoner er sentralt at ledelsen gjør en grundig vurdering av bedriftens endringskapasitet og det faktiske

omstillingsbehovet: *”Hvis endringsideene ser ut som ”keiserens nye klær”, så er de antakelig det. Da kan det være fornuftig å stå imot presset for å gjennomføre endringene og samtidig kommunisere hvorfor de ikke er hensiktsmessige for organisasjonen”* (Forskning, 2008).

Alle rektorene i kommune 1 har individuelle lønnsavtaler, og kommunen var blant de første i landet til å praktisere individuell avlønning. HTV sier imidlertid at kommunen har moderert denne praksisen, da den tidligere kommunalsjefen fant ut at rektorene gjennomgående ble utsatt for identisk arbeidspress. Delegert myndighet til ledelse blir beskrevet som positivt av lederne vi intervjuet (i begge kommunene). Det er likevel slik at ikke alle rektorene setter pris på denne friheten, da den også kom med nye oppgaver. Eldre rektorer stiller seg skeptisk til praksisen, og ønsker en langt større orientering av skolefaglige kvalifikasjoner ved rekruttering av rektorer.

Utdanningsprogrammene er et virkemiddel som brukes til rekruttering av begge skoleeierne, da de skal gi ”grobunn” for framtidige ledere. Begge kommunene er likevel svært tilbakeholdne med å koble utdanningsprogrammene til karrierebegrepet, da en slik praksis kan virke stigmatiserende overfor lærere og inspektører. Kommune 2 har innført to års bindingstid etter eksamen på masterstudiet for å beholde nyutdannede rektorer i kommunen. Dette er nytt sammenliknet med tidligere praksis, og blir beskrevet som positivt av informantene.

Skoleeier sier at lønnsnivået blant rektorene i kommunen ikke er konkurransedyktig til å tiltrekke nye søkere i kommune 2. Dette ansees å være problematisk. Lønnsforskjellene mellom inspektør og rektor er marginale, og bidrar til at inspektører ikke søker rektorstillinger. HTV mener at lønn er det viktigste virkemiddelet for rekruttering.

Skolelederstillingene har individuell avlønning etter politisk vedtak i kommunen. Dette innebærer at lønnsfastsettelsen er lite forutsigbar for nye søkere til skolelederstillinger.

Informantene i kommune 1 belyste ikke lønn i særlig grad, heller ikke på rektornivå.

Rektorskolen beskrives som kommunens fremste virkemiddel for få nye søkere til rektorskolen. Kommunen har tilsvarende forventninger til den nasjonale skolelederreformen. Kommune 2 satser seriøst på kompetanseheving av alle ledere i kommunen, og har derfor stordriftsfordeler på ulike opplæringsområder, som sykelønn og fravær. Rektorene tilbys ulike goder i kommune 2, blant annet muligheten til opptjening av permisjon med lønn (en måned pr. år).

Vi vil i det neste kapittel forsøke å trekke sammen våre funn for å gi en samlet fremstilling og konklusjon på våre forskningsspørsmål og problemstillinger.

## 6. Konklusjon

*På bakgrunn av våre forskningsspørsmål og vår problemstilling, vil vi i dette kapittelet trekke konklusjoner ut fra vår analyse. Vi vil komme med noen avsluttende tanker rundt arbeidet med masteroppgaven og samtidig skissere mulig videre forskning.*

### 6.1 Svar på forskningsspørsmålene

#### 6.1.1 Hva ligger til grunn for kommunens tenkning om rekruttering av skoleledere?

Skolesjefen i kommune 2 gir en god innledning til tenkning om rekruttering av skoleledere, da han uttalte at rekrutteringsbehovet, selv ”grunnmuren” i all rekruttering, handler om to ting: *”Det ene er å ha nok rektorer (kvantitet) og det andre er å ha ønsket kompetanse hos rektorene (kvalitet)”*.

I kvalitativ forskning skal man utvise varsomhet i sine konklusjoner. I en fenomenologisk studie er formålet primært å oppnå en dypere forståelse av et fenomen. Etter å ha forsket på fenomenet rekruttering i vel 10 måneder, kan vi med sikkerhet hevde at kommunenes tenkning om rekruttering av skoleledere ikke hviler på en ”teknisk-instrumentell” praksis. ”Fancy annonser” og internett, redskaper og kommunikasjonskanaler, er betydningsfulle verktøy, men rekruttering av skoleledere (praksis) er i høyeste grad en hyperkompleks størrelse (Lundh, 2008, s. 2).

Til grunn for kommunenes tenkning ligger to sentrale ideer, rekruttering i egen organisasjon (intern organisering) eller utenfor egen organisasjon (ekstern rekruttering). Ved ekstern rekruttering benyttes omdømmebygging i stor grad, mens ved intern rekruttering står lederprogrammer sentralt i tenkningen. Både kommune 1 og kommune 2 arbeider bevisst med omdømmebygging. Kommune 1 profilerer kommunen som en ”spydspiss” i sektoren, gjennom å profilere skoleeier som en spennende arbeidsgiver for kvalifiserte søkere i regionen. Det vises til nasjonale forsøksskoler og spennende intrakommunale prosjekter. Budskapet kommuniseres i stor grad gjennom internett. Lederrollen blir løftet fram som sentral under intervju og på internett. *”Vi gir deg mulighet til å utvikle deg som leder!”* og *”Det er morsommere her enn i nabokommunen”* er sentrale budskap som formidles fra kommune 1.

Kommune 2 prioriterer også omdømmebygging, men praksisen skjer i større grad gjennom intern omdømmebygging, med fokus på intrakommunale kvalitetsdokumenter, skoleledernetverk, støttefunksjoner og sosiale aktiviteter. ”Det å være rektor handler om å få mange personer og grupper til å spille sammen. Så det å ha en sosial kompetanse, relasjonelle ferdigheter, er kjempeviktig”, sier skolesjefen i kommune 2. I tenkningen ligger også ansvarliggjorte, dynamiske lederteam, som et definert politisk og administrativt mål for å styrke rekrutteringen.

Mens kommune 2 fokuserer på ”det gode lederfellesskapet”, fokuserer kommune 1 på attraktive lederutfordringer og prestisjeprosjekter. Her ligger to ulike rasjonaliteter til grunn: en *individuell tenkning*, som kommune 1 kommuniserer utpreget ”strategisk”, og en *kollektiv tenking*, som kommune 2 i større grad kommuniserer ”kommunikativt”. Analogt kunne det vært mulig å definere kommunenes praksis på området som *strategiske* og *kommunikative* handlinger (Eriksen, 1999, s. 57).

1. mai 2004 ble forhandlingsansvaret for undervisningspersonalet overført fra staten til kommunene. I dokumenter fra Stortinget og regjeringen omtales nå kommunene som skoleeiere. Det nye styringssystemet gir større lokal handlefrihet (St.meld.nr.30, 2003-2004), og må tolkes som en ansvarliggjøring av lokale politikere for utviklingen av skolen i kommunene (Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 28).

Organisasjonsidentiteten uttrykker organisasjonens mest grunnleggende begrunnelser for hvorfor vi agerer på en bestemt måte, og hvordan vi bør handle (Valstad, 2005, s.304). Identitet brukes her som et kulturelt og psykologisk uttrykk for hvordan skoleeier oppfatter seg selv. Skoleeiers identitet, eller syn på skoleledelse, påvirker derfor i stor grad rekrutteringsprosessen. Synet speiles ofte i styringsstrukturen. Tidligere var trenivå-kommuner vanlige, men hele 52 % av landets kommuner rapporterte høsten 2003 at de hadde organisert skolene som egne resultatenheter (Dahl, 2004, s. 19). Det er en signifikant sammenheng mellom kommunestørrelse og om man har skolen som resultatenhet eller ikke. 68 % av kommunene med flere enn 10.000 innbyggere har skolen som resultatenhet (Dahl, 2004, s.20).

Et gjennomgående fenomen for tonivå-kommuner er at de innhenter inspirasjon fra New Public Management (NPM), hvor sektortenkning og fokus på fagkyndighet skal vike til fordel for strategitenkning (Møller, 2005, s. 22). Nordlandsforsknings rapport nr. 5/2000



”Kommunene og kvalitetsutviklingen i skolen” viser at kvalitetsutvikling i skolen ikke står sentralt på den politiske dagsordenen (Nordlandsforskning, 2000). *”Kompetansen og ansvaret for skole spørsmål i kommuneadministrasjonen er smuldret vekk”*, sier en tillitsvalgt i Utdanningsforbundet (Utdanning 22.11.05).

