

**Høgskolen  
i Innlandet**

*Fakultet for lærerutdanning og pedagogikk*

**Ingjerd Andersen og Anita Gundrosen**

## **Masteroppgave**

# **«Skoleeierskap i spennet mellom kontroll og støtte»**

School ownership in the tension between control  
and support

Master i utdanningsledelse

2024

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA  NEI

---

## Innholdsfortegnelse

<b>1.</b>	<b>NORSK SAMMENDRAG .....</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>ABSTRACT.....</b>	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>FORORD .....</b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>TABELLER OG FIGURER .....</b>	<b>8</b>
<b>5.</b>	<b>INNLEDNING .....</b>	<b>9</b>
<b>6.</b>	<b>TEORETISK RAMMEVERK.....</b>	<b>12</b>
6.1	DEN PEDAGOGISKE VERDIKJEDEN .....	12
6.2	SAMMENDRAG AV TEORETISK RAMMEVERK ARTIKKEL 1 .....	14
6.3	SAMMENDRAG AV TEORETISK RAMMEVERK ARTIKKEL 2 .....	16
6.4	DRØFTING AV DET TEORETISKE RAMMEVERKET.....	18
<b>7.</b>	<b>DESIGN OG METODE .....</b>	<b>22</b>
7.1	VALIDITET OG RELIABILITET.....	24
7.2	FORSKNINGSETISKE VURDERINGER.....	26
<b>8.</b>	<b>PRESENTASJON AV RESULTATER .....</b>	<b>28</b>
8.1	HOVEDFUNN I ARTIKKEL 1.....	28
8.2	HOVEDFUNN I ARTIKKEL 2.....	29
<b>9.</b>	<b>DRØFTING OG KONKLUSJON .....</b>	<b>31</b>
9.1	KONTROLLMYNDIGHET .....	31
9.2	STØTTEFUNKSJON.....	33
9.3	HANDLINGSROM.....	34
9.4	KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER FOR PRAKSIS .....	35
<b>10.</b>	<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>37</b>
<b>11.</b>	<b>ARTIKKEL 1.....</b>	<b>41</b>
<b>12.</b>	<b>ARTIKKEL 2.....</b>	<b>70</b>
	<b>VEDLEGG .....</b>	<b>105</b>

---

# 1. Norsk sammendrag

Hensikten med denne masteroppgaven har vært å forske på spennet mellom kontroll og støtte som utøves fra skoleeier til deres rektorgrupper. Administrative skoleeiere er tett knyttet sammen med sine rektorgrupper gjennom det nasjonale kvalitetssystemet for utdanning (Paulsen & Hjertø, 2017). Opplæringsloven (1998) regulerer skoleeiers ansvar og elevers rettigheter. Den pedagogiske verdikjeden synliggjør at skoleeier er hierarkisk overordnet rektor (Paulsen, 2019). Denne studien er en kvalitativ undersøkelse som består av to artikler og en overbyggende kappe. Artikkene har hver sin problemstilling som tar utgangspunkt i hvordan skoleeier kan utøve sin kontrollmyndighet og samtidig gi støtte og handlingsrom til sine rektorer. Artikkel 1 har fokus på skoleeierperspektivet og artikkel 2 har fokus på rektorperspektivet. Det empiriske grunnlaget i artikkel 1 baserer seg på dybdeintervjuer med tre administrative skoleeiere. I artikkel 2 baserer det empiriske grunnlaget seg på dybdeintervjuer med fire rektorer i grunnskolen.

Funnene viser at skoleeierne i vår studie er bevisste sin dobbeltrolle som både kontrollmyndighet og støtteinstans. Et interessant funn er at skoleeierne er samstemte om at tillit fra rektorene avhenger av skoleeiers kompetanse omkring skolefaglige spørsmål. Skoleeierne er opptatt av å bygge tillit som et grunnlag for å kunne bidra til å gi nødvendig støtte. Funnene viser at skoleeierne mener at rektorer har et betydelig handlingsrom, men at dette handlingsrommet kommer med begrensninger. Samtidig påpekes det at rektorene ikke klarer å benytte sitt handlingsrom fullt ut. Videre viser funnene at skoleeierne har høye forventninger til rektorene om at de skal beherske både administratorrollen og lederrollen. Det forventes at rektorene skal være i stand til å organisere og håndtere flere oppgaver parallelt, samtidig som de skaper visjoner, retning og motivasjon. Funnene i studien viser at rektorene anerkjenner at skoleeier opptrer som kontrollmyndighet. Dette med hensikt å sikre kvalitet, enhetlig praksis og at skolene drives i samsvar med nasjonale og lokale retningslinjer. Likevel viser funnene at rektorene opplever for høy grad av kontroll. Kontrolloppgaver gitt av skoleeier, legger et betydelig beslag på rektorenes tid og ressurser og innskrenker derfor rektorenes handlingsrom. Funnene fra studien viser et gap mellom rektorenes ønske om større handlingsrom og de faktiske begrensningene de står overfor når det gjelder tids- og ressursforvaltning. Skoleeierne i vår studie er opptatt av å bygge tillit, gi støtte samt å opptre

---

som kontrollmyndighet. Likevel opplever ikke rektorene at skoleeier har god nok balanse mellom kontroll og støtte, da kontrollaspektet tar for stor plass.

---

## 2. Abstract

The purpose of this master thesis has been to research the tension between control and support exercised by school owners towards their groups of principals. Administrative school owners are closely linked with their principal groups through the national quality system for education (Paulsen & Hjertø, 2017). The Norwegian Education Act (1998) regulates the responsibilities of school owners and the rights of students. The educational value chain shows that the school owner is hierarchically superior to the principal (Paulsen, 2019). This study is a qualitative investigation consisting of two articles and an overarching cover. Each article has its own research question, based on how the school owners can exercise their authority of control while simultaneously providing support and room for action to their principals. Article 1 focuses on the school owner perspective, and article 2 focuses on the principal perspective. The empirical basis of article 1 is founded on in-depth interviews with 3 administrative school owners. In article 2, the empirical basis relies on in-depth interviews with 4 primary school principals.

The findings show that the school owners in our study are aware of their dual role as both a control authority and as a support function. An interesting finding is that the school owners agree that trust from the principals depends on the school owner's competence regarding educational issues. The school owners are concerned with building trust as a foundation for being able to provide necessary support. The findings indicate that the school owners believe that principals have a significant room for action, but that the room for action comes with limitations. At the same time, it is pointed out that the principals are not fully utilizing their room for action. Furthermore, the findings show that the school owners have high expectations of the principals to master both the administrator and leader roles. It is expected that the principals should be able to organize and handle multiple tasks simultaneously while creating visions, direction, and motivation. The findings in the study reveal that the principals recognize that the school owner acts as an authority of control. This is intended to ensure quality, common understanding, and that schools are operated in accordance with national and local guidelines. However, the findings also show that the principals experience too high a degree of control. Control tasks given by the school owner take up a significant amount of the principals' time and resources, thereby restricting their room for action. The findings from the study show a gap between the principals' desire for room for action and the actual limitations they face in terms of time and resource management. The school owners in our study are

---

focused on building trust, providing support, and acting as a control authority. However, the principals do not feel that the school owner has a good enough balance between control and support, as the control aspect takes up too much space.

---

### 3. Forord

Vi er to studenter som gjennom denne oppgaven fullfører vårt masterstudium i utdanningsledelse ved Høgskolen Innlandet. Det føles godt å ha passert målstreken. Med mange års erfaring som skoleledere, kom et økende ønske om mer formalisert kompetanse innen utdanningsledelse. At valget om studiested falt på INN, er vi svært tilfredse med. Med forelesere som er ledende utdanningsforskere i Norge, har studiet holdt høy faglig kvalitet. Det har vært stort engasjement blant medstudenter på kullet. Dette har bidratt til en ekstra spennende studiereise.

Det har til tider vært krevende å studere ved siden av jobb, men studiesamlingene på Hamar har likevel vært en kjærkommen berikelse i skolelederhverdagen. Under togturene mellom Halden og Hamar begynte ideen til temaet for masteroppgaven å ta form. En stadig tilbakevendende tematikk vi drøftet, var skoleeiers betydning for sine rektorgrupper. Gjennom ulike innfallsvinkler reflekterte vi rundt hvordan spenning mellom kontroll og støtte fra skoleeier påvirker rektors handlingsrom. Dette resulterte i et ønske om å skrive masteroppgaven sammen. Denne masteroppgaven er et felles prosjekt der vår stemme gjennomsyrrer alle deler av oppgaven. Vi har utfordret hverandres forståelse av både teori, praksis og metode. Samarbeidet om dette forskningsprosjektet har bidratt til vår personlige utvikling og gitt oss verdifull erfaring vi tar med oss videre i arbeidslivet.

Vi ønsker å takke alle som har bidratt til at denne masteroppgaven nå er fullført. Aller først går takken til våre informanter som åpent og ærlig har delt erfaringer og synspunkt med oss. Uten dere ville vi ikke fått den samme dybdeinnsikten rundt vår tematikk. Videre vil vi takke våre familier som har støttet oss gjennom hele prosessen. Nå gleder vi oss til å «ta tilbake» hverdagen sammen med respektive familier igjen. Vi vil også rette en stor takk til Solveig og Roger Samuelsen for hjelpen med korrekturlesingen. Til sist vil vi uttrykke en stor takk til vår dyktige veileder, Hilde Forfang. Takk for at du har vært oppmuntrende, kritisk, konstruktiv og akkurat så pirkete som vi ønsket oss.

Halden, mai 2024

Ingjerd Andersen og Anita Gundrosen

---

## 4. Tabeller og figurer

Figur 1:	Den pedagogiske verdikjeden (Paulsen, 2019)	s. 13
Figur 2:	Design av oppgaven	s. 23
Tabell 1:	Grader av opplevd støtte	s. 88



---

## 5. Innledning

I det nasjonale kvalitetssystemet for utdanning, blir kommunene definert som skoleeiere (NOU 2023:1). Kommunene har ansvaret for å sikre at kravene i opplæringsloven og forskriftene til loven blir oppfylt (Opplæringslova, 2023, §. 13-10). Opplæringsloven § 9-1 (1998) slår fast at skoler skal ha en forsvarlig faglig, pedagogisk og administrativ ledelse, og at rektor skal lede opplæringen i skolen. I denne masteroppgaven bruker vi begrepet skoleeier om rektors nærmeste leder. Kommunale skoleeiere og rektorer er formelt knyttet sammen gjennom det nasjonale kvalitetssystemet for utdanning (Paulsen & Hjertø, 2017).

Gjennom sin kontrollfunksjon har skoleeier ansvar for å kontrollere at skolene driftes i tråd med gjeldende lover, forskrifter og retningslinjer (NOU, 2023:1). For at rektorene skal kunne nå skolenes mål, må skoleeier tilføre tilstrekkelige ressurser og gi nødvendig støtte (Fullan, 2016). Støttende ledelse innebærer at lederen viser anerkjennelse for de ansatte og er tilgjengelig for å gi veiledning og tilbakemeldinger angående deres arbeid (Edmondson, 1999). Det er avgjørende med et tett og konstruktivt samarbeid mellom skoleeiere og rektorer for å fremme kvalitet og utvikling i skolen (Paulsen & Hjertø, 2017).

Baldersheim et al. (2023) har på oppdrag fra Skolelederforbundet forsket på organisatoriske og administrative rammer for skoler og rammenes påvirkning på rektors arbeidsbetingelser. Forskningen viser at rektorer har et bredt spekter av fullmakter, men at disse varierer mellom ulike kommuner og mellom arbeidsområder (Baldersheim et al., 2023). Videre kommer det fram at rektorenes faktiske handlingsrom er begrenset, spesielt innenfor økonomi og personalressurser. Kommunene stiller omfattende krav til rapportering, men disse kravene balanseres ikke med tilstrekkelig autonomi (Baldersheim et al., 2023). Forskningsrapporten viser at rektorene opplever støtte fra skoleeiernivået på enkelte områder, men ikke alle rektorene opplever støtteapparatet som velfungerende. Funnene i rapporten viser at mange rektorer føler seg undervurdert av skoleeier og opplever manglende tilbakemeldinger på sitt arbeid (Baldersheim et al., 2023).

Paulsen & Hjertø (2017) understreker i sin forskning at tillitsbaserte relasjoner mellom skoleeier og rektor, kan bidra til at rektorene benytter seg av skoleeier som veileder. Tidligere forskning fra USA gir klare indikasjoner på at det å se på skoleledelse som en kollektiv innsats, er av stor betydning (Paulsen & Hjertø, 2017, s. 359). Louis et al. (2010) påpeker at skoleledere

---

som klarer å etablere felles visjon og mål for skolen, er mer effektive. Disse lederne er også dyktige til å skape en læringsfremmende kultur. Skoleeiere kan derfor spille en støttende rolle ved å hjelpe rektorer med å sette klare mål og visjoner for skolens utvikling, ifølge Louis et al. (2010).

Temaet for denne masteroppgaven er skoleeierskap i spennet mellom kontroll og støtte. Bakgrunnen for valg av tema handler om egne erfaringer som skoleledere gjennom mange år. Med endringer i ulike lovverk, økt fokus på elevenes rettigheter og trang kommuneøkonomi, har vi erfart at skoleeier har fått et skjerpet fokus på kontroll. Økende grad av kontroll har igjen medført et mer begrenset handlingsrom for rektorene. Samtidig har vi opplevd at rektoroppgavene stadig øker i omfang. Større arbeidsbyrde, mer fokus på kontroll og til tider opplevelse av manglende lederstøtte, førte til at vi ønsket å forske på spenningsfeltet mellom kontroll og støtte i skoleeierskapet. Vi finner lite tidligere forskning på dette temaet. Vår motivasjon er å kunne bidra med mer innsikt på området gjennom egen forskning.

Vi har operasjonalisert temaet for masteroppgaven gjennom to artikler. I artikkel 1 tar vi utgangspunkt i skoleeiers perspektiv og i artikkel 2 tar vi utgangspunkt i rektorperspektivet. Gjennom en kvalitativ undersøkelse i form av dybdeintervjuer med et utvalg skoleeiere, undersøkte vi følgende problemstilling i artikkel 1: «*Hvordan kan skoleeier utøve sin kontrollmyndighet og samtidig gi støtte og handlingsrom til sine rektorer?*». Under analysen av datamaterialet sorterte vi funnene i følgende hovedtemaer: Skoleeiers forventninger til sine rektorer, skoleeiers opplevelse av rektors handlingsrom, skoleeiers oppfølging av sine rektorer og skoleeiers sikring av tillit i møte med sine rektorer. Artikkel 2 ble også gjennomført som en kvalitativ undersøkelse der vi benyttet oss av dybdeintervjuer med et utvalg rektorer. Problemstillingen i artikkel 2 er: «*Hvordan opplever rektorer at skoleeier balanserer rollene som kontrollmyndighet og støttefunksjon, og hvordan påvirker dette rektors handlingsrom?*» Under analysearbeidet valgte vi å dele funnene inn i følgende kategorier: Skoleeier som kontrollmyndighet, styringsdialogen mellom rektor og skoleeier, forventninger til og støtte fra skoleeier samt rektors handlingsrom.

Vi vil argumentere for at våre problemstillinger henger godt sammen. Dette fordi problemstillingene omhandler samme tematikk, sett fra ulike perspektiver. Videre hevder vi at perspektivene gir en dypere forståelse av samhandlingen og effekten av samarbeidet mellom

---

skoleeiere og rektorer. For å kunne utøve kontroll og gi støtte på en god måte, mener vi skoleeier er tjent med å forstå utfordringene som rektorene står overfor i sin hverdag. Vi mener derfor at problemstillingene sammen bidrar til å tegne et bilde av dynamikken mellom kontroll og støtte. En god balanse mellom skoleeiers kontrollmyndighet og støttefunksjon mener vi vil kunne gi rektorene nødvendig frihet og trygghet til å utøve sin lederrolle på best mulig måte.

---

## 6. Teoretisk rammeverk

Formålet med denne masteroppgaven har vært å forske på spennet mellom kontroll og støtte som utøves fra skoleeier til deres rektorgrupper. Dette er undersøkt gjennom to artikler der den første artikkelen har fokus på hvordan skoleeier kan utøve kontrollmyndighet og samtidig gi støtte og handlingsrom til sine rektorer. Den andre artikkelen har søkelys på hvordan rektorer opplever at skoleeier balanserer sine roller som kontrollmyndighet og støttedfunksjon. Videre undersøker vi hvordan dette påvirker rektors handlingsrom. For å plassere studien har vi valgt den pedagogiske verdikjeden som overordnet modell (Paulsen, 2019). Den pedagogiske verdikjeden beskriver at det foregår en veksling som i en stafett, mellom de ulike aktørene som er delaktige i å påvirke elevenes læring (Paulsen, 2023). I denne studien har vi fokus på den vekslingen som skjer mellom skoleeier og rektorer. Vi har rettet søkelys på vekslingen knyttet til gjensidige forventninger, kontroll, støtte, tillit og rektors handlingsrom. I dette kapittelet starter vi med å redegjøre for den pedagogiske verdikjeden (Paulsen, 2019). Deretter presenterer vi et sammendrag av det teoretiske rammeverket i begge artiklene. Videre drøftes det teoretiske rammeverket.

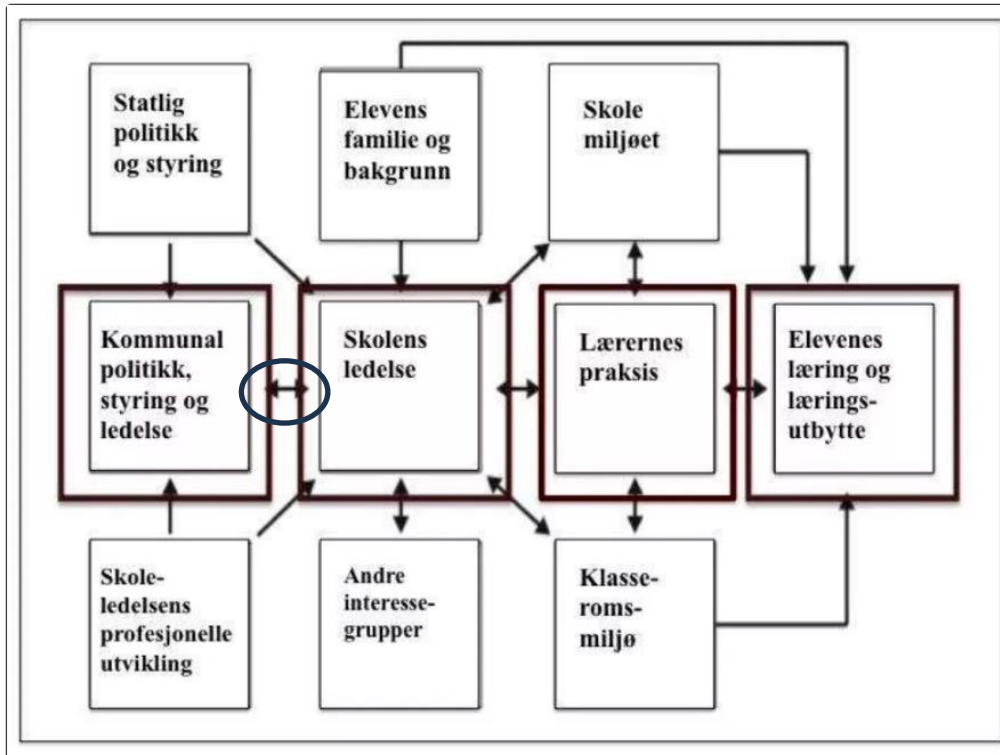
### 6.1 Den pedagogiske verdikjeden

Metaforen "den pedagogiske verdikjeden" refererer til en sammenhengende prosess i skolesystemet som inkluderer ulike elementer og nivåer (Paulsen, 2023). Verdikjeden brukes for å beskrive samhandlingen mellom skoleeier<sup>1</sup>, rektor<sup>2</sup>, ledere, lærere og elever. Se figur 1 nedenfor. Verdikjeden viser hvordan alle aktørene samarbeider som i en «stafett». Det er den samlede innsatsen og relasjonen mellom de ulike nivåene i denne kjeden som er avgjørende for å oppnå gode resultater og fremme samfunnsmessig dannelse for elevene (Paulsen, 2023).

---

<sup>1</sup> I verdikjeden, jf. figur 1, står det kommunal politikk, styring og ledelse. I denne oppgaven bruker vi begrepet skoleeier.

<sup>2</sup> I verdikjeden, jf. figur 1, står det skolens ledelse i boks nummer to. I denne oppgaven vil vi bruke begrepet rektor i stedet for skolens ledelse.



**Figur 1:** Den pedagogiske verdikjeden tilpasset til norske forhold (Paulsen, 2019, s.17).

Samarbeidet og innsatsen må være sømløst og koordinert for å oppnå best mulig resultat i skolen (Paulsen, 2019). Vekslingene mellom de ulike aktørene i den pedagogiske verdikjeden er kritiske (Paulsen, 2023). Samarbeid, tillit og gjensidig avhengighet er alle nøkkelegenskaper i verdikjeden (Paulsen, 2022). For å oppnå synergier og fremgang, krever gjensidig avhengighet at forholdet mellom aktørene må være produktivt og støttet av tillit (Paulsen & Jenssen, 2023). I denne masteroppgaven har vi fokus på de to første nivåene (boksene) der skoleeier og rektor er plassert samt på vekslingen mellom disse to aktørene (se figur 1).

For å oppfylle skolens samfunnsoppdrag er det viktig at skoleeiere og deres rektorgrupper samarbeider tett og utnytter hverandres styrker og ressurser (Paulsen, 2019). I hierarkiet innen skolesystemet har administrativ skoleeier en overordnet posisjon i forhold til rektorer (Paulsen, 2023). Vekslingen mellom skoleeier og rektor er sentral og kritisk for å sikre at utdanningen drives i tråd med lover og forskrifter (Paulsen, 2019). Skoleeier innehar myndighet som gjør det mulig å påvirke opplæringskvaliteten, læringsresultatene og skolemiljøet i de skolene som er en del av kommunens skoleeierskap (Paulsen, 2022). Rektorene er nøkkelaktører i gjennomføringen av arbeidet på skolenivå (Paulsen, 2023).

---

Skoleeier utøver sin kontrollmyndighet gjennom krav og retningslinjer, samtidig som de må gi støtte til rektorene for å legge til rette for god utvikling i skolen (Paulsen, 2022). Paulsen (2022) vektlegger betydningen av en balansert tilnærming der skoleeier både kontrollerer og støtter, slik at rektor får nødvendig handlingsrom til å utøve sitt lederskap. Samhandling mellom skoleeier og rektor er essensielt for å oppnå en helhetlig og god utdanning (Paulsen & Hjertø, 2017).

## 6.2 Sammendrag av teoretisk rammeverk artikkel 1

I artikkel 1 retter vi søkelys på hvordan skoleeier kan utøve sin kontrollmyndighet og samtidig gi støtte og handlingsrom til sine rektorer. Skoleeier er plassert i den første boksen i den pedagogiske verdikjeden (Paulsen, 2019). Vi presenterer et sammendrag av det teoretiske rammeverket fra artikkel 1. Dette rammeverket synliggjør både ansvaret og perspektivet skoleeier har med seg inn i vekslingen med rektorene.

### **Skoleeiers dobbeltrolle**

Skoleeier har det overordnede ansvaret for at skolene drives i henhold til lov- og avtaleverk (St.meld. nr. 31, 2008). For å sikre dette, er det nødvendig at skoleeier innehar rollen som kontrollmyndighet (Fullan, 2016). Ifølge Irgens (2016) er det viktig at skoleeier klarer å balansere mellom kontroll og tillit i møtet med sine rektorer. For at rektorene skal kunne nå skolens mål, er det nødvendig at skoleeier tilfører nødvendige ressurser og gir støtte slik at skolene kan levere gode resultater (Fullan, 2016). Skoleeiers dobbeltrolle innebærer å utøve kontroll og samtidig gi støtte og handlingsrom til sine rektorer (Fullan, 2016).

### **Samhandling mellom skoleeier og rektor**

Kommunikasjon, tillit og respekt mellom skoleeier og rektor er viktig for å sikre godt samarbeid og høy kvalitet i undervisningen (Paulsen, 2019). For å sikre effektiv samhandling, må skoleeier og rektor ha felles forståelse av skolens overordnede mål (Paulsen, 2019). I skoleeiers møte med sine rektorer er det viktig at skoleeier mestrer balansen mellom styring og kontroll samt å være en rollemodell og legge til rette for gode læringsprosesser (Paulsen, 2019). Kompetente skoleeiere er sentrale for å fremme rektors faglige utvikling (Paulsen & Hjertø, 2017). Ved å fremme rektors profesjonsutvikling, bidrar skoleeier til å ruste rektor til å håndtere komplekse utfordringer (Paulsen, 2019). Paulsen (2019) understreker også

---

betydningen av at skoleeier er tilgjengelig for rektor utenom de fastsatte møtearenaene, enten for avklaringer eller som en rådgivende samtalepartner.

### **Tillit og trygt klima mellom skoleeier og rektor som grunnlag for utvikling**

Forholdet mellom skoleeier og rektor bør preges av åpenhet, hvor det finnes rom for å diskutere spørsmål og uenigheter uten frykt for konsekvenser (Paulsen & Hjertø, 2017). Tschannen-Moran (2014) beskriver to typer tillit, institusjonell og relasjonell. Institusjonell tillit relaterer seg til en persons tro på en organisasjons pålitelighet og evne til å handle i tråd med sine mål og verdier, ofte basert på tidligere interaksjoner eller organisasjonens rykte. En viktig faktor her er individets opplevelse av å delta i beslutningsprosesser (Paulsen, 2019). Relasjonell tillit fokuserer på tilliten og respekten mellom enkeltpersoner, og den er avhengig av gjensidighet og opplevelsen av å bli hørt og respektert (Tschannen-Moran, 2014). Begge typer tillit er viktige for å utvikle effektive og positive organisasjoner, hvor institusjonell tillit skaper en stabil kultur, og relasjonell tillit fremmer samarbeid mellom individer (Tschannen-Moran, 2014). For å bygge tillit er det sentralt at skoleeiere forstår skolens behov og utfordringer (Tschannen-Moran, 2014).

### **Skoleeier som «gatekeeper»**

Paulsen (2021) beskriver rollen som «gatekeeper» som en maktposisjon innenfor myndighetshierarkiet, hvor skoleeier kan godkjenne, begrense eller avvise initiativer. Skoleeier kan utøve kontroll gjennom ulike virkemidler ved å være «gatekeeper». Dette innebærer blant annet kontroll over ressursbruk, økonomistyring og rapportering (Paulsen, 2019). Et annet aspekt ved «gatekeeperrollen» går ut på at skoleeier kan redusere antallet forstyrrelser som når frem til rektorene (Paulsen, 2023). Skoleeier kan på denne måten fungere som en «portvokter» som bestemmer hva som får «passere gjennom porten» ut til skolene og hva som ikke gjør det. Dette med mål om å skjerme rektorene fra «støy», slik at rektorene kan bruke sin tid på skolens kjerneoppgaver (Paulsen, 2019).

### **Ulike lederroller**

Mintzberg har indentifisert ti lederroller som gir en strukturert tilnærming til forståelse av lederskap (Gotvassli, 2021, s. 30–33). De ti lederrollene deles inn i tre hovedkategorier: Interpersonelle roller, informasjonsroller og beslutningsroller. Interpersonelle roller omfatter gallionsfiguren som representerer organisasjonen eksternt, lederen som motiverer og støtter medarbeidere og kontaktskaperen som bygger eksterne nettverk (Gotvassli, 2021).

---

Informasjonsrollene består av overvåkeren som innhenter og analyserer informasjon, informasjonssprederen som formidler intern informasjon og talspersonen som kommuniserer med omverdenen (Gotvassli, 2021). Beslutningsrollene inkluderer entreprenøren som driver innovasjon, problemløseren som håndterer kriser, ressursfordeleren som tildeler ressurser effektivt og forhandleren som sikrer organisasjonens interesser (Gotvassli, 2021). Ved å forstå og mestre de ulike lederrollene effektivt, kan ledere ta informerte beslutninger og utvikle et arbeidsmiljø som støtter opp om vekst og nyskaping (Gotvassli, 2021).

Kotter (2019) hevder at ledelse og administrasjon er to komplementære, men forskjellige deler av ledelse. Administrasjon handler om å opprettholde organisatorisk stabilitet og effektivitet gjennom å styre daglig drift, inkludert budsjettering, planlegging og kontrolloppgaver (Kotter, 2019). Dette sikrer ifølge Kotter (2019) at oppgaver utføres pålitelig og forutsigbart. Ledelse handler om å drive frem forandringer og utvikling i organisasjonen. Dette involverer etablering av mål, utarbeidelse av strategier samt å inspirere og motivere ansatte (Kotter, 2019). Kotter (2019) peker på at både administrasjon og ledelse er viktige roller i enhver organisasjon. En leder må kunne balansere begge funksjonene (Kotter, 2019).

## 6.3 Sammendrag av teoretisk rammeverk artikkel 2

I artikkel 2 har vi fokus på hvordan rektorer opplever at skoleeier balanserer rollene som kontrollmyndighet og støttfunksjon samt hvordan dette påvirker rektors handlingsrom. Vi presenterer under et sammendrag av det teoretiske rammeverket vi brukte i artikkel 2. Dette rammeverket synliggjør både ansvaret og perspektivet rektorene har med seg inn i vekslingen med skoleeier.

### **Kontrollmyndighet**

Det overordnede ansvaret for grunnopplæringen ligger hos statlige myndigheter i form av at myndighetene etablerer nasjonale rammebetingelser (St.meld. nr. 31 (2007-2008), s. 49). Kommunene har ansvar for å gjennomføre opplæringen og sikre etterlevelse av regelverket. Opplæringsloven (2023) regulerer skoleeiers plikter og elevenes rettigheter. Skoleeiere har handlingsfrihet til å tilpasse opplæringen i tråd med kommunens målsetninger (St.meld. nr. 31 (2007-2008), s. 49). Skoleeier er pålagt å ha et forsvarlig system for å sikre at kommunen



---

etterlever lovverket og følger opp resultatene fra nasjonale kvalitetsvurderinger (Opplæringslova, 1998, § 13-3e). Nasjonale kvalitetsvurderinger og årlige tilstandsrapporter er sentrale verktøy for kvalitetsutvikling (NOU 2023, kapittel 7). God oppfølging av skoler krever et tillitsbasert samspill mellom rektor og skoleeier, med fokus på kontinuerlig vurdering og forbedring av virksomheten (Paulsen & Jenssen, 2023). Prinsipal-agent-teorien belyser dette forholdet, der skoleeier styrer rektors atferd og beslutningsprosesser for å nå prinsipalens interesser og mål. En utfordring er asymmetrien i informasjonen mellom skoleeier og rektor, som krever strategier for å sikre effektivitet og redusere risiko (Opstad, 2022).

