

KAPITTEL 2

Forhold ved skolen som påvirker skolelederens tilfredshet med jobben

Dijana Tiplic & Eyvind Elstad

Institutt for lærerutdanning og skoleforskning, Universitetet i Oslo

Abstract: School aspects that influence the principals' job-satisfaction

This article aims to analyze how different school relations can influence principals' job satisfaction. Our analysis is based on TALIS survey data from 162 Norwegian principals. We have used Structural Equation Modelling (SEM) to analyze statistical relations between several potential explaining variables and principals' professional and individual job satisfaction. The main findings show that innovation support and stress are statistically related to principals' job satisfaction with school. On the other hand, principals' teaching support is not related to their job satisfaction with school. In addition, principals' perception of stress is negatively related to several positively charged characteristics of school as an organization (innovation support, teaching support, and job satisfaction with school). Possible interpretations of the findings are that innovation support contributes to job satisfaction with school but that stress can be perceived as an inhibitory factor in principals' work. This article focuses on stress that involves a work overload from following up on teachers' professional development, having too much administrative work, as well as having extra work due to staff absence. This stress is primarily related to a connection between principals' working capacity and their ambitions to execute their leadership goals. Implications for practice and further research are discussed.

Keywords: school principals, job satisfaction, innovation support, instructional leadership

Sitering av denne artikkelen: Tiplic, D. & Elstad, E. (2021). Forhold ved skolen som påvirker skolelederens tilfredshet med jobben. I J. K. Björnsson (Red.), *Hva kan vi lære av TALIS 2018? Gode relasjoner som grunnlag for læring* (Kap. 2, s. 21–33). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.123.ch2>
Lisens: CC BY-NC-ND 4.0.

Introduksjon

Skolen er en viktig samfunnsinstitusjon som skal forberede unge mennesker på oppgaver som venter dem senere i livet. Skolesektoren omfatter interaksjon mellom ulike institusjoner. På den ene siden finnes det en hierarkisk styringskjede fra nasjonale og regionale myndigheter og til skolen og dens tre hierarkiske nivåer (skoleledelse, lærere og elever). Samtidig kan situasjonslogikken i styringskjeden også åpne opp for kompleks strategisk interaksjon mellom ulike aktører (Elstad, 2009). Videre har det skjedd styringsendringer over tid med tendenser til mer fokus på å innfri ytre forventninger gjennom resultatstyring, økonomiske insentiver og fleksibilitet i skolen (Møller, 2019). Slike tendenser har betydning for utøvelsen av rektorrollen. Blant annet gjelder dette oppgaver som handler om å innfri administrative forventninger og forventninger fra foreldre. På den andre siden har aktørene innad i skolen stor autonomi med muligheter for blant annet lokalt strategi- og utviklingsarbeid. I sum bidrar disse mangfoldige situasjonsbetingelsene til at rektorrollen kan være krevende å håndtere.

I arbeidet med å realisere den gode skole har skoleledere i oppgave å lede lærernes arbeid med å legge til rette for at elever skal lære faglig innhold, samt oppleve trivsel, personlig vekst m.v. I dette kapitlet presenterer vi resultater fra en analyse hvor formålet er å forstå bedre hvordan ulike forhold ved skolen påvirker skolelederens tilfredshet med jobben. Den avhengige variabelen i analysen er skolelederens jobbtfredshet. Med jobbtfredshet menes her tilfredshet som har sammenheng med den skoleinterne virksomheten. Tilfredshet som stammer fra anerkjennelse fra personer utenfor skolen (for eksempel skoleeiere), inngår ikke i det begrepet «jobbtfredshet» vi her anvender. De uavhengige variablene som inngår i teorirammeverket, er undervisningsstøtte, innovasjonsstøtte og stress. Disse begrepene er valgt som komponenter i teorirammen fordi de antas å ha sammenheng med både hemmende og fremmende faktorer i rektorers arbeidssituasjon. I denne studien tar vi derfor utgangspunkt i en teoriramme som innbefatter noen utvalgte aspekter ved rektorers arbeidssituasjon som antas å være relatert til rektorers jobbtfredshet: stress som begrensende faktor (Demir, 2018), og overskuddsfenomener som det å bidra til innovasjon (Lee et al., 2014) og gi støtte til undervisning

(Liu et al., 2020). Den metodiske tilnærmingen som er valgt, gjør det også mulig å estimere styrker i statistiske relasjoner mellom de uavhengige variablene som inngår i teorirammen.