Våre funn er ikke like entydige, da de kan tyde på at det er administrasjonens tenkning og organisatoriske kapasitet som i størst grad påvirker rekrutteringsprosessen i tonivå-kommuner. Kommunale omorganiseringer bidrar på mange måter mer til forskyvning av definisjonsmakt enn evne til å løse utfordringene kommuner står overfor, hevder Langfeldt (2008, s. 200). Ringen karakteriserer den kommunale utviklingen som en forskyvning fra politisk styring til ekspertstyring (2007 i Langfeldt, 2008, s. 200). Det er rektors reelle linjeleder (ikke nødvendigvis formelle linjeleder) som har definisjonsmakten i våre to undersøkelseskommuner.

Gjennom oppfølgingsintervjuet med den tidligere kommunalsjefen i kommune 1, presenteres et reelt eksempel av en rekrutteringspraksis som sterkt påvirkes gjennom fjerning av fagsjefer i en tonivå-modell. I kommune 1 opplevde den tidligere fagprofilerte kommunalsjefen å miste linjeansvaret, da den nye rådmannens ideologi var at han ikke ønsket kommunalsjefer, beskrevet som *”et unødvendig ledd i organisasjonen”*. I stedet ville han ha *”kommunale enhetsledere”*. Den tidligere kommunalsjefen, som nå er oppvekstdirektør i en større norsk by, uttalte i oppfølgingsintervjuet: *”Rekruttering av skoleledere er for viktig til å bli delegert til andre i organisasjonen”*.

Fra en situasjon beskrevet av den tidligere kommunalsjefen som *”fullt og helt ansvarlig for rekrutteringsprosessen”*, kjennetegnes rekrutteringspraksisen fire år etterpå av *”ad-hoc”*-grupper og organisatorisk prosjektrettet. Den tidligere kommunalsjefen legger imidlertid til: *”Det er så mange flinke folk i organisasjonen, at det er begrenset hva han (den tidligere rådmannen) klarte å rive ned på noen år”*. Pendelen har nå beveget seg til den andre siden, da tenkningen i kommunen nå er at den nytilsatte oppvekstsjefen (som ble ansatt av den nye rådmannen) skal koordinere rekrutteringsprosesser av skoleledere i fremtiden.

I kommune 2 er situasjonen preget av høye politiske ambisjoner. De organisatoriske nivåene her, våre informanter, kommuniserer en situasjon hvor nivåene ikke nødvendigvis alltid er enige om hvordan man skal nå målet om flere og mer kompetente søkere til rektorstillinger. Likevel er man enig om målet. Nivåene viser felles eierskap til utfordringen, og har gjensidig

tillit til hverandre. HTV, skoleledere og Oppvekstavdelingen ”står sammen” i møtet med politikere med liberalistiske styringsambisjoner, ofte på detaljnivå. Tenkningen til skoleeier er at rektorkandidater skal utvikles gjennom intern rekruttering: ”rektorskole”, faglige fellesskap for inspektører og dynamiske lederteam.

Eksistensen av felles gyldighetskrav utgjør ”kommunikative idealiseringer” (Habermas, 1996, s. 20 i Eriksen, 1999, s. 44). Det verbale språket som intervjuobjektene i kommune 1 benyttet, særlig på stabsnivå, var preget av et liberalistisk styringsspråk med fokus på kontroll, jamfør: *RE-leder, ISO-sertifisering, kjerneroller, alfa-dokument, personlighetsprofiler, styringssystem, rapportering, mål og operasjonalisering.*

Forskjellene i måten de to skoleeierne snakket om skoleledelse på (fagspråket), var distinkt ulikt, noe som også dokumentanalysen av lokale styringsdokumenter i de to kommunene belyser. I kommune 2 ble skoleledelse kommunisert som et fagspesifikt fenomen, mens informantene i kommune 1 i større grad kommuniserte skolelederrollen som en kommunal lederoppgave. Her var ledelse i større grad preget av en ”universell tenkning”, kommunisert som en universell profesjon. På spørsmål om kjernerollen til en rektor gir de to skoleeierne noe forskjellige svar, selv om alle intervjuobjekter vektla pedagogisk ledelse i våre samtaler.

Kommune 1 sin definering av RE-lederrollen bekrefter i seg selv en forskjell i tenkningen om skolelederrollen. I kommunens lederavtale står det beskrevet, sitat: *”Rådmannen forventer at RE-leder har høye ambisjoner på kommune 1’s vegne og medvirker i den strategiske utviklingen av kommunen”*. En av rådgiverne belyste tenkningen: *”Vi snakker fortsatt om RE-lederrollen og rektorrollen, og at rektorrollen bor inne i denne RE-lederrollen, ikke sant”*. Skolesjef i kommune 2 uttrykker følgende om rektorrollen: *”I utgangspunktet vil vi si basiskompetansen, den pedagogiske kompetansen. Vi har drøftet det en gang politisk, og har fått gehør for det”*.

### **6.1.2 Hvilke tiltak bruker skoleeier for å rekruttere?**

Begge kommuner viser til intern rekruttering som relevant, men kommune 2 benytter i større grad intern rekruttering bevisst som tiltak for å tiltrekke flere søkere (kvantitet), og søkere med ønsket kompetanse (kvalitet). Rektorskolen blir i stor grad belyst som et redskap for å oppnå ønsket kompetanse, jamfør skolesjefens uttalelse om rekrutteringsbehov: *”Det er greit å ha noen å velge mellom, men for å sette det på spissen, så trenger man bare en som er kompetent”*.

I kommune 2 arbeides det i tillegg med en rekke faglig-sosiale nettverkstiltak for å støtte nye rektorer: utviklingspermisjon, fadderordning, mentorordning og annen type lederopplæring (inkludert ulike typer praktiske kurs). Kommune 1 har, i tillegg til skolelederutdanning, studiepoenggivende lederutdanning for inspektører, prosjektlederroller, prestisjefylte prosjekter, ISO-sertifisering, frihetsledelse (mye makt i lederrollen) og konkurransedyktige lønnsvilkår.

Av eksterne rekrutteringstiltak benytter begge kommuner internett. Kommune 1 har utviklet nettsider som har gitt kommunen nasjonalt renommé på området. Som en sentral kommune på Østlandet, med stor arbeidsmobilitet over kommunegrensene, har kommunen lyktes med å bygge opp et kvalitetsomdømme over lengre tid, selv om en av rektorene setter spørsmålsteget ved innholdet i kommune 1 skolen. *”Ja, med det systemet som har vært en periode så har det i hvert fall vært lite tenkning på Kommune 1-skolen som enhet, eller som helhet – Kommune 1-skolen skal dit, og da trenger vi den typen ledere”*.

I tillegg til organisatorsk tretthet gjennom ”overdrevne endringer” (jf. Meyer m.fl. 2005), setter en av rektorene også spørsmål ved det eksisterende innholdet i begrepet ”Kommune 1 skolen”: *”Det er stadig et begrep som heter Kommune 1-skolen, men det har kanskje ikke så mye i seg?”*. Berntsen (2008) sier at omdømmet må være troverdig: *”God mediedekning er viktig for foretaket. Først og fremst fordi positive saker styrker tilliten i befolkningen, og negative saker er viktig for troverdigheten, men fakta må være korrekte”* (Berntsen, 2008, s. 66).

Dette bildet bekreftes av nedsettelsen av ”ad-hoc”- grupper til lokal drøfting, skriving og utlysning av ledige stillinger. Mens den tidligere kommunalsjefen uttrykte at *”dette arbeidet var for viktig til å bli delegert ut”*, benytter kommune 1 nå ulike rektorer i prosessen. Fenomenet med utlysninger sterkt preget av lokale forhold, som vi også identifiserte i kommune 2, kan gjøre det vanskeligere for kommuner å kommunisere en enhetlig profil av innholdet i skolelederjobben både internt og eksternt.

Skoler er lokale organisasjoner med svært ulike kulturer, identifisert gjennom symboler, historier og koder (Bromley, 1993, s. 44, Dowling, 2001, s. 29 i Berntsen, 2008, s. 29). Den kan vektlegge både sosiale og tekniske roller i lederutøvelsen. I en og samme kommune kan det også være forskjeller i både rektors og lederteamets formelle og uformelle roller (Utdanningsdirektoratet, 2007 i Møller, 2008, s. 14), eksempelvis som administrativ eller

pedagogisk leder. Ønskede lederkompetanser utledet av lokale behov (og ansatte) vil med sannsynlighet bidra til å gjøre rekrutteringsprosessen mer kompleks, i samsvar med Qvortrups betraktninger om det hyperkomplekse samfunnet (2006).

Et overraskende funn fra både kommune 1 og kommune 2, var at skolelederprogrammene i stor grad ble beskrevet som langsiktige kompetanseutviklingstiltak. Tenkningen er at programmene skal bidra til både økt kompetanse i organisasjonen og potensielt flere interne søkere til ledige skolelederstillinger, jamfør skolesjefen i kommune 2: *”Hovedutfordringen er å utnytte inspektørers kompetanse i et dynamisk lederteam perspektiv. Trygge rammer utvikler trygge rektorer”*.

