

«Er skoleeiere profesjonelle skoleutviklere?» Paneldebatt om skoleeierrollen



«Hvordan øke skoleeiers utviklingsstøtte til rektorene?»
En analyse av dynamikken i lærende ledergrupper hos skoleeiere

Kjell B. Hjertø
Førsteamanuensis, Dr.Oecon
Høgskolen i Innlandet,
2450 RENA
E-post: kjell.hjerto@inn.no

Jan Merok Paulsen
Førsteamanuensis, Dr.Oecon
OsloMet-Storbyuniversitetet
0130 OSLO
E-post: jampa@oslomet.no

Forskningsrapport
på oppdrag av Skolelederforbundet
Foreløpig versjon
Dato: 1.august 2019

Kort sammendrag av undersøkelsen

Den foreliggende undersøkelsen belyser empirisk skoleeiers utviklingsstøtte vurdert av rektorer. Vi vet fra før at kompetente rektorer bidrar positivt til elevenes læringsresultater og læringsmiljø gjennom å utvikle sine staber av lærere. Denne slutningen er gjennomdokumentert i internasjonal forskning i mer enn et kvart hundreår¹, og det er følgelig en strategisk skoleeieroppgave av rang å utvikle rektorene gjennom tillitsbasert ledelse og utviklingsstøtte. Dette er «satsplanken» for Skolelederforbundets «Rektorundersøkelse 2018» og følgelig også rammen for paneldebatten.

¹ (se Anderson, Blair, Stiegelbauer, & Park, 2012; Lee, Louis, & Anderson, 2012; Leithwood, 1994; Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008; Leithwood & Louis, 2012; Leithwood, Sun, & Pollock, 2017; Louis, 2015; Louis, Leithwood, Wahlstrom, & Anderson, 2010; Louis & Marks, 1996)

1. Noe av det vi vet fra før

Både norsk og internasjonal forskning har videre dokumentert at relasjonen mellom skolesjef og gruppen eller kollegiet av rektorer virker positivt inn på skoleutvikling gjennom blant annet å forsterke rektorenes kompetanse². For eksempel viser internasjonale studier at i skoledistrikter der skolesjef og rektorer utvikler gjensidig tillit, og bygger opp et kollegialt klima kjennetegnet av mestringstro og psykologisk trygghet, er de positive bidragene sporbare helt frem i skolenes organisasjoner og i elevenes læringsmiljøer³. En ledergruppes *mestringstro* defineres som gruppens overbevisning om at den kan være effektiv og at den har det den trenger for å lykkes: Ferdigheter, tid og kompetente medlemmer. *Psykologisk trygghet* gir seg i en ledergruppe uttrykk i en felles overbevisning i gruppen om at den er en «risikofri sone», der medlemmene kan ta opp de mest kontroversielle, kritiske eller sårbare temaer uten å risikere psykologiske sanksjoner fra de andre medlemmene. Vi har også i en norsk studie avdekket at gjensidig tillit mellom skolesjef (eller tilsvarende aktør) og rektorene, samt at skoleeier er kompetent i kritiske områder som skolejuss, læreplan, skolepolitikk, ledelse og ledelsesutvikling, er viktig for rektorenes læring⁴. Kjernebegrepene i den foreliggende undersøkelsen er følgelig mestringstro, gjensidig tillit, psykologisk trygghet og skoleeiers kompetanse, og disse fire er definerende for skoleeiers utviklingsstøtte. Det betyr at for å lykkes som profesjonell skoleutvikler, må skolesjefene evne å bygge gjensidig tillit sammen med rektorer, å utvikle deres kollektive mestringstro og å utvikle et gruppeklime av psykologisk trygghet i den kommunale ledergruppen.