Faktorer som påvirker skolelederens jobbtilfredshet med skolen, er viktige å studere fordi det hevdes å være en gryende rekrutteringskrise til rektoryrket: Mange skoler finner det krevende å få ansatt nye rektorer (Bergsli, 2020). Ofte er det få søkere, særlig i stillinger som lyses ut i små kommuner. En sentral utfordring er å få nyansatte rektorer til å trives i sin jobb (Bjørnset & Kindt, 2019). «Turnover» blant rektorer er i liten grad blitt systematisk undersøkt, men noen studier indikerer at høy «turnover» forekommer (Silva, 2011; Vedvik, 2020; Aass, 2014). Bekymringene for at skoler vil mangle gode ledere, øker, både i Norge og andre land. Svikt i den potensielle rekrutteringsbasen kan derfor på sikt ramme både pedagogisk kvalitet og elevers læring i skolen (Bergsli, 2020). Valget av studiens avhengige variabel kan derfor begrunnes i en reell bekymring for konsekvenser av manglende jobbtilfredshet for personer som arbeider som rektor.

Teoretisk tilnærming

Studiet av betydningen av jobbtilfredshet i arbeidslivet kan spores tilbake til studier i arbeids- og organisasjonspsykologi fra 1920- og 1930-tallet (f.eks. Houser, 1927) der jobbtilfredshet ble forstått som enhver kombinasjon av indre og ytre forhold som gjør en person i stand til å si at «jeg er tilfreds med min jobb» (Hoppock, 1935). Senere har begrepet jobbtilfredshet blitt stykket opp i mindre og avgrensede komponenter (Brayfield & Rothe, 1951; Locke, 1969), eksempelvis intern og ekstern jobbtilfredshet (Hackman & Oldham, 1980). Denne studien avgrenser seg til intern jobbtilfredshet.

Studier av sammenhenger mellom uavhengige og avhengige variabler vil måtte forutsette kausale prosesser i en eller annen forstand. I valget av teoretiske komponenter i teorirammen velger vi potensielle uavhengige faktorer som kan begrunnes i tidligere forskning. Det ligger imidlertid utenfor denne studiens ambisjonsnivå å kunne si noe om kausalretningen på relasjonene som inngår i den teoretiske modellen. Vi bemerker

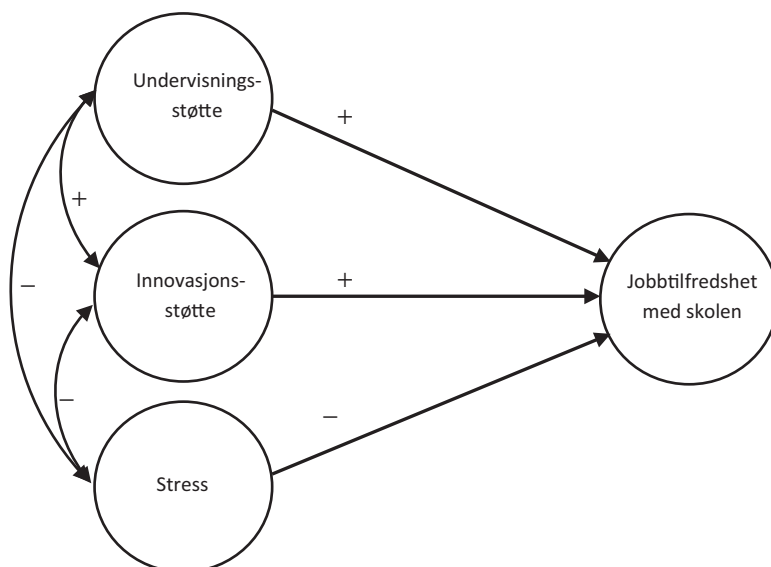
at kausalretningen kan gå flere veier: skolelederens jobbtilfredshet med skolen kan for eksempel tenkes å påvirke hvordan skoleledere oppfatter at de vil kunne påvirke undervisningen gjennom sitt lederskap (og motsatt). Selv om vi fokuserer på faktorer som antas å påvirke rektors jobbtilfredshet med skolen, understreker vi meget sterkt at vi ikke har bevis for kausalretning i de relasjoner som estimeres. De skoleinterne faktorene som vi legger vekt på som forklaringsfaktorer, er som nevnt en variant av det som kalles undervisningsstøtte («instructional leadership», Blase & Blase, 2000; Hallinger, 2010), internt stress (Bjørnset & Kindt, 2019) og grad av innovasjonsstøtte (Dee et al., 2002; Siegel & Kaemmerer, 1978). Den metodiske tilnærmingen setter noen begrensninger i hvor mange uavhengige faktorer som kan inngå i en estimering av styrkeforhold mellom variabler. For at ikke analysen skal omfatte for mange faktorer, fokuserer vi her på skoleinterne aspekter ved rektors jobbtilfredshet.