Begge kommunene er tydelige på at det ikke kan forventes at nyutdannede lærere og inspektører går inn i ledige rektorstillinger etter endt utdanning. Verdien av kompetente ”operative ledere” (jamfør uttalelse fra rådgiver i kommune 1) vektlegges. Kommune 1, som i lokale styringsdokumenter vektlegger kommunale ledere med stor frihet til ledelse, er svært tilbakeholden med å kommunisere lederprogrammer i sammenheng med karriereplanlegging eller talentspeiding, da det kan oppfattes som ”stigmatiserende”. Horisontale karrieremuligheter, blant annet gjennom bytte av arbeidssted, ble belyst, mens hierarkisk karriereplanlegging ble lite kommunisert. I lys av kommune 1 sin stabile rekrutteringssituasjon, er det ikke uventet at rådmannens stab ikke ønsker å utfordre et demokratisk verdigrunnlag i skolen (Møller & Fuglestad, 2006 i Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 28), men å finne fenomenet i kommune 2 er mer overraskende.

I kommune 2 belyses rekrutteringssituasjonen som alvorlig av alle informanter, også i politiske dokumenter, jamfør saksfremlegg til politisk nivå i 2006: *”Inntrykket er at søkermassen til rektorstillingene i Kommune 2 er for tynn. Vi vil gjerne ha flere gode kandidater”*. I en slik situasjon kunne man muligens ha forventet å finne en tydeligere kommunikasjon vedrørende forventninger til søkere som begynner på Rektorskolen, som tidligere gikk under betegnelsen *”Rekruttskolen”*. Erfaringer fra HTV i kommune 2 viser at mange lærere og inspektører som begynner på ”rektorskolen”, søker seg til inspektørstillinger eller blir værende i inspektørstillinger, uten å ta steget til å bli rektorer.

Begge fenomenene, forsiktighet med hensyn til karriereforventninger / karriereambisjoner og en attraktiv inspektørrolle, blir godt belyst i OECD rapporten *”Improving School Leadership – Bedre skoleledelse”* (Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 55). I den norske

arbeidslivstradisjonen, som har vært svært demokratisk, har det vært ”politisk ukorrekt” å uttrykke lederambisjoner. Det er likevel overraskende å finne fenomenet så sterkt til stede i tonivå-kommuner organisert etter New Public Management – prinsipper. Det er også overraskende at lederprogrammene reelle output (her noe instrumentelt definert, som antall nye rektorer som tidligere har gjennomført Rektorskolen) ikke i større grad blir belyst, gitt ressursbruken som følger med disse programmene. Bruk av lønn som et alternativt tiltak blir i liten grad vurdert av skoleeier, selv om Dahl belyser at lønn er et *velfungerende virkemiddel* (2004, s. 7). Lønn som virkemiddel er et problematisk tiltak i offentlig sektor, da det berører legitimitetshensyn. I tillegg er det vanskelig å utarbeide gode kriterier for individuell avlønning (Dahl, 2004, s. 38).

Talentspeiding blir satt i formelt system i de to kommunene, selv om begge skoleeiere uttrykker at de har god oversikt over potensielle rektorkandidater. Det er også verdt å merke seg at enkelte rektorer uttrykker at ”drive”, her forstått som viljen til å lede, er en viktigere egenskap enn formell lederkompetanse. En av rektorene i kommune 1 uttrykte endog at formell skolelederutdanning var av liten betydning i skolelederrollen, jamfør: ”*En kan jo tenke seg hva slags folk som velger hovedfag / master fremfor lærerhøgskolen*”. Det tradisjonelle fenomenet med ”å gå gradene” (Møller, 2004 i Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 55), fra lærer til inspektør og fra inspektør til rektor, oppleves fremdeles som ønskelig av skoleeier og rektorene i undersøkelsen.

### **6.1.3 Hvordan beskriver skoleeier skoleleders kompetansebehov?**

Som skoleeier vektlegger kommune 1 undervisningskompetanse for skoleledere etter opplæringslovens bestemmelser. I så måte er det akseptert at søkere med hovedfag/master eller videreutdanning i pedagogikk har søkekompetanse til RE-leder stillinger i skolen. Kommune 1 legger vekt på universell lederkompetanse, *management* (Wales & Welle-Strand, 2005 i Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 64), i rektorrollen. Skoleeier har derfor valgt å endre lederopplæringen bevisst, fra en skolelederutdanning til en universell lederutdanning, lik den lederutdanningen som også RE-ledere fra andre kommunale sektorer gjennomfører. Kravlisten til masterprogrammet var utformet etter en tilsvarende forståelse.

Rådmannen forutsetter at søkere til skolelederstillinger er villige til å opptre som lojale kommunale ledere og inngå i kommunale sektornettverk. Praksisen er utpreget strategisk, da utdanningen til den enkelte arbeidstaker inngår i en større strategisk plan for å påvirke ønsket praksis, jamfør Eriksens begrep ”*strategisk management*” (Eriksen, 1999, s. 138). Dette er en

praksis som avviker fra noen år tilbake, da den tidligere kommunalsjefen sterkt vektla fagutdannelse for skoleledere. Målet med utdanningen kan tolkes som utviklingen av sterke kommunale ledere med lojalitet til arbeidsgiver (Eriksen, 1999, s. 138). I kommune 1 beskriver skoleeier rektors kjerneoppgave som *”ledelse og kvalitets sikring”*. Den tidligere kommunalsjefen i kommune 1 beskrev tilsvarende rektors kjerneoppgave som: *”Fokus på den enkelte elevs læringsutbytte / leveranse, gjennom å utvikle en skole som kan utgjøre en forskjell”*.

I kommune 2 er skolelederutdanning nå obligatorisk for alle rektorer, som må gjennomføre minst 40 studiepoeng innenfor området *”skoleledelse”*. I tillegg gis det kurs og studieprogram innenfor merkantile fag ved det lokale universitetet. På denne måten *”skreddersys”* kompetansehevingstilbud for den enkelte rektor. I kommune 2 er både det administrative og politiske nivået, samt HTV, enige om at rektors kjerneoppgave er pedagogisk ledelse, men merkantile kompetanser, samt analysekunnskaper, verdsettes også.

Kompetansebehovene som er beskrevet viser at styring sterkt påvirker skoleeiers forståelse av innholdet i rektorrollen. To rektorer, en i kommune 1 og en i kommune 2, uttalte at kjerneoppgavene *”burde ha vært pedagogisk ledelse”*. OECDs *”Bedre skoleledelse”* bekrefter at rektorrollen i de senere årene har vært gjenstand for vesentlige endringer i stillingsinnhold og stillingsplassering, grunnet organisatoriske endringer i skolesektoren (Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 56). Også internasjonale undersøkelser, blant annet fra Skottland, gir et bilde av nytt stillingsinnhold i rektorrollen, med langt større vekt på administrative gjøremål enn tidligere (University of Cambridge m.fl. 2009, s. 31).

#### **6.1.4 Hvilken refleksjon gjør skoleeier, skoleleder og tillitsvalgte om rekrutteringsutfordringene i fremtiden?**

De ulike nivåene i kommune 1 gir et ulikt bilde av situasjonen. Alle nivåene beskriver kommunen som profesjonell i forbindelse med rekrutteringsprosessen. Personalavdelingen gir god støtte i rekrutteringsprosesser og rektorene beskriver staben som dyktig. Likevel etterlyses økt koordinering av rekrutteringsarbeidet. Kommunen preges av relativt lite turnover, selv om skoleeier har delegert kommunale oppgaver til rektornivået. Kommune 1 skolen beskrives som et innarbeidet begrep, også på nasjonalt plan. I tillegg har skoleeier tilgang på noen av landets beste internettsider til omdømmebygging.

Skoleeier uttrykker lite bekymring over situasjonen. Avgangen, som gjennomgående blir forklart med naturlig avgang, blir beskrevet som positivt, da det gjør det mulig å få *”friskt blod”* til organisasjonen. Jevnt over oppleves få utfordringer, jamfør: *”Når du sier utfordringer, er det ikke noe som gjør oss urolige til det, vil jeg si. Og det henger også på den utdannings – og kompetanseprogrammet vi har”*.

Rektorene opplever det utvidede ansvaret i tonivå-modellen som todelt. De beskriver en arbeidssituasjon med svært mange oppgaver, også utenfor egen skole. Likevel beskrives rektorrollen som personlig givende. Rektorene belyser også at de mange kompetansegivende tiltakene i kommunen, blant annet lederutdanningen, fremmer egne fremtidige karrieremuligheter. Alle nivåene i kommune 1 beskriver yngre rektorer som mer fleksible enn eldre rektorer, jamfør Møller (2004 i Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 55).