2. Hva vi har lært i tillegg gjennom denne undersøkelsen?

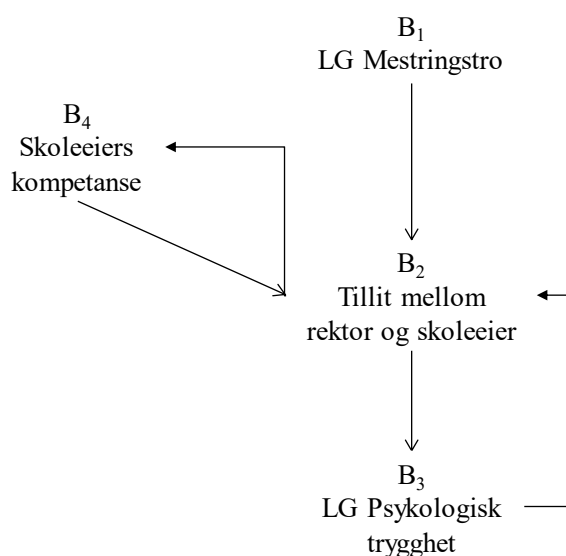
Våre funn fra undersøkelsen bekrefter det som er kjent fra forskningen som er nevnt ovenfor. I tillegg viser våre analyser nå at de fire kjernefaktorene er relatert til hverandre, og vi anbefaler følgelig at skoleeiere bør ha fokus på disse fire samlet i relasjonen til sine rektorer. Denne indre dynamikken i skoleeiers utviklingsstøtte er illustrert i figur 1 nedenfor.

² (se Hjertø & Paulsen, 2016; Hjertø & Paulsen, 2017; Paulsen & Hjertø, 2017, 2019)

³ (se Louis et al., 2010)

⁴ (se Paulsen & Hjertø, 2019)

Figur 1. De utviklingsstøttende faktorenes indre dynamikk.



Notasjonen LG i figur 1 ovenfor betegner at det gjelder egenskaper ved den kommunale ledergruppen som rektorene danner sammen med sin sjef. Studien markerer følgelig et *tydelig gruppedynamisk perspektiv* på ledelsesutvikling fra skoleeiernivået, og argumenterer for et utviklende skoleeierskap som bygger gode ledergrupper og ikke en gruppe ledere.

Analysene i denne undersøkelsen viser at psykologisk trygghet *også* omfatter at ledergruppene ikke glatter over uenighet ved å unngå dem, at de ikke søker harmoni på bekostning av åpne diskusjoner, og at de ikke prøver ikke å unngå diskusjoner som splitter den. Dette funnet, som er av betydelig teoretisk interesse, viser betydningen av at kommunale rektorgrupper har en proaktiv tilnærming til konflikter: De søker åpen diskusjon og går konstruktivt inn i diskusjoner der utgangspunktet kan være forskjellige standpunkter.

3. Hvordan øke skoleeiers utviklingsstøtte?

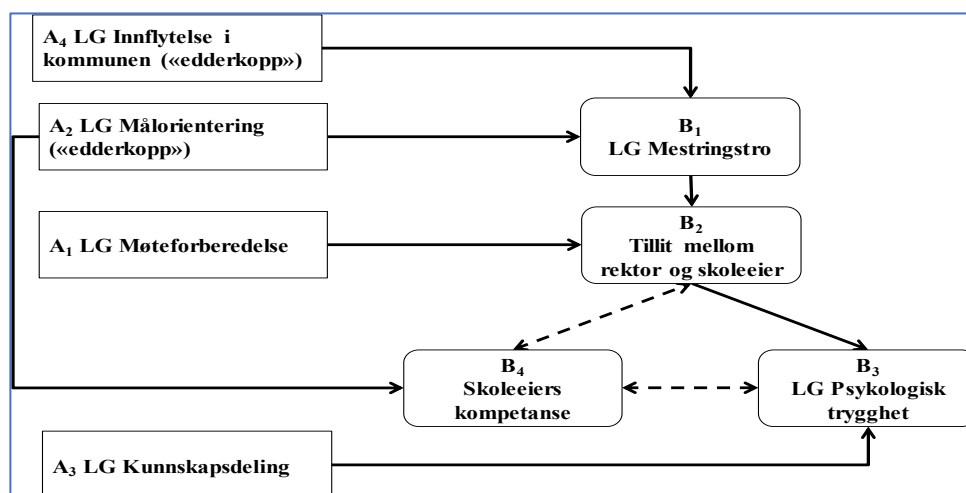
Skolesjefer og rektorer kan ikke uten videre bestemme seg for å øke de fire utviklingsstøttende faktorene i positiv retning «bare fordi de skulle ønske seg det». En økning av disse faktorene betinger et målrettet og strategisk arbeid over tid, og blant de viktigste funnene i vår undersøkelse er at vi har avdekket *hvordan* mestringstro, gjensidig

tillit, psykologisk trygghet og skoleeiers kompetanse kan forsterkes gjennom fire bakenforliggende faktorer:

- **Møteforberedelse**
- **Målorientering**
- **Kunnskapsdeling**
- **Innflytelse**

Disse fire faktorene påvirker mestringstro, gjensidig tillit, psykologisk trygghet og skoleeiers kompetanse. Ledergrupper som er kjent med at møteforberedelser, målorientering, kunnskapsdeling og medinnflytelse, vil skape en tillitsbasert ledelsesplattform som bidrar til økt mestringstro, trygghet og bygging av kompetanse. Kjennetegn vil være lærende møter i en tillitsbasert ramme. Sammenhengene er vist i modellen i figur 2 nedenfor.

Figur 2: Hvordan påvirke utviklingsstøtte



4. En anbefaling til skoleeiere- fire konkrete satsingsområder

Analysemodellen i figur 2 gir opphav til en anbefaling av fire satsingsområder. Vi mener at vårt forslag kan danne et solid dokumentert utgangspunkt for skoleeiere og rektorer i arbeidet med å skape optimalt effektive skoleledergrupper, i betydningen gode leveranser og et godt læringsmiljø i ledergruppene.

Første anbefaling: Start med ledergruppens møteforberedelse.

I vår forskningsmodell er A₁ Møteforberedelse målt ved seks indikatorer vist nedenfor. Disse indikatorene gir anbefalinger til praksiser som bygger opp under god møteforberedelse.

A₁ Møteforberedelser i ledergruppene omfatter dette:

1. Det er i forkant av møtene klart hva som forventes av oss fra skoleeier
2. Vi får gode saksunderlag til møtene fra skoleeier
3. Møtene har et klart formål
4. Det er ikke for mye informasjonssaker på møtene
5. Saksutredningene til møtene er nyttige for min egen ledelse
6. Medlemmene møter i hovedsak godt forberedt til de viktige sakene

Våre analyser viser at god møteforberedelse er avhengig både av at rektorene opplever / erfarer at skoleeier gjør en profesjonell jobb (indikatorene 1- 4), slik at rektorene opplever møtene som nyttige for sin egen jobb (indikator 5), men *også* at rektorene møter godt forberedt til møtene (indikator 6). Dette antar vi at de fleste har hørt før i en eller annen form, likeså sikkert som man likevel har både hørt om og erfart selv dårlig forberedte møter. Viktigheten understrekes blant annet ved vårt funn som viser at dersom skoleeierne sørger for god *møteforberedelse*, bygges *gjensidig tillit mellom rektor og skoleeier*.

Andre anbefaling: Prioriter målorientering på ledermøtene.

Målorientering understreker viktigheten av å arbeide etter en klar agenda i møtene og å gjennomføre prosesser i møtene med formål å klargjøre mål og forventninger blant alle medlemmene.

A₂ Målorientering omfatter dette:

1. Vår ledergruppe har klare mål for møtene
2. Arbeidet i denne gruppen har økt vår kunnskap om å jobbe sammen
3. Ledergruppen har brukt tid på å forsikre seg at hvert medlem forstår gruppens oppgaver
4. Det har vært klart hva som har vært forventet av denne ledergruppen
5. Ledergruppen har investert mye tid til å klargjøre våre mål
6. Møtene har en klar agenda

Målorientering er positivt relatert til mestringstro, og mestringstro er videre positivt relatert til gjensidig tillit. Målorientering er også positivt relatert til rektorenes oppfatning

av skoleeiers kompetanse. Se modellen i *figur 2*. Det at ledergruppen arbeider målorientert er et signal til rektorene om at deres skoleeier er kompetent.