Skolelederens undervisningsstøtte har vist seg å være en betydningsfull ledelsesform i den forstand at andre studier har vist at det er en klart empirisk relasjon mellom undervisningsledelse på en skole og elevers læringsresultater (Robinson et al., 2008). Av denne grunnen har skolelederens undervisningsstøtte blitt vektlagt i en norsk politikk-kontekst: skoleledere forventes å følge opp læreres undervisning gjennom tilbakemeldinger fra elever og observasjoner (Lejonberg et al., 2018). Vi finner derfor at det er interessant å utforske empiriske relasjoner mellom undervisningsstøtte og andre variabler i denne studien. I denne sammenhengen forstår vi undervisningsstøtte som skolelederens intensjon om å støtte opp om samarbeid mellom lærere med tanke på forbedringer av undervisning, at skolelederen jobber for at lærere tar ansvar for forbedringer, samt tar ansvar for elevenes læring. Med andre ord er undervisningsstøtte å forstå som støttende lederskap overfor lærere.

Undervisningsstøtte må antas å være relatert til innovasjonsstøtte i skolens organisasjon: daglig drift og innovasjon kan ikke ses på som atskilte virksomheter. Med innovasjonsstøtte menes her at skolen raskt ser behovet for å gjøre ting på en annen måte, er rask til å reagere når det er nødvendig å foreta endringer, at nye ideer blir lett akseptert, og at det er lett å få hjelp når man ber om det. Relasjonen mellom rektors

rolleutøvelse og kultur for læring i skolens organisasjon er godt dokumentert i andre lands skolekontekster (eksempelvis Engels et al., 2008; Moolenaar et al., 2010, 2011, 2014; Waldron & McLeskey, 2010). I denne studien antar vi at det er en positiv relasjon mellom innovasjonsstøtte og jobbtilfredshet.

Når det gjelder stress, påpeker tidligere forskning at for mye stress kan virke hemmende på både jobbtilfredshet og ytelse (Chaplain, 2001). Her fokuseres det på relasjoner mellom skoleleders opplevelse av skoleinternt stress (å ha for mye arbeid med å følge opp lærernes faglige og profesjonelle utvikling, å ha for mye administrativt arbeid å gjøre, å ha ekstraoppgaver på grunn av fravær i personalet) med andre variabler. Her antar vi at stress er en faktor som er negativt relatert til både jobbtilfredshet, undervisningsstøtte og innovasjonsstøtte. Med andre ord antar vi en negativ relasjon mellom stress og jobbtilfredshet. Vi antar også at det er en negativ relasjon mellom stress og innovasjonsstøtte, samt stress og undervisningsstøtte. Stress formodes å være en hemmende faktor i skoleleders arbeidssituasjon. Figur 1 oppsummerer antakelsene vi baserer vår studie på.



Figur 1 Teoretisk begrunnede forventninger om relasjoner mellom rektorers jobbtilfredshet med skolen og undervisningsstøtte, innovasjonsstøtte og stress.

Metode og materiale

Datamaterialet i denne studien stammer fra TALIS-undersøkelsen fra 2018. TALIS er et akronym for «Teaching and Learning International Survey», som er en internasjonal undersøkelse av læreres og skolelederes yrkeshverdag og arbeidsbetingelser (se bokas kapittel 1). Denne undersøkelsen gjennomføres av Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). Datasettet som er anvendt, framkom på følgende måte: Spørreskjema ble sendt til skoleledere på ungdomstrinnet i norske skoler. Utvalgsmetoden er en to-trinns prosess, som er omtalt andre steder i denne boka. Som nevnt i TALIS-undersøkelsens tekniske rapport, er svarene til hver skoleleder i utvalgsdesignet vektet i analysene for å bli gyldige for hele populasjonen av norske skoleledere. Spørreskjemaet ble besvart av 162 norske skoleledere.