Rektorrollen som *”først-blant-likemenn”* synes å være i betydelig endring. Rektorene forventes å være lojale, *”svært lojale”*, som en av rektorene uttrykker det. HTV sier at det i liten grad er rom for kritikk i kommune 1. Rektorene har i større grad enn tidligere blitt arbeidsgivers representant i skolen, selv om alle rektorene i studiet gir uttrykk for tydelige pedagogiske preferanser. Som arbeidsgivers representant kan rektorene havne i en lojalitetskonflikt, noe som ikke er ukjent for andre mellomledere (Dahl, 2004, s. 55).

Skoleeiere i begge kommuner, men kanskje særlig i kommune 1, vektlegger behovet for sterkere lederteam på skolene enn i dag. Inspektørrollen blir beskrevet som særlig viktig, både med hensyn til helhetlig pedagogisk ledelse og støtte til rektor. Mellomledergruppen beskrives som den viktigste rekrutteringsgruppen til rektorstillinger. Kommune 2 belyser i sitt politiske saksfremlegg at inspektørrollen er nøkkelen til rekrutteringsproblemet, jamfør: *”Funksjonelle lederteam betyr funksjonell arbeidsfordeling. Rådmannen finner det naturlig at mellomlederne i skolen gis personalansvar på lik linje med andre mellomledere i Kommune 2”*.

De samme utfordringene belyses sterkt i OECDs *”Bedre skoleledelse”* (Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 55). OECD viser til at inspektører lar være å søke rektorstillinger grunnet rektors store arbeidsbelastning. I tillegg mangler insentiver til søkning, da lønnsforskjellene er lave og inspektører (i praksis) i større grad følger lærerårsverkets inndeling (Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 54). En harmonisering av de to

lederrollene, både med hensyn til lønn og arbeidsbelastning, kan gi grunnlag for flere søkere til rektorstillinger.

Skolelederforbundets rekrutteringsstudie trekker frem lavt lønnsnivå i forhold til antall oppgaver som årsak til lav søkning (Skolelederforbundet, 2007, s. 7). HTV i kommune 1 og kommune 2 belyste også lønn som et viktig rekrutteringsredskap. Lønn ble likevel i overraskende liten grad kommunisert av våre informanter, med unntak av rektorer som viser til lave lønnsforskjeller mellom rektor – og inspektørnivået. Rektorene nevner gjennomgående at lønnen kunne ha vært bedre, men at det er utfordringene i oppgavene som rektor som avgjør om man har lyst på stillingen.

Med utgangspunkt i det skotske skoleverkets tilstandsrapport ”The Recruitment and Retention of Headteachers in Scotland” (Scottish Government, 2007) introduseres begrepet ”the tipping point”, jmfør: ”*Recruitment and retention issues cannot easily be addressed without considering what it means to lead a school in the current climate. At what point do pressures and sources of stress begin to outweigh sources of satisfaction?* (Scottish Government, 2009:49). Med dette forstås arbeidspresset, den samlede arbeidsmengden, til rektorer å være så stort at effektive insentiver til rekruttering er vanskelige å innføre uansett.

Lønn synes derfor først og fremst å være et effektivt virkemiddel dersom det kombineres med tiltak som kan redusere den samlede arbeidsmengden, slik som lønnet utdanningspermisjon. Om det ikke nødvendigvis motiverte flere kandidater til å søke rektorstillinger, viser erfaringer fra kommune 2 (som tildeler rektorene i kommunen 1 måneds lønnet permisjon til egenutvikling og karriereplanlegging per år) at lønn kan være et virkemiddel for å beholde rektorer i eksisterende stillinger. I så måte kan lønn betraktes som et *indirekte rekrutteringsverktøy*, noe som også Skolelederforbundets undersøkelse belyser (Skolelederforbundet, 2007, s. 7).

Karriereveier blir i liten grad belyst som utfordringer. Begge kommuner viser til horisontale karriereveier (jobbrotasjon, prosjektansvar og liknende) som et alternativ til hierarkiske karriereveier. Videre blir det belyst at karrierebegrepet ikke er uproblematisk i en demokratisk arbeidslivstradisjon (Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 55).

Konsekvensene av tonivå-modellen ble i våre intervjuer i stor grad trukket frem som utfordringer knyttet til rekruttering av rektorer. Mange opplever at det nye styringssystemet (tonivå-modellen) medfører mye administrativt arbeid. Norske rektorer mener at de bruker alt



for mye tid til administrasjon. 53 % sier at de bruker alt for mye, 38 % litt for mye og bare 10 % synes at de ikke må bruke for mye tid (Dahl, 2004, s. 56).

Ansvar for økonomi, drift, personalspørsmål, rapportering etc. er i de senere årene i betydelig grad delegert til skolenivå. I tillegg har sentrale myndigheter pålagt skolene mer rapportering enn tidligere (Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 34). Det oppleves som utfordrende i seg selv å oppfordre lærere med en pedagogisk fagprofesjon til å gå inn i administrative lederroller, særlig når man kan fortsette å være en (legitim) fagperson i inspektørrollen.

Der rektorrollen tidligere var preget av å være en pedagogisk mentor, viser både våre intervjuer og OECD-undersøkelsen at den ”nyliberalistiske” rektorrollen i større grad enn tidligere vektlegger universelle administrative lederferdigheter. Fra å være ”først-blant-likemenn” er nå lojaliteten til arbeidsgiver sterk, jamfør en av rektorene i kommune 1: ”Jeg tror nok at jeg vil si at kulturen blant skolelederne er veldig lojale i forhold til kommunen og rådmannen. Veldig lojale”.

## 6.2 Svar på problemstilling

### 6.2.1 Hvordan kommuniserer kommuner sin tenkning og praksis relatert til rekruttering av skoleleder?

Kommunikasjon er egenskapene ved det menneskelige språk, der medlemmene kommuniserer gjennom signifikante symboler, som gjør det mulig å ha felles opplevelser og etablere felles standarder (Eriksen, 1999, s. 43).

I våre intervjuer observerte vi forskjeller i kommunikatív atferd blant de to kommunene. På skoleeiernivå var språket preget av nyliberalistiske styringsbegreper (språk) i kommune 1. Begreper som ”ISO-sertifisering”, ”kjerneroller” og ”RE-ledere” ble brukt under vårt intervju. Dette er et språk som fremdeles oppleves som noe fremmed fra skolens demokratiske verdier (Møller & Fuglestad, 2006 i Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 28). Det demokratiske idealet i Møller & Fuglestad samsvarer med Eriksens teori om ”tvangsløs kommunikasjon”, som belyser at det ideelle nivået i kommunikasjonen er der sanksjoner er ekskludert (Eriksen, 1999, s. 45).

Kjennetegnet på en vellykket kommunikasjonsprosess er at sender og mottaker oppfatter budskapet likt, eller for å formulere det behavioristisk: stimulusen – budskapet – reiser samme respons hos mottaker som hos sender (Medad, 1934/1962, s. 46 i Eriksen, 1999, s. 44). HTV

beskrev ”NPM-språket” benyttet i kommunen som ”fjernt”. Det kan innebære at skoleeier og målgruppen for rekruttering (lærere og mellomledere) i kommune 1 til tider har ulike forståelser av fenomenet rekruttering. Dette kan innvirke negativt på praksisen.

HTV belyser en situasjon preget av *strategisk kommunikasjon*, kjennetegnet av skoleeiers selektive informasjonsutveksling. Den tidligere HTV-representanten belyser samme fenomen. Hun uttrykker at hun føler seg lite delaktig i viktige avgjørelser. Skoleeier synes å benytte både *åpent* og *skjult* strategisk kommunikasjon i sin samhandling med fagforeningen. Intervjuet med HTV viste til at lederprogrammet ble bestilt fra Handelshøgskolen BI, noe som først ble informert om *etter* anbudsprosessen.

Den kommunikative atferden i kommune er imidlertid kompleks, da skoleeier i kommune 1 i noe grad uttrykker skepsis til ”akademisk språk”, benyttet av universitetet i Sør-Norge som leverer mellomlederprogrammet. Her beskrives Handelshøgskolen BI som ”markedsrettet” av skoleeier, med et langt mer tilgjengelig språk for mellomlederne enn universitetet.

Det begrep som innholdsmessig korresponderer best med *organisatorisk omdømme* er sannsynligvis *organisatorisk legitimitet*. Dette begrepet omhandler graden av aksept og tillit som relevante aktører i omgivelsene har til organisasjonen. Parsons pekte på at en organisasjons legitimitet blant annet vil avhenge av hvorvidt den er i stand til å inkorporere og reflektere utad de til enhver tid gjeldende institusjonaliserte normer, verdier og øvrige forestillinger i omgivelsene (1956 i Berntsen, 2008, s. 9).