Tredje anbefaling: Stimuler kunnskapsdelingen på ledermøtene

Faktoren *kunnskapsdeling* måler læringskulturen i ledergruppen, og stimulerer den *psykologiske tryggheten i ledergruppen*.

A₃ Kunnskapsdeling i ledergruppen omfatter dette:

1. Medlemmene av ledergruppen gir hverandre tilbakemelding på deres bidrag til gruppen
2. Medlemmene av ledergruppen lar de andre få vite det når deres ideer er nyttige
3. Medlemmene av ledergruppen er åpen ovenfor hverandre på deres bidrag til gruppen

Fjerde anbefaling: Arbeid systematisk med ledergruppens innflytelse i kommunen.

Innflytelse påvirker graden av *mestringstro* i ledergruppen.

A₄ Innflytelse omfatter dette:

1. Ledergruppens kompetanse er nødvendig for å utvikle skolen i vår kommune/vårt fylke
2. I hvilken grad er du fornøyd med sammensetningen av denne ledergruppen?
3. Ledergruppen mestrer sine egne mål
4. Ledergruppen utgjør en helhetlig forskjell for skolen i vår kommune

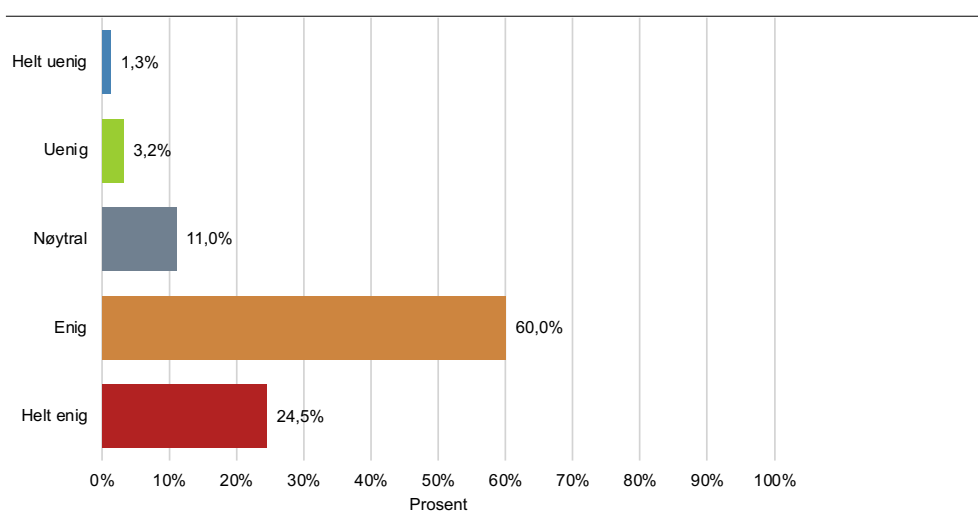
5. Betydning av læringsdiskurs i skoleeierskap

Resultatene fra denne undersøkelsen, i tråd med norsk og internasjonal forskning, anbefaler et moderne skoleeierskap som vi omtaler som en læringsdiskurs. Denne måten å arbeide på bør være et supplement til forvaltningsstyring av skolene. Diskursen er forsterkende for rektorenes kompetanse i et kollegium av rektorer. Skoleeier må ha som strategi å utvikle dette kollegiet til et lærende verksted i ledelse. Skoleeier (nærmeste leder for skolelederne) bør kultivere skoleledernes profesjonelle skjønn og kompetanse gjennom lærende møter. Ledergrupper som fungerer slik vi har anbefalt, vil være ledet av en tydelig strategi der leder av skolelederne investerer i utviklingstiltak, bygger tillit, skaper strukturert samarbeid og bygger kollektiv mestringstro. Slike ledergrupper har god takhøyde for å ta opp og drøfte alle forhold koblet til det å nå målsetninger som settes.

