



# Skolelederforbundets medarbejderundersøgelse 2022

Ønsker og krav fra medarbejderne til lederne



Skolelederforbundet



Skolelederforbundet

## Skolelederforbundets medarbeiderundersøkelse 2022

Ønsker og krav fra medarbeiderne til lederne

### RUDI KIRKHAUG

Professor, dr.philos.  
UiT, Norges arktiske universitet  
– The Arctic University of Norway

Tlf. +47 91194796 – 77646504  
E-post: rudi.kirkhaug@uit.no

**FORSKNINGSRAPPORT**  
På oppdrag av Skolelederforbundet

## INNHold

<b>SAMMENDRAG</b>	<b>4</b>
<b>KAPITTEL 1 INNLEDNING</b>	<b>5</b>
<b>KAPITTEL 2 TEORETISK RAMME FOR UNDERSØKELSEN</b>	<b>6</b>
<b>KAPITTEL 3 OVERSIKT OG BAKGRUNNSVARIABLER</b>	<b>7</b>
3.1 Skoletyper .....	7
3.2 Hovedstilling .....	7
3.3 Alderskategorier .....	7
3.4 Erfaringskategorier .....	7
3.5 Utdanningsnivå .....	8
<b>KAPITTEL 4 HVA MEDARBEIDERNE ØNSKER AV SKOLELEDERSKAP</b>	<b>9</b>
4.1 Hva medarbeiderne ønsker av drift og forvaltning .....	9
4.2 Hva medarbeiderne ønsker av personalledelse .....	10
4.3 Hva medarbeiderne ønsker av pedagogisk ledelse .....	10
4.4 Hva medarbeiderne ønsker av utviklingsprosesser .....	11
<b>KAPITTEL 5 HVORDAN MEDARBEIDERNE OPPLEVER SIN ARBEIDSHVERDAG</b>	<b>12</b>
<b>KAPITTEL 6 MEDARBEIDERNES BEDØMMING AV GODE SKOLELEDERE</b>	<b>14</b>
<b>KAPITTEL 7 OPPSUMMERINGER</b>	<b>16</b>
<b>KAPITTEL 8 TILRÅDNINGER</b>	<b>17</b>
8.1 Konklusjon .....	17
<b>LITTERATURSTØTTE</b>	<b>18</b>
<b>VEDLEGG: SPØRRESKJEMA</b>	<b>18</b>
A. BAKGRUNNSDATA .....	19
B. DINE KRAV TIL SKOLELEDERNE .....	19
C. DIN ARBEIDSHVERDAG .....	19
D. OPPSUMMERT – HVORDAN VIL DU BEDØMME EN GOD SKOLELEDER .....	19

Denne rapporten er en oppfølging av Lederundersøkelsen 2021, som avdekket hvordan skolelederne opplever sin hverdag, og hva de ønsker å bruke hverdagen til. Målet med studien er derved å undersøke om det er samsvar mellom hva lederne gjør og ønsker å gjøre av oppgaver og plikter, og hva medarbeiderne ønsker at de skal gjøre. Analysene baserer seg på svar fra i alt 811 respondenter, hvorav de fleste er fra grunnskoler og er undervisningspersonell.

Medarbeiderne ønsker at lederne bare i begrenset grad skal bruke tida på rene tekniske driftsoppgaver, men ivareta HMS og tilrettelegging. Dette er overensstemmende med hva som er ledernes praksis, men ikke ønsker, som er lavere. Når det gjelder personalledelse er medarbeidernes ønsker om stort fokus overensstemmende med ledernes ønsker, men ikke deres praksis. Medarbeiderne er tydelig på at de ønsker at lederne konsentrerer seg om pedagogisk ledelse, noen lederne også gjør, men ikke praktiserer. Når det gjelder utviklingsprosesser har både medarbeiderne og lederne omforente ønsker om høyt fokus, og langt mer enn det lederne praktiserer.

### SUMMARY

This report is a follow-up to the Management Survey 2021, which revealed how school leaders experience their everyday lives and what they want to use their everyday lives for. The aim of the study is thereby to investigate whether there is a correlation between what the managers do and want to do of tasks and duties, and what the employees want them to do. The analyses are based on responses from a total of 811 respondents, most of whom are from primary and lower secondary schools and are teaching staff.

The employees want managers to spend only a limited amount of time on purely technical operational tasks, but to take care of HSE and facilitation. This is consistent with what is the practice of managers, but not their will, which is lower. When it comes to personnel management, the employees' desire for a great focus is consistent with the wishes of the managers, but not their practice. Employees are clear that they want managers to concentrate on educational leadership, which managers also do, but do not practice. When it comes to development processes, both employees and managers agree on a high level of focus, and far more than what the managers practice.

Denne undersøkelsen er en oppfølging av Lederundersøkelsen 2021, ved at vi undersøker hvilke krav medarbeiderne har til skolelederne, hvordan de opplever sin arbeidshverdag og hva de betrakter som gode skoleledere.

I Lederundersøkelsen 2021 ble det avdekket et betydelig misforhold mellom hva arbeidshverdagen brukes til og hva som er ønsket. Spesielt fremkom det at lederne bruker mye tid på administrative funksjoner, men ønsker å bruke tida si på kjernefunksjoner som å lede det pedagogiske arbeidet og utvikle skolene. Denne medarbeiderundersøkelsen tar sikte på å undersøke om det er sammenfallende interesser mellom medarbeidernes ønsker om lederskap, og hva lederne bruker tida si på og hva de ønsker.

I normdannende og krevende organisasjoner som skoler, antas medarbeiderne generelt å være avhengig av at lederskapet demonstrerer og praktiserer holdninger og atferd som gir medarbeiderne støtte og trygghet i sin daglig praksis. Men samtidig er disse institusjonene også profesjonelle, noe som innebærer at medarbeiderne har høy grad av autonomi i utførelsen av jobben – det vil si at de er selvstendige når det gjelder å praktisere egne fag i undervisningen. Man har derfor også hatt forestillinger om at lærere ikke etterspør lederskap.

Men siden det må være ledere i alle organisasjoner, er forskning opptatt av å finne ut av hva medarbeiderne i denne typen organisasjoner ønsker at lederne skal konsentrere seg om – altså hvilke oppgaver de bør ivareta. Det er først når lederskap blir undersøkt både fra ledernes og medarbeidernes perspektiv, at vi får pålitelige svar. I denne rapporten har vi derfor prinsipielt stilt de samme spørsmålene til medarbeiderne som vi stilte til lederne i Lederundersøkelsen 2021 når det gjelder behov for og ønsker om lederskap, men i tilpasset form.

Dataene er innhentet gjennom et spørreskjema fordelt ut til alle grunnskoler, videregående skoler og andre utdanningsinstitusjoner hvor Skolelederforbundet har medlemmer. Spørreskjemaet er sendt til enhetens leder med anmodning om å viderefordre det til alle medarbeiderne som har undervisningsstillinger eller andre elevrelaterte stillinger. Undersøkelsen ble gjennomført i perioden februar-mars 2022. På forhånd ble de andre partene i sektoren informert, dvs. Utdanningsforbundet, Norsk lektorlag, Skolenes landsforbund, Fellesforbundet, Fagforbundet, Delta, Creo og Sykepleierforbundet. Vi fikk ikke noen innvendinger mot at undersøkelsen gjennomføres.

Totalt kom det inn 812 svar fordelt på vel 600 undervisningsstillinger og vel 200 andre elevrelaterte stillinger. 485 grunnskoler, 273 videregående skoler og 54 andre enheter inngår i undersøkelsen. Svarprosenten i forhold til bruttoutvalget er derfor lavt, men tilstrekkelig for å oppnå reliable og valide data. Noe av forklaringen på svarprosenten er at skolene ennå på dette tidspunktet var i etterdønningene av koronaepidemien.