Kommune 1 benytter i stor grad aktiv omdømmebygging i sin rekrutteringstrategi, ved å profilere seg som ”spydspiss” i skolesektoren. Budskapet kommuniseres i stor grad gjennom internett. Det vises til nasjonale forsøksskoler og ”spennende” intrakommunale prosjekter, i tillegg til ”management-utdanning”. *Vi gir deg mulighet til å utvikle deg som leder!* og *Det er morsommere her enn i nabokommunen* er sentrale budskap som formidles fra skoleeier. Den kommunale lederrollen belyses sterkt ved intervju, da rådmannen forventer lojalitet til RE-lederrollen, som rommer mer enn rektorrollen.

I management-tenkningen, med vekt på *strategisk kommunikasjon*, står merkevarebygging sentralt. Dette innebærer et begynnende skifte i merkevarebyggingens innretting – fra det konkrete, det vil si tjenester som kan konsumeres og erfares til det abstrakte, som det å lage merkevare av en organisasjon med dens identitet og verdier (Røvik, 2007, s. 199). Det kan argumenteres for at kommune 1 har en sterk merkevare. Dette forklares blant annet med at

skoleeier opplever stabilt, god søkning til ledige rektorstillinger.

Informantene forteller derimot om utfordringer i organisasjonen, både med hensyn til arbeidspress og økonomi på de enkelte skolene. Rektorene forteller også om en sterk organisasjonskultur, som forventer lojalitet og positivitet i hverdagen. Skoleeier kommuniserer at nye rektorer må ”klare å svømme selv”. En slik praksis kan med tiden være utfordrende, jamfør ”*the tipping point*” (Scottish Government, 2009, s. 49).

Kommune 2 ser en økende tendens til at hjemmesidene til kommunen og skolene er en viktig kommunikasjonskanal. Den viktigste kommunikasjonskanalen i arbeidet med rekruttering av skoleledere er likevel ulike nettverkssamlinger. Skoleeier har jevnlig møter med rektorer, ”rektorkollegiet”. Her kommuniseres skoleeiers tenkning. Personal-, Skole- og Økonomiavdelinger stiller her med representanter som hver på sitt fagfelt kommuniserer viktig informasjon. Både rektor og HTV etterlyser likevel en tilsvarende gruppe for inspektører. Inspektørene behøver kommunikasjonskanaler, en møteplass eller et diskusjonsforum, for å utvikle mellomlederstillingene til helhetlige ledere i skolenes lederteam. Møllers (2004) dybdestudie av tolv rektorer belyser at de uformelle nettverkene har stor kraft som faglige fellesskap (Møller, 2004 i Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 39).

Politikernes engasjement for skolen i kommune 2 gir høy grad av kommunikasjon i kanalen til det administrative nivået, før informasjonen går videre fra skoleeier til skoleleder. I prosessen ”siler” administrasjonen informasjon, ved å vektlegge primærinformasjon til rektorene. Fenomenet forstås som et støttetiltak av skoleeier.

HTV opplever god kommunikasjon med det administrative nivået i kommunen, blant annet gjennom jevnlig drøftingsmøter. I tillegg møter HTV til politiske møter, og veileder politikere om skole spørsmål. Lærerorganisasjonene har et velutviklet kommunikasjonsnettverk, blant annet gjennom tillitsvalgrepresentant på hver skole.

Omdømme defineres av Wæraas som ”*summen av omgivelsenes oppfattede erfaringer med organisasjonen*” (2004, s. 62). Oppfatningene kan variere i ulike grupper og segmenter, og en organisasjon kan således ha flere omdømmer (Bromley, 1993, s. 44, Dowling, 2001, s. 29). Kommune 2 prioriterer også ekstern omdømmebygging (som også er politisk vedtatt). Praksisen skjer i større grad gjennom intern omdømmebygging, med fokus på intrakommunale kvalitetsdokumenter, skoleledernettsverk, støttefunksjoner og sosiale

aktiviteter. Skoleeier viste ikke til demonstrasjonsskoler eller liknende under vårt besøk, men belyste humankapitalen i organisasjonen, jamfør: ”Vi må sikre kandidatene selv”.

*”Det å være rektor handler om å få mange personer og grupper til å spille sammen. Så det å ha en sosial kompetanse, relasjonelle ferdigheter, er kjempeviktig”,* sier skolesjefen i kommune 2. I tenkningen ligger også ansvarliggjorte, dynamiske lederteam som et definert politisk og administrativt mål for å styrke rekrutteringen. En relasjonell tenkning kommuniseres i kommune 2, jamfør Kristensen & Ostensen: *”Rekruttering avhenger av omdømme, så vel faglig som sosialt. En organisasjon med et godt psykisk arbeidsmiljø og med gode muligheter for kompetanseutvikling og karrieremuligheter internt vil fremstå som en attraktiv arbeidsplass med et godt image”* (Kristensen & Ostensen, 2007).

I tillegg til et sosialt fellesskap, tilbyr kommune 2 ”skreddersøm” av kompetanser til nytilsatte rektorer. En uformell mentorordning, gjennom en erfaren rektor, tilbys også i denne fasen. Dette er imidlertid et tilbud som den nye rektoren selv må ta initiativ til. Mens kommune 2 fokuserer på ”det gode lederfellesskapet”, fokuserer kommune 1 på attraktive lederutfordringer og prestisjeprosjekter. Her ligger to ulike rasjonaliteter til grunn: en *individuell tenkning*, som kommune 1 kommuniserer utpreget ”strategisk”, og en *kollektiv tenkning*, som kommune 2 i større grad kommuniserer ”kommunikativt”. Analogt kunne det vært mulig å definere kommunenes praksis på området som *strategiske* og *kommunikative* handlinger (Eriksen, 1999, s. 57).

### **6.2.2 Hvilke rasjonaliteter ligger til grunn for kommunens kommunikasjon relatert til rekruttering av skoleledere.**

Eriksen hevder at rasjonalitet angår generelt aktørenes forhold til verden, det vil si hvordan en person oppfatter og forholder seg til sine omgivelser. Det har å gjøre med bruk av kunnskap. I det konvensjonelle, vitenskapelige rasjonalitetsbegrepet forstås handling som fornuftig når den bidrar til å realisere ett eller annet mål som aktøren har satt seg. Med dette forstår vi at aktøren forholder seg resultatorientert til omgivelser som er kognitivt forståelige og teknisk manipulerbare. Kriteriet på rasjonalitet er hvorvidt de beste midler velges for å nå et mål (Eriksen, 1999, s. 40).

Det er lett å forstå rekruttering som en teknisk øvelse, ved intern og ekstern utlysning av ledige stillinger gjennom tilgjengelige kommunikasjonskanaler (aviser og internett). Vår forståelse av fenomenet rekruttering viser en hyperkompleks virkelighet.

Hyperkompleksitet innebærer at vi alle er på vei inn i et potenserende informasjonssamfunn (Qvortrup, s. 58), som medfører en større og større omverdenskompleksitet. Assymetriske kommunikasjonslinjer og fragmenterte møtearenaer øker kompleksiteten. Å identifisere rekrutteringsstrategier som tar høyde for den globale kompleksiteten kan være viktig i kommende år.

Rekruttering kan belyses som både et internt og eksternt fenomen, forstått som skoleeiers bevisste og ubevisste handlinger som til sammen påvirker tilgangen på nye skoleledere til organisasjonen. I dette fenomenet er tradisjonell rekruttering (utlysningstekst, utlysning, søknadshåndtering, intervju og ansettelse), her beskrevet som ekstern rekruttering, bare begrenset del av skoleeiers rekruttering.

I tillegg må rekruttering forstås gjennom arbeidslivpolitikk, sett i lys av omdømmebygging, formelle kompetansetilbud (utdanningstilbud og kurs) og en rekke andre virkemidler (lønn, mentorordninger, fullmakter, tilstrekkelig ressurstilgang, arbeidstidsavtaler og muligheter til å disponere ansattes arbeidstid). For å sette fenomenet i et ytterligere komplekst lys, er det viktig å forstå at også skoleeiers identitet, organisasjonskultur, rykte samt all intern kommunikasjon (verbal og non-verbal) påvirker rekruttering av skoleledere. Skoleeier har for eksempel lite kontroll på hvordan rektor kommuniserer rektorrollen på den enkelte skole, selv om det kan være avgjørende for hvorvidt en inspektør eller lærer velger å søke en rektorstilling. Lars Qvortrup forklarer veksten i kompleksitet med fremveksten av transport-, handels-, medie- og informasjonssystemenes voksende tilkoblingsmuligheter. Disse blir alle kommunikativt tilgjengelig i økende grad. Med en slik kompleksitet vil ikke ett forståelsesperspektiv (rasjonalitet) være rådende (Qvortrup, 2006, s. 63).