### **Ulike dialoger mellom rektorer og skoleeiere**

Dialog er en form for samarbeid mot felles mål (Riis, 2022). Det er viktig med dialog mellom rektorer og skoleeier for å avklare forventninger, roller og ansvar (Riis, 2022). Ved å lytte til rektorenes perspektiv, kan skoleeiere tilpasse sin støttefunksjon og bidra til å øke rektors handlingsrom (Paulsen, 2023). Som et verktøy for å få tilgang på skolens resultatinformasjon, bruker skoleeiere ulike former for styringsdialog eller resultatdialog (Riis, 2022). Resultatdialog i skolen refererer til en strukturert samtaleprosess mellom skoleeiere og rektorer for å analysere og diskutere elevprestasjoner, læring og skolemiljø med sikte på å identifisere styrker, utfordringer og muligheter for forbedring (Riis, 2022). Langfjæran et al. (2009) bruker begrepet ansvarsdialog om dialogen vi i vår studie omtaler som styringsdialog. Ansvarsdialog beskrives som et verktøy for å oppnå forpliktelse fra medvirkende aktører. For å sikre et kontinuerlig forbedringsarbeid, trekker Langfjæran et al. (2009) fram at avklaring av forventninger og evaluering av oppnådde resultater er viktige momenter i ansvarsdialogen.

### **Lederstøtte og rektors forventninger til skoleeier**

For at skoleeier skal kunne støtte og veilede rektorene i deres ledelsesoppgaver, forutsetter dette at skoleeier har tilstrekkelig kunnskap og kompetanse (Paulsen & Jenssen, 2023). Støttende og veiledende ledelse fra skoleeier kan bidra til å bygge tillit og respekt i rektorgruppen (Edmondson, 1999). Dette vil kunne være et viktig grunnlag for at rektorene skal oppleve seg trygge nok til å dele tanker, utforske nye ideer og lære av hverandre (Edmondson, 1999). Skoleeier har ansvar for å organisere kunnskapsarbeid og bygge en infrastruktur for læring (Paulsen & Jenssen, 2023). Dette kan omfatte opplæringsprogrammer, tilknytning til eksterne kunnskapsmiljøer, møteplasser for kunnskapsdeling samt støttende

---

strukturer og veiledning for rektorgruppen (Paulsen & Jenssen, 2023). For å styrke rektorenes læring, kan skoleeier legge til rette for at rektorgruppen deltar i ulike kommunale samarbeidsforum (Paulsen, 2023). Gruppebasert læring i ledergrupper fremmes av gruppens mestringstro, der medlemmene har felles tro på at de effektivt kan håndtere utfordringer og oppgaver ved å samarbeide og investere ressurser sammen (Guzzo et al., 1993).

### **Handlingsrom**

Handlingsrommet til en leder reflekterer de valgmulighetene en leder har innenfor de fastsatte rammene og begrensningene som eksisterer i deres arbeid (Stewart, 1982). Det forventes at ledere skal ta beslutninger, og det er derfor viktig at lederne har et handlingsrom og en frihet til å velge de beste alternativene for organisasjonen (March & Weil, 2005). For at rektorer skal oppleve handlingsrom i sitt arbeid, betinger dette at skoleeier delegerer ansvar og myndighet (Baldersheim et al., 2023). Dette inkluderer tilgang på kompetanse, økonomiske ressurser og mulighet til å forvalte personale og teknologi (Baldersheim et al., 2023). Rektorer må gis mulighet til å ta beslutninger og justere strategier i den hensikt å oppnå de målene som er satt av ledelsen på et overordnet nivå (Baldersheim et al., 2023). Dersom det stilles for mange detaljerte krav, og dersom lederen opererer innenfor en for rigid organisasjonskultur, vil handlingsrommet bli begrenset (Espedal & Kvitastein, 2012). Ledernes tolkninger og definisjoner av handlingsrommet kan også påvirkes av deres tankesett, motivasjon og kompetanse (Leavitt, 2003; Schein, 1992). Det er derfor viktig at skoleeiere legger til rette for et positivt læringsmiljø der rektorer kan utvikle seg faglig og pedagogisk og føle seg trygge nok til å dele tanker, utforske nye ideer og lære av hverandre (Edmondson, 1999).

## **6.4 Drøfting av det teoretiske rammeverket**

Det overordnede temaet for masteroppgaven handler om skoleeierskap i spennet mellom kontroll og støtte. I artikkel 1 er det teoretiske rammeverket knyttet opp mot skoleeiers perspektiv og lederhandlinger i samspill med sine rektorer. I den andre artikkelen knyttes rammeverket opp mot rektors perspektiv og samspillet med skoleeier. Vi har valgt å bruke den pedagogiske verdikjeden som modell for å belyse de to første nivåene (boksene) der skoleeier og rektor er plassert, samt at vi retter søkelys på vekslingen mellom disse to aktørene (se figur 1).

---

Gjennom det teoretiske rammeverket har vi påpekt at skoleeier er pålagt å utøve kontrollmyndighet for å sikre at skolene drives i henhold til lov- og avtaleverk, jf. Opplæringslova (2023, § 13-1). For å sikre at elevene får en trygg og god skolehverdag og at opplæringen holder god kvalitet, er skoleeier pålagt å ha et forsvarlig system (Opplæringslova, 1998, § 13-3e). Dette støttes av Fullan (2016) som argumenterer for at skoleeiers kontrollfunksjon er essensiell for å opprettholde skolens kvalitet. I form av sin plassering i myndighetshierarkiet handler skoleeiers rolle om å bidra til å etablere rammer, mål og retningslinjer for den enkelte skole (Paulsen, 2019). Rektor er ansvarlig for å implementere de overordnede målene og forventningene på egen skole (Paulsen, 2019). Prinsipal-agent-teorien utforsker forholdet mellom skoleeier (prinsipalen) og rektor (agenten), hvor skoleeier må implementere kontrollmekanismer for å sikre at rektorenes handlinger er i samsvar med skoleeiers overordnede mål (Opstad, 2022). Asymmetri i informasjon mellom partene er en sentral utfordring som kan medføre risiko, noe Opstad (2022) påpeker som kritisk for å sikre effektive styringssystemer.

Gjennom ulike typer dialog mellom skoleeier og rektor, sikres det at aktørene har fokus på samme mål (Riis, 2022). Dette fremhever nødvendigheten for felles forståelse av skolens mål og behovet for støtte fra skoleeier til rektorene for å fremme profesjonell utvikling (Paulsen, 2019). Dialog er viktig, sett fra både skoleeiers og rektorenes perspektiv. Vårt teoretiske rammeverk viser at skoleeiers fokus på dialog handler om kontroll og støtte for at rektorene skal kunne utføre sitt oppdrag i tråd med lov- og avtaleverk. Sett fra rektorenes perspektiv viser rammeverket betydningen av dialog i form av støtte, trygt klima og retning for arbeidet. Samhandlingen mellom skoleeier og rektorene kan være kompleks og utfordrende, da det kan oppstå spenninger og uenighet mellom aktørene (Paulsen, 2019). Irgens (2016) påpeker at skoleeier må balansere kontroll med å ha tillit til rektorenes evne til å lede sine skoler. Dette fordrer gjensidig respekt og forståelse, der skoleeier må tilpasse sin tilnærming basert på den enkelte rektors behov og skolens situasjon. Paulsen (2019) utdyper hvordan kommunikasjon, tillit og respekt mellom skoleeier og rektorer er grunnleggende for å sikre et godt samarbeid og høy kvalitet i undervisningen. Dette innebærer at skoleeier ikke bare fungerer som en kontrollinstans, men også som en støttespiller som aktivt bidrar til å fremme rektorenes profesjonelle utvikling og skolens pedagogiske praksis. Paulsen og Hjertø (2017) understreker betydningen av at skoleeier er tilgjengelig og mottakelig for rektorenes behov. Dette kan bidra til å styrke tilliten og bygge opp under et trygt klima. Tschannen-Moran (2014)

---

introduserer en nyansert forståelse av tillit med skillet mellom institusjonell og relasjonell tillit. Institusjonell tillit fokuserer på troen på organisasjonens evne til å handle konsistent og rettferdig, mens relasjonell tillit bygger på personlige relasjoner og er avgjørende for å skape et samarbeidsmiljø hvor både skoleeier og rektor kan arbeide mot felles mål. Tschannen-Moran (2014) fremhever at tillit mellom skoleeier og rektor kan føre til at det fattes bedre beslutninger og at ressurser blir brukt mer effektivt.

Skoleeier har en «gatekeeperrolle» overfor sine rektorer. Dette er en kompleks oppgave som krever balanse mellom kontroll og støtte for å sikre effektiv skoleledelse (Paulsen & Jenssen, 2023). Skoleeier har myndighet til å godkjenne eller avvise initiativ fra sine rektorer. Dette kan omfatte ansettelser, budsjetter, endringer i undervisningsmetoder og andre strategiske beslutninger (Paulsen, 2019). Dersom skoleeier utøver for mye kontroll og detaljstyring, og ikke bistår med tilstrekkelig støtte og skjerming fra konkurrerende forstyrrelser, kan det oppstå spenninger mellom aktørene. For at rektorer skal oppleve handlingsrom i sitt arbeid, betinger dette at skoleeier delegerer ansvar og myndighet (Baldersheim et al., 2023). Detaljstyring fra skoleeier vil kunne innskrenke rektorenes handlingsrom. Handlingsrom innebærer at ledere har frihet til å ta de beste beslutningene på vegne av egen organisasjon (March & Weil, 2005). Samtidig er det viktig at skoleeier opptrer som en «portvokter» for sine rektorer ved å filtrere informasjon og oppgaver som sendes ut. Dette vil kunne gi rektorene tid til å prioritere skolens kjerneoppgaver (Paulsen & Jenssen, 2023).

Mintzbergs teori om ulike lederroller gir innsikt i hvordan skoleeier kan tilpasse sin lederstil for å møte ulike situasjoner og behov hos rektorene (Gotvassli, 2021). Lederrollene Mintzberg beskriver, gir innsikt i de forskjellige aspektene ved lederskap som skoleeier bør mestre. For at skoleeier skal kunne være en reell støtte for sine rektorer, betinger dette at skoleeier har tilstrekkelig kunnskap og kompetanse (Paulsen & Jenssen, 2023). Lederstøtte til rektorene er kritisk for å opprettholde motivasjon og for å gi rektorer den trygghet som er nødvendig for å utføre sine oppgaver (Edmondson, 1999). Ved at skoleeier tilbyr støttende og veiledende ledelse til sine rektorer, kan dette bidra til å bygge et trygt klima (Edmondson, 1999). Ut over støtte og veiledning er det nødvendig at skoleeier organiserer kunnskapsarbeid og bygger en infrastruktur for rektorenes læring (Paulsen & Jenssen, 2023).

---

Det teoretiske rammeverket i begge artiklene vektlegger viktigheten av kommunikasjon, tillit og respekt mellom skoleeier og rektor. Dette er en forutsetning for at vekslingen mellom aktørene i den pedagogiske verdikjeden skal kunne skje (Paulsen, 2019). Det teoretiske rammeverket i begge artiklene beskriver på ulike måter betydningen av samarbeid og samhandling mellom skoleeier og rektor. Rammeverket viser også at forutsetninger som tillit, forventningsavklaring og god dialog mellom skoleeier og rektor, er nødvendige for at vekslingen i verdikjeden skal kunne skje på en optimal måte. Det teoretiske rammeverket i begge artiklene overlapper hverandre. Selv om rammeverket har utgangspunkt i ulike perspektiver, speiler likevel rammeverkene i artiklene hverandre. Dette fordi rammeverkene også omhandler mellomrommet mellom aktørene i de to boksene der skoleeier og rektor er plassert i verdikjeden (se figur 1). Paulsen (2019) påpeker at aktørene er gjensidig avhengige av hverandre. Dette betinger tillit og en produktiv relasjon mellom aktørene (Paulsen, 2019).

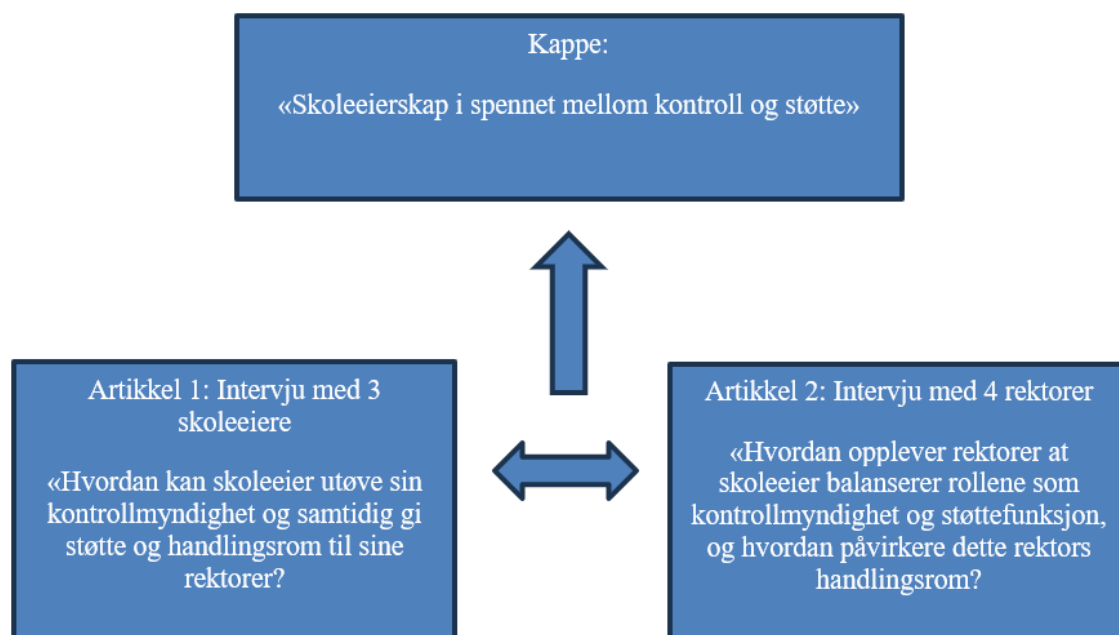
---

## 7. Design og metode

I denne masteroppgaven undersøker vi spennet mellom kontroll og støtte i skoleeierskapet. Dette er operasjonalisert gjennom to artikler. I den første artikkelen undersøker vi hvordan skoleeier utøver sin kontrollmyndighet samtidig med å gi støtte og handlingsrom til sine rektorer. Artikkel 2 retter søkelys på hvordan rektorer opplever at skoleeier balanserer rollene som kontrollmyndighet og støttefunksjon og hvordan dette påvirker rektorenes handlingsrom. Som forskere har vårt utgangspunkt vært å få dybdekunnskap rundt tematikken i våre problemstillinger (Thagaard, 2018). Med utgangspunkt i intervjuguidene har vi gjennom et utvalg informanter søkt å få innsikt, forståelse og kunnskap om detaljer og nyanser knyttet til tematikken rundt problemstillingene til artiklene (Tjora, 2021). Vi valgte et kvalitativt design i form av semistrukturerte dybdeintervjuer til begge artiklene (Tjora, 2021).

Vårt mål har vært å forstå og beskrive intervjuobjektene erfaringer og opplevelser. Vi har derfor tatt utgangspunkt i en fenomenologisk tilnærming. I fenomenologien legges det vekt på at virkeligheten må forstås fra informantenes perspektiv (Tjora, 2021). I tillegg til fenomenologi, har vi i begge artiklene også brukt sosialkonstruktivismen som vitenskapelig tilnærming. Innenfor sosialkonstruktivismen blir kunnskap, identiteter og sosiale fenomener skapt gjennom sosiale prosesser (Tjora, 2021).

Modellen under viser hvordan forskningsspørsmålene i våre to artikler henger sammen. I den første artikkelen intervjuet vi 3 skoleeiere, sett opp mot hvordan de følger opp og støtter sine rektorer, samtidig som rektorene gis et handlingsrom. Artikkel 2 har fokus på rektorperspektivet. Vi intervjuet 4 rektorer om deres opplevelse av hvordan skoleeier utøver både kontrollmyndighet og støtte samt hvordan dette påvirker rektorenes handlingsrom.



**Figur 2:** Design av oppgaven

Vi valgte et strategiske utvalg av informanter til begge artiklene (Tjora, 2021). Informantene ble valgt med bakgrunn i at de representere de egenskapene, erfaringene og kvalifikasjonene som var nødvendige for å kunne gi oss dybdeinformasjon sett opp mot våre problemstillinger (Thagaard, 2018). I artikkel 1 intervjuet vi tre skoleeiere fra kommuner av forskjellig størrelse og fra ulik geografisk plassering i landet. Utvalget til artikkel 2 bestod av fire rektorer som alle jobber i grunnskolen. Alle hadde mer enn 10 års erfaring og representerte kommuner av ulik størrelse og geografisk spredning i landet.

### **Dybdeintervjuer**

I begge artiklene gjennomførte vi semistrukturerte intervjuer, også kalt dybdeintervjuer. Thagaard (2018) fremhever at dybdeintervjuer kan være en egnet metode for å forstå informantenes opplevelser og forståelse av seg selv og omgivelsene. Videre muliggjør intervjuene en dypere forståelse av informantenes perspektiver (Thagaard, 2018). Intervjuguidene ble utformet med utgangspunkt i artiklens problemstillinger, i tråd med anbefalinger fra Tjora (2021). Sentrale temaer i intervjuguiden i artikkel 1 er: Skoleeiers forventninger til rektor, skoleeiers opplevelse av rektors handlingsrom, skoleeiers oppfølging av sine rektorer og skoleeiers sikring av tillit i møte med sine rektorer. Sentrale temaer i

---

intervjuguiden til artikkel 2 er: Skoleeier som kontrollmyndighet, styringsdialogen mellom skoleeier og rektor, støtte fra skoleeier og rektors handlingsrom. Et av intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt og resten av intervjuene ble gjennomført på TEAMS. Dette ble avtalt grunnet lang reisevei for oss som forskere. Vi lyktes med å skape gode samtaler som omhandlet de angitte temaene. Dette gav oss et rikt datagrunnlag.

Intervjuene ble transkribert i løpet av korte tidsperioder. For å analysere empirien, brukte vi de seks stegene i tematisk analyse (Braun & Clarke, 2022). Tematisk analyse er en strukturert, stegvis og fleksibel metode for å identifisere og analysere mønstre og temaer i kvalitative data (Braun & Clarke, 2022). Dette innebærer å kategorisere og gruppere relevante dataelementer, for så å trekke ut og forstå hovedtemaer som kommer frem i materialet (Braun & Clarke, 2022). Det var av stor nytte å kunne bevege seg frem og tilbake i datamaterialet underveis i prosessen.

## 7.1 Validitet og reliabilitet

Våre to studier søker å gi svar på to ulike problemstillinger, gjennom en kvalitativ tilnærming. I dette kapittelet vurderes det om forskningsdesignet vi valgte, har gitt tilstrekkelige valide resultater.

Validitet handler om forskningsresultatene pålitelighet og gyldighet samt hvordan vi tolker resultatene (Thagaard, 2018). Vi har i begge artiklene definert fenomenologi og sosialkonstruktivisme som vitenskapelige tilnærminger til studiene. Gjennom å fokusere på å forstå informantenes opplevelser og perspektiver, gir dette studiene en transparens som styrker validiteten (Thagaard, 2018). Ved å sikre at studiene tar hensyn til informantenes virkelighetsoppfatninger og sosiale konstruksjoner, styrkes validiteten (Thagaard, 2018).

Indre validitet handler om å forstå årsakssammenhenger og sikre at funnene er gyldige for den spesifikke konteksten der studien ble gjennomført (Ringdal, 2018). Vår systematiske tilnærming til utforming av intervjuguidene, har bidratt til å sikre at datainnsamlingen har vært målrettet mot artiklenes problemstillinger. Gjennom bruk av dybdeintervjuer, gir studiene mulighet for en dypere forståelse av informantenes perspektiver (Tjora, 2021). Dette



---

mener vi også har styrket artiklenes indre validitet. Med et lite utvalg av informanter kan ikke funnene generaliseres til en større populasjon eller kontekst (Tjora, 2021). Likevel har vi bevisst valgt strategiske utvalg der informantene representerer variasjon i kommunestørrelse, skolestørrelse og geografisk plassering. Dette kan styrke den ytre validiteten, slik at det er sannsynlig at funnene vil kunne være overførbare også til en bredere populasjon (Ringdal, 2018).

Vi er begge erfarne skoleledere og har derfor god kjennskap til eget forskningsfelt. Kjennskap til forskningsfeltet kan føre til bekreftelsesbias, i form av at forskere søker støtte for sine egne antakelser (Thagaard, 2018). Forforståelsen kan også hindre oppdagelse av nye fenomener (Thagaard, 2018). Det at vi er to forskerne som har samarbeidet om å gjennomføre de to studiene, ser vi som en styrke for resultatenes validitet. Dette har bidratt til å redusere mulig subjektivitet og dermed økt påliteligheten av studiene. Underveis i arbeidet har vi brukt mye tid til å reflektere og til å se på prosessene med kritiske blikk. Vi deltok begge i intervjuene. Deretter transkriberte vi datamaterialet fortløpende, før vi hver for oss kodet materialet. Ved å sammenligne hverandres koding, viste det seg at vi hadde kodet materialet nesten identisk. Det var bare noen få koder vi valgte å justere. Dette bekrefter at vår studie har høy grad av nøyaktighet. Kodingen resulterte i at funnene ble inndelt i ulike tematiske kategorier, som alle var relevante for problemstillingene. Vi valgte i begge studiene å gjengi et utvalg sitater som vi mener er relevante for å fremheve studienes funn. Dette vel vitende om at vi er nye som forskere og at andre forskere kunne valgt å fremheve andre sitater. Målet med enhver studie er å oppnå pålitelige og gyldige resultater som kan bidra til kunnskap og forståelse innen et bestemt område (Ringdal, 2018). Vi mener at studiene i våre artikler er valide, da vi sitter igjen med data som svarer på respektive problemstillinger.

Reliabiliteten til en studie refererer til påliteligheten og troverdigheten til forskningsresultatene (Thagaard, 2018). I vår studie har vi lagt til rette for en høy grad av reliabilitet gjennom flere tiltak. For det første har vi brukt samme metode for datainnsamling i begge artiklene. På denne måten gis det mulighet til å sammenligne resultatene på tvers av studiene. Dette vil også kunne bidra til konsistens og pålitelighet i analysen av resultatene (Thagaard, 2018). Vi utformet i hovedsak intervjuguidene basert på artiklenes problemstillinger. Dette for å sikre en konsistent tilnærming til datainnsamlingen (Thagaard, 2018). I ettertid ser vi at intervjuguidene kunne vært bearbeidet mer, da vi erfarte at vi forkastet

---

deler av analysen, fordi vi hadde tatt med intervju spørsmål som ikke omhandlet studienes problemsstillinger. Vi valgte bevisst å unngå informanter fra egen kommune både til artikkel 1 og 2 for å sikre objektivitet. Som erfarne skoleledere har vi bygget opp et betydelig nettverk av skoleledere rundt omkring i landet, noe som hjalp oss til å finne et strategisk utvalg av informanter. Utvalgene bestod av informanter fra ulike deler av landet, ulike kommunestørrelser og fra ulike skoleslag. Dette for å skape mest mulig bredde i utvalgene. Sett opp mot gjennomføring av intervjuene, ble det gjort nødvendige tiltak for å sikre et trygt og åpent samtalemiljø. Dette er viktig for å oppnå pålitelige resultater (Tjora, 2021). Samlet sett vurderer vi at våre studier har tatt hensyn til flere faktorer som bidrar til reliabiliteten, inkludert en grundig tilnærming til datainnsamling, konsistent metodikk og et variert, men representativt utvalg av informanter.

## 7.2 Forskningsetiske vurderinger

Det er avgjørende å kontinuerlig vurdere de etiske aspektene ved forskning gjennom hele prosessen (Ringdal, 2018). Vi søkte tidlig i prosessen om tillatelse fra Sikt – kunnskapssektorens tjenesteleverandør. I søknaden beskrev vi i tråd med Tjora (2021) sine anbefalinger, hvordan vi planla å håndtere og lagre nødvendige personopplysninger i samsvar med personvernforordningen GDPR<sup>3</sup>. Informanter i en kvalitativ studie skal alltid behandles med respekt, tillit og konfidensialitet (Tjora, 2021). Før intervjusituasjonene fikk informantene tilsendt et skriv som beskrev formålet med studiene, informantenes rettigheter samt informasjon om hvordan dataene ville bli lagret og behandlet. Informantene i begge studiene samtykket skriftlig til å delta. For å sikre konfidensialitet, har vi valgt å fjerne eller anonymisere all informasjon som kan identifisere enkeltpersoner, skoler eller kommuner. Vi er av den oppfatning at informantenes deltakelse i vår forskning i ubetydelig grad vil kunne føre til negative konsekvenser. Helt bevisst har vi ikke valgt informanter fra samme kommuner i artikkel 1 og artikkel 2. Dette for at informantene ikke skulle bli satt i ubekvemme situasjoner,

---

<sup>3</sup> GDPR – general data protection regulation (Personvernforordningen).

---

dersom de hadde svart ulikt på spørsmål avhengig av ledernivå. Videre ville det ved å velge informanter fra samme kommune, kunne vært mulig å identifisere informantene.

Gjennom hele forskningsprosessen har vi vært bevisste på å unngå å påvirke informantenes svar eller tolkninger gjennom ledende spørsmål eller antagelser, i tråd med Tjora (2021) sine anbefalinger. Som forskere har vi vært opptatt av å sikre at resultatene skulle presenteres på en klar og nøytral måte. Konklusjonene i de to artiklene er basert på dataene vi har innhentet i forskningen vår.

---

## 8. Presentasjon av resultater

I artikkel 1 retter vi søkelys på hvordan skoleeier kan utøve sin kontrollmyndighet og samtidig gi støtte og handlingsrom til sine rektorer. I artikkel 2 har vi fokus på hvordan rektorer opplever at skoleeier balanserer rollene som kontrollmyndighet og støttefunksjon samt hvordan dette påvirker rektors handlingsrom. I dette kapitlet presenterer vi først hovedfunnene fra artikkel 1, etterfulgt av hovedfunnene fra artikkel 2.

### 8.1 Hovedfunn i artikkel 1

I vårt materiale uttrykker skoleeierne hvordan de aktivt bruker sin rolle som kontrollmyndighet til å sette klare standarder for rektorenes arbeid. Skoleeierne er tydelige i sine forventninger til rektorene. Forventningene strekker seg over et bredt spekter fra økonomisk styring til pedagogisk ledelse. Rektorene forventes å ha full kontroll over de økonomiske rammene og å håndtere administrative oppgaver effektivt. Skoleeierne uttrykker en forventning om at rektorene skal operere innenfor de lover, forskrifter og retningslinjer som myndighetene og skoleeierne har fastsatt, og at de følger kommunalavdelingens rutiner og årshjul.

Forventningene strekker seg også til pedagogisk lederskap, hvor skoleeierne uttrykker at de vektlegger rektorenes evne til å holde fokus på elevenes læringsmiljø og å være synlige og tilgjengelige i skolemiljøet. Det trekkes frem at rektorene må vise omsorg og anerkjennelse, samtidig som de opprettholder høye standarder for personlige holdninger og verdier. Skoleeierne framholder betydningen av rektorenes evne til å inkludere og lytte til ansatte samt deres evne til å skape gode arbeidsbetingelser for pedagogisk personell, slik at fokus kan rettes mot undervisning og læring.

Samtlige skoleeiere vektlegger at rektorene har et stort handlingsrom, men de påpeker at rektors handlingsrom avhenger av tillitt. Samtidig viser studien at skoleeierne erfarer at rektorene ikke klarer å utnytte det handlingsrommet de er gitt. Funnene viser betydningen av å gi rektorene frihet til å gjøre selvstendige valg og å håndtere utfordringer for å lede skolene effektivt. Skoleeierne uttrykker at handlingsrom er en nødvendig balanse mellom autonomi og ansvar.

---

Funnene våre viser at skoleeierne vektlegger oppfølging av rektorene. Dette gjøres gjennom tiltak som bruk av nettverk mellom skolene, regelmessige møter og detaljerte årshjul som omfatter økonomisk styring, dialog og internkontroll. Skoleeierne legger også vekt på rektorenes profesjonelle utvikling og læring. Et interessant funn er at skoleeierne har bred erfaring som skoleledere samt solid lederutdanning. Skoleeiernes kompetanse trekkes frem som en faktor de opplever som tillitsskapende. De er bevisste sin innflytelse, og de jobber aktivt med å påvirke gjennom modellering. Tillit mellom skoleeier og rektor fremheves som grunnleggende for god ledelsespraksis. Skoleeierne beskriver at de arbeider målrettet med å bygge tillitt gjennom å fremme en kultur av psykologisk trygghet og åpenhet. De uttrykker at de ønsker å være nære og tilgjengelige støttespillere for rektorene, noe som gjør det mulig å samarbeide tett om felles mål og løsninger. Skoleeierne vektlegger å skjerme rektorene fra unødvendig støy og byråkrati, slik at det legges til rette for at rektorene kan fokusere fullt ut på ledelse og pedagogikk.

## 8.2 Hovedfunn i artikkel 2

Rektorene anerkjenner nødvendigheten av at skoleeier opptrer som en kontrollmyndighet for å sikre kvalitet og enhetlig praksis i skolenes drift, i henhold til nasjonale og kommunale standarder. Det beskrives av rektorene at de har blitt tildelt ansvarsområder av skoleeier, samtidig som de peker på at oppfølgingen skjer gjennom ulike rapporteringsmetoder og ulike former for dialog. Rektorene problematiserer at de stadig må forholde seg til et voksende antall rapporteringskanaler og innføring av nye administrative systemer. Dette opplever rektorene som meget tidkrevende. Det påpekes mangelfull opplæring i nye systemer. Funnene viser at rektorer fra små skoler kan oppleve dette som ekstra belastende, da de må håndtere systemene alene, uten mulighet til å delegerer ansvar. På tross av mange systemer å forholde seg til, opplever rektorene at de klarer å navigere i systemene. Dette mener de selv skyldes lang erfaring som skoleleder og trygghet i rollen.

Studien vår viser at rektorene opplever varierende grad av kontroll fra skoleeier. Enkelte av rektorene erfarer at kommunen bruker et detaljert planhierarki som ramme for styring og kontroll, samtidig som de uttrykker et behov for å ikke bli overstyrt i detalj. Disse rektorene beskriver erfaringer med å føle seg undertrykt og overvåket. Det påpekes av to av rektorene at

---

det er begrenset rom for å uttrykke tanker og meninger uten å være engstelige for eventuelle negative konsekvenser.

Rektorene peker på økonomistyring som et område hvor de opplever høy grad av kontroll. Det beskrives også høye forventninger fra skoleeier til at økonomien skal styres på en god måte. Rektorene uttrykker et ønske om høyere grad av tillit sett opp mot forvaltning av økonomien, slik at midlene kan håndteres mer fleksibelt.