Det er brukt 5-verdi (1-5) Likertskalaer i spørreskjemaet. Dataene er kvalitetssjekket gjennom kontroll for avvik, skjevhet og spredning. Der det er naturlig har vi også brukt faktoranalyser for lettere å sammenligne disse dataene med dataene fra Lederundersøkelsen 2021 – det vil si at vi har slått sammen svarene innen en naturlig gruppe som da utgjør en faktor. Disse er blitt kvalitetssjekket gjennom såkalte Cronbach's alpha-tester ( $\alpha$ )<sup>1</sup>. Dataene er statistisk behandlet gjennom statistikkpakken

SPSS versjon 28.0.1.

Undersøkelsen er utført av professor Rudi Kirkhaug med støtte av doktorstipendiat Kristian H. Haugen, begge tilknyttet UiT, Norges arktiske universitet. Temaene som undersøkes er naturlig nok styrt av Skolelederforbundet. Ellers har forskerne hatt frie hender når det gjelder konkret utforming av undersøkelsesopplegget og analysene.

<sup>1</sup>Cronbach's alpha er et tall som sier noe om hvor konsistent og pålitelig faktoren er. Fra ca. 0.70 og over er akseptabelt, men også lavere verdier kan godtas avhengig av analysenivået faktorene skal benyttes til.

## 2. TEORETISK RAMME FOR UNDERSØKELSEN

Ledelse og organisering av profesjonelle organisasjoner, hvor medarbeiderne har høyere og ofte beskyttet utdanning, har vært gjenstand for en rekke studier de siste 10-årene i mange land. Grunnen til dette er at ansatte kan gjøre oppgavene sine mer selvstendig både i forhold til overordnede og medarbeidere. Men siden spisskompetanse også medfører krevende oppgaver, vil medarbeiderne ha behov for sosial støtte. I tillegg kommer at medarbeiderne med høyere utdanning ofte er på jakt etter muligheter for både faglig og personlig utvikling.

Samtidig er kravene til effektivitet og kvalitet økt, noe som oppnås når også de profesjonelle blir koordinert – altså at fagspesialister samarbeider. Når dette skjer oppnår organisasjonen det som omtales som sosial kapital. Men for å få til koordinering på tvers av faggrenser, må lederskapet ha makt og status. Med andre ord ser vi i dag at ledere i vellykkede organisasjoner klarer å kombinere rollen som tilrettelegger og administrator med rollen som forbilde (jf. Yukl, 2019).

Forskningen viser tydelig at effektive organisasjoner er de som makter å tilrettelegge for både individuell og kollektiv læring og utvikling, ettersom profesjonelle medarbeidere konstant er på jakt etter å få utnyttet faget sitt, men også utvikle seg videre faglig og personlig for å oppnå jobbtillfredshet (jf. Siswanto, & Yuliana, 2022).

Skoler, som alle andre organisasjoner, er også i stadig større grad utsatt for endringsimpulser. Disse kommer både fra myndighetene og fra kunder og brukere. Alt dette gjør noe med arbeidsmiljøet og måten arbeidet utføres på. Endringskravene gjør for eksempel at hva som er rett måte å løse oppgavene på i et gitt tidsrom, ikke er gyldige i neste tidsrom. Både fagfelt og arbeidsmetoder kan rett og slett bli utdatert. Endring og utvikling antas derfor å være et fagområde som skoler må beherske i stadig større grad (jf. Burnes & Cooke, 2012).

Samtidig er skoler noe særegne organisasjoner, hvor lederskapet er utgått fra lærerstanden, og hvor medarbeiderne har høy grad av kontroll over eget arbeid. Dette innebærer følgelig at lærerne stiller bestemte krav til sine ledere, noe som har betydning for hierarkisk struktur, tillitsforhold, autoritet og makt. Både top-down- og bottom-up-tilnæringer, men også utpreget demokratiske og distribuerte modeller for lederskap er derfor fokusert i skolelederskapsforskningen. Det vil si at man ser på integreringen av ulike tilnæringer som fruktbart (jf. Hanna et al., 2019). Men dette er også i tråd med en hovedteoretisk tilnærming i det meste av lederskapsteorien – nemlig situasjonsbetinget tilnærming – hvor lederen forventes å ha ei rik verktøykiste med mange lederredskaper oppi. Det vil si at vellykket lederskap er å kunne variere sitt lederskap alt etter krav, behov og betingelser (jf. Kirkhaug, 2019; Yukl, 2010).

Forskning på skoler og deres indre liv er også interessant fordi kvaliteten på dette indre livet har stor betydning for kvaliteten i samfunnet generelt. Det som skapes av holdninger i tidlige faser av livet, har en tendens til å være livet ut (jf. Greenberg, 2010). I tillegg kommer at skoler utgjør en stor del av offentlige budsjetter – gjennomsnittlig 13 % i OECD-land.

Forskningen er tydelig på at lederskap har innvirkning på effektiviteten og driften i skolene. Rektorer har for eksempel et betydelig potensial for å skape læringsmiljøer for lærere og studenter, for å forbedre elevenes læringsutbytte gjennom sin innflytelse på lærere, og for organisasjonspolitikk og prosesser (jf. Daniëls et al., 2019; Leithwood et al., 2008).

På bakgrunn av en litteraturgjennomgang rangerer Daniëls

et al. (2019) effektivt skolelederskap i seks nivåer alt etter hvor lederne har fokus: 1) på pensum, formidling/instruksjon og læring, 2) på effektiv kommunikasjon og gode interne og eksterne relasjoner, 3) på kultur, tillit og samarbeid, 4) på visjoner og formål, 5) på tilbakemeldinger og anerkjennelser for innsats, og 6) på læring og utvikling av lærerne.

Vi ser altså her tydelig at litteraturen om lederskap i skoler har fokus på kjernefunksjonene – altså pensum, formidling/instruksjon og læring. Aller sist kommer altså interessen for å utvikle lærernes og skolars læring (jf. Marzano, 2017).

Spørsmålet som stilles i denne studien er derfor om dette også gjenspeiler lærernes ønsker til lederne. Grunnen til dette spørsmålet er altså, som nevnt ovenfor, at lederskap i dag i profesjonelle organisasjoner forskyves fra styring og kontroll av arbeidsfunksjonene, og til mål, rammene rundt arbeidet, koordinering, kultur, sosial ivaretagelse og endrings- og utviklingsprosesser (Yukl, et al., 2019; Cronin & Genovese, 2012).

## 3. OVERSIKT OG BAKGRUNNSVARIABLER

I dette kapitlet rapporteres bakgrunnsvariabler i form av skoletyper, alderskategorier, erfaringskategorier, skolestørrelser, eierskap, hovedstilling og utdanning både for lærere og andre elevrelaterte stillinger.

### 3.1 SKOLETYPER

Dataene viser at det er flest respondenter fra grunnskolen – i alt 485 (59,7 %), mens 273 (33,6 %) er fra videregående skoler, og 54 (6,7 %) fra andre institusjoner). (Se tabell 1.1)

Tabell 1.1 Skoletype

Skoletype	Frekvens	Prosent
Grunnskole	485	59,7
Videregående skole	273	33,6
Annet	54	6,7
Total	812	100,0

### 3.2 HOVEDSTILLING

Når det gjelder hovedstillinger har vi kategorisert disse i to – nemlig undervisningspersonell og annen elevrelatert stilling. Analysene viser at 601 respondenter (74 %) er undervisningspersonell. Mens 211 av respondentene (26 %) har annen elevrelatert stilling.