Som teksten ovenfor viser, har vi utviklet teoretisk begrunnede antakelser mellom flere begreper. Flere indikatorer ble anvendt for å utforske ett og samme underliggende begrep. Gjennom kjøring av faktoranalyser og andre statistiske analyser, ble indikatorene valgt ut på grunnlag av deres psykometriske egenskaper.

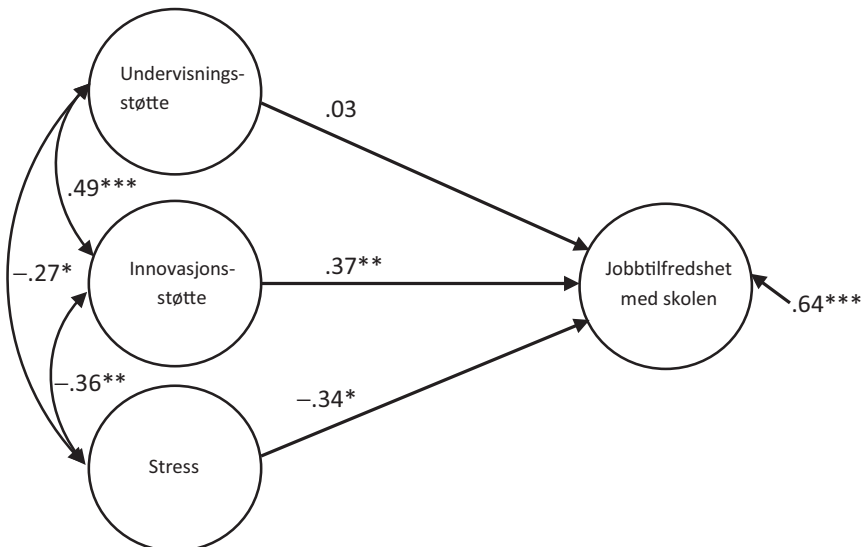
I analysene brukte vi både begreper som inngår i den internasjonale delen av studien og begreper som inngår i den norske delen av studien. Deskriptiv statistikk for indikatorene er gitt i tabell 1. Begrepet «undervisningsstøtte» er konstruert med tre indikatorer, mens begrepet «stress» er konstruert med fire indikatorer. Indikatorene til begrepet «innovasjonsstøtte» er hentet fra Siegel og Kaemmerer (1978), men de er modifisert. Vi gjennomførte reliabilitetsanalyse, og kom fram til at alle begrepene i strukturmodellen anses å være tilfredsstillende eller nær opp til det som anses som tilfredsstillende reliabilitet (Crocker & Algina, 1986). Indikatorene oppgis i tabell 1. Den foreslåtte faktorstrukturen med fire faktorer har blitt bekreftet i en eksplorerende faktoranalyse.

Vi anvendte strukturell likningsmodellering for å analysere relasjonene mellom variablene som inngår i modellen som angis i figur 1 (Kline, 2005). MPlus-programmet ble benyttet i analysen. Strukturell likningsmodellering kombinerer egenskaper fra en psykometrisk forskningstradisjon (med dens anvendelse av flere indikatorer for et underliggende begrep) og en økonometrisk forskningstradisjon (med dens estimering

av gjensidige styrkeforhold mellom ulike relasjoner som inngår i strukturmodellen, figur 2). «Maximum likelihood»-tilnærmingen ble brukt for å estimere parametrene i modellen. Vi brukte visse standardkriterier ($p > .05$; $RMSEA < .06$; $SRMR < .08$; $CFI > .90$; and $TLI > .90$) for å vurdere modellens tilpasningsegenskaper (jf. Bentler & Yuan, 1999). De aktuelle verdiene som er funnet i analysen, er nært opp til det som er tilfredsstillende for det formål denne studien har.

Resultater og drøfting

Formålet med studien var å gjennomføre en analyse som bidrar til at vi bedre kan forstå hvordan ulike forhold ved skolen er relatert til skolelederens jobbtilfredshet. For det første undersøkte vi alle indikatorer når det gjelder fordelingssegenskaper (se vedlegg). Indikatorene har tilfredsstillende verdier for skjevhet og kurtose (Kline, 2015). Da vi testet modellen fra figur 1, indikerte tilpasningsindeksene en strukturmodell med følgende egenskaper: $\chi^2(84) = 137$; $P > .000$; $RMSEA = .065$; $SRMR = .072$; $CFI = .892$; $TLI = .865$. Figur 2 viser strukturmodellen.