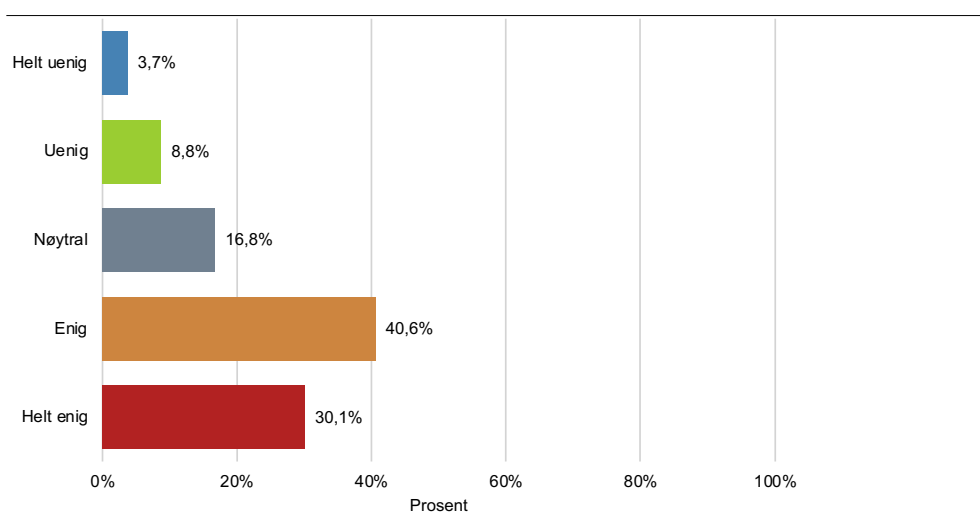
6. Noen illustrasjoner av enkeltvarfordelinger

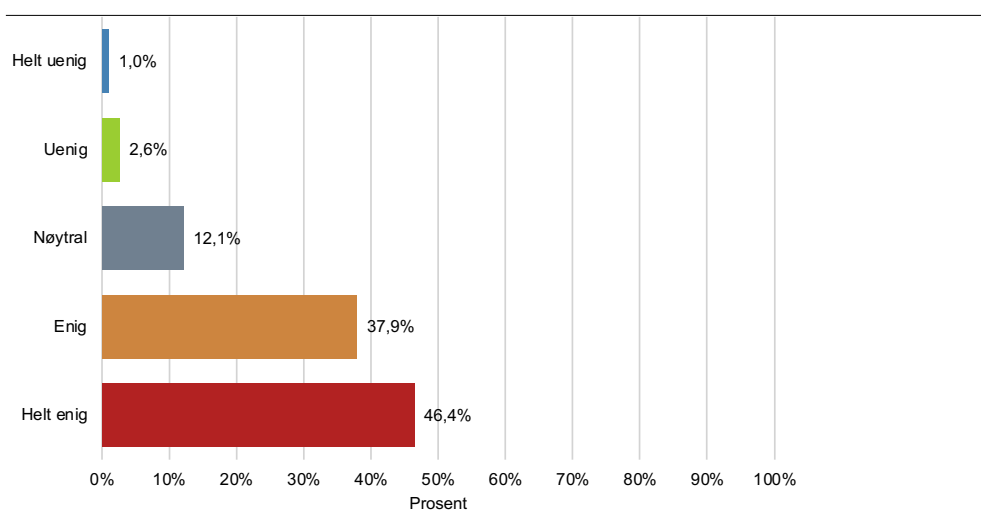
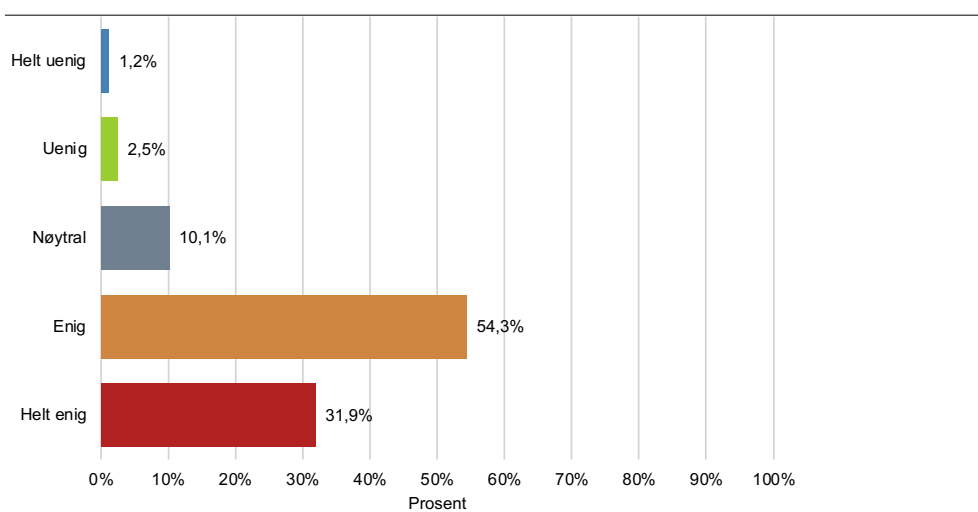
Avslutningsvis gis noen enkelte illustrasjoner på hvordan rektorene har svart på enkeltspørsmål innenfor hver av de viktige variablene (faktorene). Hver variabel består av snittverdier av svar opptil 7 enkeltspørsmål, og forut for det testes den statistiske påliteligheten i svarmønstrene. Poenget er når rektorene svarer på mange påstander som måler ulike aspekter av en variabel, gir snittverdien et mer robust mål på denne egenskapen. I tabell 8 til slutt vises gjennomsnittverdiene på *variablene*. Men først noen eksempler på svarfordelinger på enkeltspørsmål. Antall bruttosvar er 698.