Tabell 1.2 Hovedstilling

Hovedstilling	Frekvens	Prosent
Undervisningspersonell	601	74,0
Annen elevrelatert stilling	211	26,0
Total	812	100,0

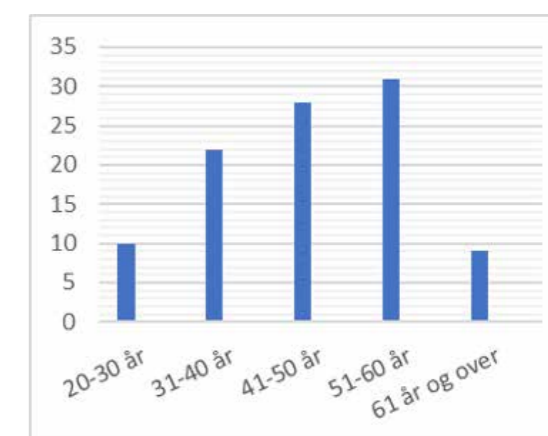
### 3.3 ALDESKATEGORIER

Analysene viser at majoriteten av respondentene er mellom 31 og 60 år, hvorav flesteparten i denne gruppen er mellom 41 og 60 år. At det er så få over 61 år kan enten avspeile interessen for å svare på undersøkelser, men også at læreryrket er så krevende at få holder ut til pensjonsalder (se tabell 1.3 og figur 1.1).

Tabell 1.3 Alderskategorier alle stillinger

Alder	Frekvens	Prosent
20-30 år	81	10,0
31-40 år	178	21,9
41-50 år	227	28,0
51-60 år	250	30,8
61 år og over	75	9,2
Total	811	99,9

Figur 1.1 Aldersfordelingen i prosent



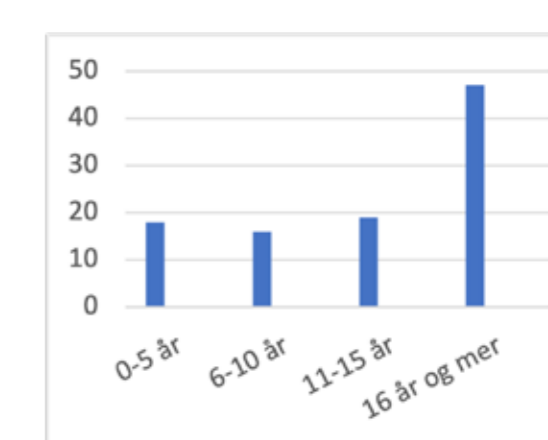
### 3.4 ERFARINGSKATEGORIER

Analysene når det gjelder alderskategorier viser at respondentene har svært høy erfaring. 16 år og mer, er den klart dominerende kategorien (se tabell 1.4 og figur 1.2).

Tabell 1.4 Erfaringskategorier

Erfaring	Frekvens	Prosent
0-5 år	143	17,6
6-10 år	131	16,1
11-15 år	155	19,1
16 år og mer	382	47,0
Total	811	99,9

Figur 1.2 Erfaringskategorier i prosent



### 3.5 UTDANNINGSNIVÅ

Analysene av utdanningsnivået for pedagoger viser at adjunkt og adjunkt med tilleggsutdanning sammen med lektor med tilleggsutdanning, utgjør hovedgruppen av respondentene.

Tabell 1.5 Utdanningsnivå pedagoger

Utdanning	Frekvens	Prosent
Lærer uten godkjent utdanning	7	1,2
Lærer/faglærer	22	3,6
Adjunkt/bachelor	144	23,8
Adjunkt med tilleggsutdanning	256	42,4
Lektor/hovedfag/master og over	35	5,8
Lektor med tilleggsutdanning	140	23,2
Total	604	100

Når det gjelder annen elevrelatert stilling, viser analysene at også disse har høy utdanning, men at spredningen er større enn for undervisningspersonell (se tabell 1.6).

Tabell 1.6 Utdanningsnivå annen elevrelatert stilling

Utdanning	Frekvens	Prosent
Ufaglært	22	10,6
Fagbrev	54	26,2
Universitet/høyskole	130	63,1
Total	206	99,9

## 4. HVA MEDARBEIDERNE ØNSKER AV SKOLELEDERSKAP

Nedenfor skal vi presentere krav og behov som undervisningspersonell og annet elevrelatert personell har gitt uttrykk for når det gjelder lederoppgaver og funksjoner. For å kunne sammenligne dataene fra denne medarbeiderundersøkelsen med svarene vi fikk fra Lederundersøkelsen 2021, har vi gruppert svarene i følgende hovedgrupper:

- Drift og forvaltning
- Personalledelse
- Pedagogisk ledelse
- Utviklingsprosesser

Vi har kontrollert hvordan svarene fordeler seg på institusjonstype, stilling og utdanningsnivå, men har utelukket alder og erfaringsnivå, ettersom disse i innledende analyser ikke viste seg å ha noen signifikant betydning for svarfordelingen.

### 4.1 HVA MEDARBEIDERNE ØNSKER AV DRIFT OG FORVALTNING

I dette kapitlet viser vi hvordan svarene fra medarbeiderne fordeler seg på spørsmålet om de synes lederne bør konsentrere seg om drift og forvaltning, for eksempel i form av å ta seg av formelle personalsaker, økonomistyring, teknisk drift, HMS-oppgaver og rammer og tilrettelegging.

Svarene fra medarbeiderne samlet viser et gjennomsnitt på 3,28. Lavest score i denne gruppen av spørsmål får teknisk drift med et gjennomsnitt på 2,65. Men det er viktig å merke seg at medarbeiderne er svært opptatt av at lederne konsentrerer seg

om arbeidsmiljø - HMS, og om rammer og tilrettelegging (se tabell 4.1).

Svarene fra alle medarbeiderne viser ingen signifikante forskjeller mellom institusjonsgruppene. Svarene fordelt mellom lærere og annet elevrelatert personell viser heller ingen signifikante forskjeller. Heller ikke mellom utdanningsgruppene er det store forskjeller.

Svarene fra Lederundersøkelsen 2021 viste at lederne har en erfart opplevelse med forvaltning og drift på 3,04, men at de ønsket den enda lavere til 2,54. Selv om data fra to ulike spørreundersøkelser ikke lar seg sammenligne nøyaktig, ser vi at de relativt overensstemmende – medarbeiderne krever ikke så mye mer av forvaltning og drift enn lederne selv ser for seg.

Et viktig unntak er likevel HMS (4,06) – her er medarbeiderne ønsker høyere enn det lederne oppga at de praktiserer (3,25) og ønsker (3,18).

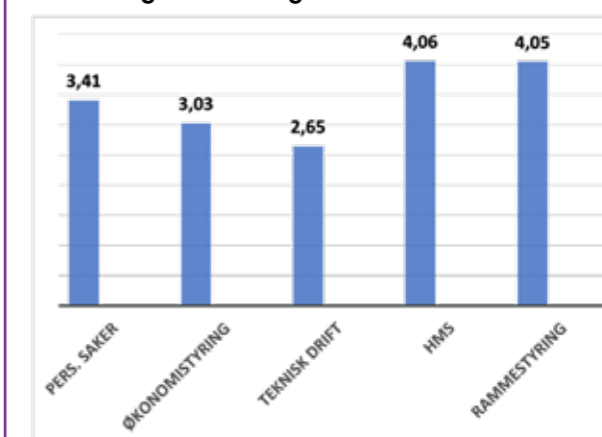
Når det gjelder rammer og tilrettelegging (4,05), hadde vi ikke nøyaktig tilsvarende spørsmål til lederne, men om dokumentasjon, kontroll og rapportering. Her viste svarene at de bruker en del tid på dette (3,42), men at de ønsket å bruke mindre tid (2,09). Men vi kan likevel trekke den slutningen, som for øvrig er typisk for profesjonelle organisasjoner, at medarbeiderne ønsker at lederne legger til rette for arbeidet.

Vi gjennomførte også en faktoranalyse av disse spørsmålene for å finne ut om de utgjorde en funksjon som representerte drift og forvaltning. Analysene viste at svarene på spørsmålene b7, b8, b9 og b10 utgjorde en faktor ( $\alpha = .67$ ) med et gjennomsnitt på 3,29.