Figur 2 Empiriske relasjoner mellom rektorers jobbtilfredshet og undervisningsstøtte, innovasjonsstøtte og stress.

Hovedkonklusjonen i denne artikkelen er at innovasjonsstøtte og stress er relatert til rektorers jobbtilfredshet, mens undervisningsstøtte ikke er relatert til jobbtilfredshet med skolen. Videre finner vi at rektorers opplevelse av stress er negativt relatert til innovasjonsstøtte og undervisningsstøtte, så vel som jobbtilfredshet. En mulig tolkning er at stress kan oppfattes som en hemmende faktor i rektorers arbeid, ettersom jobbtilfredshet må antas å være viktig for skolens langsiktige arbeid med utvikling og forbedring. Den form for stress som denne artikkelen fokuserer på, er det å ha for mye arbeid med å følge opp lærernes faglige og profesjonelle utvikling, å ha for mye administrativt arbeid å gjøre, samt å ha ekstraoppgaver på grunn av fravær i personalet. Dette er stress som først og fremst knytter seg til forholdet mellom rektorers arbeidskapasitet og deres ambisjoner om å gjøre en god jobb som rektor. Dette funnet er i overensstemmelse med Bjørseth og Kindt (2019), som finner at når arbeidsbelastningen er for høy, går dette ut over bidraget til skoleutvikling (altså innovasjonsstøtte). Videre er det også en negativ relasjon mellom stress og undervisningsstøtte. Dersom disse empiriske assosiasjonene avspeiler kausale prosesser, vil en implikasjon være at det er en fordel dersom det bygges opp større ledelseskapasitet på skolene. Dersom ledelseskapasiteten bygges opp, kan rektorer delegere flere administrative oppgaver. Dermed kan det frigjøres mer kapasitet til forbedringsarbeid på skolene: undervisningsstøtte og innovasjonsstøtte. Dette spørsmålet handler også indirekte om finansiering av ledelseskapasitet på skoler i forhold til arbeidsoppgaver. Dette er i så fall et spørsmål om ressursallokering. Det vi ikke vet, er om rektorers arbeidskapasitet for å håndtere utvikling og innovasjon kan skjermes uten at dette går ut over andre forefallende oppgaver som rektorer normalt har (eksempelvis å følge opp konsekvenser av rettsliggjøringen innad i skoler, følge opp foreldrekontakt o.l.).

Dersom situasjonslogikken for rektors arbeid legger føringer for at rektorer må prioritere foreldrekontakt, skoleeierkontakt, oppfølging av elevrettigheter definert av opplæringsloven o.l., vil dette kunne tenkes å gå på bekostning av arbeidet med å følge opp undervisningsstøtte og innovasjonsstøtte: «Extra allt kan utlovas [som ønsketenkning i samfunnet, fra lovgiverne etc.], men inte leveras [av rektorene]» (Alvesson, 2019, s. 246). Dersom dette er riktig, vil ønsketenkningen kunne slå tilbake på

skolens viktige, kontinuerlige forbedringsbestrebelse. Dette er en interessant ide å forfølge i framtidig forskning. Flere empiriske faktorer må i så fall innbefattes i analysen for at vi skal forstå fenomenet rektorers overbelastningsproblem og konsekvensene av overbelastningsproblemet bedre. Også flere datakilder enn rektorers subjektive opplevelse av sin arbeidssituasjon bør inngå i en analyse av skolens muligheter og begrensinger i arbeidet med å forbedre skolens virksomhet gjennom undervisningsstøtte, innovasjonsstøtte og andre faktorer som er viktige i skolens forbedringsarbeid (Bryk et al., 2015; Lewis, 2015).

Vi må erkjenne at denne studien har en rekke begrensninger av konseptuell art så vel som empirisk art. Disse begrensningene gir forhåpentligvis ideer som kan forfølges i framtidig forskning.

I denne studien er skoleeksterne forhold i liten grad berørt ut over konsekvenser for rektorers arbeidsbelastning i form av opplevd stress. Danielson og Kleiven (2019) fant i sin gjennomgang av forskning at målstyring i skolesektoren gir uttrykk for en høy grad av opplevd mistillit, samt at rektorene opplever at målstyring hindrer dem i å være autentiske og i å styrke og utvikle sine ansatte. For å kunne ha bedre empiriske indikasjoner på dette, vil framtidig forskning kunne legge vekt på enda bredere sett av variabler som undersøker de ytre faktorenes betydning for rektorers jobbtilfredshet. En interessant mulighet å basere seg på, er Hackmans og Oldhams (1980) skille mellom interne og eksterne kilder til jobbtilfredshet. En klar implikasjon for videre forskning kan være å utforske hvordan slike ytre faktorer påvirker rektorers jobbtilfredshet.