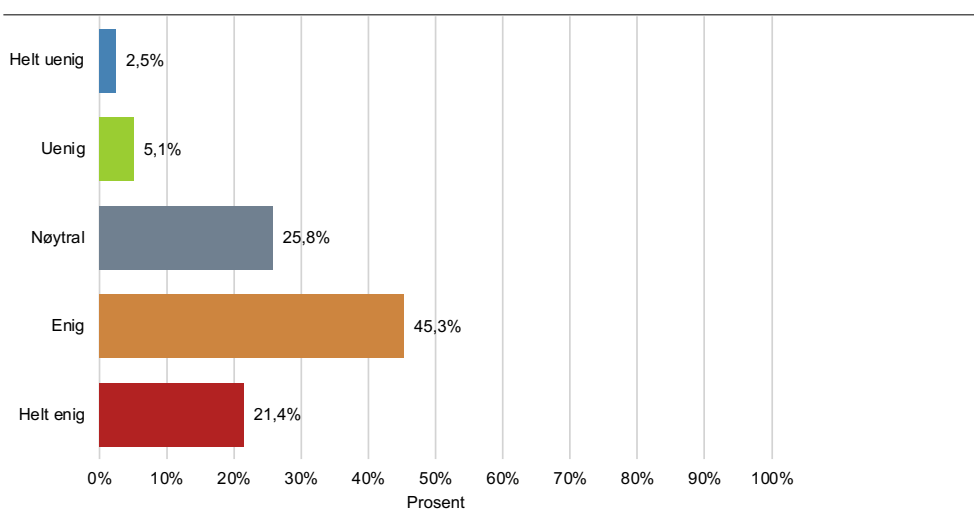
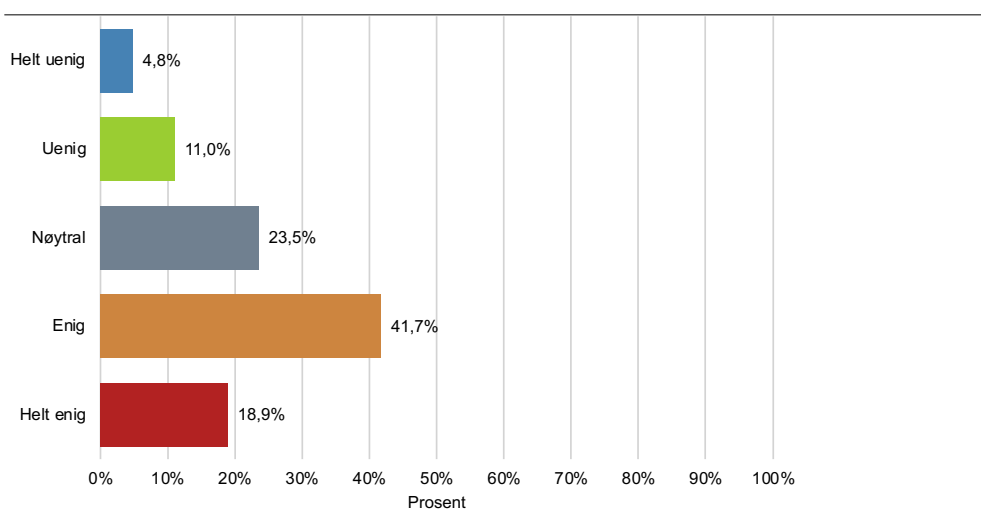
Tabell 1: Mestringstro: «Vår ledergruppe kan få gjort mye når den arbeider hardt