Funnene våre viser at dialogen mellom rektor og skoleeier er en vesentlig del av styringsstrukturen. Ledersamtaler, årsmeldinger og kvalitetsplaner er noen av de verktøyene som benyttes for å gjennomgå og justere driften av den enkelte skole. Informantene beskriver både formell og uformell dialog med skoleeier. Til tross for gode administrative systemer, varierer opplevelsen av støtte fra skoleeier betraktelig blant rektorene. Funnene viser at rektorene har tydelige forventninger til skoleeier om å få nødvendig støtte og bistand. Enkelte opplever god støtte og har også lav terskel for kontakt med skoleeier. Andre opplever større utfordringer med å få tilgang til nødvendig støtte. Dette spesielt blant rektorene i større kommuner der avstanden til skoleeier kan oppleves større. Det er sprik i funnene når det gjelder opplevelsen av støtte fra skoleeier, sett opp mot at skoleeier har tilstrekkelig kompetanse til å bistå rektorene.

Rektorene opplever ulike grader av handlingsrom i sine roller. De opplever begrensninger i handlingsrommet basert på faktorer som undervisningsoppgaver, ressursmangel, administrative oppgaver og trange økonomiske rammer. Økonomi trekkes frem som den største begrensningen i rektorenes handlingsrom. Tre av rektorene uttrykker at de på ulike måter våger å utforske handlingsrommet. Dette med bakgrunn i lang fartstid og trygghet i rollen som rektor.

---

## 9. Drøfting og konklusjon

I denne masteroppgaven har vi forsket på spennet mellom kontroll og støtte fra skoleeier til deres rektorgrupper, operasjonalisert gjennom to artikler. Den første artikkelen undersøker hvordan skoleeier kan utøve sin kontrollmyndighet og samtidig gi støtte og handlingsrom til sine rektorer. Den andre artikkelen fokuserer på hvordan rektorer opplever at skoleeier balanser rollene som kontrollmyndighet og støttefunksjon og hvordan dette påvirker deres handlingsrom. Basert på problemstillingene i de to artiklene, bruker vi de tre meningsbærende ordene kontrollmyndighet, støttefunksjon og handlingsrom som hovedområder i drøftingsdelen. Hensikten med dette er å strukturere drøftingen slik at vi kan søke en konklusjon på det overordnede temaet for masteroppgaven.

For å plassere studien har vi valgt den pedagogiske verdikjeden som en overordnet modell (Paulsen, 2019). Verdikjeden beskrives som en stafett av påvirkning mellom aktørene som er involvert i elevenes læring (Paulsen, 2019). I den pedagogiske verdikjeden representerer skoleeier og rektor to avgjørende bokser eller nivåer som samhandler for å påvirke og forme kvaliteten på utdanningen som tilbys. I vår studie har vi fokusert på vekslingen mellom skoleeier og rektorer.

### 9.1 Kontrollmyndighet

Kommunene har ansvaret for å gjennomføre opplæringen og sørge for at regelverket følges på lokalt nivå. Dette omfatter oppfølging av skoleeieres plikter og elevers rettigheter som er regulert i opplæringsloven (1998).

Samlet gir funnene fra studien innsikt i tre skoleeieres og fire rektorers perspektiver på skoleeiers rolle som kontrollmyndighet. Imidlertid reiser funnene fra studien spørsmål om hvordan denne kontrollen utøves og dens innvirkning på rektorene. Mens både skoleeiere og rektorer synes å være enige om at kontrollmyndighet er avgjørende for å opprettholde kvalitet i skolen, som Fullan (2016) også støtter, er det viktig å drøfte konsekvensene av denne kontrollen. Skoleeierne betrakter sin kontrollmyndighet som nødvendig for å opprettholde standarder for både økonomisk og pedagogisk ledelse. Samtidig understreker de viktigheten

---

av å sikre at rektorene følger fastsatte lover, forskrifter og rutiner. Dette samstemmer med den pedagogiske verdikjeden der skoleeier er plassert hierarkisk over rektorene (Paulsen, 2023). Det er likevel verdt å utforske om nødvendigheten av kontroll kan krysse grensen til overdreven detaljstyring. Rektorenes opplevelse av å bli undertrykt og overvåket antyder at det kan være en fin linje mellom nødvendig tilsyn og en kontroll som er så inngripende at den hindrer skolens evne til å tilpasse seg lokale behov og forhold.

Rektorenes uttrykte behov for handlingsrom, spesielt innen økonomistyring, synes å være et kritisk punkt. Skoleeierne uttrykker at de har høye forventninger til rektorenes økonomiske styring. Funnene våre bekrefter at rektorene opplever at skoleeierne har tydelige forventninger til at økonomien skal styres innenfor gitte rammer. Økonomistyring fremkommer som det området hvor rektorene opplever høyest grad av kontroll. Funnene viser at rektorene ønsker mer tillit fra skoleeier i forhold til økonomistyring. Rektorene uttrykker et ønske om å ha fleksibilitet til å tilpasse ressursbruken etter lokale behov, uten å være bundet av for strenge kontrollmekanismer.

Skoleeierne vektlegger betydningen av at rektorene lytter til og inkluderer ansatte i viktige prosesser for å skape gode forhold for pedagogisk arbeid. Det er også interessant å merke seg at mens skoleeierne forventer at rektorene prioriterer pedagogisk ledelse, rapporterer rektorene at de administrative byrdene begrenser deres evne til å gjøre nettopp dette. Dette reiser spørsmålet om hvordan skoleeiere kan justere sine forventninger eller redusere administrative krav for å tillate rektorer å fokusere mer på pedagogisk arbeid. Rektorene beskriver at de har fått delegert spesifikke ansvarsområder, og at oppfølgingen av disse områdene skjer gjennom diverse rapporteringssystemer og ulike typer dialog. To av rektorene beskriver at det kan bli for mye kontroll. Rektorene problematiserer den stadige økningen i rapporteringskrav og innføringen av nye administrative systemer. Dette oppleves som tidkrevende. Skoleeierne i vår studie har imidlertid som mål å beskytte og skjerme sine rektorer fra unødvendig støy og byråkrati. Dette med den hensikt å gi rektorene mulighet til å fokusere mer på ledelse og pedagogiske oppgaver.

Våre resultater tyder på at dialog mellom rektor og skoleeier er et viktig styringsverktøy. Kommunikasjon og dialog mellom skoleeier og rektorene sikrer at begge aktører har fokus på de samme målene (Riis, 2022). Verktøy som ledersamtaler, årsmeldinger og kvalitetsplaner



---

brukes aktivt av skoleeier for å vurdere og justere driften på den enkelte skole. Rektorene rapporterer om både formelle og uformelle former for dialog med skoleeier. Funnene viser at skoleeier benytter seg mest av formell dialog for å følge opp sine rektorer.

## 9.2 Støttefunksjon

Det går frem av den pedagogiske verdikjeden at det er den samlede innsatsen mellom aktørene som skaper resultater (Paulsen, 2023). Aktørene i verdikjeden er gjensidig avhengige av hverandre (Paulsen, 2023). For å sikre synergi og utvikling, betinger dette at relasjonene mellom aktørene er produktive og basert på tillit (Paulsen, 2023). Både skoleeiere og rektorer har en sentral rolle i å sikre at elevene får en helhetlig og god utdanning. I verdikjeden er skoleeier hierarkisk overordnet rektorene (Paulsen, 2023). Dette betyr at skoleeier er ansvarlig for å følge opp sine rektorer. Våre funn viser at skoleeierne er opptatt av å være gode støttespillere for sine rektorer gjennom å sikre et tett samarbeid rundt felles mål. Det legges vekt på oppfølging av rektorene for å sikre en helhetlig og god utdanning for elevene. Skoleeierne tilrettelegger for regelmessige møter med rektorene og bruker nettverk som verktøy for å skape gode relasjoner og samarbeid. For å sikre god oppfølging, vises det til at skoleeierne opererer med detaljerte årshjul som omfatter økonomisk styring, formell dialog og internkontroll. Rektorene i vår studie har tydelige forventninger til oppfølging fra skoleeier. Det er likevel delte erfaringer sett opp mot hvor godt oppfølgingen fra skoleeier fungerer. Noen av rektorene opplever at de får god støtte av skoleeier. De samme rektorene beskriver at det er lav terskel for å ta kontakt med skoleeier. Andre rektorer opplever imidlertid utfordringer med å få tilgang til nødvendig støtte. Disse rektorene opplever at skoleeier er relativt utilgjengelig.

De tre skoleeierne viser til at de selv har solid lederutdanning og skoleledererfaring. Paulsen & Jenssen (2023) fremhever at det er nødvendig at skoleeier har tilstrekkelig kompetanse for at de skal kunne gi reell støtte til sine rektorer. Våre skoleeiere er bevisste sin påvirkningskraft og de er opptatte av å fremstå som gode rollemodeller. Rektorene i vår studie har imidlertid delte erfaringer med skoleeiers kompetanse. Det vises til konkrete eksempler der skoleeier ikke har kompetanse til å kunne bistå rektorene i faglige spørsmål. De aktuelle rektorene opplever seg på enkelte områder overlatt til seg selv, eksempelvis innen økonomi. Paulsen &

---

Hjertø (2017) påpeker at ved manglende kompetanse hos skoleeier innen viktige skolespørsmål, kan rektorgruppen raskt oppleve en kognitiv distanse til skoleeier.

Skoleeierne i vår studie anser tillit som essensielt for god ledelsespraksis, og de vektlegger betydningen av å bygge tillit mellom seg selv og rektorene. Det arbeides aktivt for å bygge tillit ved å skape en kultur preget av psykologisk trygghet og åpenhet. Skoleeierne ønsker å bidra til et miljø der rektorene føler seg trygge og komfortable med å uttrykke seg fritt og dele bekymringer eller ideer. To av rektorene trekker imidlertid frem at det er lite rom for å uttrykke tanker og meninger, uten frykt for represalier. Paulsen (2023) vektlegger at det er nødvendig med et visst nivå av gjensidig tillit mellom skoleeier og rektor. Dette for å sikre at samarbeidet blir konstruktivt og koordinert for å oppnå best mulig resultater på den enkelte skole (Paulsen, 2019).

### 9.3 Handlingsrom

Baldersheim et al. (2023) trekker frem at det å gi skoleledere handlingsrom, betyr å gi rektorene mulighet til å ta egne beslutninger. Dette innebærer at rektorene kan tilpasse strategier og ressurser innenfor gitte rammer, slik at de kan oppnå de målene som er satt av skoleeier (Baldersheim et al., 2023). Funnene i vår studie gir et interessant perspektiv på rektorenes handlingsrom og utfordringene de står overfor. Skoleeierne i studien fremhever at rektorene har et stort handlingsrom, men at rektorene ikke utnytter dette handlingsrommet fullt ut. Rektorgruppen på sin side opplever ulike grader og begrensninger av sitt handlingsrom. Funnene tyder på at det kan være et gap mellom skoleeiers forståelse og rektors opplevelse av sitt handlingsrom. Dette kan hindre rektorene i å utnytte sitt handlingsrom fullt ut. Rektorene påpeker begrensninger i handlingsrommet knyttet til ressursmangel, administrative oppgaver og stramme økonomiske rammer. Økonomi blir særlig fremhevet som den største begrensningen i rektorenes handlingsrom.

Det påpekes fra rektorene at for stor grad av kontroll innskrenker handlingsrommet. Jo større kontrollen blir, dess mindre myndighet og handlingsrom opplever rektorene at de har. Enkelte av rektorene uttrykker at de med bakgrunn i for stort fokus på kontroll fra skoleeiers side, mister fleksibiliteten til å styre innenfor gitte rammer. Likevel uttrykker tre av rektorene at de på ulike måter utforsker sitt handlingsrom. Dette hevder rektorene at må ses i sammenheng

---

med lang erfaring og trygghet i rektorrollen. Samlet sett viser funnene betydningen av å gi rektorene handlingsrom til å ta selvstendige valg og til å lede skolene effektivt. Skoleeierne i studien ser handlingsrommet som en balanse mellom rektorenes autonomi og ansvar. Samtidig påpeker skoleeierne at handlingsrom er tett knyttet opp mot tillitt.

## 9.4 Konklusjon og implikasjoner for praksis

Hensikten med studien har vært å undersøke spenningsfeltet mellom skoleeiers kontroll og støtte til deres rektorgrupper. Gjennom to artikler har vi søkt å belyse dette spenningsfeltet med utgangspunkt i skoleeierperspektivet og i rektorperspektivet. Vi hevder med bakgrunn i våre funn at studien gir innsikt i dynamikken mellom skoleeiers kontrollfunksjon og støttefunksjon. Skoleeiers plikter og elevers rettigheter reguleres i opplæringsloven (1998). Skoleeiere er pålagt å ha et forsvarlig system for å sikre overholdelse av lovverket og oppfølging av nasjonale kvalitetsvurderinger (Opplæringslova, 1998, § 13-3e). I den pedagogiske verdikjeden har skoleeier en posisjon som er overordnet rektorene (Paulsen, 2023). For å etablere standarder og retningslinjer for den enkelte skoles drift, bruker skoleeierne i vår studie sin kontrollmyndighet. Dette inkluderer omfattende krav til rektorenes økonomiske og pedagogiske ledelse, der rektorene skal følge definerte prosedyrer og standarder. Rektorene i studien anerkjenner betydningen av skoleeier som kontrollinstans. Dette for å sikre kvalitet og gode resultater i skolen. Fullan (2016) støtter dette ved å argumentere for at skoleeiers kontrollfunksjon er nødvendig for å sikre og opprettholde høy kvalitet i skolene. Samtidig trekker rektorene frem utfordringer knyttet til graden av kontroll fra skoleeier. Dersom det settes for mange strenge krav og ledelsen er bundet av en rigid organisasjonskultur, vil handlingsrommet til lederen innskrenkes (Espedal & Kvitastein, 2012). Resultatene i vår studie peker på et spenn mellom skoleeiers behov for kontroll og rektorens ønske om mer handlingsrom, særlig i økonomistyringen. Rektorene ønsker større fleksibilitet til å tilpasse ressursbruken til lokale behov, noe de hevder kan føre til bedre pedagogisk arbeid og utvikling i skolen. På bakgrunn av våre funn, mener vi at dette indikerer behovet for en justert tilnærming hvor skoleeiere balanserer kontroll med tillit og gir rektorer større autonomi innenfor de overordnede rammene. Dette samstemmer med Irgens (2016) som trekker frem nødvendigheten av at skoleeier balanserer sitt kontrollbehov med å vise tillit til

---

sine rektorer. Funnene i studien vår bekrefter dermed Baldersheim et al. (2023) sin forskning som sier at skoleeiers krav om rapportering ikke balanseres med tilstrekkelig grad av handlingsrom. Fullan (2016) beskriver at skoleeiers dobbeltrolle innebærer å gi nødvendig støtte, samtidig som kontrollmyndighet utøves. Funnene våre viser imidlertid at rektorene ikke opplever nok balanse mellom kontroll og støtte fra skoleeier. I forskningen til Baldersheim et al (2023) kommer det fram at rektorene opplever støtte fra skoleeier kun på enkelte områder. Dette bekreftes i vår studie hvor rektorene beskriver ulike grader av støtte fra skoleeier. Vi vil hevde med bakgrunn i våre funn at en bedre balanse mellom kontroll og støtte vil være avgjørende for effektiv skoleledelse. Videre underbygger vår studie at det er viktig å utvikle og opprettholde en produktiv dialog mellom skoleeier og rektor. Dette stemmer godt overens med samhandlingen og vekslingen mellom aktørene i den pedagogiske verdikjeden (Paulsen, 2019). Produktiv dialog mellom skoleeier og deres rektorgrupper handler også om å adressere og redusere eventuelle opplevelser av overvåkning eller undertrykkelse som rektorene kan oppleve, og isteden fremme en kultur av støtte og samarbeid.

I vårt forskningsprosjekt har vi intervjuet tre skoleeiere og fire rektorer. Vårt utvalg er begrenset, og funnene kan dermed ikke generaliseres. Likevel anser vi det som en styrke å ha utforsket temaet for oppgaven fra ulike perspektiver. Med utgangspunkt i rikelig mengder data har vi gjennomført grundige analyser og drøftinger. Vi finner at funnene våre i stor grad bekrefter tidligere forskning.

Implikasjoner for videre forskning kan være å fokusere på hvordan skoleeiere kan optimalisere rapporteringskravene for å styrke rektorenes pedagogiske lederskap, samtidig som en sikrer at utdanningskvaliteten og standardene opprettholdes. Konkret mener vi at det vil være relevant å utforske utforming av retningslinjer som balanserer behovet for kontroll med rektorenes behov for handlingsrom og fleksibilitet. Dette inkluderer å utvikle og teste ut rapporteringssystemer som er mer tidseffektive og mindre byrdefulle, samt å etablere oppfølgingsmetoder som baserer seg på dialog og tillit mellom skoleeier og rektor. Videre vil det være aktuelt å undersøke sammenhengen mellom skoleeieres kompetanse og deres kapasitet til å gi nødvendig støtte til rektorer. I vår studie oppgir skoleeierne at rektorene ikke fullt ut klarer å nyttiggjøre seg det handlingsrommet de er gitt. Rektorene i studien mener derimot at de ikke har stort nok handlingsrom. Med dette som utgangspunkt kunne komparative studier mellom kommuner gi et mer utfyllende perspektiv til vår forskning.

---

## 10. Litteraturliste

- Baldersheim, H., Øgård, M., & Hye, L. (2023). *Rektors handlingsrom: Er vi styrt eller støttet?* [Forskningsrapport]. Skolelederforbundet. [https://www.skolelederforbundet.no/wp-content/uploads/2023/08/skolelederen\\_rapport\\_2023-web-1.pdf](https://www.skolelederforbundet.no/wp-content/uploads/2023/08/skolelederen_rapport_2023-web-1.pdf)
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Espedal, B., & Kvitastein, O. A. (2012). Rom for læring: Betydningen av handlingsrom for ledelse. *Magma*, 15(8), 30–38. <https://doi.org/10.23865/magma.v15.787>
- Fullan, M. (2016). *The NEW meaning of educational change* (Fifth edition). Teachers College Press.
- Gotvassli, K. A. (2021). *Henry Mintzberg. Om organisasjon, strategi og ledelse*. Cappelen Damm.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32(1), 87–106. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1993.tb00987.x>
- Irgens, E. J. (2016). *Skolen: Organisasjon og ledelse, kunnskap og læring*. Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P. (2019). Lederens egentlige oppgave. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på Ledelse* (5. utgave, s. 55–65). Gyldendal Akademisk.
- Langfjæran, D., Jøsendal, J. S., & Karlsen, Ø. G. (2009). *Sluttrapport fra FoU-prosjektet "Hvordan lykkes som skoleeier? Om kommuner og fylkeskommuners arbeid for å øke elevenes læringsutbytte"*. PricewaterhouseCoopers AS for KS. <https://www.ks.no/contentassets/622fdc4d66a2422e838ad30c3739af77/084013rapport-hvordan-lykkes-som-skoleeier.pdf?fbclid=IwAR0rcgAELdIKBDBYJPfZwU94h>

- 
- Leavitt, H. J. (2003). Why hierarchies thrive. *Harvard Business Review*, 81(3), 96–102, 141.
- March, J. G., & Weil, T. (2005). *On leadership* (English ed). Blackwell Pub.
- NOU 2023:1. (2023). *Kvalitetsvurdering og kvalitetsutvikling i skolen: Et kunnskapsgrunnlag: utredning fra et utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 1. april 2022: avgitt til Kunnskapsdepartementet 31. januar 2023*. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon, Teknisk redaksjon. <https://www.regjeringen.no/contentassets/8758c1a973ae4f94ab67e3830c96b9c9/nou/pdfs/nou202320230001000dddpdfs.pdf>
- Opplæringslova. (1998). *Lov om grunnskolen og den videregående opplæringa (opplæringsloven)* (LOV-2022-06-17-68 fra 01.01.2023). Kunnskapsdepartementet. <https://lovdata.no/pro/#document/NL/lov/1998-07-17-61?searchResultContext=1968&rowNumber=1&totalHits=2789>
- Opplæringslova. (2023). *Lov om grunnskoleopplæringa og den videregående opplæringa (opplæringslova)* (LOV-2023-06-09-30). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2023-06-09-30>
- Opstad, L. (2022). *Økonomistyring i offentlig sektor* (3. utgave). Gyldendal Akademisk.
- Paulsen, J. M. (2019). *Strategisk skoleledelse*. Fagbokforlaget.
- Paulsen, J. M. (2021). *Skoler som lærer kollektiv—Læring i fellesskap gjennom tillitsbasert ledelse*. Universitetsforlaget.
- Paulsen, J. M. (2022). Å lede endringer i et lokalt system. I P. Riis & J. M. Paulsen (Red.), *Ledelse som praksis. Å utvikle skolen gjennom lærende møter og prosesser*. (s. 256–266). Universitetsforlaget.
- Paulsen, J. M. (2023). Strategisk ledelse aktivert fra skoleeier. I J. M. Paulsen & M. M. F. Jenssen (Red.), *Strategisk skoleledelse* (2. utgave, s. 27–52). Fagbokforlaget.

- 
- Paulsen, J. M., & Hjertø, K. B. (2017). Hvordan skoleeier kan forsterke rektorenes ledelseskompentanse. I M. Aas & J. M. Paulsen (Red.), *Ledelse i fremtidens skole* (s. 357–369). Fagbokforlaget.
- Paulsen, J. M., & Jenssen, M. M. F. (2023). Avsluttende kommentarer og anbefalinger. I J. M. Paulsen & M. M. F. Jenssen (Red.), *Strategisk skoleledelse* (2. utgave, s. 211–221). Fagbokforlaget.
- Paulsen, J. M., & Jenssen, M. M. F. (2023). Strategisk ledelse i den pedagogiske verdikjeden. I J. M. Paulsen & M. M. F. Jenssen (Red.), *Strategisk skoleledelse* (2. utgave, s. 13–23). Fagbokforlaget.
- Riis, P. (2022). Dialogens betydning for kollektiv læring. I P. Riis & J. M. Paulsen (Red.), *Ledelse som praksis. Å utvikle skolen gjennom lærende møter* (s. 65–77). Universitetsforlaget.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg). Fagbokforl.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed). Jossey-Bass.
- Stewart, R. (1982). A Model for Understanding Managerial Jobs and Behaviour. *The Academy of Management Review*, 7(1), 7. <https://doi.org/10.2307/257243>
- St.meld. nr. 31 (2007-2008). (2008). *Kvalitet i skolen*. Det kongelige kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/806ed8f81bef4e03bccd67d16af76979/no/pdfs/stm200720080031000dddpdfs.pdf>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse en innføring i kvalitative metoder* (5. utg). Fagbokforl.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave). Gyldendal Akademisk.

---

Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust matters: Leadership for successful schools* (Second edition). Jossey-Bass.



---

# 11. Artikkel 1

## Ingress

Skoleeier har det overordnede ansvaret for å sikre at skolene drives i samsvar med lover og forskrifter. Gjennom det nasjonale kvalitetssystemet for utdanning er kommunale skoleeiere og rektorer knyttet sammen (Paulsen & Hjertø, 2017). I denne artikkelen retter vi fokus på interaksjonen som skjer i møtet mellom skoleeier og rektor. Studien har en kvalitativ tilnærming i form av at vi gjennomførte semistrukturerte dybdeintervjuer. Intervjuene er basert på en intervjuguide med ferdig formulerte spørsmål og stikkord. I vår studie finner vi at informantene er bevisst sin dobbeltrolle som skoleeiere. Dette i forhold til at de utøver kontrollmyndighet, samtidig som de gir nødvendig støtte og handlingsrom til sine rektorer. Resultatene viser at informantene vektlegger å bygge tillit til sine rektorer som et grunnlag for å kunne gi god nok støtte. Informantene forventer at rektor mestrer både administratorrollen og lederrollen. I tillegg til å organisere og håndtere flere oppgaver samtidig, forventes det at rektor skal være i stand til å skape visjoner, etablere retning og skape motivasjon for arbeidet.

## Innledning

Vi ser at utdanningspolitikk og derav også skolene i Norge er i en konstant utvikling og endring. På noen områder vil dette kreve omfattende adferdsendringer blant ledere, pedagoger og i organisasjonen for øvrig (Paulsen & Hjertø, 2017). Kommuner er definert som skoleeier gjennom det nasjonale kvalitetssystemet for utdanning. Begrepet skoleeier ble først nedfelt i lovverket i 2006 i forbindelse med revisjon av Opplæringslova etter Kunnskapsløftet (Opplæringslova, 1998). Kommunene er gitt det overordnede ansvaret for kvalitet i utdanningen. På denne måten er kommunale skoleeiere formelt knyttet sammen med kommunens rektorer. I denne artikkelen vil vi bruke begrepet skoleeier sett opp mot den kommunale lederen som har ansvar for skolesektoren. Skoleeier anses derfor som den aktøren som er overordnet rektorene.

For å sikre at skolene drives i samsvar med lover og forskrifter, pålegger Opplæringsloven § 13-3e kommunene å ha et kontrollsystem for å dokumentere dette (Opplæringslova, 1998).

---

Dette samsvarer også med Kommuneloven (2018) § 25-1 om «*Internkontroll i kommuner og fylkeskommuner*». Her fremkommer det at kommuner og fylkeskommuner skal ha internkontroll med administrasjonens virksomhet. Dette for å sikre at lover og forskrifter (Kunnskapsdepartementet, 2017) følges. Opplæringsloven § 13-3e fastslår at skoler, skoleeiere og nasjonale myndigheter som en del av sitt kvalitetsutviklingsarbeid skal vurdere i hvilken grad de har lyktes med å nå målene for opplæring. I overordnet del av læreplanverket, LK20 (Kunnskapsdepartementet, 2017), er det fastsatt at lærere, skoleledere og skoleeiere, ut fra sine ulike roller har et felles ansvar for å legge til rette for god utvikling i skolen.

I denne artikkelen retter vi fokus på interaksjonen som skjer i møtet mellom skoleeier og rektor. Vi ønsker å undersøke hvordan skoleeier utøver sin kontrollmyndighet, samtidig som det legges til rette for et støttesystem rundt rektor. Med bakgrunn i både OECD-termen «21st Century Skills» (OECD, 2013) og Ludvigsen-utvalget (NOU 2015:8), fremkommer behovet for kompetente rektorer som både skal lede lærernes kollektive profesjonsutvikling, vektlegge elevenes dybdelæring og forsterke sosial kompetanse. Gjennom nasjonal utdanningspolitikk skapes nye forventninger til skoleledere som skal lede fremtidens skole (Paulsen & Hjertø, 2017). Også skolemyndighetene har forventninger til at rektorer samhandler strategisk i møte med aktører i skolens omgivelser (Abrahamsen, 2017). Rektorer må forholde seg til konstante endringer av forventninger og krav til sin rolle. Styringssignalene rektor står overfor er komplekse. Dette krever igjen et profesjonelt skjønn.

Med dette som bakteppe, har vi formulert følgende problemstilling for artikkelen:

*«Hvordan kan skoleeier utøve sin kontrollmyndighet og samtidig gi støtte og handlingsrom til sine rektorer?»*

---

## **Teoretisk rammeverk**

### **Skoleeiers dobbeltrolle**

I denne delen av artikkelen vil vi gjøre rede for det teoretiske rammeverket knyttet til skoleeiers dobbeltrolle. Dobbeltrollen omhandler det å utøve kontrollmyndighet samtidig som skoleeier skal gi støtte og handlingsrom til sine rektorer (Fullan, 2016). Skoleeier har det overordnede ansvaret for å sikre at skolene drives i samsvar med lovverk og nasjonale retningslinjer (St.meld. nr. 31 (2007-2008), s. 49). Videre må skoleeier sikre at skolene drives på en måte som er effektiv og økonomisk bærekraftig. Alt dette innebærer at skoleeier må inneha rollen som kontrollmyndighet overfor den enkelte skole. Det er skoleeiers ansvar å tilby et likeverdig utdanningstilbud til alle elever (Irgens, 2016). Irgens (2016) trekker frem at skoleeier som kontrollmyndighet, må finne en balanse mellom kontroll og tillit. Skoleeiers dobbeltrolle innebærer at skoleeier er både kontrollør og initiativtaker (Fullan, 2016). For å sikre at rektor oppnår skolens målsetninger, må skoleeier gi skolene de ressursene og den støtten de trenger for å oppnå gode resultater, samtidig som de må initiere og kontrollere endringer i utdanningssystemet (Fullan, 2016). Fullan (2020) fokuserer på at skoleeier må utfordre rektorene ved å sette høye forventninger og holde dem ansvarlige for resultater. Skoleeiere må være i stand til å balansere støtte og press for å hjelpe skolene til å nå sitt fulle potensial. I tillegg er det nødvendig at skoleeier har faglig kunnskap om pedagogikk og skoleadministrasjon (Tschannen-Moran, 2014).

### **Samhandling mellom skoleeier og rektor**

Skoleeiers rolle handler om å etablere overordnede rammer, mål og retningslinjer for skolen, samt å gi rektor nødvendige ressurser for å nå disse målene (Paulsen, 2019). For å sikre effektiv samhandling og god utdanningskvalitet, påpeker Paulsen (2019) at det er viktig at skoleeier og rektor har en felles forståelse av skolens overordnede mål. De må sammen jobbe for å finne den beste tilpasningen av disse målene til skolens kontekst og elevenes behov (Paulsen, 2019). Rektor har ansvar for å implementere overordnede mål og forventninger på egen skole. Dette innebærer at rektor må tilrettelegge for en kvalitativ god undervisning og læring for elevene. Rektor rapporterer tilbake til skoleeier om hvordan skolen jobber for å nå mål og strategier.

---

Det er avgjørende å etablere kommunikasjon, tillit og respekt mellom skoleeier og rektor for å oppnå et godt samarbeid og en god utdanningspraksis. Samhandlingen mellom skoleeier og rektor er ikke nødvendigvis en enkel prosess (Paulsen, 2019). Det kan oppstå spenninger og uenighet mellom partene. Skoleeier kan for eksempel ha en overordnet visjon for utdanning som kan være vanskelig å realisere på skolenivå. Samtidig har rektor erfaring og kunnskap om hva som fungerer best for den spesifikke skolen og dens elever. Rektor må også kunne formidle til skoleeier hva som fungerer og hva som ikke fungerer på skolen, og gi forslag til eventuelle endringer som kan forbedre skolens pedagogiske praksis (Paulsen, 2019).