Tabell 4.1 Drift og forvaltning hele utvalget (skala 1-5)

Drift og forvaltning	Gjennomsnitt
b7 Lederne bør konsentrere seg om formelle personalsaker	3,41
b8 Lederne bør konsentrere seg om økonomistyring	3,03
b9 Lederne bør konsentrere seg om teknisk drift	2,65
b10 Lederne bør konsentrere seg om arbeidsmiljø - HMS	4,06w
b11 Lederne bør konsentrere seg om rammer og tilrettelegging	4,05

Figur 4.1 Medarbeidernes ønsker om drift og forvaltning.



## 4.2 HVA MEDARBEIDERNE ØNSKER AV PERSONALLEDELSE

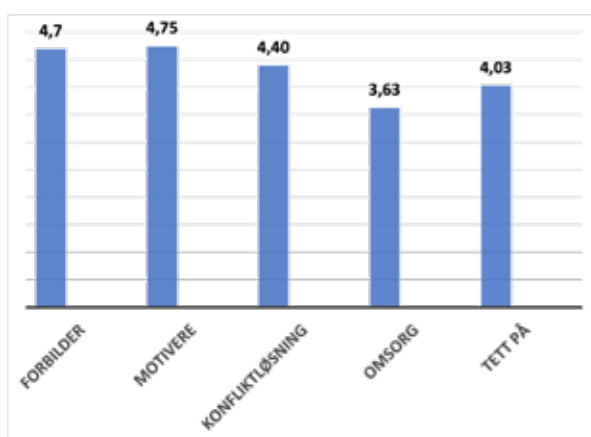
Når det gjelder personalledelse har vi i denne undersøkelsen stilt noen andre og færre spørsmål enn vi gjorde til lederne om tilsvarende tema av praktisk grunner. Vi har spurt om de mener at lederne bør opptre som forbilder, om de hør motivere medarbeiderne, engasjere seg i konfliktløsning, være sosiale omsorgspersoner og være tett på medarbeidernes hverdag.

Det er tydelig at medarbeiderne mener at lederne bør være forbilder og motivere medarbeiderne, selv om skjevheten for disse to variablene er noe stor i dette utvalget. De ønsker også at lederne skal engasjere seg i konfliktløsning. Derimot signaliserer de noe mindre behov for at lederne skal være omsorgspersoner, men ønsker dem likevel tett på i arbeidshverdagen (se tabell 4.2 og figur 4.2).

**Tabell 4.2 Personalledelse hele utvalget (skala 1-5)**

Variabler	Gjennomsnitt
b12 Lederne bør være forbilder for medarbeiderne	4,70
b13 Lederne bør motivere medarbeiderne	4,75
b14 Lederne bør engasjere seg i konfliktløsning	4,40
b15 Lederne bør være omsorgspersoner for medarbeiderne	3,63
b16 Lederne bør være tett på medarbeidernes hverdag	4,03

**Figur 4.2 Medarbeidernes ønsker om personalledelse**



<sup>2</sup>Ved en teknisk feil ble de med tilleggsutdanning utelatt her, men alle kategorier er med. I alle andre analyser viser det seg å være liten forskjell i svarene mellom de med og de uten tilleggsutdanning, så vi antar at dataene er representative.

Fordelt på institusjonene er svarene ganske like. Mellom de ulike gruppene av medarbeidere er mønsteret også det samme. Vi finner heller ikke store forskjeller mellom de ulike utdanningsgruppene. Dette er overraskende, ettersom vi hadde forventet å finne at jo høyere utdanning medarbeiderne har, jo mindre behov har de for personalledelse.

Sammenlignet med Lederundersøkelsen 2021 når det gjelder spørsmålene om lederne bør være forbilde og ivareta motivasjon, er svarene ganske overensstemmende. Derimot, når det gjelder engasjement i konfliktløsning, er det et betydelig gap mellom det lederne oppgir at de praktiserer (2,33) og ønsker (2,20) og hva medarbeiderne ønsker (4,40).

Også her gjennomførte vi en faktoranalyse. Denne resulterte i en faktor bestående av b15 og b16 ( $\alpha = .56$ ) med et gjennomsnitt på 4,28.

## 4.3 HVA MEDARBEIDERNE ØNSKER AV PEDAGOGISK LEDELSE

Når det gjelder pedagogisk ledelse har vi i hovedsak stilt lærerne de samme spørsmålene som vi gjorde til lederne i Lederundersøkelsen 2021, men med en litt annen ordlyd.

Det fremgår tydelig av analysene at medarbeiderne ønsker at lederne er aktive når det gjelder alle sentrale funksjoner innen området pedagogisk ledelse, eksempelvis faglig/pedagogisk veiledning, koordinere fagtilbud, initiere samarbeid både innen samme fagfelt og på tvers av disse (se tabell 4.3 og figur 4.3).

**Tabell 4.3 Pedagogisk ledelse hele utvalget<sup>2</sup> (skala 1-5)**

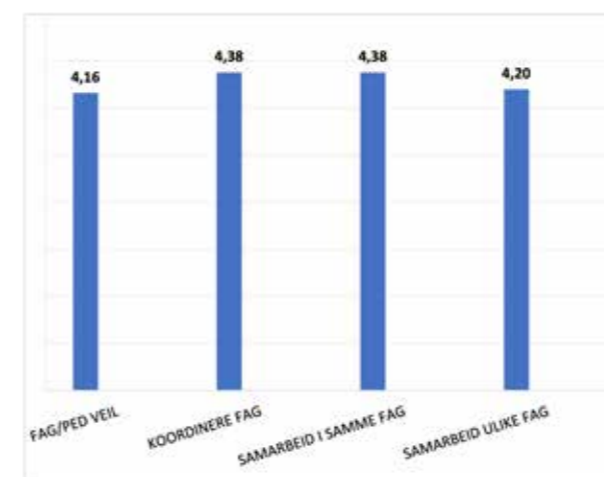
Variabler	Gjennomsnitt
b2 Lederne bør veilede faglig/pedagogisk	4,16
b4 Lederne bør koordinere fagtilbud	4,38
b5 Lederne bør initiere samarbeid innen samme fagfelt	4,38
b6 Lederne bør initiere samarbeid mellom ulike fagfelt	4,20

Svarfordelingen er ganske lik mellom institusjonsgruppene. Lærerguppen har noe høyere score her enn gruppen annen elevrelatert stilling. Alle gruppene har tilnærmet lik score når det gjelder behov for koordinering og initiering av samarbeid. Men på spørsmål om behov for veiledning (b2) har lærere uten godkjent utdanning overraskende nok noe lavere score.

Lederundersøkelsen 2021 viste at lederne opplever at de praktiserer pedagogisk ledelse i langt mindre grad (3,18) enn de selv ønsker (4,09). Medarbeidernes behov og lederne ønsker er i så måte overensstemmende. Men altså, gapet mellom praksis fra lederne side og medarbeidernes ønsker er stort.

Faktoranalyser av svarene på disse spørsmålene resulterte i en faktor bestående av b4, b5 og b6 ( $\alpha = .76$ ), og med et gjennomsnitt på 4,32.

**Figur 4.3 Medarbeidernes ønsker om pedagogisk ledelse**



## 4.4 HVA MEDARBEIDERNE ØNSKER AV UTVIKLINGS-PROSESSER

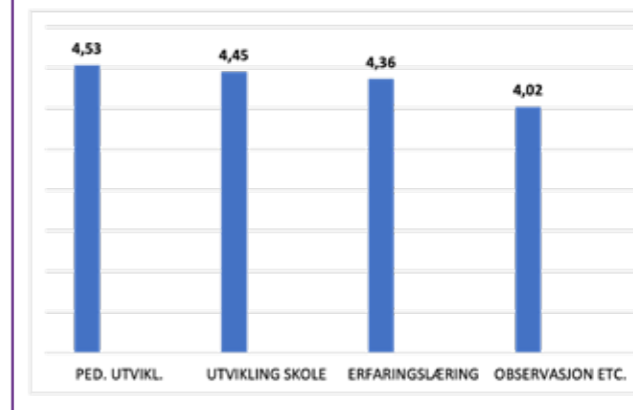
Medarbeidernes ønsker når det gjelder utviklingsprosesser blant lederne ble undersøkt gjennom å stille spørsmål som er delvis sammenfallende med det vi gjorde til lederne i Lederundersøkelsen 2021. Tabell 4.4 gjengir gjennomsnittsvardier på fire spørsmål som dreier seg om utviklingsprosesser.