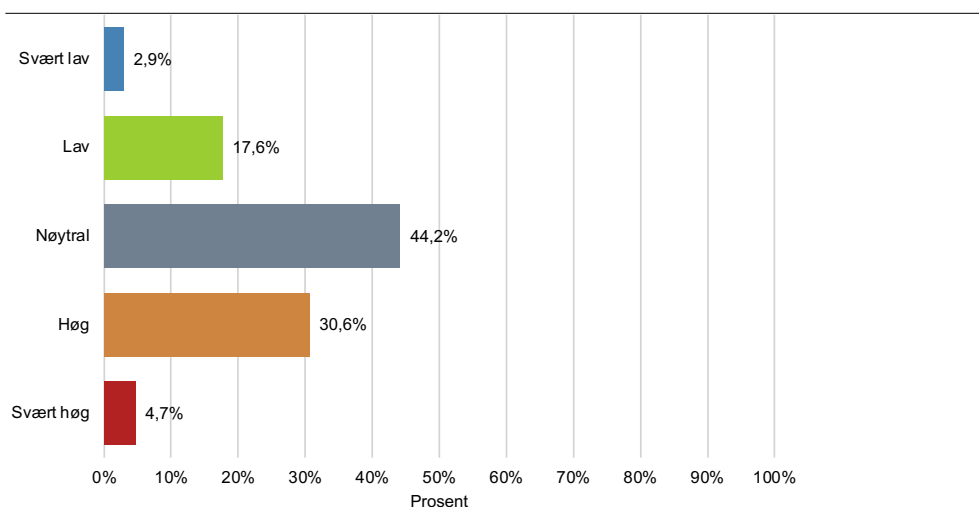
Tabell 2: Tillit til skoleeier: «I vanskelige situasjoner kan jeg regne med støtte fra min nærmeste leder»



Tabell 3: Tillit: «Jeg er overbevist om at min nærmeste leder vil rektorene vel»**Tabell 4: Psykologisk trygghet: «Det er ikke vanskelig å spørre andre medlemmer i denne ledergruppen om hjelp»**

Tabell 5: Skoleeier kompetanse: «Min skoleeier har god innsikt i utdanningspolitikk»**Tabell 6: Skoleeiers kompetanse: «Min skoleeier har god kompetanse innen skolejuridiske problemstillinger»**

Tabell 7: Ledergruppens leveranse: «Hvor nyskapende er det som ledergruppen leverer, slik du vurderer det i dag?»



I tabell 8 nedenfor ser vi snittverdiene på variablene. Legg merke til at det er relativt høye verdier på gjensidig tillit mellom skolesjef og rektorer samt psykologisk trygghet, henholdsvis 3.94 og 3.71. Dette er i tråd med forventningene basert på en nordisk sammenlignende studie av relasjonene mellom rektorer og skolesjefer⁵. Der skåret både de finske og norske rektorene sin skolesjef høyere på tillit enn svenske og danske. Tilsvarende observerte de svenske forskerne observerte betydelige tillitsproblemer i styringen av de svenske skolene⁶.

Legg også merke til lave verdier på faktorene møteforberedelse og problemløsning, på henholdsvis 1.94 og 1,90. Det gir retninger for prioriterte oppgaver.