I møtet med rektor må skoleeier kunne mestre balansen sett opp mot styringsplikter, kontrollopgaver, det å være rollemodell samt å tilrettelegge for gode læringsprosesser (Paulsen, 2019, s. 39). Det er nødvendig med kompetente skoleeiere som kan styrke rektors læring (Paulsen & Hjertø, 2017). For å ruste rektor til sin ledergjerning, samt støtte rektors profesjonsutvikling, er det viktig at skoleeier etablerer og vedlikeholder et godt utviklingsmiljø for sine ledere (Paulsen, 2019). Rektors individuelle kompetanse utvikles best i velfungerende grupper sammen med lederkolleger (Paulsen & Hjertø, 2017). Rektors læring er betinget av en kompetent skoleeier som er oppdatert på relevante kunnskapsområder (Paulsen, 2019, s. 15). Ved å styrke rektors profesjonsutvikling, bidrar skoleeier til å ruste rektor til å mestre komplekse utviklingsprosesser (Paulsen, 2019, s. 39). Paulsen (2019) påpeker også viktigheten av at skoleeier er tilgjengelig for rektor utenom de faste møtearenaene. Rektor kan være i behov avklaringer, eller i behov av å bruke skoleeier som sparringspartner.

### **Tillit og trygt klima mellom skoleeier og rektor som grunnlag for utvikling**

Det er avgjørende at klimaet mellom skoleeier og rektorgruppen preges av en «takhøyde» der det er rom for å ta opp spørsmål uten å oppleve en risiko. Dette innebærer også at gruppe-medlemmene kan snakke åpent om uenighet, samt at de kan dele informasjon om hva som fungerer og ikke fungerer i organisasjonen. Dette vil igjen stimulere læring i form av deling av kunnskap, samt opplevelsen av at det er trygt å si ifra om kritikkverdige forhold (Paulsen & Hjertø, 2017).

Tschannen-Moran (2014) skiller mellom to typer tillit: institusjonell tillit og relasjonell tillit. De ulike formene for tillit er forskjellige, men likevel komplementære. Institusjonell tillit

---

refererer til tilliten en person har til en institusjon eller organisasjon. Det handler om hvorvidt en person tror at institusjonen er pålitelig og vil oppføre seg i samsvar med sine formål og verdier. Institusjonell tillit kan være basert på tidligere erfaringer med organisasjonen eller på generell kunnskap om dens omdømme. En betingelse for å oppleve institusjonell tillit handler om at partene opplever å ha en reell medvirkning i beslutningsprosesser (Paulsen, 2019, s. 27). Relasjonell tillit handler om tilliten mellom enkeltpersoner. Det refererer til graden av tillit og respekt som eksisterer i forholdet mellom to eller flere mennesker. Relasjonell tillit kan være basert på gjensidighet, opplevelse av å bli lyttet til og respektert og en følelse av at den andre personen vil gjøre sitt beste for å oppfylle felles mål. Begge formene for tillit er viktige for å bygge positive og effektive organisasjoner. Institusjonell tillit er avgjørende for å skape en trygg og forutsigbar organisasjonskultur, mens relasjonell tillit er viktig for å bygge produktive og samarbeidende arbeidsforhold mellom individene i organisasjonen (Tschannen-Moran, 2014).

Tillit mellom skoleeier og rektor kan føre til at rektor tar bedre beslutninger, samarbeider bedre og bruker ressursene mer effektivt (Tschannen-Moran, 2014). Det er viktig at skoleeier, for å bygge tillit, innehar en grundig forståelse av skolens behov og utfordringer. Skoleeiere bør bygge tillit til sine rektorer ved å gi dem autonomi og myndighet til å ta beslutninger på skolenivå. Dette kan inkludere å gi rektor større frihet til å utvikle og implementere skoleprogrammer og å gi dem mer kontroll over skolebudsjettet. Et godt råd til skoleeier er å etablere klare og realistiske forventninger til sine rektorer og å støtte dem med ressurser og opplæring slik at de lykkes (Tschannen-Moran, 2014).

Tschannen-Moran (2014) hevder at det er viktig at skoleeier gir rektor tydelige mål i forhold til elevresultater. Videre mener hun at dette kan hjelpe rektor til å fokusere på de områdene som er viktigst for skoleeier, samtidig som det kan styrke rektors opplevelse av kontroll over egen skole. Skoleeier kan spille en betydelig rolle i å bygge tillit og støtte rektorer i arbeidet med å forbedre lærer- og elevresultater. For å sikre at rektor lykkes i sitt arbeid, er det nødvendig at skoleeier gir rektor relevant opplæring. Dette kan inkludere å gi rektor tilgang til faglig utvikling, mentorordninger og andre ressurser som kan hjelpe dem til å utvikle seg som skoleledere (Tschannen-Moran, 2014).

---

## Skoleeier som «gatekeeper»

Å være «gatekeeper» beskrives av Paulsen (2021) som en aktør i myndighetshierarkiet som har posisjon til å utøve makt. «Gatekeeperen» har myndighet til å godta, begrense eller avslå hvilke initiativer som skal få oppmerksomhet (Paulsen, 2021, s. 200). For mange forstyrrelser utenfra kan bli overveldende og dermed bidra til å minske arbeidskapasiteten (Paulsen, 2019). Paulsen (2019) fremhever at skoleeier kan være en «gatekeeper» for rektor ved å avgrense eller skjerme rektor fra konkurrerende initiativ. Skoleeier vil også fungere som «gatekeeper» i form av å ha kontroll over hvilke ressurser og støtte som blir gitt til skolene, og hvordan disse skal brukes (Paulsen, 2021). En skoleeier kan i tillegg være en «gatekeeper» ved å utøve kontroll over rektor gjennom ulike virkemidler, som for eksempel krav om rapportering, økonomisk styring, tilsynsbesøk og evalueringer (Paulsen, 2019). Dette kan føre til at rektorene føler seg underlagt skoleeierens kontroll og dermed begrense deres autonomi i forhold til beslutninger om skoleledelse og undervisning. Det er imidlertid viktig å påpeke at skoleeier også kan ha en støttende og veiledende rolle for rektorene, og at det kan være en balanse mellom kontroll og støtte som bidrar til å styrke skolenes kvalitet og resultater. Det er derfor viktig at skoleeiere utøver sin kontrollmyndighet på en hensiktsmessig måte og i samarbeid med rektorene og ikke som en form for enveiskontroll eller overstyring (Paulsen, 2021).

## Ulike lederroller

Mintzberg i (Gotvassli, 2021, s. 30–33) har identifisert ti lederroller som gir en nyttig ramme for å forstå og vurdere forskjellige aspekter av lederskap i ulike situasjoner. Rollene kan deles inn i følgende tre kategorier: Interpersonelle roller, informasjonsroller og beslutningsroller.

De interpersonelle rollene inkluderer rollene som *gallionsfigur*, *leder* og *kontaktskaper*. I egenskapen som *gallionsfigur* fungerer lederen som en representant og symbolsk skikkelse i offisielle og sosiale sammenhenger. Lederen er ansvarlig for å motivere, veilede, støtte og utvikle sine medarbeidere i rollen som *leder*. Som *kontaktskaper* bygger lederen nettverk mellom organisasjonen og eksterne interessenter. Informasjonsrollene inkluderer rollene som *overvåker*, *informasjonsspreder* og *talsmann*. Som *overvåker* samler lederen inn informasjon om organisasjonens indre og ytre miljø, som igjen analyseres og overvåkes. I rollen som *informasjonsspreder* formidler lederen viktig informasjon til sine medarbeidere. Som

---

*talsperson* kommuniserer lederen på vegne av organisasjonen til eksterne interessenter. Beslutningsrollene inkluderer rollene som *entreprenør*, *problemløser*, *ressursfordeler* og *forhandler*. Å inneha rollen som *entreprenør*, betyr at lederen søker etter og utvikler nye muligheter samt tar initiativ til forbedring og innovasjon i organisasjonen. Som *problemløser* håndterer lederen konflikter, kriser og uforutsette hendelser som kan påvirke organisasjonens drift. Gjennom å være en *ressursfordeler*, disponerer og prioriterer lederen ressurser med hensikt å oppnå organisasjonens mål. I *forhandlerrollen* må lederen forhandle med interne og eksterne parter for å sikre organisasjonens interesser og oppnå best mulig resultater. Mintzberg hevder at en effektiv leder ikke nødvendigvis må mestre alle de beskrevne rollene perfekt, men snarere tilpasse seg og balansere dem i henhold til organisasjonens behov og situasjon. Ved å forstå og mestre disse rollene, kan ledere ta informerte beslutninger, samt skape et arbeidsmiljø som fremmer vekst og innovasjon (Gotvassli, 2021).

Ledelse og administrasjon beskrives som to distinkte og utfyllende handlingssystemer som har hver sine funksjoner og tilhørende aktiviteter (Kotter, 2019, s. 55). Kotter (2019) beskriver administrasjon som å sikre stabilitet og effektivitet i en organisasjon ved å håndtere daglige oppgaver og prosesser, som for eksempel budsjettering, planlegging og kontroll av drift. Administrasjon handler om å få ting til å skje på en pålitelig og forutsigbar måte.

Ledelse, derimot, handler ifølge Kotter (2019) om å skape forandring og bevegelse i organisasjonen. Dette inkluderer å sette mål, utvikle strategier, inspirere og motivere ansatte og bygge relasjoner og nettverk som støtter opp under endringen. Ledelse handler om å drive organisasjonen fremover og utvikle den til å møte utfordringene i en stadig skiftende verden.

Kotter (2019) understreker at administrasjon og ledelse begge er nødvendige og viktige funksjoner i organisasjoner, men at de krever forskjellige ferdigheter og tilnærminger. En vellykket leder må kunne balansere begge funksjonene. Det innebærer å være i stand til å administrere organisasjonen effektivt, samtidig som han eller hun driver den fremover og skaper endring (Kotter, 2019).

---

## Tidligere forskning/empiri

Samlet sett tyder forskning på at skoleeiers kontrollmyndighet overfor rektorer er viktig for å sikre at skolene driftes i samsvar med lovverk og nasjonale retningslinjer. I rapporten: «*Learning from leadership; Investigating the link to improved student learning*» (Louis et al., 2010) fremheves det at effektive skoleledere kjennetegnes ved at de evner å skape en felles visjon og målsetting for skolen. Videre viser forskningen til at disse skolelederne lykkes med å bygge en kultur som støtter forbedring av læring. Dette kan ha implikasjoner for skoleeier, ettersom de kan støtte sine rektorer ved å etablere en overordnet visjon og klare mål for skoleutviklingen (Louis et al., 2010). I rapporten trekkes det også frem at effektive skoleledere har høye forventninger til egne og andres prestasjoner. Så fremt skoleeiere utvikler rammeverk for rektors profesjonelle utvikling på en klok måte, vil dette kunne resultere i en sporbar effekt på den enkelte skole. Når skoleeier evner å utvikle et godt rammeverk for rektors profesjonelle utvikling, vil dette igjen påvirke skolens utvikling (Louis et al., 2010). Dersom skoleeier ikke lykkes med dette, vil det kunne utvikles tillitsproblemer mellom skoleeiere og rektorer som igjen svekker rektors profesjonsutvikling (Louis et al., 2010). For å sikre læring i rektorgruppen, er det vesentlig at det er opparbeidet en tillitsrelasjon mellom skoleeier og rektorgruppen. Dette kan også bidra til at rektor bruker sin leder som en sparringspartner og veileder (Paulsen & Hjertø, 2017).

Paulsen & Hjertø (2017, s. 358) viser til studier fra USA og Canada som hevder at samspillet mellom politiske beslutninger, styring og ledelse på distriktsnivå på den ene siden, og rektorenes felles utvikling som gruppe på den andre siden, spiller en viktig rolle for hver enkelt rektors mestringstro, kompetanseutvikling og personlig utvikling i lederrollen. Forskning fra USA viser at når skoleeier bidrar til å forsterke rektors kompetanse, spiller dette igjen en viktig rolle for skolens utvikling. Skoleeier kan legge til rette for dette gjennom å lede rektorgrupper der rektor bygger kompetanse og utvikler sin mestringsskapasitet gjennom læring sammen med andre rektorkollegier (Paulsen & Hjertø, 2017, s. 359). Med bakgrunn i egne studier, hevder Paulsen & Hjertø (2017) at de finner en markant effekt sett opp mot den enkelte rektors læring, dersom det tilrettelegges for et godt psykologisk læringsklima i rektorgruppen. Videre trekker Paulsen og Hjertø frem betydningen av en kompetent skoleeier sett opp mot rektors profesjonelle utvikling.



---

## **Metodedel**

### **Vitenskapsteoretisk forankring**

Som forskere er det viktig å definere hvilket vitenskapssyn vi har med oss inn i egen forskning (Brottveit, 2018). Dette for å avklare hvordan vi forstår, forklarer eller nærmer oss den sosiale eller fysiske virkeligheten.

I denne oppgaven vil vi ta utgangspunkt i en fenomenologisk vitenskapstilnærming og et sosialkonstruktivistisk perspektiv. Fenomenologien tar utgangspunkt i en opplevelse eller fortolkning av fenomener (Tjora, 2021). Innenfor fenomenologien er det sentralt å forstå fenomener med utgangspunkt i perspektivene til informantene vi skal studere, for så å beskrive fenomenet slik det oppleves av informantene (Thagaard, 2018, s. 36). Vi ønsker i denne artikkelen å få et innblikk i skoleeiers forståelse av hvordan de følger opp sine rektorer. I kraft av å inneha stillingen som direktør/kommunalsjef for undervisning og oppvekst, har informantene våre erfaring med fenomenet vi undersøker. Forståelsen tar utgangspunkt i realiteten slik informantene opplever den. Vi må ta høyde for at ulike informanter kan oppleve det samme fenomenet ulikt. Fenomenet skal få tre frem gjennom det informantene sier og beskriver. I forskningssammenheng er vi interessert i å studere det subjektive. I fenomenologien er man opptatt av oppfattelser, meningsdanning og hvordan dette skjer i forbindelse med sosial interaksjon. Sosialkonstruktivisme hviler på det fenomenologiske perspektivet (Tjora, 2021, s. 31). Fokuset innenfor konstruktivismen er den samfunnsskapte virkeligheten. Sosialkonstruktivisme handler om en slags nysgjerrighet på hvordan den samfunnsmessige stabiliteten oppstår (Tjora, 2021). Hvordan kan vi forstå de sosiale fenomenene rundt oss, til tross for at de kan være så pass like? Hvordan en oppfatter virkeligheten, er igjen grunnlaget for hvordan en handler.

### **Kvalitativ metode**

Metoden forskeren bruker, avhenger av hva som skal undersøkes. Kvalitativ forskning har fått et økende gjennomslag i samfunnsvitenskapen (Tjora, 2021). Sett opp mot artikkelens problemstilling, fant vi det naturlig å velge kvalitativ metode i form av semistrukturerte dybdeintervjuer (vedlegg 2). Dette med bakgrunn i at vi ønsket innsikt, forståelse og kunnskap om detaljer, nyanser og kontekst knyttet til hvordan skoleeiere følger opp sine rektorer.

---

Kvalitativ forskning er velegnet til å forstå menneskelig erfaring, mening og atferd (Tjora, 2021). Fokuset på dybde og kompleksitet bidrar til å generere rik og meningsfull innsikt som kan være vanskelig å oppnå gjennom kvantitative metoder alene (Tjora, 2021). Denne fleksible og åpne tilnærmingen gir oss som forskere muligheten til å oppdage nye og uventede mønstre og sammenhenger som kanskje ikke er forutsett på forhånd. Kvalitativ forskning benytter en induktiv tilnærming der vi som forskere samler data og deretter utvikler teorier, konsepter og forståelser basert på disse dataene (Tjora, 2021).

## **Forskningsdesign**

Vårt forskningsdesign tar som nevnt utgangspunkt i kvalitativ forskning. Forskningsdesign inkluderer valg av ulike elementer i forskningen som valg av forskningsspørsmål, valg av datainnsamlingsmetoder, utvalg, dataanalyse og tolkning, samt etiske hensyn (Tjora, 2021). Tjora (2021) fremhever at forskningsdesignet bør være fleksibelt og tilpasset forskningsspørsmålene og formålet med studiet. Forskningsdesignet skal også ta hensyn til forskerens kompetanse, tilgjengelige ressurser og tidsramme. Vi har valgt å samle inn data i form av individuelle semistrukturerte dybdeintervjuer. Bruk av semistrukturerte dybdeintervjuer er tett knyttet opp mot fenomenologien (Tjora, 2021). Med utgangspunkt i vår problemstilling, utarbeidet vi spørsmål til en intervjuguide (vedlegg 2). Vi vurderte at kvalitative forskningsintervjuer var en god metode for å få innblikk i og forståelse av hvordan skoleeier følger opp sine rektorer. Dette fordi metoden gir oss mulighet til å få innsikt i hvordan informantene former praksis etter egen forståelse og der de viser til egen erfaring på feltet (Kvale & Brinkmann, 2015). Kvalitativ forskningsstrategi er basert på rik og dyp informasjon fra et lite antall informanter (Ringdal, 2018). Kvalitativ forskning beskrives av Tjora (2021) som intensiv, men også spennende. Dette er en opplevelse vi deler. Selv med få informanter, satt vi igjen med mye data som skulle analyseres.

## **Utvalg**

Vi har benyttet en strategisk utvelgning av våre informanter (Thagaard, 2018). For å svare på vår problemstilling, var målgruppen for vårt utvalg informanter som innehar stillingen som direktør/kommunalsjef for undervisning og oppvekst. Ved utvelgelse av informanter var vi bevisst på at vi ikke ønsket å intervju informanter fra egen kommune. Dette med bakgrunn i at vi ønsket en distanse mellom våre forkunnskaper til aktuelle skoleeieres egne erfaringer.

---

Som skoleledere gjennom mange år har vi opparbeidet oss et nettverk av skoleledere rundt omkring i Norge. Vi rekrutterte informanter gjennom vårt nettverk som igjen satte oss i kontakt med aktuelle informanter. Dette resulterte i at vi endte opp med tre informanter spredt i ulike deler av landet. Informantene kommer fra kommuner av ulik størrelse. Alle informantene har skole som ansvarsområde i tillegg til andre ansvarsområder innenfor oppvekstfeltet. Med bakgrunn i omfanget på vår artikkel, endte vi på et utvalg på tre informanter, i tillegg til en informant som vi benyttet til pilotintervju. Med utgangspunkt i tilgjengelig tid og ressurser, anbefaler Thagaard (2018) at utvalget ikke bør være større enn at omfattende analyser skal være gjennomførbare.

### **Semistrukturert dybdeintervju**

Innenfor kvalitativ forskning utforskes temaer ved å ha en nærhet til informantene (Thagaard, 2018). Ifølge Thagaard (2018), er intervju en av de mest brukte metodene innenfor kvalitativ forskning. Vi valgte med dette som bakgrunn, å samle inn primærdata i form av individuelle semistrukturerte dybdeintervjuer. Målet var å få en dypere forståelse av våre funn. Med utgangspunkt i at vi ikke har tidligere forskningserfaring, baserte vi intervjuene på en intervjuguide der vi på forhånd hadde utviklet ferdig formulerte spørsmål og stikkord. Vi valgte en induktiv tilnærming til intervjuguiden. Hvert tema hadde åpne spørsmål med rom for oppfølgingsspørsmål og eventuelt nye spørsmål ved behov (Thagaard, 2018). Målet var å legge til rette for en mest mulig fri samtale som kretset rundt gitte temaer. Vi opplevde at vi fikk innhentet rike data, samtidig som vi kunne sammenligne data fra ulike informanter. Vi gjennomførte et pilotintervju av intervjuguiden. Dette var svært nyttig for å få testet ut innhold og omfang, i tillegg til at vi fikk øvet opp egne intervjuferdigheter. Erfaringer fra pilotintervjuet resulterte i at vi endret på rekkefølgen av spørsmålene, slik at det ble bedre sammenheng og flyt i intervjuene.

Et av intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt og to av intervjuene ble gjennomført på TEAMS. Dette ble avtalt grunnet lang reisevei for oss som forskere. Vi tok lydopptak av intervjuene. Til lydopptakene brukte vi UiOs digitale system for sikkert lydopptak, Nettskjema- diktafon mobilapp.

---

Intervjuene ble gjennomført ved at en av oss ledet intervjuene, mens den andre holdt oversikt over intervjuguiden og bidro med aktuelle oppfølgingsspørsmål. Vi opplevde at det å være to, styrket kvaliteten i intervjuene.

## **Analysemodell**

Vi valgte å transkribere hvert lydopptak til tekstdata fortløpende. Intervjuene ble transkribert på bokmål. I den første fasen skrev vi ned alt som ble sagt i intervjuene ordrett. Ringdal (2018) skriver at intervjuene først er tilgjengelige for systematisk analyse når de har form som tekstdata. Først i analysearbeidet valgte vi å skrelle bort utenomsnakk. Selv med få intervjuer, satt vi igjen med en stor mengde tekstdata, som gjennom systematisk arbeid senere ble redusert til koding og kategorisering.

Å systematisere tekstmaterialet og trekke ut det som er relevant, er nødvendig for kunne bruke datamaterialet i analysearbeid (Tjora, 2021). Ifølge Tjora er koding det første steget i analysen. Når vi koder, deler vi opp data i serier av fragmenter som vi igjen grupperer i tematiske kategorier (Thagaard, 2018).

Vi har valgt å benytte oss av tematisk analyse for å analysere vårt datamateriale (vedlegg 3). Tematisk analyse er en stegvis og strukturert måte å analysere et datamateriale på (Braun & Clarke, 2022). Tematisk analyse er egnet til å avdekke mønster eller mening i et transkribert datamateriale. Vi definerte ulike temaer gjennom å finne data som var relevant for forskningsspørsmålet vårt. Tematisk analyse er ingen lineær prosess, og den krever at vi som forskere beveger oss frem og tilbake i datasettet (Braun & Clarke, 2022). Gjennom analysen fulgte vi de seks trinnene i tematisk analyse i henhold til beskrivelsen til (Braun & Clarke, 2022). I trinn 1 ble vi kjent med datasettet. Dette arbeidet la grunnlaget for resten av analysearbeidet. Det at vi selv transkriberte eget materiale fortløpende, bidro til at vi ble godt kjent med materialet. Under trinn 2 genererte vi foreløpige koder fra datasettet. Målsetningen var å organisere rådata på en måte som gav mening. Kodene bestod av begreper eller utsagn som omhandlet fenomenet vi undersøkte. I dette stadiet var vi opptatt av å merke ut alt som var av interesse for forskningsspørsmålet. Trinn 3 bestod av å gruppere kodene til foreløpige temaer. Vi samlet teksten knyttet til ulike koder innen hvert tema. Vi laget oss et temakart i Word som vi benyttet i arbeidet (vedlegg 3). Under trinn 4 raffinerte vi temaene. Noen foreløpige temaer ble kuttet ut, andre ble slått sammen og noen ble splittet i to temaer. Trinn

---

5 bestod av å definere og sette navn på de ulike temaene. Hvert enkelt tema ble gjennomgått med hensyn til hvordan temaene hang sammen med hele datasettet. Vi hadde også noen runder der vi drøftet hva hvert tema handlet om, samt hva temaene ikke handlet om. Det 6. og siste trinnet i analysen bestod av å beskrive de ulike trinnene i prosessen.

### **Reliabilitet og Validitet**

Ifølge Ringdal (2018) er det en målsetting å sikre forskningsundersøkelsens troverdighet gjennom høy reliabilitet og høy validitet. Kvale & Brinkmann (2015, s. 250) skriver: «*Reliabilitet har med forskningsresultatenes konsistens og troverdighet å gjøre*». Det er her vesentlig å stille spørsmål om forskningen er utført på en tillitsvekkende og pålitelig måte. Ville andre forskere som brukte samme metode, gjort de samme funnene? Hvilke informanter som rekrutteres til en studie, får betydning for resultatenes gyldighet (Thagaard, 2018). Reliabilitet i kvantitativ forskning handler om de refleksjoner forskeren gjør sett opp mot hvordan datainnsamlingen har foregått (Ringdal 2018, s. 247). I kvalitative studier representerer informantene seg selv og funnene kan ikke generaliseres (Thagaard, 2018). Vi mener det er en styrke for artikkelens troverdighet at vi er to forskere som har samarbeidet. Etter å ha transkribert datamaterialet, valgte vi begge å kode de samme intervjuene parallelt. Deretter sammenlignet vi hverandres koder. Vi hadde brukt nesten identiske koder, det var bare et fåtall koder vi valgte å justere. For oss ble dette en sikring av reliabiliteten. Thagaard (2018) skriver at forskningens resultater, og hvordan vi tolker data, handler om validitet. Validitet handler om i hvilken grad forskningsundersøkelsen gir svar på problemstillingen. Her er det vesentlig å reflektere over om vi gjennom vår forskning har lyktes med å måle det som var intensjonen å måle. Dette mener vi at vi har lyktes med. Mer utfyllende beskrivelse blir gjort i oppgavedelen hvor vi skriver om funnene våre.

### **Etiske prinsipper**

Forskningsetiske vurderinger skal være en pågående prosess gjennom hele forskningsprosessen. Hensynet til personvern er viktig i all forskning. Vi sendte tidlig i prosessen en søknad til Sikt - Kunnskapssektorens tjenesteleverandør. I søknaden skisserte vi

---

en plan for hvordan vi ville behandle og oppbevare nødvendige persondata i tråd med personvernforordningen, GDPR<sup>4</sup> (Tjora, 2021).

Hver informant samtykket skriftlig til å delta i forskningen. Informasjons- og samtykkeskriv ble sendt informantene i god tid før gjennomføring av intervjuene (vedlegg 1). Informantene ble informert om at de når som helst i studien kunne trekke seg uten å oppgi grunn. Vi har anonymisert gjenkjennelige detaljer og vi har behandlet sensitiv informasjon med varsomhet. Lydfilene fra intervjuene inneholder informantenes navn samt navn på kommunene informantene jobber i. I det transkriberte materialet har vi gitt informantene koder i form av hver sin bokstav. Ettersom informantene våre jobber i ulike deler av landet, tenker vi at dataene som blir presentert, ikke vil identifisere deltakerne i studien. Vi vurderer at deltagelse i vår forskning i liten eller ingen grad vil kunne gi negative konsekvenser for den enkelte informant.

## **Presentasjon og drøfting av funn**

Målet med denne artikkelen har vært å undersøke hvordan skoleeier kan utøve sin kontrollmyndighet og samtidig gi støtte og handlingsrom til sine rektorer. Vi har operasjonalisert artikkelens problemstilling gjennom å sortere funnene i fire temakategorier. Disse kategoriene har vi brukt som overskrifter når vi presenterer funnene. Til slutt i dette kapittelet drøfter vi funnene opp mot problemstillingen vår.

## **Presentasjon av funn**

### **Skoleeiers forventninger til rektor**

Gjennom analysen av våre funn, kommer det frem at informantene blant annet utøver sin kontrollmyndighet som skoleeiere gjennom å uttrykke klare forventninger til sine rektorer. Funnene viser at informantene har klare forventninger til rektorens rolle og ansvar. Informant

---

<sup>4</sup> GDPR - general data protection regulation (Personvernforordningen).

---

A vektlegger at rektorene må ha kontroll over de økonomiske rammene rundt skolens drift. Videre forventes det at rektorene håndterer administrative oppgaver på en effektiv måte, og at rektorene arbeider innenfor de gitte lover, forskrifter og retningslinjer som er fastsatt av skoleeieren og myndighetene. I tillegg forutsettes det at kommunalavdelingens rutiner og årshjul følges.

Informantene har tydelige forventninger til at rektorene som pedagogiske ledere har elevenes læringsmiljø i fokus. Funnene våre viser også forventninger om at rektorene må være synlige og til stede i skolemiljøet. Det ble fremhevet at dette krever handlinger som viser omsorg og anerkjennelse, samtidig som rektorene viser gode holdninger og verdier. Informant C forventer at rektorene er gode på medvirkning og evner å lytte til de ansatte. Det uttrykkes høye forventninger til at rektorene ser elevene i alt de gjør og skaper gode betingelser for de ansatte, slik at de kan ha fokus på opplæringen. Det at rektorene skal opptre ryddig i rollen som arbeidsgivere ble videre trukket frem. Informant B mener at det viktigste en rektor gjør, er å gjøre sine ansatte gode.

### **Skoleeiers opplevelse av rektors handlingsrom**

Våre informanter trekker frem at rektorene har større handlingsrom enn de klarer å benytte. Funnene viser at rektors handlingsrom avhenger av tillit fra skoleeier. Det er viktig for informantene å gi rektorene nødvendig frihet til å ta beslutninger og håndtere utfordringer som oppstår i skolen. Ved å gi rektorene handlingsrom forventer informantene at rektorene utøver sitt ansvar på en effektiv og selvstendig måte. Det trekkes frem at rektorene må ha handlingsrom for å utøve pedagogisk ledelse, administrere skolens ressurser og ta avgjørelser som er i tråd med skolens mål og verdier. Informantene ser på rektorenes handlingsrom som en balanse mellom autonomi og ansvar. Videre fremheves det at rektorene bør gis handlingsrom til å ta beslutninger som gagnar skolen og elevene, samtidig som informantene forventer at rektorene står til ansvar for sine resultater og handlinger.

Informantene opplever rektors handlingsrom som en nødvendighet for å skape et dynamisk og innovativt skolemiljø. Ved å gi rektorene den nødvendige friheten til å handle, legger informantene til rette for en effektiv og kvalitetsorientert skoledrift, som igjen bidrar til å nå skolens overordnede mål.

---

## **Skoleeiers oppfølging av sine rektorer**

I rollen som kontrollmyndighet, benytter våre informanter seg av ulike systemer for oppfølging av sine rektorer. Informantene trekker frem nettverk på tvers av skolene som et viktig moment i lederoppfølgingen. Informant C beskriver nettverkene som et verktøy som lar skoleeier sette et kommunalt avtrykk på alt som skjer. Videre viser funnene at det gjennomføres jevnlig møter mellom skoleeiere og respektive rektorer i de tre kommunene. Disse møtene har fokus på administrative oppgaver, personalpolitikk og økonomi. Informantene benytter seg også av detaljerte årshjul for styring, dialog og internkontroll. De oppgir at det er viktig for skoleeier å ha god oversikt og kontroll over disse aspektene ved den enkelte skole. Oppfølgingspunkter med rektorene baserer seg også på tilbakemeldinger fra interne og eksterne tilsyn.

Informantene er opptatt av rektors kompetanseheving og profesjonelle læring. Kompetanseheving av rektorgruppen sikres gjennom å invitere eksterne ressurspersoner inn i egne møtearenaer, samt ved å sende rektorene på videreutdanning. Samarbeid med organisasjoner som Senter for praksisrettet utdanningsforskning (SePU) blir trukket frem som positivt. Skolejuss fremheves som et aktuelt tema, der det har vært hentet inn ekstern kompetanse. Videre er våre informanter opptatt av å bruke relevant forskning og teori i møtene med sine rektorgrupper. Et interessant funn er at våre informanter har solid skolelederutdanning og bred erfaring som skoleledere. Informantene er bevisst sin påvirkningskraft og jobber aktivt med å modellere.