Svarene her gir tydelige signaler om at medarbeiderne ønsker at lederne har stort fokus på utviklingsprosesser både når det gjelder pedagogikk og skolen som sådan. Men også at de bør legge til rette for at medarbeiderne løpende kan lære av sine erfaringer, og at lederne er til stede i hverdagen.

**Tabell 4.4 Utviklingsprosesser hele utvalget (skala 1-5)**

Variabler	Gjennomsnitt
b3 Lederne bør engasjere seg i pedagogisk utvikling	4,53
b17 Lederne bør engasjere seg i utvikling av skolen	4,45
b18 Lederne bør legge til rette for erfaringslæring	4,36
b19 Lederne bør drive med observasjon, skolevandring, klasseromsbesøk etc.	4,02

**Figur 4.4 Medarbeidernes ønsker om utvikling**



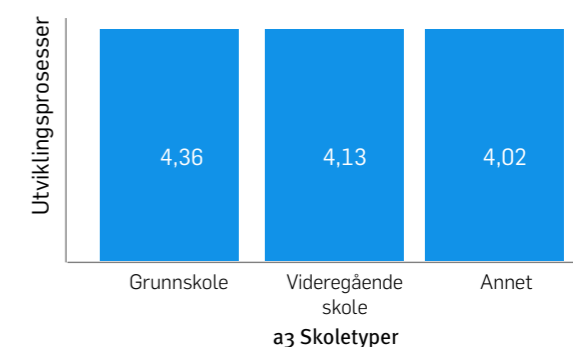
Fordelt på institusjonene er svarene hver for seg ganske like, men med unntak for videregående skoler når det gjelder ønsker om at lederne driver med observasjon, skolevandring og klasseromsbesøk – de ønsker noe mindre av dette (3,73). Fordelingen mellom undervisningspersonell og andre elevrelaterte stillinger er ganske jevn. Det samme er fordelingen mellom utdanningsgruppene.

I forhold til utdanningsnivå er det tydelig at jo høyere utdanningsnivået er, jo mindre behov signaliseres for ønsker om at lederne skal drive med observasjon, skolevandring og klasseromsbesøk. Gjennomsnitt for lektorene er her 3,60.

Faktoranalyser viser at vi oppnår en faktor her bestående av svarene på spørsmålene b3, b17, b18 og b19 ( $\alpha = .71$ ) med et gjennomsnitt på 4,28.

Hvis vi analyserer faktoren utviklingsprosesser og måler denne opp mot de tre skoleslagene som inngår i undersøkelsen, ser vi at det er medarbeiderne i grunnskolen som i størst grad ønsker at lederne skal beskjeftige seg med utviklingsprosesser (se figur 3.1). Men at alle får en score over 4,0 viser at ønskene om at lederne skal drive med utviklingsprosesser er store i alle institusjonsgruppene.

**Figur 3.1 Ønsker om utviklingsprosesser fordelt på institusjonene**



I Lederundersøkelsen 2021 svarte lederne at de bruker langt mindre ressurser på utviklingsprosesser (3,68) i forhold til hva de ønsker (4,38). Så her er det et betydelig gap mellom lederne praksis og hva medarbeiderne ønsker, men altså med visse unntak når det gjelder observasjon, skolevandring og klasseromsbesøk.

## 5.HVORDAN MEDARBEIDERNE OPPLIVER SIN ARBEIDSHVERDAG

I dette kapittelet skal vi gjengi svarene på de elleve spørsmålene vi stilte til medarbeiderne om hvordan de opplever sin arbeidshverdag.

Svarfordelingen forteller oss at medarbeiderne i norske utdanningsinstitusjoner stort sett har det bra i jobbene sine (se tabell 5.1). Imidlertid er det grunnlag for å rette oppmerksom-

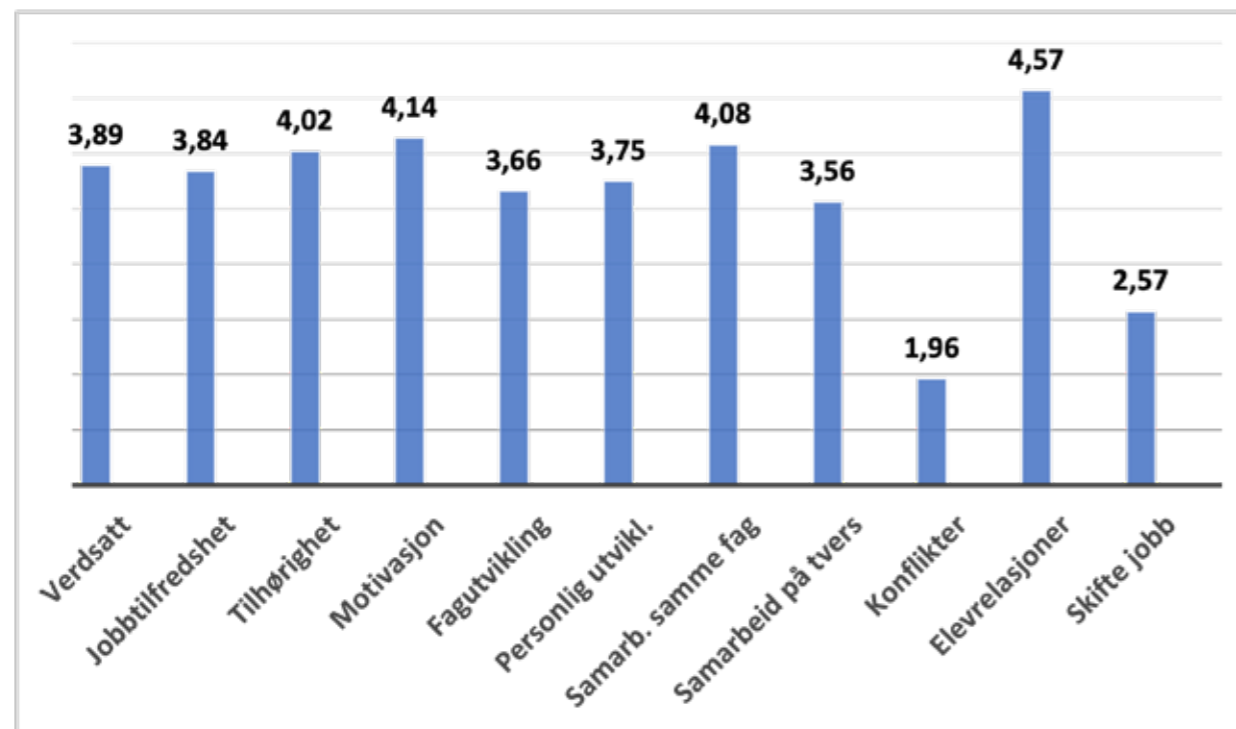
het mot medarbeidernes muligheter for både selvutvikling og faglig utvikling. Også samarbeidsforholdene på tvers av fagfelt bør få oppmerksomhet.