⁵ (se Moos, Nihlfors, & Paulsen, 2017)

⁶ (se Nihlfors & Johansson, 2013)

Tabell 8: Deskriptiv statistikk og snittverdier

	Descriptive Statistics	N	Min.	Max.	Mean (ulike skalaer)	Just. mean (skala 1-5)
	Læringsopplevelser	691	1,00	5,00	3,51	3,51
	Tilfredshet	693	1,00	5,00	3,48	3,48
	Leveranse	690	1,00	5,00	3,43	3,43
A4	Innflytelse	696	1,50	5,00	3,70	3,70
A3	Kunnskapsdeling	692	1,00	5,00	3,58	3,58
A5	Autonomi	691	1,00	5,00	3,31	3,31
A9	Skolekunnskap	689	1,00	5,00	3,29	3,29
A7	Koordinering	692	1,00	5,00	3,22	3,22
A2	Målorientering	698	0,86	4,29	2,97	2,97
A1	Møteforberedelse	676	0,00	1,00	0,39	1,94
A8	Problemløsning	676	0,00	1,00	0,38	1,90
B2	Gjensidig tillit mellom rektor og skoleeier	697	1,00	5,00	3,94	3,94
B3	Psykologisk trygghet	686	1,25	5,00	3,71	3,71
B4	Kompetansen til skoleeier	692	1,00	5,00	3,57	3,57
B1	Mestringstro	694	1,00	5,00	3,53	3,53
K2	Rektors alder	694	1,00	6,00	3,65	3,04
K1	Skoletype	691	1,00	4,00	2,17	2,72
K4	Hvor mange år har du vært rektor?	674	1,00	4,00	2,05	2,56
K3	Rektors kjønn (kvinne=1, mann=2)	525	1,00	2,00	1,36	1,59
	Valid N (listwise)	477				

Referanser til forskningslitteratur

- Anderson, S. E., Blair, M., Stiegelbauer, S., & Park, J. (2012). No one way: Differentiating school district leadership and support for school improvement. *Journal of Education Change*, 13(4), 403-430.
- Hjertø, K. B., & Paulsen, J. M. (2016). Beyond Collective Beliefs: Predicting Team Academic Performance From Collective Emotional Intelligence. *Small Group Research*, 47, 1-32. doi:DOI: 10.1177/1046496416661236
- Hjertø, K. B., & Paulsen, J. M. (2017). Learning Outcomes in Leadership Teams: The Multi-Level Dynamics of Mastery Goal Orienting, Team Psychological Safety, and Team Potency. *Human Performance*, 30(1), 38-56. doi:org/10.1080/08959285.2016.1250765
- Lee, M., Louis, K. S., & Anderson, S. (2012). Local education authorities and student learning: The effects of policies and practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 23(2), 123-138.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Education Administration Quarterly*, 30, 498-518.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27-42.
- Leithwood, K., & Louis, K. S. (2012). *Linking Leadership to Student Learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Leithwood, K., Sun, J., & Pollock, K. (2017). *How School Leaders Contribute to Student Success. The Four Paths Framework*. Dordrecht: Springer.
- Louis, K. S. (2015). Linking leadership to learning: state, district and local effects. *Nordic Journal of Study in Educational Policy*, 1, 1-11. doi:10.3402/nstep.v1.30321
- Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K., & Anderson, S. A. (2010). *Investigating the Links to Improved Student Learning. Final Report of Research Findings*. Retrieved from Toronto:
- Louis, K. S., & Marks, H. M. (1996). Teachers' professional community in restructuring schools. *American Journal of Educational Research*, 33, 757-798.
- Moos, L., Nihlfors, E., & Paulsen, J. M. (2017). *Nordiske skolesjefer: Aktører i en brutt kjede*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Nihlfors, E., & Johansson, O. (2013). *Rektor – en sterk länk i styrningen av skolan*. Stockholm: SNS Förlag.
- Paulsen, J. M., & Hjertø, K. B. (2017). Hvordan skoleeier kan forsterke rektorenes ledelseskompentanse. In M. Aas & J. M. Paulsen (Eds.), *Ledelse i fremtidens skole*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Paulsen, J. M., & Hjertø, K. B. (2019). Strengthening school principals' professional development through effective school ownership in Norwegian municipalities. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 939-953. doi:10.1108/IJEM-08-2017-0221