## **Skoleeiers sikring av tillit i møte med sine rektorer**

Funnene viser at informantene jobber aktivt med faktorer som bygger tillit i møte med sine rektorer. En av faktorene som oppgis å være viktig, er å legge til rette for psykologisk trygghet i rektorgruppen. Informant A beskriver medlemmene i sin rektorgruppe som likeverdige og kompetente, mens informant C legger vekt på en åpenhetskultur som bidrar til psykologisk trygghet. En kultur der det er trygt å dele, fremheves som spesielt viktig når rektorene samarbeider i nettverk. Informantene understreker betydningen av å gjennomføre transparente prosesser. Det ble trukket frem av informant C at transparente prosesser bidrar til å opprettholde kvalitet og sammenheng helt fra kommunestyret og ut i klasserommene.



---

Å oppleves som en reell støtte for sine rektorer, er sentralt for våre tre informanter. De legger alle vekt på å være tett på og tilgjengelige. Dialog er en sentral faktor som informantene trekker frem for å sikre tillit mellom skoleeier og rektorer. Dette danner igjen grunnlag for samarbeid og omforente løsninger som er forankret både hos skoleeier og i rektorgruppen. Informantene har som intensjon å skjerme rektorene fra unødvendig støy. Som et eksempel trekkes det frem at informantene kan svare opp media på vegne av rektorene i krevende situasjoner.

Funnene viser at informantenes kompetanse spiller en viktig rolle i å bygge tillit mellom skoleeier og rektor. Informant A nevner at skoleeierens kompetanse er viktig for å bli oppfattet som en kompetent støtte. Det trekkes videre frem at skoleeiere må være oppdatert på det skolefaglige feltet for å kunne være en støtte for rektorene. Informantene beskriver at de gjennom de nevnte faktorene kan bidra til en effektiv og kvalitetsorientert ledelse på den enkelte skole.

## **Drøfting**

Problemstillingen vår handler om hvordan skoleeier kan utøve *kontrollmyndighet*, samtidig som de gir *støtte* og *handlingsrom* til sine rektorer. Vi har brukt de tre meningsbærende ordene fra problemstillingen som overskrifter i drøftingsdelen. Under hver overskrift drøfter vi våre funn opp mot teori jf. kapittel 3.

### **Skoleeiers kontrollmyndighet**

Funnene våre peker på at informantene blant annet utøver sin kontrollmyndighet ved å uttrykke klare forventninger og tydelige retningslinjer til sine rektorer. Forventningene omfatter både økonomisk styring, administrasjon, etterlevelse av lover og forskrifter, fokus på læringsmiljøet og det pedagogiske arbeidet i skolen. Vi vil trekke frem et sitat fra informant C i forhold til hans forventninger til sine rektorer: «*Jeg forventer at rektorene leder virksomheten etter opplæringsloven og andre lover som styrer området. Rektor står nevnt i opplæringsloven og det viser hvor mye ansvar som ligger til rollen. De må ta den viktige jobben på alvor*». Våre funn samsvarer med Leithwood et al. (2012) som påpeker at forventningene fra skoleeier bør innebære tydelige målsetninger til hva rektor skal oppnå.

---

Også Fullan (2008) bekrefter dette når han hevder at skoleeier gjennom å uttrykke høye forventninger, støtter rektorene med å utvikle seg som ledere. Dette kan bidra til at rektorene jobber hardere for å oppnå de fastsatte målene slik at kvaliteten i skolene heves (Fullan, 2008). Leithwood et al. (2012) trekker frem viktigheten av at forventningene er realistiske, men likevel ambisiøse og utfordrende. Forventningene bør være basert på forskning og beste praksis innen utdanning (Leithwood et al., 2012). Ved å ta utgangspunkt i aktuell teori og forskning, kan skoleeierne bidra til å sikre at skoleutviklingen er basert på kunnskap og erfaringer som er bevist å gi positive resultater (Leithwood et al., 2012). Informant A viser at de i hennes kommune har fokus på dette ved å uttrykke: *«Rektorene kan ikke bare velge en løsning som de synes er bra. Avgjørelser må tas ut ifra hva vi vet fungerer sett opp mot teori og forskning»*. Også informant C er opptatt av dette når han sier: *«Vi bruker teori og forskning og så snakker vi om hva dette betyr for vår praksis. Jeg opptatt av forankring»*. Våre funn viser at informantene forventer at deres rektorer er kunnskapsorienterte i sin praksis.

Informantene trekker frem rektors administrative oppgaver som en nødvendig del av ledelse. Funnene våre viser at informantene har en strukturert tilnærming til styring og internkontroll for å sikre at skolene i kommunen har det formelle på plass. Ved å følge opp rektorene med fokus på internkontroll, kan skoleeiere sørge for at tiltak gjennomføres på en effektiv måte. Samtidig får skoleeier sikret at overordnet visjon og valgte strategier for sektoren følges.

Kotter (2019) skriver at administrasjon handler om å håndtere kompleksitet gjennom å utvikle en strukturert tilnærming til oppgaver og aktiviteter. Videre argumenter Kotter (2019) for at ledere må være i stand til å organisere og håndtere flere oppgaver samtidig og i riktig rekkefølge. Informant C svarer følgende under spørsmål om hvilke systemer de har for å sikre at rektorene følger opp nødvendige oppgaver: *«Vi har årshjul for styring, dialog og internkontroll som er veldig detaljerte. Dette fungerer som sikringspunkter. Jeg mener at det er et kjempeverktøy. Og når den sikringa gjør at vi får det til, ja, da tenker jeg at ja, ok, da må vi ha en viss sånn type sikring og ikke blind tillit til at alt blir bra uansett. Jeg håper at også rektorene ser at dette har en verdi. Noen punkter har vi med fordi vi mener de er viktige, og andre punkter har vi med for at vi har Statsforvalteren pustende bak oss»*. Kotter (2019) støtter dette når han hevder at ledere må ha en strukturert tilnærming til administrative oppgaver. Han mener dette kan bidra til å skape en opplevelse av kontroll, som kan være viktig

---

for å forbedre organisatorisk stabilitet og suksess. Dette fordrer en klar forståelse av hva som må gjøres, hvordan det skal gjøres og hvem som skal gjøre det (Kotter, 2019).

Samtidig som det er viktig å inneha systemer for kontroll, trakk informant C frem at det er viktig å unngå å bli sikringsblind. Med dette refererte han til at skoleeiere kan bli så opptatt av å sikre at rektorene følger regler og prosedyrer, at de mister fokus på de faktiske målene og resultatene som organisasjonen skal oppnå. Fullan (2014) beskriver at sikringsblindhet kan føre til at organisasjonen går glipp av muligheter og ikke oppnår sine mål på grunn av overdreven oppmerksomhet på sikring av eksisterende prosesser og rutiner. Videre argumenterer han for at ledere må være villige til å ta sjanser og utfordre seg selv og sine team for å oppnå virkelig forandring og forbedring i skolen (Fullan, 2014).

Den andre siden av en leders arbeid, handler om å kunne skape visjoner, etablere retning og skape motivasjon for arbeidet (Kotter, 2019). Dette innebærer å sørge for at ansatte beveger seg i ønsket retning, selv om det kan være hindringer og endringer underveis. En god leder må kunne appellere til grunnleggende, men ofte uutnyttede menneskelige behov, verdier og følelser (Kotter, 2019, s. 57). Dette krever at rektor har gode kommunikasjonsevner og evne til å lytte til ulike interessenter og samarbeidspartnere, og at de er i stand til å sette standarder og verdier for skolen. Informantene vektlegger verdier og holdninger hos rektor, og de ser på rektor som en viktig rollemodell og leder for sine ansatte. Informant B uttrykker dette på følgende måte: *«Det viktigste en rektor gjør, det er å gjøre sine ansatte gode. Verdier må vises i form av handlinger, i forhold til hva du sier, i forhold til hva du gjør. Rektorene må sette en standard i forhold til samfunnsoppgaven vårt. Det er mennesker de skal lede».*

Ledelse og administrasjon beskrives som to komplementære funksjoner i organisasjoner (Kotter, 2019). I følge Kotter (2019) har de fleste organisasjoner i dag for mye administrasjon og for lite ledelse. Vi fant derimot at våre informanter hadde overraskende mer fokus på rektors ledelse enn på de administrative oppgavene. Likevel fremkommer det tydelig i funnene våre at skoleeier har en klar forventning om at rektor skal mestre både administrasjon og ledelse. Når det gjelder rektors rolle som leder, trekker informantene frem en forventning til rektor som arbeidsgiver. Funnene viser at informantene ønsker at rektor skal være synlig, lyttende og ha god medvirkning og involvering av de ansatte. Dette indikerer at rektors rolle går ut over bare å være en administrator og at rektor har en betydelig innvirkning på læringsmiljøet og de

---

ansattes trivsel og motivasjon. Samlet sett kan det se ut som informantenes forventninger til rektorene i skolen, er i tråd med mange av de lederrollene som Mintzberg i Gotvassli (2021) beskriver. En effektiv rektor må være en god leder av interpersonelle relasjoner, informasjon, beslutninger, ressurser og være synlig og sette standarder. Ved å bevisst anvende Mintzbergs 10 lederroller, kan ledere skape en balansert og helhetlig tilnærming til ledelse, som tar hensyn til de forskjellige dimensjonene av deres rolle (Gotvassli, 2021).

For å oppsummere dette delkapittelet, vil vi trekke frem et sitat fra informant B i forhold til hva hun forventer av sine rektorer: *«Jeg forventer at mine rektorer har et kaldt hode og et varmt hjerte»*. Gjennom denne setningen uttrykte informant B en forventning om at hennes rektorer må kunne ta rasjonelle beslutninger og være analytiske og kritiske i sitt arbeid, samtidig som de må være empatiske og omsorgsfulle overfor elever, ansatte og foreldre. Ved å kombinere disse egenskapene, mener vi at rektorer kan skape et positivt læringsmiljø og styrke relasjonene med elever, ansatte og foreldre.

### **Skoleeiers støtte til rektor**

Funnene våre viser at informantene er opptatt av å være en reell støtte for sine rektorer. Informant B uttalte følgende: *«Jeg er opptatt av at rektorene skal vite at jeg støtter dem. Så lenge jeg har tillit til at de følger lover og regler og at de oppfører seg skikkelig, da vil jeg gå i krigen med dem. Jeg håper at rektorene opplever at jeg er en de kan reflektere med. At de kan vise seg sårbare med meg og at jeg kan være den som støtter dem i en krevende hverdag»*.

Videre viser funnene at informantene gir støtte til rektorene sine gjennom regelmessige møter, både individuelt og i grupper. Fullan (2016) trekker frem at skoleeiere spiller en viktig rolle i å støtte og legge til rette for sine rektorer. Dette vil kunne bidra til å sikre effektiv drift og utvikling av skolene (Fullan, 2016). Et interessant funn er at alle våre tre informanter har betydelig formell kompetanse og erfaring sett opp mot skoleledelse. Informantene påpekte at skoleeiere som innehar høy skolefaglig kompetanse, kan være tillitsvekkende hos rektorgruppen. Dette støttes av (Paulsen, 2019). Kompetente skoleeiere kan bidra til å skape organisasjoner som er i stand til å levere høy kvalitet på tvers av alle skolene i kommunen (Fullan, 2008).

---

I sin forskningsrapport trekker (Louis et al., 2010) frem betydningen av at rektor får støtte fra skoleeier i sin profesjonsutvikling. Det påpekes at rektors faglige og personlige utvikling er avgjørende for å utføre rektorrollen på en effektiv måte. Paulsen og Hjertø (2017) viser også til ulik forskning som bekrefter positive effekter av at skoleeier tilrettelegger for rektors profesjonsutvikling. Våre funn viser at informantene er opptatt av å følge opp sine rektorer gjennom å sikre rektorenes kompetanseutvikling. Dette løses blant annet gjennom å hente inn eksternt kompetanse og gjennom å sende rektorer på videreutdanning. Dersom skoleeier legger til rette for gode læringsmiljøer og læringssituasjoner for sine rektorer, kan dette bidra til å styrke rektors ledelseskapasitet og evne til å håndtere utfordringer og endringer i skolen (Paulsen & Hjertø, 2017). Paulsen og Hjertø (2017) understreker betydningen av samarbeid og kunnskapsdeling mellom skoleeiere og rektorer, og at dette kan bidra til å skape en felles forståelse og visjon for skolens utvikling. Informantene viser en vilje til å investere i kompetanseheving og samarbeid med sine rektorer. Informant A sier dette om samarbeid: *«Jeg argumenterer veldig for felles arbeid mellom skoleeier og rektorgruppen. Dette fordi det gir så mye kraft og støtte. Rektorgruppen bekrefter dette»*. Funnene våre viser at informantene legger vekt på å bygge positive relasjoner samt legge til rette for et godt samarbeid med sine rektorer. Informant B uttrykte følgende: *«Jeg er jo vant til å utnytte potensialet i at vi jobber sammen. At vi er på lag og at jeg har tillit. Det skal mye til før jeg ikke har tillit til en av dem jeg samarbeider med»*.

Informantene hevder at tillit til skoleeier gjør det lettere for rektor å både ta imot og søke støtte hos skoleeier. Informantene jobber bevisst for å skape og opprettholde tillit i møtet med sine rektorgrupper. Dette støttes av Paulsen & Hjertø (2017) som angir at et trygt og tillitsfullt miljø kan bidra til at rektorene føler seg komfortable med å være sårbare og med å dele sine utfordringer. Paulsen og Hjertø (2017) hevder videre at rektorene lettere vil tåle å bli utfordret når miljøet er trygt. Tschannen-Moran (2014) beskriver tillit som en grunnleggende opplevelse av trygghet og forutsigbarhet som gjør det mulig for ledere og ansatte å samarbeide og kommunisere effektivt. En kultur preget av trygghet og tillit, hvor rektorene kan dele erfaringer og kunnskap med hverandre, kan bidra til å styrke relasjoner og samarbeid i rektorgruppen og på tvers av skolene i kommunen. Å bygge tillit tar tid og krever en bevisst innsats fra både skoleeier og rektor (Tschannen-Moran, 2014). Paulsen (2021) beskriver at tillit er en nøkkelressurs for å oppnå god skoleutvikling. Ledelse basert på tillit, handler ikke om å være naiv, men heller om å skape en kultur for åpenhet og ærlighet (Paulsen, 2021). Våre

---

informanter har fokus på åpenhet og transparens i prosesser. Informantene omtaler dette som handlinger som skaper tillit. Informant C uttrykte følgende: «*Ved transparente prosesser vil det heller ikke såes tvil om at skoleeier ikke opererer med en skjult agenda*». Tschannen-Moran (2014) beskriver at det er viktig å legge til rette for åpne og ærlige kommunikasjonskanaler og å vise gjennom handlinger at man har tillit til hverandre. Videre mener hun at tillit mellom skoleeier og rektor kan føre til økt engasjement og motivasjon blant rektorene, samt en økt vilje til å samarbeide med skoleeier og andre interessenter for å oppnå felles mål. Det bør være et mål å oppnå gjensidig tillit mellom skoleeier og rektor (Tschannen-Moran, 2014). Hun argumenterer for at skoleeier må vise at de stoler på rektorene og deres kompetanse og erfaring (Tschannen-Moran, 2014).

Funnene i denne studien viser at skoleeierne har fokus på å være tilgjengelig og tett på rektorene. De ønsker at rektorene skal kunne bruke skoleeier som en de kan reflektere med. Å ha skoleeier som sparringspartner, kan være en verdifull støtte i krevende situasjoner eller når rektorene ønsker å diskutere ulike strategier og tiltak (Paulsen, 2021). Skoleeiere som har opparbeidet tillit til sine rektorer, kan gjennom å være sparringspartner, bidra til rektors profesjonelle utvikling (Paulsen, 2021).

Vi fant at informantene så det som viktig å bruke sin autoritet for å skjerme sine rektorer fra støy når det var nødvendig. Dette med hensikt å gi sine rektorer trygghet og beskyttelse når det oppstår situasjoner som er krevende eller vanskelige. På denne måten kan skoleeier bidra til at rektorene får fokusert på de oppgavene som er viktigst for skolen og elevene. Dette støttes av Paulsen (2021) som beskriver at skoleeier kan fungere som en «gatekeeper» som skjermer rektorene for unødvendig støy og byråkrati, slik at de kan fokusere på kjerneoppgavene. Informant C trakk imidlertid frem at det kan være utfordrende å skjerme rektorene fra støy samtidig som kommunens internkontrollsystem skal følges. To av informantene opplevde at det var vanskelig å velge bort oppgaver for sine rektorer. Dette med bakgrunn i at mange oppgaver er nødvendige for skolens drift og utvikling. Det er viktig at skoleeiere gir rektorene rom til å utøve ledelse på en selvstendig måte (Paulsen, 2021). Videre trekker Paulsen (2021) frem at dersom skoleeier blir for overbeskyttende ovenfor sine rektorer, kan dette hindre rektorenes vekst og utvikling som ledere.

---

I denne studien viser funn at informantene mener at deres kompetanse på skoleledelse er med på å bygge tillit hos rektorene. Ved å vise at de i rollen som skoleeier innehar god forståelse for skoledrift og utfordringer i skolesektoren, kan de vise at de er i stand til å forstå og håndtere komplekse problemstillinger på en konstruktiv måte. Dette støttes av Leithwood og Louis (2012) som hevder at skoleeiere som er kompetente, engasjerte og effektive, spiller en rolle for å skape en læringskultur i skolene. Skoleeiere som forstår viktigheten av å lede for læring, har god forståelse for pedagogisk praksis, har evnen til å sette mål og utvikle strategier og har en sterk kommunikasjonsstil, vil kunne støtte sine skoler og rektorer til å øke elevenes læringsresultater (Leithwood et al., 2012).

### **Rektors handlingsrom**

Våre funn viser at informantene har en oppfatning av at rektorene gis et stort handlingsrom, og at rektorene gis muligheter til å ta beslutninger og prioritere oppgaver i det daglige. Informant C uttalte følgende: «*Tenker vi overordnet, så er handlingsrommet stort. Rektorene må være lyttende og til stede. Jobber man på den måten, så har man også mulighet til å benytte handlingsrommet*». Fullan (2008) hevder at handlingsrom er den graden av frihet rektor har til å ta beslutninger og lede innenfor rammene av nasjonale og lokale føringer. Rektors handlingsrom er påvirket av flere faktorer, inkludert politikk, økonomi, kultur og organisasjonsstruktur (Fullan, 2008). Videre argumenterer Fullan (2008) for at rektorer må ha tilstrekkelig handlingsrom til å kunne lede endring og forbedring i skolen, samtidig som de må ta hensyn til disse faktorene. Fullan sine argumenter bekreftes av informant A som uttalte følgende: «*Handlingsrommet gir jo rom for å gjøre noen valg. De får noen ressurser. De vet hva jeg har som grunnlag når de får sitt budsjett. Men samtidig så sier jeg at når de har fått det, har de et selvstendig ansvar for å bruke handlingsrommet innenfor de rammene de har fått*».

Funnene våre viser at på tross av at informantene hevder at deres rektorer har et stort handlingsrom, uttrykker de at rektorene ikke alltid klarer å utnytte dette til det fulle. Informant A påpeker dette når hun sier at hennes rektorer har større handlingsrom enn de klarer å utnytte. Med dette ønsket informanten å belyse at hennes rektorer ikke alltid utfordrer sine antakelser og perspektiver. Dette kan medføre at de havner i et spor hvor de kun ser og tolker situasjoner på en bestemt måte og dermed går glipp av muligheter til å utnytte handlingsrommet. Informant A uttrykker videre: «*Vi kjører oss inn i et spor der vi blir litt blinde. Vi definerer*

---

*det vi ser ut ifra hvordan vi er vant med å få det, eller at vi ikke blir utfordret på vårt syn».* Leithwood et al. (2012) argumenterer for at effektive skoleledere har et åpent sinn og er villige til å utfordre sine egne antakelser og perspektiver. Dersom rektorene er åpne for nye perspektiver og ideer, og aktivt søker etter utfordringer og nye situasjoner, kan dette igjen øke opplevelsen av å ha handlingsrom og profesjonelt skjønn i rektors arbeid (Fullan, 2008). Ved å aktivt søke etter utfordringer og nye situasjoner, kan rektorer utvide sitt profesjonelle skjønn og øke sin evne til å ta kloke og virkningsfulle beslutninger (Leithwood et al., 2012). Dette kan også gi større handlingsrom for rektor, da de vil være bedre rustet til å ta ulike utfordringer og situasjoner som kan oppstå i skolehverdagen (Leithwood et al., 2012).

Informant C uttaler: *«Selv om mine rektorer har handlingsrom, står ikke rektorene fritt til å lede som de vil».* Dermed understreker han at handlingsrommet ikke er ubegrenset, og at det er visse begrensninger rektorer må forholde seg til i arbeidet sitt.

## **Konklusjon**

Målsetningen med denne artikkelen var å få kunnskap om hvordan et utvalg skoleeiere utøver sin kontrollmyndighet og samtidig gir støtte og handlingsrom til sine rektorer.

Funnene viser at skoleeierne er bevisst sin dobbeltrolle ved å ha en strukturert tilnærming til styring og internkontroll, samtidig som de viser vilje til å investere i kompetanseheving og samarbeid. De gir sine rektorer nødvendig opplæring og støtte for å styrke deres ledelseskapasitet og evne til å håndtere utfordringer og endringer i skolen. Alt i alt viser funnene at skoleeierne har en positiv tilnærming til oppfølging av rektorer.

Vår studie viser videre at de tre skoleeierne har høye forventninger til sine rektorer. De forventer at rektorene mestrer både administratorrollen og lederrollen. I tillegg til å organisere og håndtere flere oppgaver samtidig, forventer de at rektorene skal være i stand til å skape visjoner, etablere retning og skape motivasjon for arbeidet. Dette støttes blant annet av (Leithwood et al., 2012) som fremhever at skoleeiers forventninger til rektor bør være realistiske, men samtidig ambisiøse, utfordrende og basert på forskning og beste praksis innen utdanning.



---

I studien blir tillit trukket frem som en nøkkelressurs for at skoleeier skal være i stand til å støtte sine rektorer. Skoleeierne er bevisste på at det å bygge tillit er et krevende, men likevel viktig og vedvarende arbeid. De la alle vekt på åpenhet og transparens i prosesser. Videre hadde skoleeierne en målsetting om å være tilgjengelige og tett på sine rektorer. De ønsket også å skjerme rektorene fra unødvendig støy og byråkrati. Et interessant funn var at samtlige skoleeiere var opptatt av at tillit også handlet om at de var kompetente ledere for sine rektorer. Skoleeierne trakk også frem at gjensidig tillit vil kunne skape en felles forståelse av visjon og mål. På denne måten vil skoleeier kunne lykkes med å mobilisere og engasjere rektorer i en felles innsats for å utvikle skolen på en positiv måte (Kotter, 2019).

Studiens tre skoleeiere hevder at rektorene har et betydelig handlingsrom, men at dette også kommer med begrensninger. De gir rektorene muligheter til å ta beslutninger og prioritere oppgaver i det daglige. Videre påpekes det at rektorene ikke alltid klarer å utnytte handlingsrommet til det fulle.

Funnene våre gir en dyptgående forståelse av hvordan skoleeierne balanserer kontrollmyndighet, støtte og handlingsrom til rektorene. Likevel kan ikke funnene fra en kvalitativ undersøkelse generaliseres. Samtidig har vi gjennom en kvalitativ tilnærming kunnet fokusere på detaljene og kompleksiteten i de ulike skoleeierens tilnærminger til vår problemstilling. Det er interessant at våre informanter har vært relativt samstemte i sine svar. Vi anser vår studie som valid, da funnene gir svar på oppgavens problemstilling. Dette til tross for at skoleeierne jobber i kommuner av ulike størrelser spredt godt utover landet. Dersom vi hadde inkludert flere informanter i vårt utvalg, kan det være at vi hadde sett større variasjon og mangfold i de ulike skoleeierens oppfatninger og erfaringer. Vi vil likevel trekke frem at våre funn harmoniserte godt med teori og empiri på området. Dette mener vi styrker betydningen av våre funn.

## **Implikasjoner for videre forskning**

Funnene fra denne studien kan ha flere implikasjoner for videre forskning på dette området. Det kunne vært interessant å forske videre på balansen mellom kontroll og støtte fra skoleeierperspektivet. Funnene viser at rektorene har et betydelig handlingsrom, men at dette

---

også kommer med begrensninger. Det kunne også vært aktuelt å undersøke nærmere hvorfor rektorer ikke ser ut til å utnytte sitt handlingsrom til det fulle. Videre ville det vært spennende å undersøke hvordan tillit kan bygges mellom skoleeiere og rektorer. Her ville det vært naturlig å også undersøke hvordan tillit kan bidra til positiv skoleutvikling.

Å intervju et utvalg rektorer i forhold til funnene i denne studien, kan bidra til å gi en helhetlig forståelse av temaene i vår problemstilling. Rektors perspektiv kan gi innsikt i hvordan skoleeierne faktisk utøver sin kontrollmyndighet og gir støtte og handlingsrom til rektorer i praksis. I vår neste artikkel vil vi derfor rette fokus på rektors opplevelse av hvordan deres handlingsrom påvirkes av skoleeiers balanse mellom det å være kontrollmyndighet og støtteinstans.

---

## Litteraturliste

- Abrahamsen, H. (2017). Skoleledelse for fremtiden: Heroisk rektor eller distribuert ledelse i team? I Aas, Marit & Paulsen, Jan Merok (Red.), *Ledelse i fremtidens skole* (s. 193–210). Fagbokforlaget.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.
- Brottveit, G. (2018). *Vitenskapsteori og kvalitative forskningsmetoder: Om å arbeide forskningsrelatert*. Gyldendal akademisk.
- Fullan, M. (2008). *The six secrets of change: What the best leaders do to help their organizations survive and thrive* (1st ed). Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact / Michael Fullan* (First edition). Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2016). *The NEW meaning of educational change* (Fifth edition). Teachers College Press.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (Second edition). Jossey-Bass.
- Gotvassli, K. A. (2021). *Henry Mintzberg. Om organisasjon, strategi og ledelse*. Cappelen Damm.
- Irgens, E. J. (2016). *Skolen: Organisasjon og ledelse, kunnskap og læring*. Fagbokforlaget.
- Kommuneloven. (2018). *Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven)* (LOV-2021-04-23-24). Kommunal- og distriktsdepartementet. <https://lovdata.no/pro/#document/NL/lov/2018-06-22-83?searchResultContext=1446&rowNumber=1&totalHits=11777>
- Kotter, J. P. (2019). Lederens egentlige oppgave. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på Ledelse* (5. utgave, s. 55–65). Gyldendal Akademisk.

- 
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Overordnet del—Verdier og prinsipper for grunnopplæringen (LK20)*. Fastsatt som forskrift ved kongeleg resolusjon: Læreplanverket for Kunnskapsløftet 2020. <https://www.udir.no/lk20/overordnet-del/>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (T. M. Anderssen & J. Rygge, Overs.; 3. utg). Gyldendal akademisk.
- Leithwood, K. A., Louis, K. S., & Anderson, S. E. (2012). *Linking leadership to student learning*. Jossey-Bass.
- Louis, K. S., Leithwood, Kenneth, K. A., Wahlstrom, Kyla L, & Anderson, Stephen E. (2010). *Investigating the Links to Improved Student Learning. Final Report of Reasarch Findings*.
- NOU 2015:8. (2015): *Fremtidens skole: Fornyelse av fag og kompetanser: utredning fra et utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 21. juni 2013: avgitt til Kunnskapsdepartementet 15. juni 2015* [NOU]. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon, Informasjonsforvaltning.
- OECD. (2013). *Leadership for 21th Century Learning: Educational Research and Innovation*. OECD Publishing.
- Opplæringslova. (1998). *Lov om grunnskolen og den videregående opplæringa (opplæringsloven)* (LOV-2022-06-17-68 fra 01.01.2023). Kunnskapsdepartementet. <https://lovdata.no/pro/#document/NL/lov/1998-07-17-61?searchResultContext=1968&rowNumber=1&totalHits=2789>
- Paulsen, J. M. (2019). *Strategisk skoleledelse*. Fagbokforlaget.
- Paulsen, J. M. (2021). *Skoler som lærer kollektiv—Læring i fellesskap gjennom tillitsbasert ledelse*. Universitetsforlaget.

- 
- Paulsen, J. M., & Hjertø, K. B. (2017). Hvordan skoleeier kan forsterke rektorenes ledelseskompetanse. I M. Aas & J. M. Paulsen (Red.), *Ledelse i fremtidens skole* (s. 357–369). Fagbokforlaget.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave). Gyldendal Akademisk.
- Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust matters: Leadership for successful schools* (Second edition). Jossey-Bass.

---

## 12. Artikkel 2

### Ingress

Det nasjonale kvalitetssystemet for utdanning knytter rektorer og administrative skoleeiere sammen (Paulsen & Hjertø, 2017). Artikkelen har fokus på interaksjonen som skjer mellom rektor og skoleeier og hvordan dette samspillet påvirker rektors handlingsrom. Dette i lys av at skoleeier innehar rollen som kontrollmyndighet, men også er ansvarlig for å støtte rektorene i å lykkes med sitt oppdrag. Studien har en kvalitativ tilnærming da vi gjennomførte dybdeintervjuer med fire rektorer. Funnene våre peker på at rektorene i studien ønsker et større handlingsrom sett opp mot ledelse av respektive skoler. Dette med bakgrunn i at kontrolloppgaver gitt av skoleeier krever mye tid og ressurser. Videre fremkommer det også at rektorene i studien opplever varierende grad av støtte fra skoleeier. Funnene indikerer et gap mellom ønsket om større handlingsrom og de faktiske mulighetene rektorene har til selv å disponere tid og ressurser.

### Innledning

Den enkelte kommune har ansvaret for å gjennomføre opplæringen lokalt og sørge for at denne er i samsvar med regelverket, jf. Opplæringsloven (2023, § 13-1) og nasjonale rammebetingelser (St.meld. nr. 31 (2007-2008), s. 49). I det nasjonale kvalitetssystemet for utdanning, defineres kommunene som skoleeier (NOU 2023:1). Opplæringsloven § 9-1 fastslår at hver skole skal ha en forsvarlig faglig, pedagogisk og administrativ ledelse, og at opplæringen i skolen skal ledes av rektor. For å sikre at den enkelte rektor drifter skolen i samsvar med lov- og avtaleverk, er det utarbeidet et nasjonalt kvalitetsvurderingssystem (NOU 2023:1). Dette systemet gir både rektorer og skoleeiere mulighet til å vurdere kvalitet, måloppnåelse og tiltak for forbedring (St.meld. nr. 31 (2007-2008), s. 51). Det er høye forventninger til norske skoleledere. Rektorene har blitt tildelt flere og mer utfyllende oppgaver og ansvarsområder (St.meld. nr. 31 (2007-2008), s. 46). Det er rektorens plikt å være kjent med og aktivt bidra til den daglige driften av skolen. Videre er det rektors ansvar å svare for sin skoles resultater og utvikling til skoleeier. Rektorrollen beskrives som en

---

«ensom» lederfigur som stadig styrer under kryssild og må kontinuerlig navigere i et ledelses- og styringslandskap fylt med motsetninger og uforutsigbare omstendigheter (Baldersheim et al., 2023).