Tabell 5.1 Medarbeidernes opplevelse av sin arbeidshverdag hele utvalget (skala 1-5)

**Tabell 5.1 Medarbeidernes opplevelse av sin arbeidshverdag hele utvalget (skala 1-5)**

Variabler	Gjennomsnitt
c1 Føler du deg verdsatt i jobben?	3,89
c2 Opplever du jobbtilfredshet?	3,84
c3 Opplever du å tilhøre skolen sosialt?	4,02
c4 Er du motivert for jobben?	4,14
c5 Får du utviklet deg faglig i jobben?	3,66
c6 Får du utviklet deg personlig i jobben?	3,75
c7 Samarbeider du med kolleger i samme fagfelt?	4,08
c8 Samarbeider du med kolleger i andre fagfelt?	3,56
c9 Opplever du konflikter mellom kolleger?	1,96
c10 Hvordan er ditt forhold til elevene - anstrengt eller godt?	4,57
c11 Tenker du å skifte jobb til noe utenfor skolen?	2,57

**Figur 5.1 Medarbeidernes opplevelse av sin arbeidshverdag**



Fordelingen mellom institusjonene er ganske lik når det gjelder alle svarene. Også mellom de ulike medarbeidergruppene er svarene likt fordelt. Det samme gjelder mellom de ulike utdanningsgruppene.

Vi gjorde også en faktoranalyse av disse spørsmålene som avdekket at vi kan inndele dem i to hovedgrupper: **Jobbtilfredshet** ( $\alpha = .88$ ) hvor svarene på spørsmålene c1, c2, c4, c5 og c6 inngikk, og **tilhørighet/samarbeid** ( $\alpha = .69$ ) hvor svarene på spørsmålene c3, c7 og c8 inngikk.

Gjennomsnitt for faktoren **jobbtilfredshet** for hele utvalget ble målt til **3,86**. Det er ikke store forskjeller verken når det gjelder institusjonstype, stillingstype eller utdanningsnivå.

Gjennomsnitt for faktoren **tilhørighet/samarbeid** for hele utvalget ble målt til **3,88**, og er jevnt fordelt på institusjonstype, stillingstype og utdanningsnivå.

Vi stilte ikke skolelederne tilsvarende spørsmål. Men på spørsmål om hvordan de oppfattet sine lederstillinger når det gjelder status i samfunnet og status internt i skolen, var svarene gjennomsnittlig lave, hhv. 2,88 og 3,34. En forsiktig konklusjon er derfor at medarbeiderne opplever en hverdag som er bedre enn hva lederne gjør.

## 6.MEDARBEIDERNES BEDØMMING AV GODE SKOLELEDERE

I dette kapitlet skal vi presentere svarene vi fikk på åtte direkte spørsmål når det gjelder medarbeidernes bedømming hva en god skoleleder er.

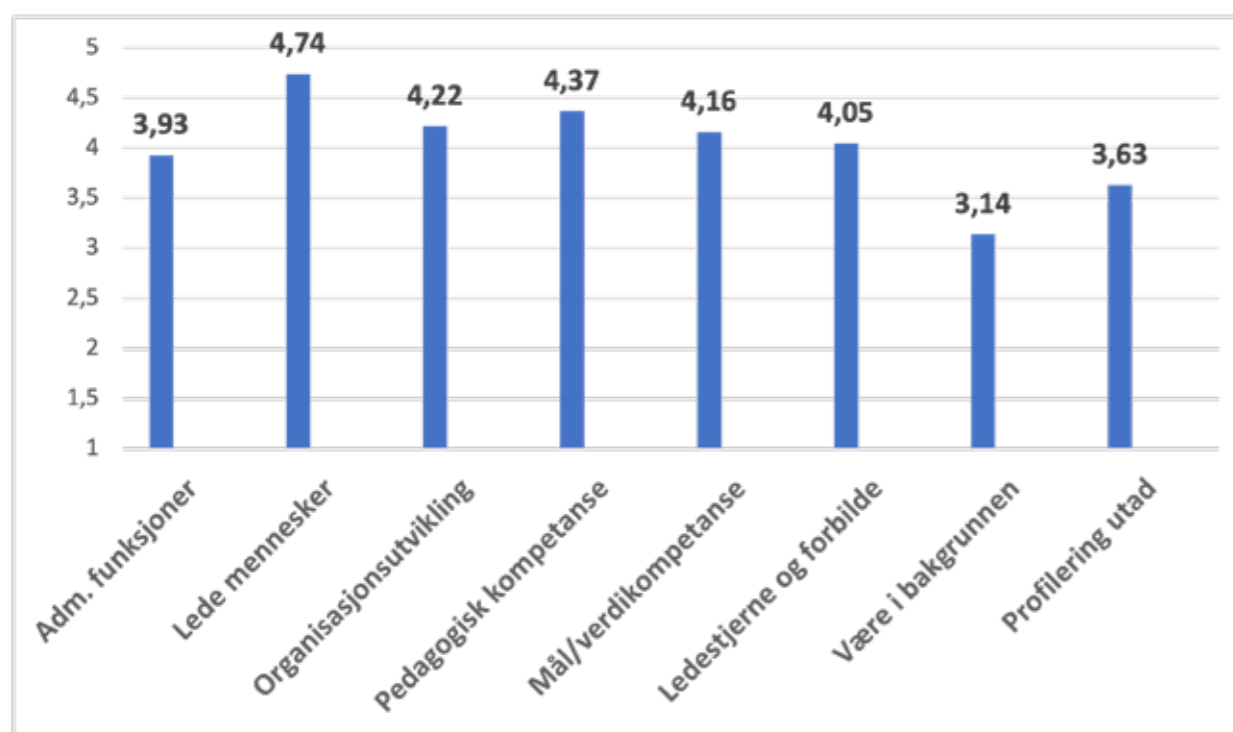
Svarfordelingen (se tabell 6.1) viser at medarbeiderne er særlig opptatt av at lederne er relasjonsorienterte, faglig gode

i pedagogikk, gode når det gjelder organisasjonsutvikling, at de bruker mål og verdier og opptrer som ledestjerner. Dette er overensstemmende med inntrykket vi fikk fra svarene på de fire andre hovedgruppene ovenfor – drift og forvaltning, personalledelse, pedagogisk ledelse og utviklingsprosesser.

**Tabell 6.1 Bedømming av gode skoleledere hele utvalget (skala 1-5)**

Variabler	Gjennomsnitt
d1 En god skoleleder er en som kan administrative funksjoner	3,93
d2 En god skoleleder er en som kan lede mennesker	4,74
d3 En god skoleleder er en som kan organisasjonsutvikling	4,22
d4 En god skoleleder er en som kan pedagogikk	4,37
d5 En god skoleleder er en som kan bruke mål og verdier	4,16
d6 En god skoleleder er en som er ledestjerne og forbilde	4,05
d7 En god skoleleder er en som holder seg i bakgrunnen og er tilgjengelig	3,14
d8 En god skoleleder er en som kan profilere skolen utad	3,63

**Figur 6.1 Oversikt over medarbeidernes bedømming av gode skoleledere.**



Fordelingen mellom institusjonene viser samme mønster – altså ingen store forskjeller. Også mellom stillingsgruppene er svarfordelingen den samme. Når det gjelder utdannings-gruppene har lærere og faglærere en sterkere oppfatning enn adjunkter og lektorer når det gjelder verdien av ledernes evner til å presentere skolen utad. Ellers er det samme mønster for de andre svarene.

Medarbeiderne anser altså en god skoleleder for å være en person som er tydelig og tilstedeværende midt i kjernefunksjonene, og ikke tilbakeholden og opptatt av formelle og tekniske saker.

Medarbeiderne er imidlertid rimelig klar på at de også ønsker administrative funksjoner ivaretatt. Dette har sannsynligvis sammenheng med de generelle ønskene fra profesjonelle medarbeidere om å få tilrettelagt betingelsene for sitt arbeid, og at de ønsker en rimelig orden i organisasjonen.