Rekruttering som fenomen i skoleledelse som har vært lite belyst, selv om norske politiske dokumenter peker på at et sterkt og tydelig lederskap er nødvendig for å omforme skolene til lærende organisasjoner (OECD, 2007, s. 23). Norge mangler data når det gjelder rekrutteringstiltak for skoleledertilsetninger og oversikt over vakante stillinger. På nasjonalt nivå har vi heller ikke oversikt over hvordan forholdet mellom krav og støtte praktiseres fra

skoleeier overfor rektor, eller hva slags formell utdannelse skolelederne faktisk har. Det er i det hele tatt lite forskning når det gjelder skoleledelse (OECD, 2007, s. 23). Manglende forskning på området har vært en utfordring i vårt fenomenologiske studie, da lokale funn som vi har avdekket i for liten grad kan belyses gjennom nasjonal forskning.

Gjennom vår studie mener vi å ha avdekket ulike rasjonaliteter til grunn for rekruttering av skoleledere, en strategisk rasjonalitet og en kommunikativ rasjonalitet. Ingen av kommunene som var del av vår forskning viste tegn på instrumentell rasjonalitet. Kommune 1 og kommune 2 rekrutterte skoleledere med utgangspunkt i to forståelser, som sterkt ble påvirket av styringssystem.

I kommune 1, som i 2005 hadde fjernet fagsjefnivået i tonivå-kommunen opplevde vi en tydelig liberalistisk styringskultur, kjennetegnet av ”bedriftsspråk” og en resultatorientert innstilling (jamfør tabell 1 fra Eriksen, 1999, s. 43), med stor grad av kontroll og kvalitetssikring. Selv om skolesektoren i kommunen hadde et sterkt faglig omdømme, ble rektorrollen kommunisert som en kommunal leder. Rektorrollen en del av lederrollen, jamfør uttalelsen fra en av stabsrådgiverne:

*.. forventningene som rådmannen har til sine RE-ledere, og det har kanskje vært det som har endret den rektorrollen litt da. Fordi vi snakker fortsatt om RE-leder rollen og rektorrollen, og at rektorrollen bor i inne i denne RE-leder rollen.*

Kommunen valgte bevisst å gå bort fra den tidligere kommunalsjefens innstilling, ved å velge en lederutdanning fremfor en skolelederutdanning. Handelshøgskolen BI (leverandør) ble beskrevet å være ”markedsrettet” fremfor ”forskningsrettet”. En av rektorene ga også uttrykk for at skolelederutdanning ikke nødvendigvis var en kompetanse som rektorer trengte. Internett og omdømmebygging gjennom spennende prosjekter (som HTV og rektorene selv anså manglet sentral koordinering) ble trukket frem som sentrale verktøy i rekrutteringsøyemed. HTV uttrykte at hun ble holdt utenfor sentrale beslutningsprosesser og rådmannens krav om lojalitet bidro i liten grad til åpenhet for kritikk i organisasjonen.

I kommune 1 var det tegn til at rektorene ”spilte med” i organisasjonsendringen. Begge rektorene som ble intervjuet uttrykte tilfredshet over spennende kommunale arbeidsoppgaver utenfor skolen og kompetansegivende utdanning, som også kunne være nyttig i senere karriere. Med dette forstår vi at valg av styringsstruktur ikke bare påvirker skoleeiers syn på ønsket kompetanse, men også rektors forståelse av egen rolle i kommunen. Ved sterk bruk av

kontrollmekanismer utvikler lederen eget atferd som svarer til organisasjonskulturen. Det kan være forklare forskjellen mellom unge og eldre rektorers atferd i skolelederrollen.

I kommune 2, som var i en langt mer prekær konkurransesituasjon enn kommune 1, trakk i større grad frem det interne rekrutteringsarbeidet. Her var forståelsen at man måtte utvikle og forme sine egne kandidater, jamfør skolesjefens uttalelse: ”Hvis jeg skal hoppe rett på konklusjonen, så vil jeg si at tenkningen vår er at vi må sikre kandidatene selv”. Kommunen vektla imidlertid også omdømmebygging i saksfremlegget til politisk behandling: ”*Godt omdømme bør videre bidra til at skolelederne i andre kommuner søker ledige rektorstillinger i Kommune 2*”. Dette arbeidet hadde imidlertid et sekundært preg. Rekrutteringsprosessen var kjennetegnet av medbestemmelse mellom nivåene og en delibererende beslutningsstil. Forholdet mellom nivåene var preget av transparens og gjensidig tillitt, selv om det hersket uenighet om retning.

Gjennom vår studie mener vi å ha avdekket ulike rasjonaliteter til grunn for rekruttering av skoleledere, en **strategisk rasjonalitet** og en **kommunikativ rasjonalitet** (Eriksen, 1999, s. 41). Ingen av skoleeierne som var del av vår forskning viste tydelige tegn på instrumentell rasjonalitet. Kommune 1 og kommune 2 rekrutterte skoleledere med utgangspunkt i to forståelser, som sterkt ble påvirket av styringssystem, med (kommune 2) eller uten (kommune 2) fagavdeling i tonivå-modellen.

Qvortrup (2006) forklarer veksten i kompleksitet med fremveksten av transport-, handels-, medie- og informasjonssystemenes voksende tilkoblingsmuligheter. Disse blir alle kommunikativt tilgjengelig i økende grad. Med en slik kompleksitet vil ikke ett forståelsesperspektiv (rasjonalitet) være rådende (Qvortrup, 2006, s. 63).

### 6.3 Avslutning

Å arbeid med et så stort prosjekt som en masteroppgave krever både disiplin og motivasjon. Vi har opplevd en spennende læringsprosess og tilegnet erfaringer med forskjellige arbeidsmetoder, nye teorier og fått en helhetlig erfaring med forskerrollen.

Rekruttering som fenomen i skoleledelse har vært lite belyst, selv om internasjonale og nasjonale styringsdokumenter belyser et sterkt og tydelig lederskap som nødvendig for å omforme skolene til lærende organisasjoner (Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 23). Norge mangler data når det gjelder rekrutteringstiltak for skoleledertilsettinger og oversikt over

vakante stillinger. På nasjonalt nivå har vi heller ikke oversikt over hvordan forholdet mellom krav og støtte praktiseres fra skoleeier overfor rektor, eller hva slags formell utdanning skolelederne faktisk har.

Det er i det hele tatt lite forskning innenfor feltet skoleledelse (Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 23). Manglende forskning på området har vært en utfordring i vårt fenomenologiske studie, da lokale funn som vi har avdekket i for liten grad kan belyses gjennom nasjonal forskning.

I vår oppgave har vi belyst rekrutteringsutfordringen som mange skoleeiere står overfor. Som ledere i utdanningssektoren hadde vi en oppfatning om hvordan rekruttering praktiseres før vi startet forskningsprosessen, og har under forskningsprosessen fått bedre innsikt og større kompetanse på feltet. Vår forskning har vist oss at det er viktig å arbeide aktivt i en kontinuerlig intern og ekstern prosess for å rekruttere flere og mer kompetente skoleledere til kommunene.

Vår masteroppgave er et lite bidrag til temaet rekruttering av skoleledere, og kunne ha vært gjort større og mer omfattende. Det vi forstår som særlig interessant er hvordan skoleeiere kan motivere mellomledere til å søke rektorstillinger. En større bevissthet rundt formelle og uformelle nettverk, rollefordeling og arbeidsgiverrollen kan gi være et startsted.



## Kildeliste

Aarsæther & Vabo Boken (2002): *Fristilt og velstyrt?* Oslo: Samlaget

Aftenposten 19.6.2009:

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/article3130548.ece> Lastet ned 19.6.2009

Berntsen, Tone Janette (2008): *Å være eller framstå. –en studie av omdømmebygging i Helse Bergen. 2008: nr 28*

Bromley, D.B (1993): *Reputarion, image and Impression Management*, Dowling 2001:29.

Øgård (2004): <http://www.statsvitenskap.uio.no/fag/polit/kurs/.../lokal-regionalpolitikk.pdf>

*Dagens Næringsliv, 21.12.07)*

<http://www.utdanningsetaten.oslo.kommune.no/getfile.php/utdanningsetaten%20%28UDE%29/Internett%20%28UDE%29/Presse/dn.pdf>

Lastet ned 16.10.2009.