I denne artikkelen bruker vi begrepet skoleeier om rektors nærmeste leder. Når vi omtaler skoleeiernivået, inkluderer dette den faglige staben som jobber på skoleeiernivå sammen med kommunalsjef/direktør for undervisning og oppvekst. I overordnet del av læreplanverket, LK20 (Kunnskapsdepartementet, 2017), vektlegges betydningen av et tett og konstruktivt samarbeid mellom de ulike aktørene for å sikre kvaliteten på utdanningen og fremme elevenes læring og utvikling. Samtidig som skoleeier skal opptre som kontrollmyndighet, skal også skoleeier støtte opp under skolens arbeid med kvalitetsutvikling gjennom å tilby ressurser, veiledning og kompetansebygging (Paulsen & Jenssen, 2023). I artikkelen bruker vi begrepet støttefunksjon, sett opp mot hvordan skoleeier skal kunne bistå og hjelpe rektor. Med begrepet støttefunksjon forstår vi ulike tjenester og ressurser utløst av skoleeier rettet mot å gi rektor lederstøtte opp mot pedagogiske, administrative og organisatoriske oppgaver.

Rektorer har en kompleks arbeidssituasjon. Som skolens pedagogiske og administrative ledere, er rektorer ansvarlig for å implementere skoleeiers politikk og retningslinjer, samtidig som de skal sikre et godt læringsmiljø og fremme elevers og læreres utvikling (Lillejord et al., 2021). Dette kan kreve et betydelig handlingsrom, hvor rektorer kan ta selvstendige beslutninger og tilpasse tiltak til skolens unike kontekst og behov.

Imidlertid kan spenningen mellom skoleeiers behov for å utøve kontroll og ønsket om å tilby støtte og autonomi til skolene, påvirke rektors opplevelse av sitt handlingsrom (Baldersheim et al., 2023). Dette leder oss til følgende problemstilling: *«Hvordan opplever rektorer at skoleeier balanserer rollene som kontrollmyndighet og støttefunksjon, og hvordan påvirker dette rektors handlingsrom?»*

---

## **Teoretisk rammeverk**

### **Kontrollmyndighet**

Statlige myndigheter har det overordnede ansvaret for grunnopplæringen. Dette innebærer at det er myndighetene som etablerer nasjonale rammebetingelser for grunnskolen (St.meld. nr. 31 (2007-2008), s. 49). Kommuner er imidlertid ansvarlige for å gjennomføre opplæringen og for å sikre at regelverket følges lokalt. Skoleeieres plikter og elevers rettigheter er regulert i opplæringsloven (2023). Når det gjelder å strukturere og tilpasse opplæringen i tråd med kommunenes målsetninger, har skoleeierne handlingsfrihet (St.meld. nr. 31 (2007-2008), s. 49). Det er viktig at skoleeierne etablerer pålitelige systemer for vurdering og oppfølging, og at de selv tar en aktiv rolle som kvalitetsutviklere (St.meld. nr. 31 (2007-2008), 49). Det er forutsatt at skoleeier innehar skolefaglig kompetanse til å vurdere både styrker og svakheter ved skolene i kommunen (Opplæringslova, 1998, 13-1). Videre må skoleeier være villig og i stand til å implementere tiltak der det er nødvendig (St.meld. nr. 31 (2007-2008), s. 49).

Skoleeier er pålagt å ha et forsvarlig system som sikrer at kommunen overholder loven og følger opp resultatene fra nasjonale kvalitetsvurderinger (Opplæringslova, 1998, §13-3e). Det nasjonale kvalitetsvurderingssystemet er utformet for å samle inn lokal informasjon som kan bidra til kvalitetsutvikling i utdanningssektoren (NOU 2023:1, kapittel 7). Systemet gir skoler og skoleeiere bedre grunnlag for vurdering og oppfølging av virksomhetene. Systemet skal være tilpasset lokale forhold og involvere elever, foreldre og personalet (NOU 2023:1, 2023, s. 21). Nasjonale kvalitetsvurderinger omfatter blant annet nasjonale prøver, kartleggingsprøver, internasjonale undersøkelser og Elevundersøkelsen (NOU 2023:1, s. 75). Ut over dette skal skoleeier utarbeide en årlig tilstandsrapport (Opplæringslova, 2023, § 13-3e). Rapporten skal beskrive skolenes tilstand med hensyn til læringsresultater og læringsmiljø. Når det gjelder skolebasert vurdering, skal skolene jevnlig vurdere organisering, tilrettelegging og gjennomføring av opplæringen (Opplæringslova, 2023, § 13-3e). Målet er å nå fastsatte mål i læreplanverket for Kunnskapsløftet. Elevene skal involveres i denne vurderingen (Opplæringslova, 2023, § 13-3e). Kvalitetsvurderingssystemet gir dermed både lokalt og nasjonalt nivå viktig informasjon for å sikre god opplæring og kontinuerlig forbedring av utdanningskvaliteten (St.meld. nr. 31 (2007-2008), s. 51).



---

God oppfølging av skoler krever et kunnskapsbasert samspill mellom rektor og skoleeier, preget av tillit (Paulsen & Jenssen, 2023). Skoleeiere bør utfordre og sette krav til rektorene sine, samtidig som de bidrar med ressurser og støtte for kontinuerlig vurdering og forbedring av virksomheten. Manglende innsikt i oppfølgingen kan ha negative konsekvenser for både lærernes arbeidsmiljø og elevenes læringsmuligheter (St.meld. nr. 31 (2007-2008), s. 54). De siste årene har endringer i opplæringsloven og nye læreplaner krevd økt samhandling mellom rektor og skoleeier. Dette inkluderer lokalt arbeid med læreplaner, tilrettelegging av tilpasset opplæring og oppfølging av elevenes utbytte av opplæringen (St.meld. nr. 31 (2007-2008), s. 54). Skoleeiere må kunne tolke og tilpasse sentrale krav og føringer til lokale forhold, noe som krever god dialog og høy kompetanse (NOU 2023:1, s.70). Tilgang på systematisk resultatinformasjon gjør det enklere for skoleeiere å signalisere forventninger til skolene, men det er også behov for bedre utnyttelse av denne informasjonen for å styrke skoleeiers kompetanse og rolle som et ansvarlig styringsnivå (St.meld. nr. 31 (2007-2008), s. 55). Skiftet fra å fokusere på prosesser til å fokusere på resultater, endrer samspillet mellom rektor og skoleeier, og det blir viktigere å sikre kunnskapsbaserte beslutninger og god dialog mellom alle lokale aktører (St.meld. nr. 31 (2007-2008), s. 55).

Prinsipal-agent-teorien er et rammeverk som belyser forholdet mellom en prinsipal og en agent. Prinsipalen er oppdragsgiver og agenten er den som utfører oppdraget (Opstad, 2022). I vår sammenheng kan vi bruke rammeverket og definere skoleeier som prinsipal og rektor som agent. Rammeverket bygger på at det inngås en slags avtale eller kontrakt der agenten utfører ulike oppdrag med tanke på prinsipalens interesser og mål (Opstad, 2022). Skoleeier kan implementere politikk, prosedyrer, standarder og retningslinjer som styrer rektors atferd og beslutningsprosesser. Rektor vil være skoleeiers redskap for måloppnåelse. I forhold til den enkelte skole, sitter rektor på mer informasjon enn skoleeier. Dette skaper asymmetri i informasjonen. For å sikre at rektor ikke handler opportunistisk, må skoleeier finne måter å håndtere dette på, for eksempel gjennom insentiver, kontrollmekanismer eller andre strategier. Dette vil redusere skoleeiers risiko og øke effektiviteten av rektors handlinger (Opstad, 2022).

### **Ulike dialoger mellom rektorer og skoleeiere**

Gjennom dialog kan rektorer og skoleeiere diskutere og avklare forventninger, roller og ansvar (Riis, 2022). Dialog kan bidra til at skoleeiere forstår rektors behov for støtte og ressurser,

---

samtidig som de oppfyller sin rolle som kontrollmyndighet. Ved å lytte til rektors perspektiv, kan skoleeierne bedre tilpasse sin støttefunksjon og bidra til å utvide rektors handlingsrom (Paulsen, 2023).

Dialog er en form for samarbeid mot felles mål (Riis, 2022). I en dialog gis deltakerne mulighet til å dele det de har å bidra med. Videre innbyr dialog til å kunne være nysgjerrige på hverandres perspektiver, ideer og meninger (Riis, 2022). Det skilles mellom formell og uformell dialog. Mens formell dialog forekommer i mer strukturerte og organiserte settinger med klare regler og forventninger, oppstår uformell dialog mer spontant og ustrukturert i hverdagslige situasjoner, med en mer avslappet og fleksibel tilnærming til kommunikasjonen (Riis, 2022). Riis (2022) belyser også begrepet profesjonell dialog. For å kunne gjennomføre profesjonelle dialoger, kreves det at de involverte parter evner å lede og positivt påvirke lærende samtaler, møter og prosesser. Dette inkluderer evnen til å stille åpne og reflekterende spørsmål, lytte med empati, utfordre og støtte samtalepartneren (Riis, 2022).

Dialogmøter har sitt opphav i begrepet ledelsesdialog, som er et mye brukt styringsverktøy innen offentlig administrasjon i Norge. Dette innebærer en samtale som strekker seg fra toppledelsen til alle nivåer i organisasjonen (Henriksen & Paulsen, 2021). Riis (2022, s. 69) skiller mellom ulike dialogmøter. I denne studien fokuserer vi på styringsdialog mellom rektor og skoleeier. Styringsdialog sammenfaller med det Riis beskriver som resultatdialog. Resultatdialog i skolen refererer ifølge Riis til en strukturert samtaleprosess mellom ulike aktører i utdanningssystemet. Hensikten med denne dialogen er å analysere og diskutere elevprestasjoner, og læringsutbytte for å identifisere styrker, utfordringer og muligheter for forbedring. Gjennom resultatdialogen kan skolen utvikle strategier og tiltak for å forbedre undervisning, læring og skolemiljø basert på konkrete data og tilbakemeldinger (Riis 2022, s. 69). Langfjæran et al. (2009) omtaler begrepet konstruktiv dialog som en dialog som legger vekt på å avklare gjensidige forventninger, evaluere oppnådde resultater og vurdere arbeidsprosessene i forhold til måloppnåelse. Dette sammenfaller også med elementer i styringsdialogen i studien vår. Begrepet ansvarsdialog, beskrevet av Langfjæran et al. (2009), sammenfaller også med det vi omtaler som styringsdialog. Ansvarsdialog beskrives som et viktig verktøy for å oppnå forpliktelse for de ulike aktørene i skolen. I følge Langfjæran et al. (2009) er evaluering av oppnådde resultater et viktig element i ansvarsdialogene. I arbeidet med å forbedre pedagogisk praksis og andre prosesser, søkes det etter beste praksis eller i det

---

minste god praksis innen det aktuelle feltet. Samtidig er det viktig å forstå forbedringsarbeidet i forhold til disse interne forutsetningene, uansett nivå i organisasjonen (Langfjæran et al., 2009).

### **Lederstøtte og rektors forventninger til skoleeier**

Rektorer lærer og utvikler seg best når skoleeier er kompetent. Dette innebærer at rektorene er avhengig av at skoleeier har tilstrekkelig kunnskap og kompetanse for å støtte og veilede dem i deres ledelsesoppgaver (Paulsen & Jenssen, 2023). Samarbeidet mellom rektor og skoleeier bør baseres på en relasjon av gjensidig avhengighet. Dette vil kunne bygge tillit, noe som er viktig for å bygge en produktiv relasjon (Paulsen & Jenssen, 2023).

Ved å legge til rette for at rektorgruppen kan delta i ulike kommunale samarbeidsforum, vil skoleeier kunne styrke rektorenes læring i form av gruppelæring (Paulsen, 2023). Et eksempel her vil kunne være rektormøter der den enkelte rektor vil kunne lære og utvikle seg med støtte fra resten av rektorgruppen og fra skoleeier. I ledergrupper oppmuntres gruppebasert læring sterkt av gruppens mestringsstro. Dette betyr at medlemmene i gruppen har en felles tro på at de kan håndtere utfordringer og oppgaver effektivt hvis de jobber sammen og investerer innsats og ressurser i samarbeidet (Guzzo et al., 1993). Den kognitive egenskapen som utvikles gjennom samarbeid og tidligere suksess, bygger handlingskompetanse og støtter videre læring i gruppen (Paulsen, 2023).

Støttende ledelse handler om at ansatte føler seg anerkjent av lederen og at lederen er tilgjengelig for å gi råd og tilbakemelding på arbeidet (Edmondson, 1999). Veiledende ledelse innebærer å oppmuntre til en atmosfære av åpen dialog og aksept av ulike synspunkter og tilnærminger (Edmondson, 1999). Gjennom støttende og veiledende ledelse kan skoleeier bidra til å bygge tillit og respekt i rektorgruppen. Dette vil være viktig for å skape et miljø der rektorene føler seg trygge nok til å dele tanker, utforske nye ideer og lære av hverandre. Arbeidet til Edmondson (1999) har vært banebrytende fordi det understreker betydningen av psykologisk trygghet for teamets prestasjon og læring. Arbeidet har inspirert mange ledere og organisasjoner til å fokusere mer på å skape et miljø der ansatte føler seg trygge nok til å ta risiko, dele ideer og lære av feil.

---

Skoleeiere har ikke bare ansvar for å følge opp at lover og forskrifter blir fulgt. For å oppfylle sin rolle som skoleeiere, må de også ta ansvar for å organisere kunnskapsarbeid (Paulsen & Jenssen, 2023). Dette støttes av ny opplæringslov som tydeliggjør at kommunen har ansvar for at rektorer og andre ansatte i skolen får mulighet til å utvikle seg faglig og pedagogisk (Opplæringslova, 2023). Dette kan løses gjennom å bygge en infrastruktur for læring som omfatter både skolesjef, støttetjenester og rektorer. En infrastruktur innebærer ikke nødvendigvis at alle fagpersoner jobber med kunnskapsutvikling sammen til samme tid. Det handler heller om å kombinere ulike læringsarenaer på en måte som utgjør et helhetlig lokalt system (Forfang & Paulsen, 2019). Infrastruktur for læring kan blant annet inkludere at rektorgruppen deltar i spesifikke opplæringsprogrammer som er nøye utvalgt, basert på en felles forståelse og prioritering gjort av skoleeier og rektorgruppen i fellesskap. Videre vil det være aktuelt å bruke eksterne kunnskapsmiljøer til opplæring, tilpasset de behov som rektorgruppen sammen med skoleeier har identifisert (Paulsen & Jenssen, 2023). Utover dette vil det være aktuelt å opprette møteplasser for å dele kunnskap og erfaringer sammen, samt å utvikle strukturer som gir støtte og veiledning til rektorgruppen (Paulsen & Jenssen, 2023).

## **Handlingsrom**

Leders handlingsrom kan defineres som de valgmulighetene en leder har innenfor de fastsatte rammene og begrensningene som gjelder i lederens arbeid (Stewart, 1982). Påvirkninger som ledere utøver, organisatorisk treghet og endringer i omgivelsene, er faktorer som ikke gjør handlingsrommet konstant, men heller dynamisk og i stadig endring over tid (Finkelstein & Peteraf, 2007). Å gi skoleledere handlingsrom, dreier seg om å gi rektorer muligheten til å ta egne beslutninger og tilpasse strategier og ressurser for å oppnå mål som er satt av ledelsen på et høyere nivå (Baldersheim et al., 2023). Rektor får delegert en rekke fullmakter i henhold til kommunens delegasjonsreglement innenfor gitte oppgavefelt (Baldersheim et al. 2023). Dette innebærer at rektor har fått ansvar og myndighet til å kontrollere eller påvirke faktorer som er nødvendige for å nå målene på respektive skoler (Baldersheim et al., 2023). I kommunal sektor kan disse faktorene inkludere tilgang til relevant kompetanse, økonomiske ressurser, mulighet til å forvalte personale og teknologi, og lignende.

Møller (2022) viser til at ulik litteratur om ledelse peker på ulike egenskaper og forhold som er nødvendige for at ledere effektivt kan være drivkrefter for forandring. Som øverste leder på

---

skolen, må rektor tilpasse seg en organisatorisk struktur hvor skolen er en del av et hierarkisk system styrt av byråkratiske retningslinjer. Dette setter rammer for utøvelse av ledelse (Møller, 2022). Ledere handler ved å ta valg, og de må ha handlingsrom eller en grad av frihet som tillater dem å velge og gjennomføre beslutninger (March & Weil, 2005).

Det trekkes et skille mellom formelt og subjektivt handlingsrom i litteraturen (Finkelstein & Hambrick, 1996). Det formelle handlingsrommet påvirkes og utformes av to organisatoriske faktorer. Espedal & Kvitastein (2012) viser til den første faktoren som er arbeidskrav (forventninger), mens den andre faktoren er retningslinjer og begrensninger knyttet til hierarki, makt, ansvar, spesialisering, ressurser, regler og normer. Dersom det stilles mange og detaljerte arbeidskrav, og dersom lederen opererer innenfor en stiv organisasjonsstruktur, vil handlingsrommet eller friheten til å velge i forhold til mål eller midler, være begrenset (Espedal & Kvitastein, 2012). Styringsverktøy som har klare kontrollmekanismer, kan ifølge Møller (2022) innskrenke rektors handlingsrom.

Espedal & Kviteseid (2012) beskriver hvordan handlingsrommet også påvirkes av lederens tankesett, motivasjon og kompetanse. Forventninger, krav og strukturelle retningslinjer er elementer som kan fortolkes, og dermed blir handlingsrommet noe som en leder subjektivt kan oppfatte, definere og forme. Schein (1992) og Leavitt (2003) påpeker begge at ledere tolker og definerer handlingsrommet forskjellig på bakgrunn av egen læring.

Handlingsrom betraktes som en nødvendighet eller forutsetning for at ledere skal kunne påvirke og forme mål og resultater i organisasjonen. Denne muligheten til å påvirke, vurderes som særlig viktig i ledelseskontekster som er komplekse, skiftende og dynamiske (Espedal & Kvitastein, 2012).

## **Tidligere forskning/empiri**

Skolelederforbundet publiserte i 2023 en forskningsrapport som undersøkte de organisatoriske og administrative rammene for skolene, samt rammenes innvirkning på rektorens arbeidsbetingelser. Rapporten belyser hvordan styringsstrategiene til skoleeiere påvirker rektorenes opplevelse av eget handlingsrom samt de støttesystemene som er tilgjengelige

---

(Baldersheim et al., 2023). I rapporten trekkes det fram at rektorer har et bredt spekter av fullmakter, men fullmaktene varierer avhengig av tema og mellom kommunene. Imidlertid finner Baldersheim et al. (2023) i sin forskning at rektorenes faktiske handlingsrom er vesentlig mer begrenset enn fullmaktene gir inntrykk av. Delegasjonsreglementet blir utfordret når det gjelder å gi tilstrekkelig handlingsrom for rektorenes arbeid. Rektorene opplever størst handlingsfrihet når det gjelder faglig-pedagogiske utviklingsoppgaver, mens handlingsrommet oppleves begrenset innen økonomiske, personal- og organisasjonsspørsmål (Baldersheim et al., 2023). Det ser ut til å være en avstand mellom det faktiske handlingsrommet rektorene opplever og de handlingsmulighetene de ønsker seg (Baldersheim et al., 2023).

Videre viser forskningen til Baldersheim et al. (2023) at de fleste rektorene er underlagt et omfattende rapporteringsregime som inkluderer spesifikke resultatkrav. Rektorene må også rapportere på løpende ressursforbruk, samt rutinemessig rapportering om arbeidsmiljø og sykefravær. De fleste rektorene rapporterer imidlertid ikke om resultater for pedagogisk utviklingsarbeid. Generelt virker det som om kommunene stiller omfattende krav til rektorene når det gjelder rapportering på mange områder. Imidlertid ser det ikke ut til at disse kravene er balansert med tilsvarende grad av autonomi over virkemidler, som for eksempel personalpolitikk, organisasjonstilpasning eller økonomiske disposisjoner, slik flertallet av rektorene oppfatter det (Baldersheim et al., 2023).

Forskningen til Baldersheim et al. (2023) undersøker også hvordan kommunenes støttesystemer bidrar til å hjelpe rektorene i deres arbeidshverdag. Funnene viser at rektorene opplever å få hjelp av kommunenes støttesystemer i en rekke utfordrende situasjoner, spesielt innen personal- og juridiske spørsmål. Likevel er det ikke alle rektorene som opplever støtteapparatet som velfungerende på alle områder.

Grunnet et stort sett med dilemmaer og krysspress i jobben, vil rektorer ha behov for lederstøtte, råd og veiledning (Baldersheim et al., 2023). Baldersheim et al. (2023) undersøkte hvem rektorene opplever å få best hjelp og støtte av. Resultatene fra undersøkelsen viser at rektorene først og fremst finner støtte i egne lederteam og blant andre avdelinger eller enheter i kommunen. Selv om støtte fra overordnet nivå forekommer, oppleves det ikke like viktig som andre kilder til støtte. Mange kommuner organiserer ledernetverk som møteplasser for

---

kommunens ledere på tvers av enhetene (Baldersheim et al., 2023). Dette oppfattes som betydningsfullt av mange rektorer, men ikke helt på linje med andre kilder til støtte. Resultatene fra forskningen til Baldersheim et al. (2023) indikerer at mange rektorer opplever et noe fjernere samarbeid med det øverste nivået når det gjelder håndtering av lederoppgaver. Over halvparten av rektorene oppgir at de ikke mottar klare tilbakemeldinger på sitt lederarbeid. Det er også en betydelig andel som føler seg undervurdert av skoleeier eller føler at de ikke blir tilstrekkelig ivaretatt som ledere (Baldersheim et al., 2023).

Paulsen & Hjertø (2017) viser i sin forskning til at fokus på utvikling og pleie av en tillitsbasert relasjon med hver enkelt rektor, er sentral i skoleeiers ledelse. Paulsen & Hjertø (2017) viser til en dansk studie hvor resultatene indikerte at det for rektorene er viktig å ha en personlig relasjon til skoleeier slik at rektorene kan bruke skoleeier som en sparringspartner og veileder (Moos & Kofod, 2012).

I rapporten “En skole for vår tid” peker ekspertgruppa for skolebidrag på at kommunene må finne ut om rektorene føler at de får nødvendig støtte og hjelp fra skoleeieren. Dersom rektorene mener at støtten de får ikke er god nok, er det viktig at kommunen tar en dypere gjennomgang for å vurdere om samarbeidet mellom ulike nivåer og hvordan kommunen er organisert faktisk møter skolens behov for assistanse. Rektorene må få gi tilbakemelding til skoleeier om de får den støtten de trenger. Deres forskning belyser viktigheten av dialog, tillit, felles forståelse og jevnlig kontakt mellom rektor og skoleeier (Lillejord et al., 2021).

## **Metodedel**

### **Vitenskapsteoretisk forankring**

Det er viktig å definere hvilket vitenskapssyn som ligger til grunn for egen forskning. Vitenskapssynet gir retning til forskningen ved å klargjøre grunnleggende antakelser, verdier og metoder som vil bli brukt (Thagaard, 2018).

I denne artikkelen tar vi utgangspunkt i en fenomenologisk vitenskapstilnærming og et sosialkonstruktivistisk perspektiv. Fenomenologi er en filosofisk og vitenskapelig tilnærming som fokuserer på studiet av fenomener, det vil si fenomenene slik informantene opplever disse

---

(Tjora, 2021). Fenomenologien tar sikte på å forstå og beskrive menneskelige erfaringer og opplevelser uten å pålegge teoretiske eller forhåndsdefinerte rammer (Thagaard, 2018). I studien har vi søkt å forstå rektors opplevelse av hvordan skoleeier lykkes med å balansere rollene som kontrollinstans og støttefunksjon og hvordan dette igjen påvirker rektors handlingsrom. Dette innebærer å fange essensen av opplevelsene slik de blir beskrevet av de ulike rektorene vi har intervjuet. Fenomenologien anerkjenner at ulike mennesker har unike perspektiver og at deres erfaringer kan variere (Thagaard, 2018). Selv om flere personer kan dele en felles situasjon, vil deres subjektive tolkninger av denne situasjonen være individuelle (Thagaard, 2018). Sosialkonstruktivisme bygger på fenomenologien og tar utgangspunkt i at virkeligheten er samfunnsskapt (Tjora, 2021). Dette betyr at en innenfor sosialkonstruktivismen fokuserer på hvordan sosiale realiteter og forståelser av virkeligheten blir konstruert kollektivt gjennom sosiale interaksjoner, språk og kulturelle kontekster.

### **Kvalitativ metode**

Med utgangspunkt i problemstillingen fant vi det naturlig å benytte kvalitativ metode i form av semistrukturerte dybdeintervjuer som grunnlag for vår forskning (vedlegg 4).

Kvalitativ metode har som mål å forstå og beskrive fenomener i sin naturlige kontekst (Tjora, 2021). Metoden fokuserer på å skaffe innsikt i menneskelig atferd, erfaringer og meninger gjennom detaljerte og kontekstavhengige beskrivelser (Tjora, 2021). Det er viktig å merke seg at innenfor kvalitativ forskning representerer informantene seg selv. Funn kan derfor ikke generaliseres (Thagaard, 2018). Vi har valgt å bruke en induktiv tilnærming som er preget av åpenhet og fleksibilitet. Først etter at dataene er samlet inn, kan vi som forskere identifisere mønstre, temaer eller sammenhenger i datasettet. Dette gjøres gjennom koding, kategorisering og systematisk analyse av dataene (Tjora, 2021).

### **Forskningsdesign**

Forskningsdesignet omfatter avgjørelser og valg knyttet til studiens mål, problemstilling, metoder, datainnsamling, dataanalyse og tolkning (Thagaard, 2018). Vårt forskningsdesign gir rammen for hvordan forskningen skal gjennomføres, og det påvirker hvordan forskningsmålene blir oppnådd. Forskningsdesignet gir struktur og retning til hele forskningsprosessen, og det hjelper oss som forskere med å sikre at studien er logisk og metodisk sammenhengende. Kvalitativ forskning er ofte basert på få informanter, men gir



---

likevel rik og dyp informasjon (Kvale & Brinkmann, 2015). I designprosessen bestemte vi oss for å benytte dybdeintervjuer. Thagaard (2018) trekker frem at intervju er en velegnet metode for å få kunnskap om hvordan informantene opplever og forstår seg selv og sine omgivelser. Problemstillingen vår var utgangspunkt for utarbeidelse av intervjuguiden (vedlegg 4). Vi vurderte at kvalitative dybdeintervjuer var egnet som metode for å få innblikk i rektors opplevelse av hvordan skoleeier lykkes med å balansere rollene som kontrollinstans og støttefunksjon og hvordan dette igjen påvirker rektors handlingsrom. Selv om vi kun hadde fire informanter, fikk vi innhentet mye data som skulle analyseres. Prosessen har vært både intensiv og spennende, noe som ifølge Tjora (2021) kjennetegner kvalitativ forskning.

### **Utvalg**

Vi har benyttet oss av et strategisk utvalg av informanter til denne studien. Strategisk utvelgning av informanter innebærer å velge personer som innehar bestemte egenskaper eller kvalifikasjoner som er relevante for forskningen (Thagaard, 2018). Med utgangspunkt i problemstillingen, valgte vi at målgruppen for denne studien skulle være rektorer i grunnskolen. Vi ønsket å intervju rektorer som hadde noen års erfaring i rektorrollen, for at rektorene skulle være i stand til å gi mest mulig informasjon basert på forståelse og egen erfaring rundt fenomenene vi forsker på. Videre ønsket vi å intervju rektorer fra ulike deler av landet. Vi var bevisste på å ikke rekruttere informanter fra egen kommune. Dette for å sikre å bevare objektiviteten og integriteten til forskningen. Personlige bånd kan påvirke våre tolkninger og analyser av dataene (Tjora, 2021).

Vi har begge flere års erfaring som skoleledere og har derfor opparbeidet oss et nettverk av skoleledere rundt omkring i Norge. Vi brukte dette nettverket for å rekruttere aktuelle informanter. I første omgang valgte vi ut tre informanter. Dette med bakgrunn i at utvalgsstørrelsen skulle være håndterbar i forhold til tid og tilgjengelige ressurser (Thagaard, 2018). Etter å ha gjennomført to intervjuer, erfarte vi at de foreløpige dataene spriket relativt mye. Derfor valgte vi å supplere utvalget med en fjerde informant for å sikre et rikere datagrunnlag. Etter det fjerde intervjuet opplevde vi å inneha tilstrekkelig metning i data til å få forståelse av fenomenet vi forsker på. Metningen i data indikerer at ytterligere datainnsamling ikke vil føre til vesentlig ny innsikt (Thagaard, 2018).

---

## **Semistrukturert dybdeintervju**

Semistrukturerte dybdeintervjuer er spesielt nyttige når forskeren ønsker å utforske komplekse emner på en grundig måte. Metoden gir rom for å få frem informantenes ulike perspektiver (Thagaard, 2018). Med bakgrunn i liten forskererfaring, valgte vi å basere intervjuene på en intervjuguide som var gjennomarbeidet før selve intervjuene. Thagaard (2018) anbefaler at spørsmålene til et dybdeintervju er formulert på en klar og tydelig måte som åpner for dypere forståelse og analyse av funnene. Ved å legge opp intervjuguiden på denne måten, lyktes vi med å legge til rette for gode samtaler som kretset rundt gitte temaer. Vi gjennomførte ikke pilotintervjuer. Dette er noe vi angret på, da det ville vært hensiktsmessig for flyten i samtalen at spørsmålene hadde vært sortert i en noe annen rekkefølge. Likevel opplevde vi at vi fikk innhentet rike data.

Med bakgrunn i lang reisevei, ble alle intervjuene gjennomført via TEAMS. Dette fungerte bra. Vi benyttet UiOs Nettskjema- diktafon mobilapp for alle intervjuene. Vi vekslet på å lede hver våre intervjuer. Den som ikke ledet intervjuene, bidro med stikkord og nødvendige avklaringer underveis. Det opplevdes som en styrke, sett opp mot gjennomføring og kvalitet, å være to i intervjuene.

## **Analysemodell**

Intervjuene ble gjennomført i løpet av en kort tidsperiode. Etter at alle intervjuene var gjennomført, transkriberte vi samtlige intervjuer. Vi transkriberte intervjuene ordrett, men vi unnlot bevisst å transkribere tenkepauser og ufullstendige ord. Med bakgrunn i erfaring fra artikkel 1, opplevde vi at dette hadde liten betydning for sammenhengen i datamaterialet. Etter å ha transkribert de fire intervjuene, satt vi igjen med store mengder med tekstdata.