At medarbeiderne er svært opptatt av at skolelederne er gode til å lede mennesker er ikke overraskende, men et så høyt gjennomsnitt er likevel bemerkelsesverdig, og viser klart behovet for at skoleledere må ivareta lederrollen sin gjennom fokus på sine medarbeidere. Det er heller ikke overraskende at medarbeiderne er opptatt av at lederne skal være gode på pedagogikk, ettersom det er ønskelig i alle organisasjoner at lederne skal være gode på kjernefunksjonene. Derfor er det heller ikke så overraskende at medarbeiderne bedømmer ledernes bruk av mål og verdier som viktig, ettersom dette er faktorer som er tydeliggjort i § 1 i lov om grunnskoler og videregående opplæring. Det som vi ikke har hatt klare kunnskaper om tidligere, er medarbeidernes verdsetting av ledernes kompetanse når det gjelder organisasjonsutvikling.

Det mest spennende og overraskende funnet er imidlertid at medarbeiderne så tydelig ønsker at lederne skal være ledestjerner (4,05), og bare bedømmer dem som middels gode når de holder seg i bakgrunnen (3,14). I profesjonelle og autonome organisasjoner som skoler, har man tatt for gitt at det skal være motsatt – nemlig at lederne bør holde seg i bakgrunnen og at medarbeiderne ikke har behov for noen ledestjerne. Her viser altså dataene det motsatte.

Dette bildet av hvordan medarbeiderne bedømmer gode skoleledere, stemmer relativt godt overens med hva lederne selv svarte på spørsmål om hva de mente var viktig for å oppnå profesjonell status internt i skolen. For eksempel rapporterte de at kompetanse innen fag, pedagogikk og veiledning, skolelederskap, verdibasert ledelse, samt endring og utvikling var aller viktigst.



## 7. OPPSUMMERINGER

I tabell 6.1 har vi summert opp de funn vi har gjort når det gjelder de fire hovedfunksjonene vi har undersøkt for både medarbeiderne i denne undersøkelsen og i Lederundersøkelsen

2021. Når dataene er innhentet fra ulike spørreundersøkelser er de ikke direkte sammenlignbare rent tallmessig, men viser tendenser.

Tabell 7.1 Sammenstilling av medarbeidernes ønsker med ledernes praksis og ønsker

FUNKSJONER	MEDARBEIDERNES ØNSKER	LEDERNES PRAKSIS	LEDERNES ØNSKER
Forvaltning og drift	Middels, men høy på tilrettelegging (3,29)	Middels (3,04)	Lav (2,54)
Personalledelse	Høy (4,28)	Over middels (3,89)	Høy (4,30)
Pedagogisk ledelse	Høy (4,32)	Middels (3,18)	Høy (4,09)
Utviklingsprosesser	Høy (4,28)	Over middels (3,68)	Høy (4,38)

Tabell 6.1 viser at det er en viss overensstemmelse mellom medarbeiderne og lederne når det gjelder oppfatningen av hvor sentralt drift og forvaltning er eller bør være, men med unntak når det gjelder tilrettelegging – her er medarbeiderne tydelig på at de ønsker at lederne legger til rette for at de skal kunne gjøre jobben sin. Det er også grunn til å observere at lederne ønsker et signifikant lavere nivå på forvaltning og drift enn hva de opplever å ha, og det som medarbeiderne ønsker.

Når det gjelder personalledelse har medarbeiderne ønsker om mer fokus på dette feltet enn hva lederne opplever at de praktiserer, men ikke hva de ønsker.

Når det gjelder pedagogisk ledelse er det også betydelig avvik mellom medarbeidernes ønsker og ledernes praksis, og også i noen grad i forhold til hva lederne ønsker. Her er altså medarbeiderne tydelig på at de ønsker mer av denne type ledelse enn hva lederne er i stand til å levere og ønsker.

Også når det gjelder utviklingsprosesser ønsker medarbeiderne mye fokus, mens ledernes praksis er noe over middels. Men begge gruppene ønsker et ganske overensstemmende.

Når vi likevel får så vidt stor overensstemmelse mellom det medarbeiderne ønsker og det lederne ønsker å ha fokus på av sentrale funksjoner, kan det forklares med at lederne i skoler og utdanningsinstitusjoner er rekruttert fra lærerstanden. De vil derfor naturlig ha fokus rett mot de samme områdene som sine medarbeidere. Dette gjør det også lettere å få endret praksisen deres, hvis forholdene legges til rette for dette.

Også medarbeidernes ønsker om at lederne skal ivareta koordinering og samarbeid på tvers av faggrenser, indikerer behov for lederskap som er tydelig og tar initiativ. Samarbeid mellom ulike fag er noe som i stadig større grad vektlegges i mange typer profesjonsorganisasjoner, nettopp for å gi brukerne en mest mulig koordinert leveranse. Elever som opplever at lærerne ikke

samarbeider på tvers mellom fagene, må ivareta koordineringen selv, noe som kan være utfordrende.

Medarbeiderne er altså tydelige på at de ønsker lederskap i langt større grad enn det mange har hatt forestillinger eller kunnskaper om. Særlig bør man være oppmerksom på de klare ønskene til personalledelse, herunder forbilde- og motivasjonsfunksjonene, som ikke tidligere har hatt oppmerksomhet i profesjonelle organisasjoner. Man har simpelthen tatt for gitt at når medarbeiderne har høyt utdanningsnivå og kan utføre jobben sin autonomt, har de ikke behov for lederskap. Dataene forteller derved indirekte at det å ha undervisningsstillinger eller andre elevrelaterte stillinger, er krevende både faglig og personlig. Disse stillingene har derfor behov for aktiv lederstøtte og ikke bare ledere som legger til rette for at arbeidet skal kunne gjøres autonomt.

At både medarbeiderne og lederne har omforente oppfatninger av viktigheten av lederskap, er imidlertid ikke overraskende all den tid skoler jo er komplekse og utfordrende profesjonelle organisasjoner som stiller store krav til faglighet. Men til forskjell fra konklusjoner i tidligere undersøkelser, som vektlegger skoleledernes pedagogiske ferdigheter, viser disse dataene at lederutdanning og lederpraksis i skolene bør favne mye bredere, og ta opp i seg sentrale lederskapsfunksjoner som omfatter ivaretagelse av mennesker, utviklingsprosesser samt aktiv bruk av mål og verdier. Dette er særlig viktig, ettersom medarbeiderne rapporterer at de i noe begrenset grad får utviklet seg faglig i jobben.

Selv om utvalget i denne studien er noe begrenset når det gjelder antall respondenter i forhold til bruttoutvalget, gir dataene tydelige signaler om viktigheten av å forstå lederskap i skolen som en funksjon av stor betydning for medarbeidernes arbeidshverdag.

## 8. TILRÅDNINGER

Man har tatt for gitt at pedagogiske kunnskaper har vært tilstrekkelig for at skoleledere skal oppnå status og ferdigheter. Både Lederundersøkelsen 2021 og denne medarbeiderundersøkelsen viser at det er behov for slike kunnskaper, men at det er betydelig behov for kunnskaper om rene lederfaglige områder som autoritet og makt, samt konkrete betingelser og redskaper for å oppnå tilstrekkelig score på disse områdene. De komplekse sosiale mekanismene som gjelder mellom medarbeidere og ledere i profesjonelle organisasjoner stiller spesielle krav her.

Og ikke minst er endrings- og utviklingsfaglige områder nødvendig å ha større fokus på. Skoler er nemlig flinke til å lære bort, men ikke like flinke til å lære selv, og derved heller ikke til organisatorisk utvikling.

Ettersom kultur er en sentral og kritisk faktor i skolene, bør også verdibasert ledelse inngå som et viktig element i lederskap på alle nivåer i skolene, og derved også i utdanningen av lederne.

Et sentralt spørsmål er alltid om det er tid til disposisjon for å utøve lederskap. Oppgavemengde innen ulike funksjoner, prioriteringer, motivasjon, etterspørsel og organisering, er alle faktorer som bestemmer over denne muligheten. Både denne studien og Lederundersøkelsen 2021 viser at man kan og bør skille mellom administrative funksjoner og lederfaglige funksjoner. Administrative funksjoner er det mulig å organisere seg bort fra. Det er ikke mulig når det gjelder lederfaglige funksjoner.