Dahl Thomas (2004): *Å ville utvikle skolen. Skoleeiers satsing på ledelse og rektors rolle.*

Trondheim: SINTEF Teknologiledelse

Dale, Erling Lars (1999): *Utdanning med pedagogisk profesjonalitet*. Oslo: Ad Notam

Gyldendal

Duncan, Erik (2004): *Kan Cittaslow overføres fra Italia til Norge?* Masteoppgave, HiA,

Kristiansand

Egeberg, M (2008):

[www.polis.no/Publikasjonsserien/ATM-serie%2011-2008\\_TSv.pdf](http://www.polis.no/Publikasjonsserien/ATM-serie%2011-2008_TSv.pdf)

Eriksen, Oddvar Erik (1999): *Kommunikativ ledelse – om styring av offentlig organisasjoner.*

Bergen: Fagbokforlaget

Fombrun og Riel (2007): *Essentials of Corporate Communications.* Abingdon, xon:New

York, NY

Forskning 2008, <http://www.forskning.no/Artikler/2008/januar/1200916009.45> Lastet ned

26.6.2009

Grennes, Carl Erik (1999): *Kommunikasjon i organisasjoner Innføring i*

*kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker* Oslo: Abstrakt forlag

Grønmo, Sigmund (2007): *Samfunnsvitenskaplige metoder.* Bergen: Fagbokforlaget

Guttu, Tor (2005): *Store norske ordbok.* Oslo: Kunnskapsforlaget

Hjetland, Helga (2008): *Flere reformer en katastrofe for skolen.* Lastet ned 28.10.2009

<http://www.forskning.no/artikler/2008/januar/1200916009.45>

Johannessen, Asbjørn (2007): *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode.* Oslo: Abstrakt

forlag

Karlsen, Gustav E (2006): *Utdanning, styring og marked.* Oslo: Universitetsforlaget

Kleiven, Thor Arnfinn (2007): *Innføring i pedagogisk forskningsmetode.* Oslo: Unipub forlag

Kofoed, T.- MA Pedagogikk (2006) – *Hva har du gjort i barnehagen og hva har du lært*

*skolen?* Diskursen om en oppvekst og læringsarena - sett fra førskolelærerens ståsted.

Høgskolen i Tromsø

KS (2009): *Skolelederutdanning.* Lastet ned 29.9.2009 fra

[www.ks.no/SkolelederutdanningSkoleting.ppt](http://www.ks.no/SkolelederutdanningSkoleting.ppt)

Kvale, Steinar (2008): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademiske

Kvåle & Wæraas (2006): *Organisasjon og identitet*. Oslo: Samlaget

Kunnskapsdepartementet, (2004): *Kultur for læring*. (2003-2004). Stortingsmelding nr. 30. <http://odin.dep.no>. Lastet ned 16.6.2009

Langfeldt, Gjert (2008): *Ansvalighet i skolen. Politiske spørsmål og pedagogiske svar*. Kristiansand: Cappelen

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv (Arbeidsmiljøloven). 17.06.2005,  
Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Oslo

Lov om grunnskole og den vidaregående opplæringa (Opplæringsloven), 17.07.1998,  
Kunnskapsdepartementet. Oslo

Lov om kommuner og fylkeskommuner (Kommuneloven), 25.09.1992, Kommunal- og  
regionaldepartementet. Oslo

Lund, Torleif (2002): *Innføring i forskningsmetodologi*. Oslo: Unipub forlag

Lundh (2008):

[www.dak-e.dk/.../20081024\\_uddannelse\\_introkursus\\_i\\_organisation\\_og\\_ledelse.pdf](http://www.dak-e.dk/.../20081024_uddannelse_introkursus_i_organisation_og_ledelse.pdf). Lastet ned 16.10.2009

Malterud, Kirsti (2008): *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. Oslo: Universitetsforlaget

Meyer m.fl.(2002): *Når endringer tar overhånd*. Lastet ned 27.10.2009

[http://www.ukeavisenledelse.no/ledelse/nar\\_endringene\\_tar\\_overhand](http://www.ukeavisenledelse.no/ledelse/nar_endringene_tar_overhand)

Møller, Jorunn (2004): *Lederidentiteter i skolen*. Oslo: Universitetsforlaget

Møller & Sivesind (2008): *Hvilke forventninger rettes mot norsk utdanningspolitikk?*

Powerpoint fra skolelederdagene, 26.06.2008. Oslo: UiO, Institutt for lærerutdanning og skoleutvikling.

Nordlandsforskning (2005):

[http://www.nordlandsforskning.no/files/Rapporter%202000/rapp\\_05\\_00.pdf](http://www.nordlandsforskning.no/files/Rapporter%202000/rapp_05_00.pdf)

Norsk fremordbok (2000). Oslo: Kunnskapsforlaget

Norsk Lektorlag (2009): *Seniorutfordringen er også en kompetanseutfordring*.

Lastet ned 15.10.2009

<http://www.norsklektorlag.no/nyhetsarkiv-2009/seniorutfordringen-er-ogsaa-en-kompetanseutfordring-article275-197.html>

Norsk Skolelederforbund (2007): *Skolelederen 10/07*. Oslo: NSLF

Norsk synonymordbok (2000). Oslo: Kunnskapsforlaget

Nørregård-Nielsen, E (2006): *Pædagoger i skyggen. Om barnehagepædagogers kamp for faglig anerkjendelse*. Gyldendals Bogklubber

OECD (2008) *Improving School Leadership, Policy and Practice*. Paris, OECD

Opseth, L.(2005): *KS skal forske i tonivå-kommuner*. I Utdanning 22.11.2005.

Qvortrup, Lars (2006): *Det lærende samfund. Hyperkompleksitet og viden*. København: Gyldendal Fakta

Ragin, Charles C.: "Constructing Social Research". Pine Forge Press 1994.

Rommetveit, Magne (1993): *Med andre ord*. Oslo:NKS-Forlaget

Røvik, Kjell Arne (2007): *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkning ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget

Scottish Government ( 2009): *The Recruitment and Retention of Headteachers in Scotland. Report to the Scottish Government.*

Stette, Øystein (2009): *Opplæringslova og forskrifter med forarbeider og kommentarer*. Oslo: PEDLEX Norsk skoleinformasjon.

Utdanningsdirektoratet (2007): *Improving school leadership, Bedre skoleledelse*. Nasjonal bakgrunnsrapport for Norge. Oslo

Utdanningsdirektoratet (2009). Lastet ned 30.6.2009.

[http://www.utdanningsdirektoratet.no/upload/Rapporter/300307\\_IMPROVING\\_SCHOOL\\_LEADERS.pdf](http://www.utdanningsdirektoratet.no/upload/Rapporter/300307_IMPROVING_SCHOOL_LEADERS.pdf)

[http://www.utdanningsnytt.no/templates/udf20\\_\\_\\_\\_\\_11229.aspx](http://www.utdanningsnytt.no/templates/udf20_____11229.aspx)

Utdanningsspeilet 2007 (2008): *Analyse av grunnskole og videregående opplæring i Norge*. Oslo.

Valstad, Stein J (2005): *"Fra forvaltning til forretning - identitetsledelse i praksis"*. Oslo: Universitetsforlaget

Wangensteen, Boye (1993): *Bokmålsordboka*. Oslo:Universitetsforlaget

Wæraas, Arild (2004): *"Den karismatiske offentlige organisasjon. Konstruksjonen av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere"* Institutt for Statsvitenskap, Universitetet i Tromsø Dr. gradsavhandling.

# **Vedlegg**

**Vedlegg 1: Brev til informanter**

**Vedlegg 2: Samtykkeerklæring**

**Vedlegg 3: Intervjuguide**

**Vedlegg 4: Oppfølgingsintervju**

Erik Duncan

Oddvar Haaland

Rekdalsveien 5a

5151 STRAUMSGREND

Bergen, 14.02.09

(Mottaker)

## PRELIMINÆR FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I FORSKNINGSPROSJEKT – ”REKRUTTERING AV SKOLELEDERE”

Med dette rettes preliminær forespørsel til xxx kommune og yyy kommune vedrørende deltakelse i forskning relatert til avsluttende masteroppgave 30 stp i studiet

Utdanningsledelse (erfaringsbasert master)

<http://www.uio.no/studier/program/utledelse-master/> ved Universitetet i Oslo - ILS.

### **Formålet med studien**

Internasjonal forskning fokuserer på rekrutteringsproblemer til skolelederstillinger. OECD-rapporten *"Improving School Leadership -Country Background Report for Norway 2007"* (Utdanningsdirektoratet 2007:52) påpeker at Norge har en utfordring med hensyn til rekruttering av skoleledere. Det fokuseres ofte på *hvorfor* det er vanskelig å rekruttere nye skoleledere. Imidlertid eksisterer det lite data om *hvordan* skoleledere rekrutteres (Utdanningsspeilet 2007:74). Formålet med studien er å beskrive og forstå hvordan skoleledere rekrutteres i kommuner. Internasjonalt finnes det enkelte forskermiljø som undersøker fenomenet rekruttering til skolelederstillinger. Noen norske forskere har orientert seg mot disse miljøene i Skottland og Danmark. Det er likevel behov for mer forskning på området rekruttering av skoleledere i Norge (Møller, 2006:213).