Neste steg i prosessen bestod av å systematisere tekstmaterialet og trekke ut det som var relevant sett opp mot problemstillingen. Tjora (2021) beskriver at koding er det første steget i et analysearbeid. Å kode et datamateriale hjelper oss som forskere med å organisere og strukturere komplekse datamengder inn i tematiske kategorier (Thagaard, 2018).

For å analysere datamaterialet, benyttet vi oss av tematisk analyse. Tematisk analyse gir en strukturert og stegvis tilnærming til å organisere store mengder data (Braun & Clarke, 2022). Ved å identifisere temaer og kategorier, hjelper analysen forskeren med å gi mening og

---

struktur til det transkriberte datamaterialet (Braun & Clarke, 2022). Ifølge Braun og Clarke (2022) er ikke tematisk analyse en lineær prosess. Dette åpner for at forskeren kan gå frem og tilbake mellom trinnene i analysen. På denne måten gis forskeren anledning til å oppdage nye temaer eller finne ut at de tidligere identifiserte temaene ikke er så relevante som først antatt. Gjennom vårt analysearbeid fulgte vi de seks trinnene Braun og Clarke (2022) foreslår for gjennomføring av tematisk analyse. Trinn 1 innebar at vi ble kjent med datamaterialet og fortrolig med bredde og dybde i materialet. At vi selv både intervjuet og transkriberte materialet, bidro til at materialet hele tiden var kjent og tilgjengelig for oss. Trinn 2 bestod i at vi systematisk gjennomgikk datamaterialet for så å generere foreløpige koder. Vi laget en marg i tekstdokumentet hvor vi noterte foreløpige koder som gav mening til det aktuelle tekstinnholdet. De foreløpige kodene bestod i meningsbærende begreper eller utsagn fra datamaterialet. All tekst som var av interesse for problemstillingen, ble gitt foreløpige koder. Under trinn 3 grupperte vi kodene inn i foreløpige temaer. Dette trinnet i analysen handlet om å analysere kodene og se hvordan disse kunne kombineres til aktuelle temaer. Etter å ha sortert kodene i mulige temaer, samlet vi teksten knyttet til de ulike kodene under hvert tema inn i et temakart som vi laget i Word (vedlegg 5). Det fjerde trinnet bestod i at vi gjennomgikk de ulike temaene med kritisk blikk. Et par av temaene vi hadde satt som foreløpig tema, så vi nå at ikke var aktuelle likevel. Andre temaer var det naturlig å slå sammen. Etter å ha arbeidet oss frem og tilbake i materialet, satt vi igjen med en god oversikt over de ulike temaene og om hvordan de passet sammen og hva de fortalte om dataene våre. Trinn 5 bestod av å definere og sette endelige navn på de ulike temaene våre. I denne prosessen var det viktig å finne temanavn som reflekterte innholdet og meningen innenfor det enkelte tema. Dette for å sikre at resultatene i analysen fremstår robuste, klare og meningsfulle. Det 6. og siste trinnet i analysen handlet om å beskrive de ulike stegene i analyseprosessen. Sentralt på dette trinnet var å organisere og presentere funnene på en sammenhengende og forståelig måte.

### **Reliabilitet og Validitet**

Reliabilitet og validitet er to sentrale begreper innen forskning, og begge er avgjørende for å sikre kvalitet og pålitelighet i forskningen (Ringdal, 2018). Reliabilitet refererer til graden av konsistens og stabilitet i resultatene av en studie. Reliabilitet gir troverdighet til forskningsresultater (Thagaard, 2018). En pålitelig studie vil gi lignende resultater når den gjentas under lignende forhold (Kvale & Brinkmann, 2015). Det at vi er to forskere som har

---

samarbeidet om å gjennomføre studien, anser vi som en styrke for resultatenes troverdighet. Vi deltok begge i intervjuene. Etter å ha transkribert datamaterialet, valgte vi begge å kode de samme intervjuene. Det viste seg at vi hadde kodet materialet nesten identisk når vi sammenlignet hverandres koding. Det var kun få koder vi valgte å justere. Validitet refererer til graden av nøyaktighet og gyldighet av de tolkninger forskeren kommer frem til (Thagaard, 2018). En valid studie måler det den faktisk har til hensikt å måle, og resultatene gir en korrekt representasjon av fenomenet eller variablene (Ringdal, 2018). Dette mener vi å ha lyktes med, da dataene vi sitter igjen med svarer godt på artikkelens problemstilling.

### **Etiske prinsipper**

Kvalitativ forskning innebærer ofte direkte interaksjon med mennesker, og deltakerne i studien må behandles med respekt (Tjora, 2021). Etiske prinsipper sikrer at vi som forskere tar hensyn til deltakernes rettigheter, integritet og verdighet. Dette innebærer etisk bevissthet både i intervjusituasjonen samt ved behandling av data (Thagaard, 2018). Tidlig i prosessen sendte vi søknad til Sikt – Kunnskapssektorenes tjenesteleverandør. I tråd med anbefalinger fra Tjora (2021), skisserte vi i søknaden en plan for hvordan vi skulle oppbevare og behandle sensitive data i tråd med personvernforordningen, GDPR<sup>5</sup>. Våre fire deltakere signerte i forkant av intervjuene informasjons- og samtykkeskriv (vedlegg 1). Vi har beskyttet informantens personvern gjennom å anonymisere navn og andre gjenkjennelige detaljer. Informantene ble informert om retten til å trekke seg fra studien når som helst uten å måtte oppgi grunn.

Lydfilene fra de fire intervjuene inneholder informantens fornavn, navn på kommunen og skolen som de arbeider ved. Noen av informantene refererte også til navn på tidligere kommuner og skoler de hadde arbeidet ved. Under transkriberingen kodet vi informantene som informant A, B, C og D. Deltakerne er geografisk spredt ut over hele landet. Dette bidrar til at dataene som blir presentert i studien, ikke vil identifisere informantene. Vi vurderer at det er forbundet lav risiko for den enkelte informant med å delta i vår studie.

---

<sup>5</sup> GDPR – general data protection regulation (Personvernforordningen).

---

## **Presentasjon og drøfting av funn**

Hensikten med denne artikkelen har vært å undersøke hvordan rektorer opplever at skoleeier balanserer rollene som kontrollinstans og støttefunksjon og hvordan dette påvirker handlingsrommet til rektorene. Artikkelen problemstilling er operasjonalisert gjennom å sortere funnene i fire temakategorier. Kategoriene er brukt som overskrifter når vi presenterer funnene. Kapittelet avsluttes ved at vi drøfter funnene i lys av tidligere forskning og artikkelens teoretiske rammeverk.

### **Presentasjon av funn**

#### **Skoleeier som kontrollmyndighet**

Gjennom analysen av intervjuene kommer det frem at alle informantene ser at det er nødvendig og viktig at skoleeier opptre som kontrollmyndighet. Informantene trekker frem at de gjennom å inneha rektorrollen, har fått delegert ulike ansvarsområder fra skoleeier. Det vises til at skoleeier følger opp informantene gjennom ulike former for rapportering og dialog. Informantene hevder at det er et balansespill mellom behovet for kontroll, detaljstyring og sikring, samtidig som det er et ønske om tillit og selvstendighet i håndteringen av oppgaver. Flere informanter beskriver at de har mange kanaler å rapportere i. I intervjuene påpekes at det stadig innføres nye administrative systemer og at ulike rapporteringskanaler øker i omfang. Dette oppleves som tidkrevende for informantene å følge opp. Informant A som jobber på en liten skole, viser til at han må beherske de administrative systemene selv. Han har ingen å dele ansvaret og oppgavene med. To av informantene peker på mangelfull opplæring av nye administrative systemer som igjen resulterer i at de bruker unødvendig mye tid på rapporteringer. Funnene viser at informantene beskriver ulike grader av kontroll fra skoleeier.

Informant C beskriver at de i hennes kommune har et tydelig planhierarki som utgangspunkt for styring og kontroll. Planene er forankret politisk og ideologisk i forhold til verdier. Videre forteller informanten at det er utarbeidet mange fellesdokumenter som blir operasjonalisert mer og mer tydelig idet de nærmer seg rektorene. Skoleeier har ifølge informant C, fokus på å jobbe med felles forståelse i rektorgruppen i forhold til rutiner og planer. Informanten

---

forteller at ansatte på skoleeiernivå følger opp rektorene på ulike områder, særlig innenfor økonomi. Videre uttrykker informant C at en som rektor ikke skal bli styrt på millimeteren. Det går ikke, og det ville hun i så fall protestere på. Informant C sa følgende i intervjuet: «*Jeg gjør som jeg vil likevel*». Dette setter hun i sammenheng med at hun har lang fartstid som rektor og at hun derfor er trygg i rollen.

Informant B opplever høy grad av kontroll og hevder at skoleeiernivået detaljstyrer rektorene på flere områder. Dette eksemplifiseres gjennom følgende beskrivelse fra informant B: «*Jeg ønsket å ta i bruk en ekstra etasje grunnet en stor vannlekkasje. Jeg argumenterte veldig, men til slutt fikk jeg beskjed om at jeg måtte slutte å mase om det der. Det var satt «på skarpen». Det var veldig ubehagelig. Så ble jeg kalt inn på teppet da, i forbindelse med det. Da begynte jeg faktisk å grine*». Samme informant forteller om rektormøter hvor kolleger har fått kjeft i plenum. Dette opplever hun som kontroll uten mening. Hun trekker frem at kontroll brukt på denne måten, ikke fører til bedre utførelse av rektoroppdraget. Informant C beskriver at hun opplever lavere grad av kontroll fra skoleeier. Samtidig trekker hun frem at hun likevel ønsker seg enda lavere grad av detaljstyring sett opp mot økonomi. Hun ønsker tillit til å kunne få lov til å styre økonomien i opp- og nedfaser. Økonomi blir trukket frem fra alle informantene i forhold til det området der de opplever mest kontroll fra skoleeiernivået. Det nevnes av flere at det i rektormøtene er mye fokus på økonomi. Informant D beskriver at skoleeier har systemer for å kontrollere at hun utfører rektoroppdraget på en god måte. Selv om informant D vet at hun blir kontrollert, opplever hun at det er lav grad av kontroll fra skoleeier. Samtidig tror hun dette henger sammen med at hun har god oversikt og at hun styrer skolen på en tilfredsstillende måte. Hun trekker paralleller mellom skoleeiers kontroll av rektorer til at hun på samme måte følger opp og kontrollerer sine ansatte. Dette for å få oversikt over at skolens oppdrag blir utført tilfredsstillende.

### **Styringsdialog mellom rektor og skoleeier**

Funnene våre viser blant annet at styringsdialogen med skoleeier forgår i ulike former. Ledersamtaler med skoleeier blir trukket frem av alle informantene. Informant C viser til at disse samtalene er en viktig del av styringsdialogen. I ledersamtalene gjennomgås forventninger og avklaringer rundt rektorrollen, samt drift av den enkelte skole. Informant A og informant B leverer årsmelding som sier noe om status rundt elevresultater faglig og sosialt,

---

samt utviklingsarbeid og fokusområder på skolen. De to andre informantene forteller at de årlig rapporterer i form av en kvalitetsplan. Informant D beskriver arbeidet med kvalitetsplanen på følgende måte: *«Vi har en kvalitetsplan der vi må fylle ut alt vi gjør. Vi dokumenterer alle analyser og kartlegginger. Vi må si noe om økonomibruk og si noe om bruk av personale. Videre må vi si noe om undersøkelsene våre. Her redegjør vi for hvordan vi skal jobbe med forbedring. Kommunalsjefen har to møter i året med ledelsen på hver skole hvert år. Vi ser da på hvordan vi har fulgt opp kvalitetsplanen og hvordan vi ligger an».*

De fire informantene fremhever at både uformell og formell dialog med skoleeier bidrar til en sikring av den enkelte skoles utvikling. Det at skoleeier styrer sine rektorer med utgangspunkt i felles verktøy og rutiner, beskrives av informantene som gode støttestrukturer for å oppnå mer enhetlig tilnærming.

Informantene trekker frem ulike former for skriftlige rapporteringer som leveres innenfor gitte intervaller. Økonomi fremheves som det området hvor informantene opplever seg mest styrt. Informant A uttrykker følgende: *«Det er styring mest på økonomi og på noen kvalitetsindikatorer i tillegg. Kontrollfunksjonen er ganske sterk. Det er ikke den oppgaven jeg liker best. Den krever mest og det er den vi blir strengest fulgt opp på».* Også de tre andre informantene beskriver høye forventninger fra skoleeier til at de skal forvalte økonomien på en god måte. Det beskrives ulike økonomistyringsverktøy som brukes for å følge driften gjennom året. Videre trekker informantene frem at de jevnlig rapporterer på status rundt sykefravær i personalet. I disse rapporteringene skal det redegjøres for utvikling av sykefraværet, samt hvilke tiltak som settes inn på den enkelte skole.

Videre er rektormøter en arena for styringsdialog som samtlige informanter trekker frem. Noen har rektormøter hver uke, mens andre har dette med langt sjeldnere intervaller. Det beskrives både fysiske møter og møter på TEAMS. Møtene på TEAMS fremstår som mer praktiske møter, mens de fysiske møtene bærer preg av utviklingsarbeid. En av informantene forteller at det i hennes kommune er opprettet skoleledernetverk på tvers av skoler. I disse nettverkene er det fokus på erfaringsutveksling samt oppdrag fra skoleeier, som skal drøftes og løses i fellesskap.

---

## Forventninger til og støtte fra skoleeier

Tabellen viser områder informantene trekker frem i deres forventninger til skoleeier, samt deres opplevde støtte fra skoleeier. Grønn farge tilsvarer høy grad av støtte, gul farge middels grad av støtte og rød farge er liten grad av støtte.

Tabell 1: Grader av opplevd støtte

Forventninger til skoleeier	Informant A	Informant B	Informant C	Informant D
Råd og veiledning	Drøfting, råd, veiledning	Støtte i kompliserte elevsaker, liten støtte i organisering	Lite støtte	Råd
Terskel for kontakt	Lav terskel	Lav terskel	Lav terskel	Lav terskel
Tilgjengelighet	Ukentlige samtaler	Oppfølgings-samtaler hver 5.-6. uke	Umulig å få tak i skoleeier	Jevnlige treff og telefonsamtaler
Støtte i økonomiarbeid	Godt økonomi-styringsverktøy	Lite støtte	Støtte ved behov	Støtte ved behov
Kompetanse-utvikling	Videreutdanning	Rektorskolen, masterutdanning, ulike kompetanse-kurs	Rektorskolen, ulike kompetansekurs	Videreutdanning og kurs

### Rektors handlingsrom

Selv om alle informantene opplever at de har et handlingsrom, opplever de ulike grader av handlingsrom. De opplever begrensninger i handlingsrommet, hovedsakelig på grunn av undervisningsansvar, mangel på ressurser, administrative oppgaver og økonomi. Informantene beskriver hvordan dette påvirker deres kapasitet til å sette søkelys på strategisk utviklingsarbeid og skoleforbedring. Informant A har et ønske om større handlingsrom og



---

knytter dette til organisering. Informanten jobber på en liten skole og må ved vikarbehov ofte ta undervisning selv. Informanten påpeker at dette begrenser hans handlingsrom.

En gjennomgående bekymring blant informantene, er utfordringene knyttet til å holde seg innenfor budsjettet, noe som begrenser deres muligheter til å ansette nødvendig personale og gjennomføre ønskede tiltak. Informant B beskriver at handlingsrommet krymper, spesielt på områdene utviklingsarbeid og økonomiske ressurser. Informanten finner det vanskelig å holde budsjettet og dette krever prioritering av oppgaver. Informanten beskriver at det er en utfordring å balansere ulike oppgaver og at dette skaper en kompleks hverdag der tidspress og manglende støtte i økonomiarbeidet blir fremhevet.

Informant C ser på handlingsrommet som stort og hun utforsker og utnytter handlingsrommet aktivt for å sette skolens retning. Informanten peker på at hun gjennom å jobbe strategisk, kan utnytte handlingsrommet på en best mulig måte. Hun sier: *«Jeg utforsker handlingsrommet ved å jobbe strategisk. Vi bruker ståstedsanalysen, vi har elevundersøkelsen. Vi har mye kartlegginger og undersøkelser som sier noe om hva vi mener selv vi står for, eller hvordan elevene ser oss, eller hvordan vi faktisk oppnår de resultatene vi gjør. Vi får en tilbakemelding på godt og vondt. Da er det viktig å drøfte det og sette noen mål.»*

Handlingsrommet oppfattes som stort av informant D. Hun understreker opplevelsen av autonomi i arbeidet, men at det samtidig er mange retningslinjer som skal følges. Informanten sier at til tross for opplevelsen av stort handlingsrom, er det retningslinjer spesielt på området økonomi. Informanten uttrykker: *«På en måte er handlingsrommet stort. Jeg styrer meg selv. Jeg har ansvar for penger og folk. Men vi har jo retningslinjer for hva vi får lov til».*

Samlet viser informantene en dedikasjon til å gjøre det beste for både elever og lærere. Alle informantene uttrykker på ulike måter at økonomiske begrensninger kan være en utfordring for handlingsrommet. Flere av informantene har et ønske om mer kontakt med elevene og å være tettere på, men de finner ikke nok rom for dette i en hektisk hverdag.

---

## Drøfting

Problemstillingen vår handler om hvordan rektorer opplever at skoleeier balanserer rollene som *kontrollinstans* og *støttefunksjon* og hvordan dette påvirker rektors *handlingsrom*. Vi har brukt de tre meningsbærende ordene fra problemstillingen som overskrifter i drøftingsdelen.

### Rektors opplevelse av skoleeier som kontrollmyndighet

Informantene våre erkjenner behovet for at skoleeier skal opptre som kontrollmyndighet. De viser til at ulike rapporteringer, arenaer for samhandling og forskjellige former for dialog, er nødvendige for å sikre kvalitet og enhetlig praksis innad i kommunene. Dette samsvarer med statlige og kommunale krav om å sikre at skolene drives i tråd med nasjonale rammebetingelser (St.meld. nr. 31 (2007-2008), s. 49). Skoleeiers forsvarlige system skal støtte skoleeiere i å oppfylle sitt ansvar for å forbedre skolekvaliteten jf. Opplæringslova § 13-3e (2023). Informantene viser til at skoleeier gjennomfører resultatdialog sett opp mot det nasjonale kvalitetsvurderingssystemet. Denne formen for oppfølging er noe våre fire informanter trekker frem som positivt og utviklende. Riis (2022) viser til at hensikten med denne typen dialog er å analysere og drøfte elevprestasjoner og læringsutbytte for å identifisere styrker, utfordringer og muligheter for forbedring. Informant D uttrykker: *«Jeg vet jo at rapporteringer handler om kontroll, men jeg opplever det ikke kritisk i det hele tatt. De må jo sjekke at alt blir gjort. Det er slik vi gjør med våre også det»*. Informant A sier følgende: *«Vi skriver årsmelding der vi beskriver hvordan det står til på skolen. Vi rapporterer også jevnlig rundt både sykefravær og økonomi. Etatsjefen følger jo med, men vi har såpass orden i linja at det er rom for at jeg kan forklare avvikene.»* Selv om informantene er enige om at skoleeier skal opptre som kontrollmyndighet, påpeker både informant B og C at de opplever tidvis for mye kontroll. Informant B forteller om ukentlige rektormøter. Hun opplever at det kan bli vel mye fokus på sikring i disse møtene. Informant C viser til et eksempel der hun grunnet tidspress gjorde innkjøp til et møte på nærbutikken. Da hun i etterkant la inn refusjonskrav tilknyttet dette, fikk hun streng tilbakemelding fra sin leder om at hun skulle ha benyttet e-handel. I denne sammenhengen sa informant C: *«Dette opplevde jeg som direkte mistillit. Jeg tenker at som rektor skal du ikke bli styrt på millimeteren. Det går ikke. Det protesterer jeg på. Jeg gjør som jeg vil likevel. Det blir jo litt i affekt da, og det er heller ikke riktig.»* Funnene våre viser at det kan oppstå spenning mellom rektorenes ønske om autonomi og skoleeiers

---

behov for kontroll. Dette samsvarer med funnene til Baldersheim et. al. (2023) der det fremkommer at kommunene stiller omfattende krav til rektorene angående rapportering på flere områder. Likevel virker det ikke som disse kravene blir balansert med tilstrekkelig autonomi når det gjelder virkemidler som personalpolitikk, organisasjonsendringer eller økonomiske beslutninger, slik flertallet av rektorene opplever det (Baldersheim et al., 2023).

Videre viser våre funn viser at informantene opplever økende rapporteringskrav og introduksjon av nye administrative systemer. Dette oppleves av informantene som tidkrevende og belastende. Her vil vi trekke fram informant A sine betraktninger: *«Jeg merker at skoleeier stadig vekk innfører nye administrative systemer. Alle disse rapporteringskanalene, nasjonale prøver, GSI, fravær. Det er mange kanaler du må rapportere i og produsere rapporter på»*. Våre informanter var samstemte i at de bruker langt mer tid på administrative oppgaver enn på pedagogisk ledelse. Det er verdt å merke seg at ekspertgruppen for skolebidrag påpeker at skoleeiere og skoleledere som lykkes, i større grad prioriterer skolens kjerneaktiviteter og beskytter skolene mot unødvendige forstyrrelser og distraksjoner (Lillejord et al., 2021).

Informantene uttrykker en tydelig variasjon i grad av kontroll fra skoleeier. Mens noen informanter, som informant C, opplever at de har en viss grad av autonomi og er trygge nok i sin rolle til å ta selvstendige beslutninger, opplever andre, som informant B, en høyere grad av kontroll og detaljstyring. Dette kan tyde på at tilnærmingen til kontroll og styring varierer mellom forskjellige skoleeiere. Informant B beskriver ønsket om autonomi og tillit på denne måten: *“Det er detaljstyringen, det med å ha mer tillit til å kunne få lov til å styre økonomien i opp- og nedfaser. Å få lov til å gjøre det»*. Informant C's utsagn: *«Jeg gjør som jeg vil likevel»*, kan ses på som et uttrykk for motstand mot for streng kontroll og et ønske om mer autonomi. Selv om informantene forstår skoleeiers behov for kontroll, ønsker de også tillit og rom til å håndtere oppgaver selvstendig. Det kunnskapsbaserte samspillet mellom rektor og skoleeier som Paulsen & Jenssen (2023) fremhever, er essensielt for å skape en kultur preget av tillit.

Et gjennomgående tema hos våre informanter, er økonomi. Det er på dette området informantene opplever høyest grad av kontroll og styring. Informant C uttrykte følgende: *«Det er mest styring på økonomi. Det er egne ansatte i skoleeiers fagstab som følger oss opp på økonomi»*. Våre funn støtter opp under den tidligere forskningen til Baldersheim et al. (2023)

---

som viser at rektorenes handlingsrom er mest begrenset i situasjoner som omhandler økonomi. Dette kan være problematisk, da det kan hindre rektorene i å kunne ta beslutninger som er best for skolen og elevene. På den annen side, kan det også argumenteres for at en mer stram økonomisk styring kan være nødvendig for å unngå uansvarlig økonomisk håndtering. Derfor må det finnes en balanse mellom å gi rektorene større handlingsrom innenfor økonomiske rammer, samtidig som det er viktig å sikre en økonomisk ansvarlig praksis gjennom skoleeiers kontrollfunksjon.

I lys av prinsipal-agent-teorien kan funnene våre sett opp mot rektors opplevelse av skoleeier som kontrollmyndighet, forstås som et eksempel på hvordan ulike aktører fungerer i et prinsipal-agent-forhold. Skoleeier anses som prinsipalen som skal sikre at skolene drives i tråd med nasjonale retningslinjer, og de må derfor påse at en viss kvalitetsstandard opprettholdes. Informantene erkjenner behovet for at skoleeierne utøver en viss grad av kontroll for å opprettholde kvalitet og enhetlig praksis, og dette samsvarer med prinsipalens rolle i prinsipal-agent-teorien (Opstad, 2022). Samtidig viser informantenes opplevelse av økende rapporteringskrav og mange ulike administrative systemer, en potensiell konflikt mellom prinsipalen og agenten. Dette kan tolkes som et resultat av asymmetrisk informasjon og agentens ønske om autonomi, samtidig som prinsipalen søker å sikre kontroll og oppfylle kravene fra nasjonale retningslinjer (Opstad, 2022). Variasjonen i graden av kontroll fra skoleeier, som beskrevet av informantene, reflekterer ulike tilnærminger til styring og kontroll blant prinsipalene. Noen prinsipaler kan foretrekke en mer detaljert styring, mens andre prinsipaler gir mer rom for autonomi til agenten (Opstad, 2022). Informantene våre oppgir høy grad av kontroll fra skoleeier innenfor økonomistyring. Dette reflekterer prinsipal-agent-teoriens fokus på økonomiske insentiver og overvåkning.

### **Rektors opplevelse av skoleeier som støttfunksjon**

Edmondson (1999) fremhever betydningen av støttende ledelse ved å fokusere på hvordan ansatte opplever anerkjennelse og tilgjengelighet fra sine ledere. Dette støttes av Baldersheim et al. (2023) som vektlegger rektors behov for lederstøtte, råd og veiledning. Gjennom støttende ledelse kan skoleeier bidra til å fremme en kultur preget av åpen dialog, samarbeid og læring. Dette kan være avgjørende for å skape et miljø der rektorene trives, er motiverte og engasjerte i sitt arbeid, noe som igjen kan ha positive effekter på organisasjonens ytelse og

---

resultater (Edmondson, 1999). For at rektorene skal oppleve reell støtte fra skoleeier, fordrer dette at skoleeier innehar tilstrekkelig kompetanse (Paulsen & Jenssen, 2023). Dersom skoleeier ikke har kompetanse rundt viktige skolespørsmål, kan rektorgruppen fort oppleve en kognitiv distanse til skoleeier (Paulsen & Hjertø, 2017).

Funnene våre viser at informantene har variert erfaring i forhold til å få nødvendig støtte fra skoleeiernivået. Dette sammenfaller med studien til Baldersheim et al. (2023) der resultatene indikerer at rektorene ikke opplevde at støtteapparatet fungerte optimalt på alle områder. Flere av informantene våre påpekte et behov for mer regelmessig dialog med skoleeier. Likevel opplever de samme informantene å få noe hjelp fra støttefunksjoner på skoleeiernivå i form av veiledning i ulike faglige og administrative spørsmål. To av informantene våre kommer fra relativt små kommuner. Begge disse forteller om lav terskel for kontakt med skoleeier. Informant D uttrykker: *«Jeg opplever god nok støtte. De gangene jeg tar kontakt, er det for å rådføre. Min leder kan også ringe bare for å høre om alt er greit på min skole. Jeg er veldig fornøyd med slik jeg har det»*. At informant D tar initiativ til dialog med sin leder for å rådføre seg om situasjoner, kan sees opp mot den formen for dialog Riis (2022) omtaler som kritisk tenking. Riis (2022) beskriver hvordan kritisk tenkning kan være nyttig for å utforske og evaluere komplekse situasjoner, selv når umiddelbare tilbakemeldinger virker positive. Denne formen for dialog oppfordrer til en dypere refleksjon og vurdering av ulike perspektiver og muligheter for forbedring (Riis, 2022). De to informantene vi intervjuet fra større kommuner, fortalte at det tidvis er utfordrende å komme i kontakt med skoleeier. Likevel er disse informantene tydelige på at det er lettere å få bistand fra skoleeier i noen saker enn i andre. Informant C uttrykker: *«Nå er det nesten ikke mulig å få tak i noen i skoleetaten fordi det er så mye å gjøre. Det blir for stor avstand, og det blir liksom litt fjernt»*. Informant B beskriver at hun får mindre support og oppfølging innenfor økonomi i nåværende kommune, sammenlignet med kommunen hun var rektor i tidligere. Informanten forteller at hun på direkte spørsmål om bistand til økonomirapportering, fikk følgende svar av sin leder: *«Det har vi ikke kapasitet til. Du blir nødt til å ringe en venn eller en annen rektor»*. Samme informant har oppfølgingssamtaler med sin leder hver 5. – 6. uke. Hun opplever at det er gode samtaler, men stiller likevel spørsmål rundt nytten, da hennes leder ikke har kompetanse på områder hun selv har behov for hjelp og støtte til.

---

Å støtte rektors læring vil for skoleeier være viktig, da kompetanse kan bidra til at den enkelte rektor mestrer arbeidsoppgavene sine på best mulig måte (Paulsen, 2023). Kompetanseutvikling kan organiseres gjennom at skoleeier bygger en infrastruktur som støtter læring på tvers av skoler og enheter i kommunen. Målet vil være å bidra til profesjonell utvikling, kunnskapsdeling og produktivt samarbeid i og mellom rektorgruppen og annet støttepersonell (Forfang & Paulsen, 2019). Infrastrukturen for læring kan inkludere både formelle og uformelle læringsarenaer, opplæringsprogrammer, mentorordninger, samtaler og refleksjonsprosesser, samt andre initiativer som er rettet mot å fremme faglig og personlig utvikling. Det er imidlertid avgjørende at infrastrukturen fremmer sammenheng og koherens for rektorene (Fullan & Quinn, 2017). Våre funn viser at informantene i de fire kommunene har flere faste møtepunkter med skoleeier. Informantene deltar i faste rektormøter. Hyppigheten på rektormøtene varierer fra hver uke til en gang i måneden. Rektormøtene har fokus på både drift og lederutvikling. Videre snakker de fire informantene varmt om nettverksmøter både mellom rektorer og aktuelle fagpersoner internt i kommunene og på tvers av kommuner. Riis (2022) beskriver dialog som en form for samarbeid mot felles mål. Nettverk er et godt eksempel på at dialogen som finner sted i disse møtene, har til hensikt i å gi felles mening for deltagerne. Våre informanter trekker frem at dialogen mellom rektorene i de ulike nettverkene er særlig verdifull, da den gir rom for erfaringsutveksling, gjensidig læring og fellesskap. Dette støttes av Riis (2022) som påpeker at profesjonelle dialoger kan bidra til læring og utvikling blant de involverte. For å få best mulig utbytte av ulike læringsarenaer, fremhever Edmondson (1999) betydningen av å skape en atmosfære der ansatte føler seg trygge nok til å ta initiativ, uttrykke sine meninger og ta risiko. Dette innebærer å etablere et klima preget av tillit og respekt, der ansatte føler seg verdifulle og anerkjente for sine bidrag. Våre informanter trekker frem at de gjennom nettverkene opplever at de får innsikt og støtte i håndteringen av ulike utfordringer og beslutninger. Rektor C uttrykker følgende om det å være med i rektornettverk: *«I og med at vi treffes jevnlig har vi en trygghet i forhold til hverandre. Det er naturlig at det blir disse samarbeidspartnerne vi spør om hjelp. Jeg opplever ikke at det er om å gjøre å være best, men at vi heller lærer av hverandre. Videre sier informant C: «Når det gjelder de lokale nettverkene våre, så er det et ønske fra skoleetaten at vi skal være mer på sak i møtene. Men vi har også et behov for å tømme oss. Et eller annet sted må vi også få snakke anonymt om ting vi sliter med og ikke får til, ikke sant? Om det er krevende elevsituasjoner, foreldre, eller om det er oppgaver som man*

---

*har glemt eller ikke klarer å løse uten at man får råd. For det må være lov å være sårbar på en måte. Det synes jeg er veldig fint, det får vi veldig godt til. Vi lager litt den plassen selv, der det er rom for det vi trenger».* Også Baldersheim et al. (2023) trekker frem at mange kommuner etablerer ledernetttverk som et forum der rektorene kan møtes og utveksle erfaringer. Funnene til Baldersheim et al. (2023) viser at nettverkene oppfattes som betydningsfulle, men at de likevel ikke erstatter andre former for lederstøtte.