Referanser

- Alvesson, M. (2019). *Extra allt*. Fri Tanke.
- Bentler, P. M. & Yuan, K. H. (1999). Structural equation modeling with small samples: Test statistics. *Multivariate behavioral research*, 34(2), 181–197. <https://doi.org/10.1207/S15327906Mb340203>
- Bergsli, A. T. (2020, 5. februar). Gryende lederkrise i skolen. *Forskning.no*. <https://forskning.no/fafo-ledelse-og-organisasjon-partner/gryende-lederkrise-i-skolen/1632185>
- Bjørnset, M. & Kindt, M. T. (2019). *Fra gallionsfigur til overarbeidet altnuligmann? Rekruttering av skoleledere i norsk skole* (Fafo-rapport 2019:37). <https://www.fafo.no>

- no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/fra-gallionsfigur-til-overarbeidet-altmuligmann
- Blase, J. & Blase, J. (2000). Effective instructional leadership. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 130–141. <https://doi.org/10.1108/09578230010320082>
- Bryk, A. S., Gomez, L. M., Grunow, A. & LeMahieu, P. G. (2015). *Learning to improve: How America's schools can get better at getting better*. Harvard Education Publishing.
- Brayfield, A. H. & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>
- Chaplain, R. P. (2001). Stress and job satisfaction among primary headteachers: A question of balance? *Educational Management & Administration*, 29(2), 197–215. <https://doi.org/10.1177/0263211X010292005>
- Crocker, L. & Algina, J. (1986). *Introduction to classical and modern test theory*. Holt, Rinehart and Winston.
- Danielsen, J. & Kleiven, J. (2019). *Tjenende ledelse i et målstyringssystem: En kvalitativ eksplorerende studie av rektor som tjenende leder* [Master's thesis, Norges Handelshøyskole]. Brage. <http://hdl.handle.net/11250/2623481>
- Dee, J. R., Henkin, A. B. & Pell, S. W. (2002). Support for innovation in site-based-managed schools: Developing a climate for change. *Educational Research Quarterly*, 24(4), 36–49. <https://search.proquest.com/docview/216183766?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Demir, S. (2018). The relationship between psychological capital and stress, anxiety, burnout, job satisfaction, and job involvement. *Eurasian Journal of Educational Research*, (75), 137–153. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1181447.pdf>
- Elstad, E. (2009). Styring, ansvarliggjøring og ansvarsfraskrivelse. I E. L. Dale (Red.), *Læreplan i et forskningsperspektiv* (s. 116–153). Universitetsforlaget.
- Engels, N., Hotton, G., Devos, G., Bouckennooghe, D. & Aelterman, A. (2008). Principals in schools with a positive school culture. *Educational Studies*, 34(3), 159–174. <https://doi.org/10.1080/03055690701811263h>
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Hallinger, P. (2010). Developing instructional leadership. I B. Davies & M. Brundrett (Red.), *Developing successful leadership* (s. 61–76). Springer.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper.
- Houser, J. D. (1927). *What the Employer Thinks*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Lee, C. S., Chen, Y. C., Tsui, P. L. & Yu, T. H. (2014). Examining the relations between open innovation climate and job satisfaction with a PLS path model. *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*, 48(3), 1705–1722. <https://doi.org/10.1007/s11135-013-9869-6>