Det kan også være smart å betrakte skolen mer som en profesjonell og normativ organisasjon enn som «bare» en skole, for nettopp å få øye på prinsipielle, viktige og lovmessige forhold som gjelder for denne typen organisasjoner. Derved kan man anvende noe bredere forskning og kompetanse når det gjelder nettopp organisering og lederskap.

### 8.1 KONKLUSJON

Både lederne og lærerne synes å ha omforente oppfatninger av hva som er ønskelig når det gjelder lederskap:

- å være god til å lede mennesker
- å fremstå som forbilde
- å motivere
- å styre utviklingsprosesser
- å kunne koordinere fagene

Dette innebærer at lederne må tilføres kompetanse som strekker seg langt utover pedagogiske ferdigheter og som gir dem styrke og status som ledere. Dette innebærer i praksis kunnskaper om grunnleggende prinsipper når det gjelder å lede profesjonsorganisasjoner.

Burnes, B., & Cooke, B. (2012). Review article: The past, present and future of organization development: Taking the long view. *Human Relations*, 65(11), 1395-1429.

Cronin, T. E., & Genovese, M. A. (2012). *Leadership matters. Unlashing the power of leadership*. London: Paradigm Publishers.

Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*, 27, 110-125.

Greenberg, J. (2010). *Behavior in organizations: Global Edition*. London: Pearson.

Hanna, F., Oostdam, R., Severiens, S. E., & Zijlstra, B. J. (2019). Domains of teacher identity: A review of quantitative measurement instruments. *Educational Research Review*, 27, 15-27.

Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse (2. utg.)*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap – person og funksjon (2. utg.)*. Oslo: Universitetsforlaget.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28, 1, 27-42.

Marzano, R. J. (2017). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Siswanto, S., & Yuliana, I. (2022). Linking transformational leadership with job satisfaction: the mediating roles of trust and team cohesiveness. *Journal of Management Development*, 41, 2, 94-117.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations (7. utg.)*. Upper Saddle River, NJ.: Pearson Prentice Hall.

Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*, 48, 3, 774-783.

## VEDLEGG: SPØRRESKJEMA

### SKOLELEDERFORBUNDETS ANSATTEUNDERSØKELSE 2022

#### Hvilket behov har du som ansatt for lederskap?

Skolelederforbundet gjennomførte i 2021 en lederundersøkelse for å finne ut om det er samsvar mellom de oppgavene som lederne gjør og hva de ønsker å gjøre.

I denne undersøkelsen ønsker vi å avdekke hva ansatte ønsker at lederne skal bruke tida si på og hvordan lederskapet bør utøves. Dette er altså ikke en evaluering av hvordan lærerne opplever lederne sine!

Spørreskjemaet er fullstendig anonymt. Ingen personer eller organisasjoner vil være mulig å identifisere. Alle IP-adresser slettes umiddelbart etter svarfristen.

Du får selvfølgelig tilgang til dataene når disse er ferdig analysert i en rapport. Dataene vil også kunne bli brukt i lederskaps-

forskningen nasjonalt og internasjonalt.

Undersøkelsen er bestilt av Skolelederforbundet, men gjennomføres av professor Rudi Kirkhaug (rudi.kirkhaug@uit.no) ved UiT, Norges arktiske universitet, som har mange års erfaring fra skoleverket og har gjort omfattende forskning på skolelederskap tidligere, med støtte av dr. stipendiat Kristian Haugen (kristian.h.haugen@uit.no)

Ingen svar er feil, og du kan om ønskelig **gi samme score på alternativene** under mange av spørsmålene – de er altså ikke gjensidig utelukkende.

Det tar mellom 10 og 15 minutter å fylle ut skjemaet. Takk for at du tar deg tid til å gjøre skolen bedre!

#### A. BAKGRUNNSDATA

**Hva er din alder:** 20-30, 31-40, 41-50, 51-60, 61- og over

**Hovedstilling:** Lærer, annen elevrelatert stilling

**Utdanning lærer:**

Lærer uten godkjent utdanning, lærer/faglærer, adjunkt/bachelor, adjunkt med tilleggsutdanning, lektor/hovedfag/master, lektor med tilleggsutdanning

**Utdanning annen elevrelatert stilling:**

ufaglært, fagbrev, høyskole/universitetsutdanning

**Erfaring fra skoleverket totalt i antall år:** 0-5, 6-10, 11-15, 16 og mer

**Skoletype:** Grunnskole, videregående skole, annen (spesifiser) ...

**Hvor stor er skolen din:** mindre enn 50 elever, 50-200, 200-500, over 500 elever

**Eierskap:** Offentlig, privat

#### B. DINE KRAV TIL SKOLELEDERNE

(5-verdi Likertskalaer: Helt uenig – helt enig)

Lederne bør ta initiativ til diskusjoner om mål og verdier som nedfelt i § 1 i Opplæringsloven

Lederne bør veilede lærerne i faglig/pedagogiske spørsmål

Lederne bør engasjere seg i pedagogisk utviklingsarbeid

Lederne bør koordinere ulike fagtilbud

Lederne bør sørge for samarbeid innen de samme

fagområdene

Lederne bør sørge for samarbeid på tvers av fagområdene

Lederne bør konsentrere seg om formelle personalsaker

Lederne bør konsentrere seg om økonomistyring

Lederne bør konsentrere seg om teknisk drift av skolen

Lederne bør konsentrere seg om arbeidsmiljøet/HMS

Lederne bør konsentrere seg om rammer og tilrettelegging

Lederne bør være forbilder for ansatte

Lederne bør motivere ansatte

Lederne bør engasjere seg i konfliktløsning

Lederne bør være sosiale omsorgspersoner for ansatte

Lederne bør være tett på ansattes hverdag

Lederne bør engasjere seg i utvikling av skolen

(organisasjonsutvikling)

Lederne bør legge til rette for at det skjer erfaringslæring

Lederne bør sikre den pedagogiske kvaliteten gjennom observasjon, skolevandring, klasseromsbesøk, samtaler med ansatte/team osv.

#### C. DIN ARBEIDSHVERDAG

(5-verdi Likertskalaer)

Føler du deg verdsatt i jobben

(I svært liten grad – i svært stor grad)

Hvordan vil du karakterisere din jobbtilfredshet

(Svært lav – svært høy)

Opplever du å tilhøre skolen sosialt

(I svært liten grad – i svært stor grad)

Hvordan er din motivasjon for jobben

(Svært lav – svært høy)

Opplever du å få utviklet deg faglig i jobben

(I svært liten grad – i svært stor grad)

Opplever du å få utviklet deg personlig i jobben

(I svært liten grad – i svært stor grad)

Hvordan er ditt samarbeid med kolleger i samme fagfelt

(Svært dårlig – svært godt)

Hvordan er ditt samarbeid med kolleger i andre fagfelt

(Svært dårlig – svært godt)

Opplever du konflikter mellom kolleger

(I svært liten grad – i svært stor grad)

Hvordan er ditt forhold til elevene

(Svært anstrengt – svært godt)

Tenker du på å skifte jobb til noe utenfor skolen

(I svært liten grad – i svært stor grad)

#### D. OPPSUMMERT – HVORDAN VIL DU BEDØMME EN GOD SKOLELEDER

(5-verdi Likertskalaer: Helt uenig – helt enig)

En person som kan administrative funksjoner

En person som kan lede mennesker

En person som kan organisasjonsutvikling

En person som kan pedagogikk

En person som kan bruke mål og verdier for å lede skolen

En person som er ledestjerne og forbilde

En person som holder seg litt i bakgrunnen men er tilgjengelig ved behov

En person som er flink til å profilere skolen utad i samfunnet

Andre ting: \_\_\_\_\_



**Skolelederforbundet**