Tre av våre informanter oppgir at respektive skoleeiere har fokus på å forsterke deres formelle lederkompetanse. Dette blant annet gjennom oppfordring til å gjennomføre rektorutdanning og masterutdanning i ledelse. To av informantene viser til at skoleeier har initiert samarbeid med universitets- og høgskolesektoren sett opp mot spesifikke kompetansetiltak for ledere innen oppvekstområdet. Informant A forteller at rektorgruppen i hans kommune er en del av et interkommunalt samarbeid. Samtlige rektorer i dette samarbeidet gjennomførte videreutdanning i modulen jus for skoleledere sammen. Kun informant D opplever at det er hun selv som har ansvar for sin kompetanseutvikling. Hun har gjennomført både rektorutdanning og masterutdanning i ledelse, men på eget initiativ. Likevel opplever hun skoleeier som positiv og støttende.

Funnene våre understreker behovet for en helhetlig tilnærming til støtte og veiledning for rektorene. Paulsen (2023) viser til at det er viktig å etablere strukturer og ordninger som kan imøtekomme rektorenes behov og utfordringer på en effektiv måte, samtidig som det tas hensyn til lokale forskjeller og særtrekk. Gjennom etablering av gode samarbeidsrelasjoner og støtteordninger, kan skoleeier bidra til å styrke rektorenes kompetanse og evne til å håndtere ulike utfordringer, noe som vil kunne ha positive ringvirkninger for drift og utvikling på den enkelte skole (Paulsen, 2021).

### **Rektors opplevde handlingsrom**

Informantenes handlingsrom påvirkes ikke kun av omfanget av fullmakter, men også av samhandlingen i det kommunale apparatet. Statlige føringer og krav spiller også en rolle (Baldersheim et.al., 2023). Funnene våre indikerer at informantenes opplevelse av handlingsrom er variert, noe som samsvarer med Finkelstein & Hambrick (1996) sin forståelse av handlingsrom som både formelt og subjektivt. Dette er i tråd med hvordan informantene opplever og utnytter sitt handlingsrom innenfor de rammene som er satt av skoleeier. På den

---

ene siden opplever informant D et stort handlingsrom, noe som representerer det subjektive handlingsrommet Espedal & Kviteseid (2012) omtaler. På den andre siden beskriver samme informant formelle begrensninger, spesielt innenfor økonomi. Informant C uttrykker dette: *«Det handler jo til syvende og sist om økonomien som er planken i bunn. Så har du peiling på økonomi, så har du egentlig et stort handlingsrom, slik jeg oppfatter det»*. Dette understreker hvordan informantenes subjektive oppfatninger av handlingsrommet kan være påvirket av de formelle strukturene og begrensningene som finnes. En gjennomgående tematikk blant informantene, er utfordringene med økonomiske begrensninger. Dette samsvarer med det Espedal & Kvitastein (2012) sier om at handlingsrommet begrenses når det stilles detaljerte arbeidskrav og når rektor opererer innenfor en stiv organisasjonsstruktur. Møller (2022) bekrefter også at rektorer må tilpasse seg en organisatorisk struktur hvor skolen er en del av et hierarkisk system styrt av retningslinjer.

Informant C opplever sitt handlingsrom som stort nok til å utforske nye metoder som er i tråd med skolens verdier og pedagogiske tilnærminger. Hun sier blant annet; *«Jeg utfordrer og utforsker handlingsrommet hele tiden. Jeg tenker det er i tråd med det vi finner ut på skolen når vi analyserer det vi driver med, og hvordan vi oppnår resultater»*. Informanten viser her en evne til kreativ utfoldelse og nysgjerrig utforskning i samsvar med hva Espedal & Kvitastein (2012) sier om relasjonen mellom handlingsrom og erfaringsbasert læring. De viser til at kreativ utforskning kan tilby ledere et rom for å eksperimentere og dykke dypere inn i problemstillinger, utfordringer og nye tanker som kanskje er utenfor rekkevidde i en mer strukturert og organisatorisk ramme. Videre sier Espedal & Kvitastein (2012) at læringen som oppnås, kan åpne for nye ideer og tilnærminger. Informant C har lang erfaring som skoleleder og uttrykker at hun er trygg nok i rollen som rektor til å utfordre handlingsrommet.

Tre av informantene sier at de ønsker flere muligheter og mer tid til å kunne prioritere pedagogisk utviklingsarbeid og å være nær praksisfeltet. Dette samsvarer med Kirkhaug (2021) sin forskning som peker på at det eksisterer et gap mellom rektors ønske om å prioritere tid til utviklingsarbeid og mulighetene de faktisk har til dette. Informant A beskriver dette gapet på denne måten: *«Å være med på utviklingsarbeid, det ser jeg er vanskelig med det handlingsrommet jeg har. Og det synes jeg er en av de mest krevende bitene av den rektorrollen»*. Ønsket om å være nær praksisfeltet, illustrerer informant C på denne måten: *«Jeg skulle ønske jeg hadde hatt mulighet til å være mye mer ute med elevene. Det er liksom*



---

*min konstant dårlige samvittighet. Hver dag kjenner jeg på at jeg gjerne skulle vært ute og hatt inspeksjon eller vært med på uteskole». Selv om informantene opplever utfordringer sett opp mot tid til utviklingsarbeid, opplever de å ha et handlingsrom i forhold til innhold. Dette perspektivet sammenfaller med forskningen til Baldersheim et al. (2023) som sier at rektorer oppfatter handlingsrommet som størst i faglige utviklingsspørsmål. Informant B sier dette: «Når det gjelder utviklingstid, så synes jeg det krymper og krymper. Det er alltid pålegg hit og dit. Jeg føler meg som en «gatekeeper» som skal prøve å minimere forstyrrelser fra utsiden for å bevare tid til utviklingsarbeid».*

## **Konklusjon**

Målsettingen med denne artikkelen har vært å få innsikt i hvordan et utvalg rektorer opplever skoleeiers balanse mellom rollene som kontrollmyndighet og støttefunksjon, og hvordan dette påvirker informantenes handlingsrom. Funnene viser at informantene ser behovet for at skoleeier opptrer som kontrollmyndighet. Dette for å sikre kvalitet og enhetlig praksis i skolene, i samsvar med nasjonale og kommunale krav. Likevel opplever informantene at det kan være for stor grad av kontroll fra skoleeierens side. Informantene beskriver at de bruker mye tid og ressurser på rapporteringer som stadig øker i omfang og hyppighet. Ut over dette forteller informantene at det å navigere i stadig nye administrative systemer uten tilstrekkelig opplæring, også er en «tidstyv».

To av informantene opplever høy grad av autonomi, mens de to andre informantene opplever seg mer detaljstyrt av skoleeier. Informantenes opplevelse av høy grad av kontroll innen økonomistyring, understreker prinsippal-agent-teoriens fokus på økonomiske insentiver og overvåkning. Vår studie indikerer behovet for en balansert tilnærming fra skoleeierens side, som tar hensyn til rektorenes behov for autonomi samtidig som kvaliteten og enhetlig praksis opprettholdes.

Informantene understreker behov for støtte fra skoleeier. De ønsker seg tilgjengelige ledere som kan bistå med råd og veiledning. Dette sammenfaller med studiene til Baldersheim et al. (2023) og Edmondson (1999) som fremhever betydningen av støttende ledelse. Deres forskning påpeker rektors behov for at skoleeier bistår med støtte for å fremme en kultur preget

---

av samarbeid og læring (Baldersheim et al., 2023, Edmondson, 1999). Funnene våre viser imidlertid at informantenes erfaringer med støtte gitt av skoleeier, varierer i de ulike kommunene. Mens noen informanter opplever god støtte og tilgjengelighet fra skoleeier, påpeker andre at støtten er mangelfull. Informantene trekker frem ledernettverk som en kilde til både støtte og utvikling. Videre opplever informantene jevnt over at skoleeier oppmuntrer til videreutdanning innenfor ledelsesfeltet. Dette vil kunne bidra til å styrke rektorenes kompetanse og evne til å håndtere ulike utfordringer, og dermed fremme positiv drift og utvikling i skolene (Paulsen, 2023).

Vår studie viser at informantenes opplevelse av eget handlingsrom erfares ulikt. Enkelte av informantene opplever et stort handlingsrom innenfor den rammen som er satt av skoleeier. Informantenes opplevelse av eget handlingsrom viser kompleksiteten i deres rolle, påvirket av både ytre strukturer og indre oppfatninger. Dette er i tråd med tidligere forskning på dette området, jf. Finkelstein & Hambrick (1996) og Espedal & Kvitastein (2012).

Informantene er samstemte i at deres handlingsrom begrenses av økonomi. Imidlertid opplever to av informantene å kunne forklare avvikene til skoleeier og få en “taus” aksept for et eventuelt merforbruk. De øvrige informantene forholder seg til at den økonomiske rammen er absolutt, selv om de opplever at rammen ikke står i samsvar til behovet.

Basert på funnene våre, kan det tyde på at det er et gap mellom informantenes ønske om å ha stort nok handlingsrom til å prioritere mer tid til skolens kjerneoppgaver og de faktiske mulighetene de har til dette. For å sikre en bedre balanse mellom kontroll og støtte ut mot rektorgruppen, indikerer våre funn at det kan være et behov for forenkling av rapporteringsprosesser og bedre opplæring i bruk av administrative systemer. Dette vil kunne gi rektorene et større handlingsrom til å disponere sin tid på skolens kjerneoppgaver.

Funnene våre gir en dyp innsikt i hvordan et utvalg rektorer opplever at skoleeier balanserer rollen som kontrollmyndighet og rollen som støttfunksjon, og hvordan dette påvirker rektorenes handlingsrom. Selv om funnene ikke kan generaliseres, har vår kvalitative tilnærming tillatt oss å dykke inn i detaljene og kompleksiteten med utgangspunkt i informantene sine perspektiver. Til tross for variasjonen i kommunestørrelser og geografisk spredning blant våre informanter, var informantenes svar på noen områder samstemte, mens

---

de på andre områder spriket. Med utgangspunkt i at studien svarer på problemstillingen, anser vi studien vår som valid. Økt antall informanter kunne muligens vist større variasjon i funnene.

## **Implikasjoner for videre forskning**

Funnene fra studien vår kan ha flere implikasjoner for videre forskning. Det kunne vært spennende å undersøke hvordan skoleeieres støttepraksis påvirker rektorenes arbeidssituasjon og trivsel, og hvordan dette igjen påvirker skolens resultater og kvalitet. Videre ville det vært interessant å forske på om og hvordan digitale verktøy og teknologiske løsninger kan bidra til å forenkle rapporteringsprosesser og administrative oppgaver for rektorene. Det kunne også vært aktuelt å utforske hvordan samarbeid og dialog mellom rektorer og skoleeier kan styrkes for å fremme en felles forståelse av mål og prioriteringer, og hvordan dette påvirker rektorenes opplevelse av handlingsrom.

---

## Litteraturliste

- Baldersheim, H., Øgård, M., & Hye, L. (2023). *Rektors handlingsrom: Er vi styrt eller støttet?* [Forskningsrapport]. Skolelederforbundet. [https://www.skolelederforbundet.no/wp-content/uploads/2023/08/skolelederen\\_rapport\\_2023-web-1.pdf](https://www.skolelederforbundet.no/wp-content/uploads/2023/08/skolelederen_rapport_2023-web-1.pdf)
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behaviour in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Espedal, B., & Kvitastein, O. A. (2012). Rom for læring: Betydningen av handlingsrom for ledelse. *Magma*, 15(8), Artikkel 8. <https://doi.org/10.23865/magma.v15.787>
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. West Pub. Co.
- Finkelstein, S., & Peteraf, M. A. (2007). Managerial activities: A missing link in managerial discretion theory. *Strategic Organization*, 5(3), 237–248. <https://doi.org/10.1177/1476127007079975>
- Forfang, H., & Paulsen, J. M. (2019). Under What Conditions Do Rural Schools Learn From their Partners?: Exploring the Dynamics of Educational Infrastructure and Absorptive Capacity in Inter-Organisational Learning Leadership. *Nordic Journal of Comparative and International Education (NJCIE)*, 3(4), 65–81. <https://doi.org/10.7577/njcie.3368>
- Fullan, M., & Quinn, J. (2017). *Koherens i skoleutviklingen de riktige lokale, regionale og nasjonale driverne* (I. C. Goveia, Overs.). Kommuneforlaget.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32(1), 87–106. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1993.tb00987.x>

- 
- Henriksen, Ø. H., & Paulsen, J. M. (2021). Balancing trust and control through dialogue meetings in Norwegian school district governance. *Educational Research for Policy and Practice*, 20(3), 349–365. <https://doi.org/10.1007/s10671-020-09287-1>
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Overordnet del—Verdier og prinsipper for grunnsopplæringen (LK20)*. Fastsatt som forskrift ved kongelig resolusjon: Læreplanverket for Kunnskapsløftet 2020. <https://www.udir.no/lk20/overordnet-del/>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (T. M. Anderssen & J. Rygge, Overs.; 3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Langfjæran, D., Jøsendal, J. S., & Karlsen, Ø. G. (2009). *Sluttrapport fra FoU-prosjektet "Hvordan lykkes som skoleeier? Om kommuner og fylkeskommuners arbeid for å øke elevenes læringsutbytte"*. PricewaterhouseCoopers AS for KS. <https://www.ks.no/contentassets/622fdc4d66a2422e838ad30c3739af77/084013rapport-hvordan-lykkes-som-skoleeier.pdf?fbclid=IwAR0rcgAELdIKBDBByJPfZwU94h>
- Leavitt, H. J. (2003). Why hierarchies thrive. *Harvard Business Review*, 81(3), 96–102, 141.
- Lillejord, S., Bolstad, A. K., Fjeld, S.-E., Isaksen, L. S., Lund, T., Myhr, L. A., & Ohm, H. M. (2021). *En skole for vår tid. Sluttrapport fra ekspertgruppen for skolebidrag*. Kunnskapsdepartementet. [https://www.regjeringen.no/contentassets/0f38964bb67f4259b74967911799bdac/en-skole-for-var-tid\\_v5.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/0f38964bb67f4259b74967911799bdac/en-skole-for-var-tid_v5.pdf)
- March, J. G., & Weil, T. (2005). *On leadership* (English ed). Blackwell Pub.
- Moos, L., & Kofod, K. (2012). Bildung in a Competitive State? I K. S. Louis & B. Van Velzen (Red.), *Educational Policy in an International Context. Political Culture and Its Effects*. (s. 63–72). Palgrave Macmillan.

- 
- Møller, J. (2022). Skoleutvikling i et ledelsesperspektiv—Spenninger, strategier og dilemmaer. I K. Helstad & S. Mausestaden (Red.), *Skoleutvikling i forskning, politikk og praksis* (s. 74–89). Cappelen Damm.
- NOU 2015:8. (2015). *Fremtidens skole: Fornyelse av fag og kompetanser: utredning fra et utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 21. juni 2013: avgitt til Kunnskapsdepartementet 15. juni 2015* [NOU]. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon, Informasjonsforvaltning
- NOU 2023:1. (2023). *Kvalitetsvurdering og kvalitetsutvikling i skolen: Et kunnskapsgrunnlag: Utredning fra et utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 1. April 2022. Avgitt til Kunnskapsdepartementet 31. Januar 2023*. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon, Teknisk redaksjon.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/8758c1a973ae4f94ab67e3830c96b9c9/nou/pdfs/nou202320230001000dddpdfs.pdf>
- Opplæringslova. (1998). *Lov om grunnskolen og den videregående opplæringa (opplæringsloven)* (LOV-2022-06-17-68 fra 01.01.2023). Kunnskapsdepartementet.  
<https://lovdata.no/pro/#document/NL/lov/1998-07-17-61?searchResultContext=1968&rowNumber=1&totalHits=2789>
- Opplæringslova. (2023). *Lov om grunnskoleopplæringa og den videregående opplæringa (opplæringslova)* (LOV-2023-06-09-30). Lovdata.  
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2023-06-09-30>
- Opstad, L. (2022). *Økonomistyring i offentlig sektor* (3. utgave). Gyldendal Akademisk.
- Paulsen, J. M. (2021). *Skoler som lærer kollektiv—Læring i fellesskap gjennom tillitsbasert ledelse*. Universitetsforlaget.

- 
- Paulsen, J. M. (2023). Strategisk ledelse aktivert fra skoleeier. I J. M. Paulsen & M. M. F. Jenssen (Red.), *Strategisk skoleledelse* (2. utgave, s. 27–52). Fagbokforlaget.
- Paulsen, J. M., & Hjertø, K. B. (2017). Hvordan skoleeier kan forsterke rektorenes ledelseskompetanse. I M. Aas & J. M. Paulsen (Red.), *Ledelse i fremtidens skole* (s. 357–369). Fagbokforlaget.
- Paulsen, J. M., & Jenssen, M. M. F. (2023). Avsluttende kommentarer og anbefalinger. I J. M. Paulsen & M. M. F. Jenssen (Red.), *Strategisk skoleledelse* (2. utgave, s. 211–221). Fagbokforlaget.
- Paulsen, J. M., & Jenssen, M. M. F. (2023). Strategisk ledelse i den pedagogiske verdikjeden. I J. M. Paulsen & M. M. F. Jenssen (Red.), *Strategisk skoleledelse* (2. utgave, s. 13–23). Fagbokforlaget.
- Riis, P. (2022). Dialogens betydning for kollektiv læring. I P. Riis & J. M. Paulsen (Red.), *Ledelse som praksis. Å utvikle skolen gjennom lærende møter* (s. 65–77). Universitetsforlaget.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed). Jossey-Bass.
- Stewart, R. (1982). A Model for Understanding Managerial Jobs and Behaviour. *The Academy of Management Review*, 7(1), 7. <https://doi.org/10.2307/257243>
- St.meld. nr. 31 (2007-2008). (2008). *Kvalitet i skolen*. Det kongelige kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/806ed8f81bef4e03bccd67d16af76979/no/pdfs/stm200720080031000dddpdfs.pdf>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.

---

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal Akademisk.



---

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Informasjonsskriv/samtykkeerklæring

Våre navn er Anita Gundrosen og Ingjerd Andersen, og vi sender denne henvendelsen i forbindelse med at vi arbeider med vår masteroppgave i Utdanningsledelse ved Høgskolen Innlandet. Vår veileder/prosjektansvarlig er høgskolelektor Hilde Forfang ved Senter for Praksisrettet utdanningsforskning (SePU) ved Høgskolen i Innlandet. Hilde Forfang kan kontaktes på e-post: [hilde.forfang@inn.no](mailto:hilde.forfang@inn.no)

Vi skal skrive to artikler og ønsker i den forbindelse å intervju tre direktører for undervisning og oppvekst/skolesjefer, samt tre rektorer. Temaet for masteroppgaven handler om spenningsfeltet mellom kontroll og tillit i møtet mellom skoleeier og rektor.

I artikkel 1 vil vi undersøke hvilke forventninger et utvalg skoleeiere i form av kommunalsjefer/kommunaldirektører har til rektorer. Vi ønsker å se på spenningsfeltet mellom kontroll og tillit i ulike former for styringsdialog, metoder for oppfølging og veiledning og sikring av rektors kompetanseutvikling. Disse intervjuene vil etter planen finne sted i februar 2023.

I artikkel to ønsker vi å forske på hva et utvalg rektorer selv mener at de trenger fra skoleeier for å utøve nødvendig forbedringsarbeid i skolen. Har rektorer det nødvendige handlingsrommet de trenger til dette? Hvordan påvirkes dette handlingsrommet av skoleeiers kontroll for å sikre kravene i regelverket versus at rektor gis tillit til utøvelsen av sitt mandat? Disse intervjuene vil etter planen finne sted september/oktober 2023. Intervjuene er planlagt som gjennomført i form av individuelle dybdeintervjuer. Gjennom intervjuene vil vi søke innsikt i informantenes meninger, holdninger, erfaringer og refleksjoner rundt tematikken vi forsker på.

Vi er underlagt taushetsplikt og alle data vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert. Prosjektet skal avsluttes våren 2024 og alt materialet vil da slettes. Deltakelse er frivillig. Så lenge studien pågår, kan du når som helst trekke tilbake samtykke uten å oppgi grunn. Alt materiale fra kommunen vil da bli slettet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Personvernombud og Studentombud ved HINN er Usman Asghar. Han kan kontaktes på e-post: [usman.asghar@inn.no](mailto:usman.asghar@inn.no)

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

---

Har du spørsmål om prosjektet, kan du ta kontakte oss på henholdsvis telefonnummer 91891507 (Anita) eller 40068755 (Ingjerd). Vi kan også kontaktes via e-post [anita.gundrosen@halden.kommune.no](mailto:anita.gundrosen@halden.kommune.no) eller [ingjerd.andersen@halden.kommune.no](mailto:ingjerd.andersen@halden.kommune.no)

Ved å signere dette informasjonsskrivet, gir du samtykke til å delta i forskningsprosjektet. Du godkjenner samtidig at vi på en forsvarlig måte kan bruke informasjonen du gir oss under intervjuet. Du vil til enhver tid kunne trekke tilbake samtykket uten at det vil få noen følger for deg og uten å måtte oppgi årsak.

Med vennlig hilsen  
Ingjerd Andersen og Anita Gundrosen

---

**Samtykkeerklæring i forskningsprosjektet som omhandler spenningsfeltet mellom kontroll og tillit i møte mellom skoleeier og rektor.**

Jeg samtykker i å delta i intervjuet og at intervjuet tas opp på lydfil. Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

---

## Vedlegg 2: Intervjuguide – artikkel 1

### Oppvarmingsspørsmål:

1. Fortell kort om egen bakgrunn (stilling, utdanning og arbeidserfaring).
2. Fortell kort om kommunen du jobber i (antall elever, antall skoler).
3. Ledelsesressurs/organisering på de enkelte skolene.
4. Organisering på skoleeiernivå. (To- nivå/tre-nivå).

### Kjernespørsmål deloppgave 1

1. Hva forstår du som rektors viktigste oppgaver? Handlingsrom, har rektor stort nok handlingsrom til å påvirke og utføre sitt oppdrag?
2. Hvilke forventninger har du som skoleeier til rektor?
3. Styringsdialogen i møter og i det daglige. Hvilke arenaer benytter skoleeier for å samhandle med rektorer? Innhold, hyppighet?
4. Hvordan (metoder) følger skoleeier opp sine rektorer? (Sikring/kontroll, styringssignaler, sikre kvalitet, støtte og veiledning.)
5. Opplever du noen ganger at kontrollen kan gå ut over/påvirke tilliten?
6. Når en rektor må prioritere; hva er det viktigste for deg at en rektor prioriterer?
7. Kan du beskrive læringsmiljøet i din rektorgruppe? (trygghet, støttende, tillit, sårbar, ærlighet) Hvordan identifiserer skoleeier dette?
8. Hvordan sikrer du et tillitsbasert forhold til dine rektorer?
9. Hvordan sikrer skoleeier rektors kompetanseutvikling? Hvordan kan skoleeier forsterke rektors lederkompetanse?
10. «Gatekeeping»/portvakt (Hvordan skjermer skoleeier rektorgruppen fra unødvendig støy?)
11. Er det noe mer du vil tilføye?

### Vedlegg 3 - Oversikt over kodeprosessen artikkel 1

<b>Tema</b>	<b>Foreløpige koder</b>	<b>Endelige koder</b>
Informantenes bakgrunn	Direktør/kommunalsjef Ansvar for mer enn én skole Bakgrunn som lærer Overordnet kvalitetsansvar Antall skoler, antall elever Antall rektorer	Bakgrunn - kontekst
Skoleeiers forventninger til rektor	Overordnet kvalitetsansvar Kontroll på rammer Sikring Styring i forhold til lov- og avtaleverk HMS Medbestemmelse Rektor som oversetter Beslutningsdyktig Rikke virksomheten	Administrative oppgaver Pedagogisk ledelse Rektor som arbeidsgiver
Skoleeiers opplevelse av rektors handlingsrom	Dialog rundt prioritering Prioritering av elevene	Stort handlingsrom Prioritering

	<p>Prioritere etter lovverk</p> <p>Spenn i rektors oppgaver</p>	Frihet
<p>Skoleeiers oppfølging av sine rektorer</p>	<p>Lede skolene gjennom nettverk</p> <p>Bruk av møtearenaer</p> <p>Dialog</p> <p>Modellering</p> <p>Bruk av ressurser</p> <p>Kompetanseheving</p> <p>Samarbeid med eksterne</p> <p>Organisering</p> <p>Dokumentasjon</p> <p>Kommunale sikringspunkter</p> <p>Sikring av kvalitet</p> <p>Resultatoppfølging</p>	<p>Rektors profesjonelle læring</p> <p>Systemer for oppfølging</p>
<p>Skoleeiers sikring av tillit i møte med sine rektorer</p>	<p>Prosess i forkant av avgjørelser</p> <p>Transparente virksomheter</p> <p>Opplevd støtte</p> <p>Tett på</p> <p>Tydelig og direkte ledelse</p>	<p>Psykologisk trygghet</p> <p>Transparens</p> <p>Støtte</p> <p>Dialog</p> <p>Skoleeiers kompetanse</p>

---

	Kilder og informasjon Ta gode avgjørelser Faglig tyngde hos skoleeier Psykologisk trygghet Delingskultur	
--	--	--

---

## Vedlegg 4: Intervjuguide – artikkel 2

### Oppvarmingsspørsmål:

1. Fortell kort om egen bakgrunn (stilling, utdanning og arbeidserfaring).
2. Fortell kort om kommunen du jobber i (antall skoler, organisering på skoleeiernivå, to/tre nivå).
3. Fortell kort om skolen du jobber på (antall elever).
4. Ledelsesressurs/organisering på egen skole.

### Kjernespørsmål deloppgave 2

1. Hva forstår du som rektors viktigste oppgaver? (Hva er ditt mandat/oppdrag?)
2. Hva kan du si om handlingsrommet ditt som rektor?
3. Har du stort nok handlingsrom til å påvirke og utføre ditt oppdrag som rektor? Hvordan utnytter du handlingsrommet du er gitt?
4. Hvilke arenaer benytter skoleeier i din kommune for å samarbeide og samhandle med deg?
5. Kan du si noe om styringsdialog og møter mellom deg og skoleeier? Innhold, hyppighet?
6. Hvordan (metoder) følger skoleeier opp deg som rektor?
7. Opplever du oppfølgingen som kontroll og/eller støtte av/til deg som rektor? På hvilken måte?
8. Opplever du noen ganger at kontrollen kan gå ut over/påvirke tilliten?
9. Kan du beskrive hvilken type støtte du får av skoleeier? Hvordan vurderer du denne støtten? Er den tilstrekkelig/ god nok eller er det noe du savner?
10. Hvilke forventninger har du som rektor til skoleeier?
11. Er det høy/lav terskel for å ta kontakt med skoleeier? Hvorfor/hvorfor ikke?
12. Hvordan sørger du for at skoleeier har tillit til deg som rektor?
13. Opplever du at skoleeier sikrer et tillitsbasert forhold til deg som rektor?

- 
14. Når du som rektor må prioritere i en hektisk hverdag, hva er det viktigste for deg å prioritere?
  15. Kan du beskrive læringsmiljøet i rektorgruppen i din kommune? (trygghet, støttende, tillit, sårbar, ærlighet).
  16. Hvordan sikrer skoleeier din kompetanseutvikling?
  17. Hvordan kan skoleeier forsterke din lederkompetanse?
  18. Opplever du at skoleeier skjerner deg fra unødig støy- på hvilken måte? Hvis svaret er nei, hvorfor ikke?
  19. Er den noen oppgaver du skulle ønske at skoleeier avlastet deg med?
  20. Er det noe mer du vil tilføye?



## Vedlegg 5: Oversikt over kodeprosessen artikkel 2

Tema	Foreløpige koder	Endelige koder
Informantenes bakgrunn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunestørrelse</li> <li>• Antall elever</li> <li>• Ressurs til skoleledelse</li> <li>• Erfaring som skoleleder</li> <li>• Skolelederutdanning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bakgrunn - kontekst</li> </ul>
Skoleeier som kontrollmyndighet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stort kontrollapparat</li> <li>• Detaljstyring</li> <li>• Mange kanaler å rapportere i</li> <li>• Mye sikring</li> <li>• Tillit gjennom god jobbutførelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grad av kontroll</li> </ul>
Styringsdialog mellom skoleeier og rektor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stort ansvarsspenn i oppgaver</li> <li>• Rektormøter/nettverk</li> <li>• Tett dialog</li> <li>• Kvalitetsplan</li> <li>• Medarbeidersamtaler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialog og kvaliteten på dialogen</li> <li>• Arenaer for dialog</li> <li>• Verktøy for dialog</li> </ul>
Støtte fra skoleeier  Vurdere om det skal stå noe om forventninger om støtte fra skoleeier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydelige forventninger</li> <li>• Hjelp ved behov</li> <li>• Manglende opplæring ved innføring av nye administrative systemer</li> <li>• For stor avstand</li> <li>• Råd og veiledning</li> <li>• Opplever støtte i noen saker</li> <li>• Mistillit i enkeltsaker</li> <li>• Tillit gjennom god jobbutførelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grad av støtte</li> <li>• Tillit</li> <li>• Kompetanseutvikling</li> <li>• Forutsetninger for støtte</li> </ul>
Rektors handlingsrom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• For lite handlingsrom til å utføre rektoroppdraget</li> <li>• Lite økonomisk handlingsrom</li> <li>• Stort handlingsrom dersom du er god på økonomi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioritering av oppgaver</li> <li>• Grad av handlingsrom</li> <li>• Økonomi styrer handlingsrom</li> </ul>

---

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sette pedagogisk retning</li><li>• Ikke tid til å være tett nok på lærere og elever</li><li>• Drift må prioriteres</li></ul>	
--	--	--