### **Forskningsdesign**

For å få mer kunnskap om rekruttering vil vi undersøke hvordan rekruttering skjer i to større, norske kommuner. Informantene vil være **skoleeiere og skoleledere**. Det kan også være aktuelt å intervju en *lærer og/eller fagforeningsrepresentant* i undersøkelseskommunene. Studien vil ha en empirisk basert analyse som bygger på kvalitative intervjuer. xxx kommune og yyy kommune er preliminært valgt til å være prosjektets / studiens forskningskommuner, da begge kommuner er profilerte

skoleeiere. Begge kommuner har pågående lederutviklingsprogrammer, henholdsvis i samarbeid med Handelshøgskolen BI og Universitetet i Oslo – ILS.

### **Intervjuerne – personalia**

Intervjuerne er siste års studenter ved det erfaringsbaserte masterprogrammet i Utdanningsledelse, Universitetet i Oslo. Disse er:

Erik Duncan: Rådgiver ved Fagavdeling barnehage og skole, Bergen kommune.  
E-mail: [erikduncan@yahoo.no](mailto:erikduncan@yahoo.no). Telefon: 91386249.

Oddvar Haaland: Assisterende rektor ved Kvadraturen skolesenter, Vest-Agder Fylkeskommune. E-mail: [OdHa7@vaf.no](mailto:OdHa7@vaf.no). Telefon: 90911700.

### **Ønskede gjennomføringstidspunkter og intervjupersoner**

*13. mars kl. 12.00 – 16.00: 3-4 intervjuer (a 30 minutter) i xxx kommune*

Ønskede intervjuobjekter i xxx:

- 1 Rådmann (eventuelt personalsjef eller tilsvarende)
- 1 Leder for Tjenesteutvikling – og kvalitet /  
Seniorrådgiver
- 2 Enhetsledere (rektorer)

*24. april kl. 12.00-16.00: 3-4 intervjuer (a 30 minutter) i yyy kommune*

Ønskede intervjuobjekter i yyy:

- 1 Rådmann (eventuelt personalsjef eller tilsvarende)
- 1 Direktør for oppvekst og levekår / Skolesjef
- 2 Enhetsledere (rektorer)

### **Annen informasjon**



*Preliminær informasjon*

Denne forespørselen er å betrakte som preliminær. En formell henvendelse, med mer informasjon om studien, vil bli rettet til kommunen ved deltakerinteresse.

*Forskningsstandarder*

Studien tar utgangspunkt i Universitetet i Oslos forskningsetiske standarder.

*Sekundærhenvendelse*

Denne henvendelsen er primært rettet til xxx kommune og yyy kommune. Vi håper naturligvis på deltakerinteresse fra disse to kommunene.

Vennligst gi tilbakemelding til Erik Duncan og / eller Oddvar Haaland på denne forespørselen (mail-adresse / telefon som tidligere oppgitt i dokumentet) **innen 01.03.09**.

På forhånd takk.

Med vennlig hilsen

(sign.)

Erik Duncan

Oddvar Haaland

Masterstudenter UiO – Utdanningsledelse ILS



Institutt for lærerutdanning og skoleutvikling

## UNIVERSITETET I OSLO

Til informanter

12.03.2009

### **Samtykkeerklæring vedrørende gjennomføring av intervju**

Vi er masterstudenter ved studiet Utdanningsledelse ved Institutt for lærerutdanning og skoleutvikling (ILS) ved Universitetet i Oslo. Som avsluttende masteroppgave har vi valgt å sette fokus på kommuners rekrutteringspraksis ved tilsetting av skoleledere. Vi har derfor henvendt oss til din kommune for å få tillatelse til å samle inn data.

Vi har valgt en kvalitativ tilnærming gjennom bruk av dokumentanalyse og intervju som metode. Det er ønskelig å få tilgang på relevante dokumenter som er knyttet til rekruttering av skoleledere (strategidokumenter, utlysningstekster etc.) samt gjennomføre intervju av sentrale nøkkelpersoner.

I denne sammenheng ber vi om din samtykke til å gjennomføre intervju. Intervjuet gjennomføres som et halvstrukturert intervju. Det vil bli tatt opp lydopptak med tanke på best mulig nedtegning av intervjuet i etterkant. Lydfilene vil oppbevares forsvarlig og slettes etter eksamen i desember. I masteroppgaven vil det benyttes fiktive navn på personer og skoler / kommuner.

Veileder og undertegnede er underlagt taushetsplikt og materialet vil bli behandlet konfidensielt. Det vil i hele prosessen være mulighet for å trekke seg, og innsamlet materiale blir da slettet.

### **Kontaktopplysninger**

Student: Erik Duncan [erikduncan@yahoo.no](mailto:erikduncan@yahoo.no) 91386249

Student: Oddvar Haaland [oddvar.haaland@vaf.no](mailto:oddvar.haaland@vaf.no) 90917006

Veileder: Ruth Jensen [ruth.jensen@ils.uio.no](mailto:ruth.jensen@ils.uio.no) 45411604

Eric Duncan (s)

Oddvar Haaland (s)

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt informasjon om studien og er villig til å delta på intervjuet etter angitte vilkår.

Dato:.....

Signatur: .....

Rekrutteringspraksis- skoleledere

### Bakgrunnsspørsmål – intervjuobjekt:

1. **Tittel:**
2. **Ansvarsområde, rekruttering:**
3. **Hvor mange år i stillingen:**
4. **Kort om kommunens styringsstruktur (to-nivå, tre-nivå etc)**

### Intervjuguide

1. Hvordan vil du beskrive kommunens **rekrutteringsbehov** når det gjelder skoleledere? (Nåsituasjon - gårsdagens situasjon- fremtidig situasjon)
2. Hvordan vil du beskrive **kommunens tenkning (politikk)** vedrørende rekruttering av skoleledere? Hvem og hvor er tenkningen ev beskrevet? (hva ligger til grunn for tenkningen - policy, verdiplattform, profilering etc.)
3. Hvordan vil du beskrive **kommunens strategier** for å rekruttere skoleledere?
4. På hvilke måter **kommuniseres kommunens tenkning**? (hvor og hvordan - profilering)
5. Hvordan vil du beskrive **kommunens praksis** når det gjelder rekruttering av skoleledere? Hvem gjør hva, når og hvorfor? (utlysning, intervju etc.)
6. Kan du beskrive de ulike **tiltakene for å rekruttere skoleledere**? (annonser, rektorskoler, talentjakt etc.)
7. Hvilke **erfaringer** har kommunen med de ulike tiltakene for å rekruttere skoleledere?
8. Hvilke **roller og funksjoner** har skoleledere i daglig praksis (generelle ansvarsoppgaver ev. spesifikke, avhengig av skoleslag, elevgrunnlag etc? Hva ser kommunen etter?)
9. Hvilke **formelle kvalifikasjoner (faglige kvalifikasjoner)** mener kommunen skoleledere trenger i dag?
10. Hvilke **andre kompetanser og ferdigheter** vektlegges?
11. Hvilke **kriterier vektlegges** og hvorfor?
12. På hvilke måter **sikrer kommunen at nyansatte har og utvikler kompetanser til å fylle de roller og funksjoner** som forventes?
13. På hvilke måter gjøres **skolelederoppgradningen attraktiv**? På hvilke måter kommuniseres hva skoleledere forvente av kommunen? (støtte, utviklingsmuligheter, karrieremuligheter etc.)

Rekrutteringspraksis- skoleledere

### **Oppfølgingsintervju - intervjuobjekt:**

- |  |  |
|--|--|
| <b>5. Tittel:</b>                      | <b>Tidligere kommunalsjef, kommune 1</b> |
| <b>6. Ansvarsområde, rekruttering:</b> | <b>Opplæringsetaten</b>                  |
| <b>7. Hvor mange år i stillingen:</b>  | <b>5 år, sa selv opp stillingen</b>      |
| <b>8. Kommunens styringsstruktur:</b>  | <b>Tonivå-kommune</b>                    |

### **Intervjuguide 2**

1. Hvorfor sluttet du som kommunalsjef i Kommune 1?
2. Hva forstår du med Kommune 1 – skolen?
3. På hvilken måte rekrutterte du skoleledere i Kommune 1?
4. Hva anser du er kjerneaktiviteten til en rektor?
5. På hvilken måte påvirker tonivå-modellen styring av skolen?
6. Hva er den politiske – administrative styringskulturen i Kommune 1?