- Lejonberg, E., Elstad, E. & Christophersen, K. A. (2018). Teaching evaluation: Antecedents of teachers' perceived usefulness of follow-up sessions and perceived stress related to the evaluation process. *Teachers and Teaching*, 24(3), 281–296. <https://doi.org/10.1080/13540602.2017.1399873>
- Lewis, C. (2015). What is improvement science? Do we need it in education? *Educational Researcher*, 44(1), 54–61. <https://doi.org/10.3102/0013189X15570388>
- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş. & Gümüş, S. (2020). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1741143220910438>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Moolenaar, N. M., Daly, A. J. & Sleegers, P. J. (2010). Occupying the principal position: Examining relationships between transformational leadership, social network position, and schools' innovative climate. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 623–670. <https://doi.org/10.1177/0013161X10378689>
- Moolenaar, N. M., Daly, A. J. & Sleegers, P. J. (2011). Ties with potential: Social network structure and innovative climate in Dutch schools. *Teachers College Record*, 113(9), 1983–2017. <https://hdl.handle.net/11245/1.375173>
- Moolenaar, N. M., Daly, A. J., Cornelissen, F., Liou, Y. H., Caillier, S., Riordan, R., Wilson, K. & Cohen, N. A. (2014). Linked to innovation: Shaping an innovative climate through network intentionality and educators' social network position. *Journal of Educational Change*, 15(2), 99–123. <https://doi.org/10.1007/s10833-014-9230-4>
- Møller, J. (2019). Nye leder- og lærerroller i skolen – konsekvenser for rektorrollen. I K. Helstad & S. Mausethagen (Red.), *Nye lærer- og lederroller i skolen* (s. 185–204). Universitetsforlaget.
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A. & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Siegel, S. M. & Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 553–562. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.5.553>
- Silva, T. M. E. (2011). *Rektor i en resultatstyrt skole: En analyse av tre Oslorektors fortellinger om sin hverdag i en ansvarliggjøringskultur i lys av teori om bærekraftig ledelse*. Universitetet i Oslo.

- Vedvik, K. O. (2020, 26. oktober). Stort gjennomtrekk av rektorer i Trondheim. *Utdanningsnytt*. <https://www.utdanningsnytt.no/kommune-reaktor/stort-gjennomtrekk-av-reaktorer-i-trondheim/259163>
- Waldron, N. L. & McLeskey, J. (2010). Establishing a collaborative school culture through comprehensive school reform. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 20(1), 58–74. <https://doi.org/10.1080/10474410903535364>
- Aass, S. H. (2011). *120 dager med rektor* [Matergradsoppgave, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet]. <https://www.ntnu.no/documents/1021451972/1267715896/sverre-halvard-aass-2014.pdf/a5b7b39f-059c-4581-a8e0-91edcbf714a9>

Vedlegg

Tabell 1 Beskrivende statistikk, og informasjon om reliabilitet (Cronbachs α).

Faktor	Ind. nr.	Gj.sn.	SA	Skjevhet	Kurtose	α
<u>Undervisningsstøtte</u>						0.77
Jeg støttet opp om samarbeid mellom lærerne med tanke på å utvikle ny undervisningspraksis	1	2.73	0.67	-0.07	-0.19	
Jeg forsikret meg om at lærerne tar ansvar for å forbedre sin undervisning	2	2.51	0.68	-0.09	-0.21	
Jeg forsikret meg om at lærerne føler ansvar for elevenes læringsresultater	3	2.84	0.64	-0.68	1.18	
<u>Innovasjonsstøtte</u>						0.77
Skolen ser raskt behovet for å gjøre ting på en annen måte	1	2.91	0.46	-0.31	1.45	
Skolen er rask til å reagere når det er nødvendig å foreta endringer	2	2.97	0.44	-0.17	2.16	
Nye ideer blir lett akseptert på denne skolen	3	2.77	0.61	-0.29	0.27	
Ved denne skolen er det lett å få hjelp til å utvikle nye ideer	4	2.87	0.52	-0.33	0.89	
<u>Stress</u>						0.72
Å ha for mye arbeid med å følge opp læreres faglige og profesjonelle utvikling	1	2.04	0.79	0.47	-0.11	
Å være ansvarlig for elevenes prestasjoner	2	2.07	0.82	0.32	-0.57	
Å opprettholde disiplinen i skolen	3	1.79	0.78	0.80	0.27	
Å håndtere foreldrenes eller foresattes bekymringer	4	2.21	0.80	0.19	-0.48	
<u>Jobbtilfredshet knyttet til skolen</u>						.65
Jeg liker å arbeide ved denne skolen	1	3.63	0.54	-1.37	2.40	
Jeg vil gjerne anbefale denne skolen som arbeidsplass	2	3.62	0.59	-1.81	4.52	
Jeg er tilfreds med måten jeg utfører arbeidet mitt på denne skolen	3	3.02	0.41	0.18	3.00	
Når alt kommer til alt, er jeg fornøyd med jobben min	4	3.31	0.53	-0.24	.034	

Note: Gj.sn. = Gjennomsnitt; SA = Standardavvik